



# KATALIZATORJI

družbenih sprememb

## **Družbeni izzivi in vloga organizacij civilne družbe**

Gradivo za udeležence usposabljanja za projektno vodjo

Nedavna finančna in gospodarska kriza, omejitve javnega proračuna, omejitve trga in države za reševanje pomembnih družbenih izzivov z uporabo običajne modrosti in tradicionalnih pristopov, globalni izzivi, ki so v prvi vrsti grožnja, potreba tradicionalnega poslovanja, da se ponovno poveže z družbo in sprejetje bolj družbeno odobrenega vedenja ter prehod iz industrijske družbe v družbo, ki temelji na znanju in storitvah, zahtevajo spremembe v našem načinu delovanja (Hans-Werner, Hochgerner in Howaldt, 2012). Obstajajo empirični dokazi, ki podpirajo stališče, da liberalne družbene vrednote, kot so strpnost, pravna država in demokracija, napredujejo v državah, v katerih koristi gospodarske rasti služijo vsem (Friedman, 2006). Nasprotno pa sta upad življenjskega standarda za večino in pomanjkanje zaposlitvenih priložnosti za mlade dva temelja prenovljenega spektra političnega ekstremizma in povečane socialne napetosti, kar povzroča državljanske nemire v številnih državah (Grimm, Fox, Baines in Albertson, 2013). Kompleksna vprašanja, s katerimi se organizacije in sektorji ne zmorejo sami spoprijeti, se kopičijo in s tem povečujejo potrebo po razvijanju novih vlog znotraj in med socialnimi sektorji (Björk, Hansson, Lundborg in Olofsson, 2014).

Reševanje družbenih izzivov ne pripada nobenemu posebnemu akterju ali sektorju. Namesto tega se lahko pojavi v vseh sektorjih, zlasti v prekrivajočih se panogah. Vlada, akademija, industrija, civilna družba in posamezni državljani so vsi lahko vir družbenih inovacij, bodisi posamično bodisi v sodelovanju. Priljubljen model inovacij za gospodarstvo in družbo, ki temelji na znanju, je »triple helix« (trojna spirala) spirala odnosov med univerzami, industrijo in državo (Etzkowitz in Lydesdorff, 2000). Čeprav pa je model učinkovit pri spodbujanju tehnoloških inovacij, se je izkazal za manj učinkovitega pri zagotavljanju rešitev zapletenih izzivov družbe. Z vključevanjem družbenega akterja, quadruple helix (četverna spirala) spirale, model zagotovo predlaga boljši odgovor na družbene izzive. Družbene inovacije se v glavnem razvijajo na lokalni ravni in se pogosto borijo, da bi same rasle in se širile. Sprejetje systemskega skupnega pristopa - kot tudi povezovanje socialnih inovacij z drugimi pomembnimi akterji - bo pomagalo v celoti izkoristiti njihov potencial. Quadruple helix temelji na mreži odnosov, ki jo predlaga triple helix in uvede četrto skupino akterjev - civilno družbo. Ta dodatna dimenzija osredotoča inovacijski model na izboljšanje socialnega varstva in kontekstualizacijo globalno inovativnih idej za lokalno območje. Vsaka skupi-

na akterjev je posamezen vir družbenih inovacij, ki v sodelovalnih okoljih lahko prispevajo edinstvene prednosti (OECD, 2016). Vlada (ali javni sektor) je v preteklosti delovala ne le kot spodbujevalka družbenih inovacij, ampak tudi kot pomemben vir družbeno inovativnih pobud ter s pomočjo javnih storitev na nacionalni in lokalni ravni ustvarjala veliko družbeno vrednost. Prav tako akademski svet zagotavlja plodno okolje za razvoj novih rešitev, ki lahko pozitivno vplivajo na družbo, ter izvaja raziskave, osredotočene na nove rešitve za reševanje problemov, kot so globalno segrevanje in ravnanje z odpadki. Mnoge univerze so ustvarile namenske pisarne in oddelke za prenos tehnologije (OECD, 2016). Tudi zasebni sektor - vključno z vključujočimi in družbeno odgovornimi podjetji - lahko oblikuje socialne inovacije, tj. nove izdelke in storitve, prilagojene marginaliziranim sektorjem družbe (Porter in Kramer, 2011). In končno, civilna družba / državljani vključujejo združenja, nevladne organizacije, socialna podjetja in fundacije, ki predstavljajo ali delujejo v interesu državljanov, tako da so potrebe in želje posameznikov in potencialnih upravičencev v središču njihovih dejavnosti. Zahvaljujoč razumevanju ljudstva, lahko civilna družba hitro opredeli in naslovi družbene izzive ter razvije izvedljive rešitve in izvede veliko različnih družbenih inovacij.

Evropska komisija trdi, da obstaja potreba po preusmeritvi od podpore novonastalim podjetjem k socialnemu podjetništvu in inovacijam v javnem, zasebnem in tretjem sektorju kot preoblikovalni motor za socialno-ekonomski razvoj (Evropska komisija, 2017). Tabela OECD kaže, da se je prispevek k skupni zaposlenosti v izobraževanju, zdravstvu, socialnem delu in drugih storitvah povečal v skoraj vseh državah članicah. Vendar pa se večina zapsanega o raziskavah in razvoju ter inovacijah osredotoča na opremo in produkte, ne pa na storitve (Mulgan, Tucker, Rushanara in Sanders, 2007). V ekosistemu družbenih sprememb je treba prepoznati in izkoristiti inovativno in demokratično vlogo ter sposobnost organizacij civilne družbe. Pomembna perspektiva, ki jo je treba upoštevati pri inovacijski politiki, je aktivno vključevanje civilne družbe, pa tudi posameznih državljanov in podjetnikov pri oblikovanju razpisov ter programov. Prehod s te tradicionalne „triple helix“ (akademski svet, javni sektor, zasebni sektor) perspektive v okvir „penta helix“ (javni sektor, zasebni sektor, akademski svet, civilna družba, državljani in socialni podjetniki) bo omogočil več inovativnih rešitev za razvoj znotraj in med akterji v družbi.

