

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA VKLJUČEVANJA LOKALNE SKUPNOSTI V PROCES
DRUŽBENE INOVACIJE:
PRIMER SV. VRH PRI MOKRONOGU**

Ljubljana, avgust 2016

MATEJA PODGORŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mateja Podgoršek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza vključevanja lokalne skupnosti v procese družbene inovacije: Primer Sv. Vrh pri Mokronogu, pripravljena v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judito Peterlin,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 3. 8. 2016

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 DRUŽBENA INOVACIJA	3
1.1 Opredelitev družbene inovacije	3
1.2 Razlika med (odprto) inovacijo in družbeno inovacijo	5
1.3 Družbena inovacija – pot v smeri družbene blaginje	5
1.3.1 Vpliv stanja ekonomije družbe na družbeno inovacijo.....	5
1.3.2 Socialna ekonomija.....	6
1.3.3 Družbeni inovaciji sorodni pojmi	8
1.3.4 Premik od družbene odgovornosti k družbeni inovaciji	10
1.3.5 Družbena inovacija in trajnostni razvoj	11
1.3.6 Pristop »od spodaj navzgor«.....	11
1.3.7 Prožnost namesto ranljivosti.....	12
1.4 Družbena inovacija in skupnost.....	13
1.4.1 Skupnost.....	13
1.4.2 Inovacija skupnosti	13
1.4.3 Inovativna skupnost	13
1.5 Faze procesa družbene inovacije	14
1.5.1 Od diagnosticiranja družbenega problema do sistemske spremembe	14
1.5.2 Spodbude, navdihi in diagnoze	14
1.5.3 Predlogi in ideje	16
1.5.4 Prototipi in pilotski projekti.....	16
1.5.5 Ohranjanje in krepitev	17
1.5.6 Povečanje in razpršitev	18
1.5.7 Sistemska sprememba.....	18
1.6 Procesi družbene inovacije – povezovanje ljudi, idej in sredstev	19
1.6.1 Izvršitelji družbenih inovacij	19
1.6.2 Sredstva.....	20
1.7 Operacionalizacija družbenega inoviranja v Sloveniji	21
1.7.1 Zakonodaja.....	21
1.7.2 Sredstva.....	24
1.8 Primeri dobrih praks družbene inovacije.....	25
1.8.1 Mikrokrediti	25
1.8.2 Skupnostno kmetovanje	25
1.8.3 Ustvarjalno in vizionarsko vodenje mesta za družbeno inoviranje	25
1.8.4 Skupnostno podjetje – Zadruga Dobrina	26
1.8.5 Podjetje M Tom d.o.o.	27
2 VODENJE	27
2.1 Opredelitev vodenja.....	27
2.2 Management in vodenje.....	28
2.3 Razvoj vodenja	29
2.4 Pristopi vodenja	31
2.4.1 Avtoritativno (avtokratsko) vodenje – heroj.....	31
2.4.2 Transakcijsko vodenje – korenček in palica	31
2.4.3 Transformacijsko vodenje – vodenje z navdihom	32
2.4.4 Karizmatično vodenje	33
2.4.5 Služnostno vodenje	34

2.4.6	Etično vodenje	35
2.4.7	Spiritualno vodenje.....	36
2.4.8	Avtentično vodenje.....	37
2.4.9	Trajnostno vodenje	38
2.5	Vodenje sprememb.....	40
2.5.1	Sprememba	40
2.5.2	Pristop vodenja pozitivnih sprememb	41
2.5.3	Pozitivno povpraševanje.....	41
2.6	Vodenje procesov družbene inovacije.....	41
3	ANALIZA DRUŽBENE INOVACIJE V LOKALNI SKUPNOSTI SV. VRH PRI MOKRONOGU	42
3.1	Namen in cilj raziskave	42
3.2	Raziskovalna vprašanja	42
3.3	Metodologija	42
3.3.1	Kvalitativna metodologija	42
3.3.2	Pridobivanje podatkov	47
3.3.3	Vprašalnik.....	47
3.4	Analiza in interpretacija rezultatov	48
3.4.1	Odziv članov skupnosti Sv. Vrh na raziskavo.....	48
3.