V središču dejavnosti organizacij civilne družbe so potrebe in želje posameznikov ter potencialnih upravičencev. Zahvaljujoč njihovem razumevanju ljudi, lahko nevladne organizacije hitro opredelijo in naslovijo družbene izzive ter razvijejo izvedljive rešitve in izvedejo mnogo različnih družbenih inovacij.

## **Primeri:**

### **PRAVIČNA TRGOVINA V SLOVENIJI (HUMANITAS)**

Združenje HUMANITAS je prvo pravično trgovino 3MUHE odprlo leta 2004, ko je sodelovalo z združenjem Umanotera. V sodelovanju z Umanotero in tiskarno Medium, je bila leta 2008 ustanovljena zadruga ODJUGA. Poleg trgovine na drobno in na debelo se ukvarja z razvojem lastnih proizvajalcev, promocijo in izobraževanjem.

### **HIŠA »SADEŽI DRUŽBE« (SLOVENSKA FILANTROPIJA)**

Medgeneracijski centri so namenjeni vsem prebivalcem lokalne skupnosti in so usmerjeni v dejavnosti, ki povezujejo različne generacije. Programi, ki se izvajajo v centrih, ustrezajo potrebam ljudi v lokalnih skupnostih. Program spodbuja vključevanje v družbeno okolje, preprečuje izolacijo, povezuje generacije, spodbuja solidarnost med njimi ter medgeneracijsko prostovoljstvo.

### **ŽIVA DVORIŠČA MARIBOR (ZDRUŽENJE HIŠA!)**

Živa dvorišča so program oživljanja mestnega jedra Maribora. Znotraj Živih dvorišč je bilo odprtih več kot 12.000 dvorišč za več kot 12.000 obiskovalcev. Leta 2014 je bil program razširjen zunaj dvorišč in v sodelovanju z drugimi razvit v program Živo mesto.

### **ČASOPIS »KRALJI ULICE« (ZDRUŽENJE KRALJEV ULICE)**

Časopis »Kralji ulice« je prva revija brezdomcev o brezdomstvu in z njim povezanimi družbenimi vprašanji v Sloveniji. Gre za ulični časopis, ki je leta 2019 osvojil prvo nagrado za najboljšo fotografijo in najboljšo naslovnico na svetovnem kongresu uličnih časopisov v Hannoveru.

### **PROJEKT ČLOVEK (DRUŠTVO PROJEKT ČLOVEK)**

Nevladna, humanitarna in neprofitna organizacija, ki se ukvarja s samopomočjo, terapijo in socialno rehabilitacijo ljudi z različnimi oblikami zasvojenosti. Program Projekt Človek je od leta 2007 javen program socialnega varstva. Terapevtska skupnost programa Projekt človek je edina terapevtska skupnost v Sloveniji, ki je priznana po mednarodnih merilih EFTC (Evropska zveza terapevtskih skupnosti).

### **NARIŠIMO OBALO (PiNA)**

Prva slovenska množična akcija prostorskega participativnega načrtovanja na nekdanji obalni cesti je vključevala več kot 1000 ljudi iz vse Slovenije, sosednje Italije in različnih evropskih držav. Skupaj so pripravili predloge za prihodnost obalne ceste na 2,24 km dolgem zvitku papirja.

### **REHABILITACIJA SLEPIH IN SLABOVIDNIH NA DOMU (Medobčinsko društvo slepih in slabovidnih Nova Gorica)**

Društvo slepih in slabovidnih Nova Gorica rehabilitira slepe in slabovidne doma, v njihovem domačem okolju. Število ljudi, ki prejemajo pomoč na domu, je približno 230. Doma jih podpirajo socialni delavci, pa tudi računalniški tehnik, ki je posebej usposobljen za delo s slepimi in slabovidnimi.

### **SIMBIOZ@SLOVENIJA (SIMBIOZA GENESIS)**

Projekt je vključeval enotedenske računalniške delavnice po celotni Sloveniji, kjer so mladi prostovoljci starejše učili osnove računalnika in interneta. Povezal je na tisoče ljudi po vsej državi in po 5 letih prisotnosti, se je Simbiozi pridružilo več kot 50 tisoč udeležencev

### **SOPOTNIKI (ORGANIZACIJA SOPOTNIKI)**

Sopotniki je organizacija za medgeneracijsko solidarnost, ki deluje kot neprofitno zasebno telo, vpisano v slovenski register prostovoljnih organizacij z enim preprostim ciljem: ponuditi brezplačen prevoz starejšim na podeželju in jim s tem pomagati, da se vključijo v aktivno družbeno življenje.

### **KNJIŽNICA REČI (PROSTOROŽ)**

Prostorož je s partnerji ustanovil Knjižnico reči v obliki neprofitnega najema najrazličnejših prostočasnih stvari. Knjižnica deluje po vzoru klasičnih knjižničnih izposoj.

## Reflektivna vprašanja

Kaj sem se pri modulu družbeni izzivi in vloga organizacij civilne družbe novega naučil\_a?

Kaj se mi je najbolj vtisnilo v spomin?

Kako bi svojim prijateljem\_icam predal novo znanje? Na kaj morajo biti najbolj pozorni\_e?

## Viri

Hans-Werner, Hochgerner in Howaldt. (2012). *Challenge Social Innovation, Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*

Grimm, Fox, Baines in Albertson. (2013). *Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice*

Hansson, J., F. Björk, D. Lundborg in L.E. Olofsson. (2014). *An Ecosystem for Social Innovation in Sweden*

Etzkowitz in Leydesdorff. (2000). *The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations*

Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011). *The Big Idea: Creating Shared Value. Harvard Business Review*

Mulgan, Geoff, Tucker, Simon, Ali, Rushanara and Sanders, Ben. (2007). *Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated. Skoll Centre for Social Entrepreneurship.*





# KATALIZATORJI

družbenih sprememb

## Jaz - menedžer\_ka

Gradivo za udeležence usposabljanja za projektno vodjo

### Kaj je menedžment?

Menedžment je proces oblikovanja in vzdrževanja združbe, v kateri posamezniki\_ice v skupinah uresničujejo svoje cilje. Nekatera izmed področij delovanja menedžmenta v organizaciji so tako samo okolje organizacije (notranje in zunanje), vodenje, finančno poslovanje, komuniciranje, sprejemanje odločitev, kot tudi motiviranje in nagrajevanje. Sestavljen je iz štirih ključnih funkcij: načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje.

### Kdo je vodja oz. menedžer?

Čprav se pojma vodja in menedžer\_ka pogosto meša, klasično ne predstavljata iste funkcije. Vodja ponavadi koordinira delovno akcijo, medtem ko menedžer\_ka delovni proces organizira in nadzoruje dosežek predvidenih rezultatov. V mladinskem sektorju projektne\_a vodja opravlja enako delo kot vodja, zato v našem primeru govorimo o isti funkciji.

**Elementi** na katere mora biti vodja pozoren\_a so čas, tveganost odločitev ter enako obravnavanje vseh delavcev in vsega dela.

Prav tako mora za dobro vodenje organizacije imeti vodja naslednje **lastnosti**:

- konceptualne lastnosti se nanašajo na pozicioniranje organizacije in njenih delov kot celote (kako delo posameznika vpliva na delovanje organizacije ter sektorja in obratno). Gre za povezovanje ljudi, skupin, aktivnosti in virov ter za znanje (ali predvidevanje), kako bo to vplivalo na doseganje ciljev, odnose do drugih skupin ali posameznikov\_ice, okolje itd.,
- medosebnostne lastnosti pomenijo vplivanje, spodbujanje, motiviranje, komuniciranje, reševanje konfliktov med posamezniki\_cami itd.,
- komunikacijske lastnosti so sprejemanje in pošiljanje (posredovanje) informacij,
- tehnične lastnosti pomenijo uporabo specifičnih metod in tehnik na posameznih področjih dela, npr. računovodska, računalniška, administrativna znanja. Ni potrebno, da je vodja specialist, mora pa ta področja poznati, saj mora poiskati posameznika s takšnim znanjem.

Pogoste napake pri menedžmentu organizacij se pojavijo na področju medsebojnega odnosa vodje do delavcev\_k. Dober\_a vodja mora biti vzor vsem ostalim, tudi na področju komunikacije. Zato je pomembno, da vsak pri sebi najprej sploh identificira katere lastnosti vodje ima in katere mu\_ji še primanjkujejo ter ugotovi ali je ta vloga sploh primerna zanj\_o.

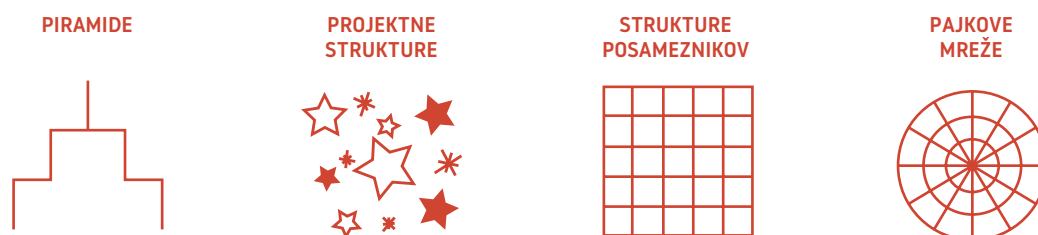
## **Organizacijska struktura**

Organizacijska struktura je okvir, ki povezuje ljudi s skupnimi cilji.

**Organizacijska struktura** določa:

- v kakšnem medsebojnem odnosu so posamezniki\_ce in skupine, ki organizacijo sestavljajo,
- kakšne so naloge posameznikov\_ic in/ali skupin ter njihove pristojnosti,
- odgovornosti v povezavi z delovanjem organizacije (kdo in kako o čem odloča),
- kako so sprejeti novi\_e člani\_ce,
- kako se izbere vodstvo,
- kakšen je pretok informacij znotraj organizacije.

Vsaka organizacijo ima svojo strukturo, ki je pa odvisna od strategije organizacije. Vsaka organizacija ima določeno obliko vodenja, pravil in delitev dela. Najbolj tipične organizacijske strukture so naslednje:



## **Temeljni elementi organizacijske strukture**

Področja, ki so podlaga za učinkovito strukturo, so:

### **vrednote mladinske organizacije**

Srce strukture mladinske organizacije predstavljajo skupne vrednote. Te pomagajo organizaciji v pravo smer. Da v organizaciji vsi »vemo o čem govorimo«, je zelo pomembno, da so vrednote organizacije dobro predstavljene. Ko je organizacija majhna, se vsi čutijo povezane z njenim poslanstvom in vrednotami. Ko pa je večja, se pojavljajo različne skupine, dojemanja, izkušnje, s tem pa tudi različna interpretacija skupnih vrednot in poslanstva.

### **temeljni dokumenti organizacije**

Vsaka organizacija, ne glede na vrsto in število članstva, razvije svoj lasten način dela. S tem definira odnose med svojimi člani (posamezniki\_cami in skupinami). Te odnose običajno zapišemo v temeljni dokument organizacije. Vsaka organizacija lahko sprejme več tipov dokumentov, ki so med seboj hierarhično urejeni, podobno kot to velja za ustavo in zakone. Nekaj primerov temeljnih dokumentov:

- **Statut** ali temeljni akt je neke vrste »ustava organizacije«, ki se spreminja najredkeje. Pomembno je, da je zapisan tako ohlapno, da je to omogočeno, hkrati pa tako določujoče, da je identiteta organizacije dovolj jasno izražena. Sprejema ga najvišji organ organizacije.
- **Pravilniki.** Tudi te sprejema najvišji organ organizacije. V njih je urejeno tisto, kar v temeljnem aktu ni. Pravilniki temeljni akt natančneje dopolnjujejo.
- **Sklepi.** Te sprejemajo različni organi na sestankih, sejah in kongresih. Sklepi so sprotne dogovori o vsebinah in načinih delovanja, sprejemamo pa jih zato, da so naše sprotne odločitve jasno dokumentirane, da se jih držimo in so v zapisnikih dostopne tudi tistim, ki jih ob sprejemanju sklepa ni bilo.
- **Navodila** ponavadi članov ne zavezujejo k strogemu spoštovanju, ampak delujejo bolj kot neke vrste priporočila oz. predlogi.

### vloge in odgovornosti (hierarhija)

Ljudje v organizaciji delujejo po določeni hierarhiji. Večja kot je organizacija, več nivojev odgovornosti ima. Hierarhija pomeni, da imajo člani\_ce različne funkcije in s tem različne odgovornosti. Na vrhu hierarhije je odgovorna oseba, izvršni odbor (npr. podpredsedniki), vodje posameznih enot/področij, potem pa se hierarhija smiselno razdeli na nižje ravni. Za zagotavljanje večje demokratičnosti, lahko ob bok najvišjemu organu, npr. izvršnemu odboru, ob bok postavimo bolj vsebinsko določen organ, npr. svet, ki skrbi za vsebinsko konsolidacijo in poenotenost glede organizacijskih vrednot.

### razdelitev odgovornosti in pristojnosti (delitev dela in količina nadzora)

Za delovanje organizacije je bistvenega pomena, da vsak ve, kaj je njegova vloga in naloga. Vsaka funkcija v organizaciji zato potrebuje jasno definiran opis nalog z določitvijo odgovornosti. To velja za posameznike in skupine. V organizaciji ni dovolj le imeti usposobljene ljudi – potrebno jih je imeti na pravih mestih in pravilno usposobljene. Opis nalog je potrebno pripraviti pred začetkom delovanja funkcije. Sestaviti ekipo ni lahka naloga, je pa zelo odgovorna, saj bo to vplivalo na kakovost in učinkovitost dela. Uravnotežen kolektiv sestavljajo raznoliki ljudje glede na znanja in osebnostne razlike. Pri tem vsak\_a posameznik\_ca prevzame določeno vlogo, ki je pomembna za učinkovito delovanje ekipe.

### spreminjanje strukture

Struktura omogoča učinkovito delovanje organizacije, zato je pomembno prilagajanje spremembam kot so organizacija večjega projekta, sprememba vodenja organizacije, rast organizacije, zaposlitev človeka za opravljanje določenih nalog itd. Pomembno je, da na določena časovna obdobja strukturo preverimo in se prepričamo, če še odgovarja na potrebe. To je še posebej aktualno, kadar je organizacija izpostavljena večjim spremembam.

### prostor

Veliko mladinskih organizacij ima svoje začetke v majhnih skupinah prostovoljcev, ki vodijo delo organizacije kar iz lastnih domov. S kvalitetnim delom organizacija raste in potrebe po boljši komunikaciji in administrativni podpori zahtevajo vzpostavitev pisarne. Glavna naloga pisarne je, da služi organizaciji za podporo pri delovanju, za združevanje prostovoljcev\_k, izvajanje aktivnosti in za vodenje organizacije. Tako moramo pred izbiro prostora dobro premisliti, kakšen mora biti, da bo služil vsem našim potrebam.

## **Vodenje ekipe**

Vloga vodje je usmerjanje ekipe v procesu iskanja in implementiranja najustreznejše rešitve. Vodja ima navadno večji dostop do informacij, zato je njegova naloga poskrbeti, da člani\_ce ekipe vidijo »širšo sliko«, razumejo cilje, ovire, razpoložljive vire in vlogo posameznikov\_ic v ekipi.

Vodja je enakopraven član, njegove\_njene naloge pa vključujejo:

- Ravnanje v konfliktnih situacijah,
- upravljanje s časom,
- odzive na spremembe,
- motiviranje članov ekipe.

Prav tako je največja odgovornost vodje ekipe ravnotežje med vsemi področji dela: posameznikom, skupino in nalogo (PSN).



PSN ali bolj podjetniška verzija v angleščini, PPP (People, Process, Product) je zavedanje, da brez enakovrednega upoštevanja vseh treh področij, skupinsko delo ne more biti uspešno. Prav zato je pomembno poznati tudi temelje situacijskega vodenja, ki se osredotoča na iskanje razmerja med vodenjem in usmerjevanjem, upoštevanje kompetenc sodelavcev in način vodenja. Na podlagi izkušenosti svojih delavcev in zahtevnosti nalog, se lahko izbere enega izmed naslednjih stilov vodenja:

- Dajanje navodil
- P(r)odajanje/Učenje
- Sodelovanje
- Delegiranje

## **Reflektivna vprašanja**

Kaj sem se pri modulu jaz – menedžerka novega naučil\_a?

Kaj se mi je najbolj vtisnilo v spomin?

Kaj od naštetega mi gre dobro? Na čem bi moral še delati?

Česa ne razumem?

Kako bi svojim prijateljem\_icam predal novo znanje? Na kaj morajo biti najbolj pozorni\_e?







# KATALIZATORJI

družbenih sprememb

## Prepoznavanje družbenih izzivov

Gradivo za udeležence usposabljanja za projektno vodjo

Mladi, ki se danes izobražujejo ali zaključujejo izobraževanje in počasi vstopajo na trg delovne sile ter brezposelni mladi, predstavljajo pomemben del ponudbe na trgu dela. S svežim znanjem, dobrimi socialnimi in tehničnimi kompetencami, spretni v iskanju informacij in prepoznavanju izzivov okolja, predstavljajo aktivno vlogo pri oblikovanju sodobne družbe.

Po podatkih Zavoda RS za zaposlovanje (ZRSZ) mladi predstavljajo skoraj 20% vseh prijavljenih brezposelnih oseb v Republiki Sloveniji. Podatki veljajo za februar 2020. Na spletni strani ZRSZ prav tako navajajo, da je število brezposelnih mladih 15.645, od tega polovica žensk in polovica moških, večji odstotek brezposelnih mladih predstavljajo mladi s končano osnovnošolsko izobrazbo ali manj (34,9%), medtem ko je mladih z dokončano visokošolsko ali višjo izobrazbo 16,8%.

V nadaljevanju usposabljanja se bomo lotili raziskovanja zaposlitvenih izzivov mladih v lokalnem okolju. Zanimalo nas bo, kakšna je situacija v posamezni regiji. Spoznali bomo kvalitativno raziskovalno orodje – študijo primera, preko katere se bomo naučili raziskovati oz. prepoznati značilnosti zaposlovanje mladih v lokalnem okolju, raziskovali bomo izzive okolja, se naučili pridobivati relevantne informacije in identificirati ključne deležnike na področju vključevanja mladih na trg dela.

### Študija primera

**Študija primera** je široko uporabna raziskovalna metoda, ki s kvalitativnim pristopom raziskuje, opisuje in analizira posameznika\_co, skupino ljudi, situacijo ali družbeni dogodek. Gre za metodo raziskovanja, ki je bliže kvalitativnemu raziskovanju, saj je poudarek na proučevanju samostojnih primerov, raziskovanju skrajnih, izjemnih, nenavadnih, izstopajočih in ne tipičnih primerov ter je značilna za raziskovanja na družboslovnem področju. Ne gre za masovno vrednotenje in ni potrebe po posploševanju na širšo populacijo.

### a. Definicija raziskovalnega pojma

Najprej moramo **definirati raziskovalno polje**. Si odgovoriti na vprašanje, kaj želimo raziskovati? Po tem, ko prepoznamo nek izstopajoč dogodek, situacijo, se usmerimo k definiranju raziskovalnega polja. Opišemo situacijo, izpostavimo zakaj točno želimo raziskovati. Idejo lahko podkrepimo z morebitnimi statističnimi podatki. Pomislimo tudi na to, kje bomo iskali informacije, kateri deležniki so vključeni ter seveda kaj želimo z raziskavo doseči.

### b. Orodje za raziskovanje - intervju

Nato je potrebno določiti način, kako bomo do podatkov prišli. Pogosto se pri študiji primera kot **orodje za raziskovanje** uporablja intervju. Intervju je sestavljen iz niza vprašanj, ki so praviloma odprtega tipa. Pomeni, da intervjuvanci\_ke na vprašanja odgovarjajo z opisovanjem. Intervju izvedemo z osebami, ki nam lahko podajo relevantne podatke. Razmislimo o tem, kje bomo dobili podatke. Pomembno je, da intervjuvancem\_kam zagotovimo anonimnost in jim podrobno predstavimo vsebino in namen raziskave. Intervjuje lahko izvedemo osebno, preko telefona ali drugih kanalov.

### c. Analiziranje

Po zaključku zbiranja podatkov se lotimo **analiziranja** dobljenih podatkov. Dobljene podatke lahko vnesemo v razpredelnico in pri vsakem intervjuvancu\_ki zabeležimo izstopajoče informacije, komentarje in povzetke. Po opravljeni analizi opišemo bistvena dognanja, skupne točke, podatke kjer so se sodelujoči razhajali in druge zanimive, izstopajoče podatke. Zapišemo koliko intervjujev smo izvedli, kako so potekali, priporočljivo pa je, da naredimo tudi transkripte intervjujev, saj bodo ti rezultati morda uporabni še kdaj.

### d. Zaključek

Sledi **zaključek**. V tem delu lahko na kratko povzamemo potek raziskave, zakaj in kako smo se lotili študije primera, na katere ovire smo naleteli, kaj smo izvedeli in česa ne ter zakaj je do tega prišlo. Pomembno je, da se zavedamo tudi pomanjkljivosti ter predvidimo kaj bi lahko v bodoče naredili bolje.

## Reflektivna vprašanja

S kakšnimi družbenimi izzivi se trenutno soočajo mladi pri vstopu na trg delovne sile?

Katero raziskovalno metodo smo spoznali za raziskovanje področja zaposlovanja mladih v lokalnem okolju?

Kako bi to metodo predstavil\_a drugim?

## Viri

Mezeg, Marija. (2013.) *Materinstvo pri najstnici - študija primera*. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani.

Starman, Adrijana Biba. (2013.) *Študija primera kot vrsta kvalitativne raziskave*. Zveza društev pedagoških delavcev Slovenije, Ljubljana.

Žorž, Alja in Špela Hadalin (2008.) Poročilo analize stanja na trgu dela: Zaposlovanje mladih ter upravljanje z mlajšimi zaposlenimi v Sloveniji in tujini. Zveza delavskih sindikatov Slovenije - Solidarnost, Ljubljana.





# KATALIZATORJI

družbenih sprememb

## **Ideacija** **in prototipiranje**

Gradivo za udeležence usposabljanja za projektno vodjo

Ideacija in prototipiranje sta metodi, ki nam omogočata učinkovito razvijanje inovacij. Ponavadi v procesu sledita ena drugi, ideacija je prvi korak razvijanja neke ideje, prototipiranje pa testiranje te ideje. Premišljena ideacija in natančno prototipiranje nam pomagata pri zamišljanju in udejanjanju ideje na način, da bo slednja čim bolj učinkovito delovala v praksi.

### **Ideacija**

Ideacija pomeni oblikovanje pojmov, idej ali predstav. Ideacija je prva faza inovacije, ki pa zahteva ponavljanje se proces ponovnega premišljanja in prečiščevanja konceptov. Ideacijo začnemo z zamišljanjem želenega končnega rezultata, pri tem si lahko pomagamo s t.i. 'mood boardi', potem organiziramo različne prisotne ideje, lahko preko miselnega vzorca. Ko so vse ideje organizirane, moramo oceniti prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti vsake ideje, naredimo t. i. SWOT analizo. Ideje potem kreativno razširimo, ovrednotimo glede na željeni rezultat in predvidimo čim več posledic. Na koncu ideje povzamemo v smiselno celoto.

Ideacija je most med težavami in rešitvami. Temelji na analizi in diagnosticiranju ter vodi k prototipiranju. Med ideacijo se obravnava in pretehta različne ideje, scenarije in pristope. Potrebno je razmisliti o čustvenih, organizacijskih, eksperimentalnih, ekonomskih, družbenih, kulturnih in prostorskih aspektih predlagane ideje - le preko popolnega razumevanja ideje si lahko zamislimo njene morebitne posledice. Raznovrstnost idej mora biti vzpodbujana, saj vsaka ideja razkriva nepričakovana področja inovacije ter odpira neke nove perspektive. Sodelovanje raznovrstnih deležnikov in upoštevanje raznolikih pozicij je tako ključno za pridobivanje čim boljših rezultatov.

Glavna aktivnost faze ideacije je deljenje idej, znanj in pričakovanj, da so lahko odločitve narejene na podlagi čim več možnosti. Potrebno je analizirati možnosti doseganja rezultatov glede na izpostavljene omejitve in najti optimalne rešitve, ki te omejitve upoštevajo.

## SWOT analiza - matrika

Zunanji dejavniki/ notranji dejavniki	Prednosti (Strengths)	Slabosti (Weaknesses)
Priložnosti (Opportunities)	Strategije, ki temeljijo na prednostih in izkoristijo priložnosti	Strategije, ki izkoriščajo priložnosti in odpravljajo slabosti
Nevarnosti (Threats)	Strategije, ki izkoriščajo prednosti in odpravljajo nevarnosti	Strategije, ki minimizirajo slabosti in odpravljajo nevarnosti

## SWOT analiza - obrazec

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<b>Priložnosti</b>	<b>Nevarnosti</b>

## Prototipiranje

Prototipiranje je korak, ki sledi ideaciji. Najbolj enostavna definicija prototipiranja bi bila testiranje. V praksi to pomeni, da idejo, ki jo po preišljeni ideaciji implementirano, ves čas evalviramo in prilagajamo okoliščinam. Pozorni moramo biti na aspekte, ki potrebujejo hitro spreminjanje, t. i. hitro prototipiranje, pa tudi na tiste, ki se bodo razvijali postopoma, t. i. počasno prototipiranje.

Prototipiranje je pomembno zato, ker noben načrt ni nikoli popoln ob samem začetku njegove implementacije. Tako je najbolj učinkovito, če idejo implementiramo že zgodaj v procesu in samo izvajanje sproti izboljšujemo. Pomembno je, da idejo izboljšujemo na podlagi odzivov vseh udeleženih in vseh, ki se jih implementacija naše inovacije tiče, vse dokler ne najdemo optimalne rešitve. Prototipi vedno vključujejo kompromise in lahko delujejo kaotično, nedokončano, ampak ravno to je njihova lepota. Omogočajo nam, da po nepotrebem ne trošimo resursov, časa in energije za načrt, pri katerem kasneje ugotovimo, da smo spregledali nekaj zelo pomembnega. Preko prototipiranja imajo tudi uporabniki\_ ce naše inovacije več možnosti, da sodelujejo pri implementaciji in lahko iz svoje pozicije izpostavijo elemente, ki jim mi sicer ne bi posvetili dovolj pozornosti. To vodi k večjemu zadovoljstvu uporabnikov\_c, kljub temu, da načrt v izvajanju morda deluje kaotično in kot da je vedno 'v delu'.

Moramo pa biti pozorni, da prototipiranja ne razumemo kot čisto prostega eksperimenta, proces mora biti dokumentiran in moderiran. Moramo si zapisovati kaj, zakaj in kako je bilo v načrtu spremenjeno ter se vedno premikati proti zaključku. Močno vodstvo je - kljub temu, da gre za zelo participativen in demokratičen proces - zelo pomembno.

## Reflektivna vprašanja

Kako bi v treh povedih prijatelju\_ici razložil\_a, kaj sta ideacija in prototipiranje?

Kje v svojem zasebnem ali profesionalnem življenju bi lahko uporabil\_a ti dve metodi?

Zakaj je prototipiranje bolj učinkovito od vnaprejšnjega popolnega planiranja?

Kako se ideacija in prototipiranje dopolnjujeta?

## Viri

Cunk, Kaja, Matevž Straus in Răzvan Zamfira. (2017.) *Approaching urban agriculture as a social innovation: Guidelines for the development and implementation of an action plan*. Kulturno izobraževalno društvo PiNA, Koper.

Hunger, J. D. in Wheelen T. L. (1996.) *Strategic management*. Addison-Wesley Publishing Company, New York.



**piNa**





# KATALIZATORJI

družbenih sprememb

## **Projekt** **in njegova implementacija**

Gradivo za udeležence usposabljanja za projektno vodjo

**Projekt je časna struktura**, narejena za ustvarjanje edinstvenega izdelka, storitve ali rezultata. Z časna pomeni, da ima projekt jasno **opredeljen začetek in konec**. Vsak projekt ima tudi jasno **določene cilje**, uresničitev katerih določa uspešnost ali neuspešnost projekta. Najpomembnejši element vsakega uspešnega projekta je **dober projektni načrt**. Ta vsebuje opise vseh elementov projekta, od namena, ciljev, aktivnosti, rezultatov in financ do spremljanja projekta.

### **Temeljni elementi projektnega načrta**

*Splošni cilj* projekta je širši družbeni cilj, k uresničitvi katerega bo naš projekt pripomogel, ne bo pa ga dosegel.

*Specifični cilji* projekta povedo, kakšne neposredne koristi bo k družbi oz. izbranim ciljnim skupinam prispeval naš projekt. Ti cilji so dosegljivi v času trajanja projekta, so merljivi in so prvo vodilo pri izvajanju projekta. Vse zastavljene specifične cilje moramo doseči do konca projekta. Lahko jih sicer določimo več, je pa priporočljivo, da jih projekt nima več kot pet. Dobro določen cilj nam pove, kaj bomo dosegli, kako bomo to naredili in katera je ciljna skupina.

*Aktivnosti* projekta so vse potrebne dejavnosti in opravila, ki so nujna za uresničevanje specifičnih ciljev. Bolj ko so podrobno načrtovana, lažje je pri izvedbi projekta.

*Rezultati* projekta so vse dobrine, znanje in učinki, ki jih projekt uresniči in jih ciljne skupine uporabljajo v času projekta. Rezultati projektov praviloma nastajajo na treh nivojih: vpliv (impact), izid (outcome) in proizvod, izdelek, storitev (output).

## **Model načrtovanja NAOMIE**

Model projektnega načrtovanja NAOMIE je zasnovan tako, da omogoča jasne zapise o vseh premislekih, ko načrtujemo projekt.

**N**eeds – potrebe

**A**ims – namen, cilji

**O**utcomes – rezultati, učinek/-ki

**M**ethods – metode

**I**mplementation – izvedba

**E**valuation – vrednotenje

### **Needs – potrebe**

Za identifikacijo potrebe, izziva, ki bi jo lahko naslovili\_e s projektom, odgovorite na naslednja vprašanja:

- 1.** Kakšno potrebo, izziv ima ciljna skupina, s katero želim delati?
- 2.** Od kod imam informacijo, da je to relevantna potreba, izziv ciljne skupine?
- 3.** Kakšne so okoliščine, katerih posledica je identificirana potreba, izziv ciljne skupine?
- 4.** Kakšno je stanje ciljne skupine glede na potrebo, izziv, s katerim se sooča?

### **Aims – namen, cilji**

Za identifikacijo namena in ciljev, ki jih želite doseči s projektom, odgovorite na sledeča vprašanja:

- 1.** K čemu (npr. kateri vrednoti) želim prispevati s projektom?
- 2.** Katere splošne cilje želim doseči s projektom (npr. kakšne splošne spremembe želim doseči)?
- 3.** Katere specifične cilje želim doseči s projektom (npr. katera znanja bo osvojila ciljna skupina)?

### **Outcomes – rezultati**

Za identifikacijo rezultatov, učinka projekta odgovorite na sledeča vprašanja:

- 1.** Katere konkretne spremembe se bodo zgodile pri ciljni skupini?
- 2.** Kateri rezultati bodo številčno merljivi (npr. število vključenih oseb)?
- 3.** Kakšen bo merljiv ali nemerljiv učinek izvajanja projekta pri ciljni skupini (npr. vključene osebe bodo bolj zaposljive)?

### **Methods – metode**

Za izbor učinkovitih metod za doseganje namena, ciljev, rezultatov in učinka odgovorite na naslednja vprašanja:

- 1.** Katera znanja, vsebine želim ciljni skupini predati?
- 2.** Kakšne so značilnosti ciljne skupine, s katero želim delati v sklopu projekta?
- 3.** Kako delati s ciljno skupino projekta, da bodo znanja, vsebine učinkovito posredovane (npr. ali izvajati predavanja, usposabljanja na neko temo)?



### **Implementation – izvedba**

Za določitev tehničnih podrobnosti pri izvedbi projekta, odgovorite na sledeča vprašanja:

- 1.** Kako dolgo bo trajal projekt?
- 2.** Katere stroške boste imeli v sklopu projekta?
- 3.** Koga potrebujete za učinkovito izvedbo projekta (npr. kdo bo v projektni ekipi)?
- 4.** Koliko denarja potrebujete za izvedbo projekta in kako ga boste zagotovili\_e?

### **Evaluation – vrednotenje**

Za to, kako boste presodili, merili, če je projekt dosegel cilje in učinke, odgovorite na spodnja vprašanja:

- 1.** Kako boste merili uspešnost dela (t.j. če ste že dosegli rezultate, cilje; če so izbrane metode ustrezne)?
- 2.** Kako bo ciljna skupina ocenila, če so bile njihove potrebe, izzivi učinkovito nagovorjeni?
- 3.** Kako boste zagotovili\_e trajnost rezultatov, učinka?

## **Reflektivna vprašanja**

kaj sem se pri modulu projektnega načrtovanja novega naučil\_a?

Kaj se mi je najbolj vtisnilo v spomin?

Kako bi svojim prijateljem\_icam predal novo znanje? Na kaj morajo biti najbolj pozorni\_e?

### **Viri**

Buić, Mirna, Nevenka Bandelj in Armand Faganel. (2014.) *Kulturni management, priručnik*. Kulturno izobraževalno društvo PiNA, Koper.

Youth work central. *The Naomie Planning Model*. <http://youthworkcentral.tripod.com/naomie.htm> (25. 3. 2020)



**piNa**





# KATALIZATORJI

družbenih sprememb

## Razširjanje dobrih zgodb

Gradivo za udeležence usposabljanja za projektno vodjo

### Evalvacija

Namen evalvacije je oceniti izvedene aktivnosti in identificirati dosežke ter priložnosti za izboljšave. Kateri so ključni elementi vseh definicij evalvacij?

- Refleksija dogodkov, stvari, ki so se zgodile, pomaga sprejeti odločitve za prihodnost. Postavljati si moramo konkretna vprašanja in iskati odgovore nanje.
- Razviti moramo raziskovalen, načrtovan in strukturiran proces.
- Biti moramo sistematični. Zbirati moramo dokaze, primerjati, meriti, pri čemer si moramo določiti kriterije.
- Sprejeti moramo presojo o vrednosti. Izdelki, storitve in rezultati tako niso samo opisani, ampak jih je treba tudi interpretirati. Evalvacija ima navadno dva temeljna namena: h da ocenimo upravičenost projekta ali programa. V tem primeru je v ospredju predvsem ocena upravičenosti projekta, njegovega dela in njegovega nadaljevanja. Gre predvsem za presojanje osnovne vrednosti glede na vloženi denar in standarde kakovosti; evalvacija je predvsem del procesa vodenja projekta.
- Evalvacija projekta kot del razvojnega procesa – kot orodje, pripomoček, ki pomaga odstranjevati težave in probleme ter ugotavlja primere dobrih praks. Gre predvsem za razlagalni vidik in je namenjen procesu učenja.

Pri vrednotenju lahko uporabljamo različne kriterije. Organizacije pa najpogosteje uporabljajo tiste, ki jih je razvil OECD pod okriljem odbora za razvojno pomoč (OECD/DAC):

- Ustreznost ali smotrnost (relevance) – ali so rezultati, namen in cilji projekta ustrezni glede na potrebe ciljne skupine? Ugotavljamo predvsem, ali so postavljeni cilji primerni za reševanje problemov, ki jih obravnava npr. intervencija, program, projekt.
- Učinkovitost (efficiency) – ali količina in kakovost rezultatov projekta ustrežata količini in kakovosti vloženi sredstev za doseganje teh rezultatov? Ocenjujemo torej, kako učinkovito (predvsem s stroškovnega vidika) so bili vložki preoblikovani v rezultat.

- Uspešnost (effectiveness) – v kolikšni meri projekt prispeva k doseganju splošnih in posebnih ciljev? Preverjamo, v kolikšni meri je IRSSV - Načrtovanje in izvajanje evalvacij 7 intervencija, program, projekt uspešen pri doseganju kratkoročnih oziroma neposrednih ciljev.
- Vplivnost (impact) – ali projekt vpliva na ciljne skupine v skladu z njihovimi potrebami? Ocenjujemo, kakšen je bil učinek intervencije, projekta, programa na širše okolje ter v kolikšni meri so neposredni cilji prispevali k doseganju širše zastavljenih ciljev.
- Trajnost (sustainability) – ali so spremembe in koristi takšne, da bodo trajale tudi po zaključku projekta? Ugotavljamo, kolikšna je verjetnost, da bodo dolgoročni učinki in s tem koristi intervencije, projekta, programa obstali, tudi ko bodo aktivnosti zaključene.

## **Razširjanje rezultatov**

Razširjanje zajema tako širitev informacij o samem projektu (namen in cilji, partnerstvo, aktivnosti) kot oz. predvsem informacij o projektnih rezultatih. V nadaljevanju je opredeljenih nekaj ključnih dejavnikov, ki vplivajo na doseganje uspešnega razširjanja vašega projekta in projektnih rezultatov. Nekateri od teh ključnih dejavnikov so v nadaljnjih poglavjih še obširneje pojasnjeni. Osnova je v vzpostavitvi projektnega partnerstva, ki ima realno možnost uporabe projektnih rezultatov in lahko doseže uporabnike oz. ciljno publiko. Dobro napisan načrt razširjanja mora zajemati jasno strategijo in opredelitev namena, ciljev, indikatorjev v številkah ter razporeditev odgovornosti med vsemi partnerji. Izbrana orodja in kanali razširjanja morajo upoštevati vse ciljne skupine in njihove značilnosti. Priporočljivo je, da se partnerji dogovorijo za eno vizualno projektno predlogo in opredelijo roke ter odgovorne osebe.

*Ključni dejavniki uspešnega razširjanja:*

- Verjeti morate v kakovost svojega rezultata – če boste verjeli sami, boste lahko prepričali druge. + Vključite in povežite ciljne skupine.
- Vzpostavite kanale razširjanja in prek njih promovirajte rabo rezultatov; vzpostavite tudi kanale za povratne informacije in jih uporabite pri izvajanju projekta.
- Jasno razdelite naloge razširjanja med partnerje.
- Namen razširjanja: ozaveščanje, razumevanje, uporaba rezultatov (akcija).
- Časovnica razširjanja, ki ima različen fokus ob različnih stopnjah projekta.
- Kreativnost! Naj ciljne skupine uporabijo vse čute za zaznavo vaših projektnih rezultatov, ne le berejo predstavitvene brošure.
- Strategija razširjanja naj ima jasno in stabilno strukturo.
- Razširja se ne le rezultat projekta, pač pa tudi ideja in entuziazem projekta!
- Za vsako ciljno skupino je potrebna drugačna strategija razširjanja.
- Razširjajte tudi način uporabe rezultatov, metodologijo, ne zgolj rezultata projekta kot takega. + Strategija razširjanja je 'živa' – prilagajajte jo trenutnim potrebam.
- Informacije, ki jih razširjate, morajo biti točne!
- Bodite potrpežljivi in vztrajni.
- Osredotočite se na kakovost (vsebino), ne le na površino (videz).
- Poskušajte doseči čim več ljudi, ne le ozke ciljne skupine.
- Vključite odločevalce, oblikovalce politik.

- Dobro poznajte svoje področje.
- Ne zanemarite moči mreženja kot orodja razširjanja.
- Uporabite različna orodja in različne kanale za razširjanje – orodja sama zase oz. posamezni kanali načeloma niso tako učinkoviti kot v pravilni kombinaciji.

*Pusti trajno sled* - okrogla miza na temo promocije ter razširjanja in uporabe projektnih rezultatov:  
<https://www.youtube.com/watch?v=UgkEjZ31Z-8>

## **Reflektivna vprašanja**

Kaj sem se novega naučil\_a glede razširjanja dobrih zgodb?

Kaj se mi je najbolj vtisnilo v spomin?

Kako bi svojim prijateljem\_icam predal novo znanje? Na kaj morajo biti najbolj pozorni\_e?



**piNa**

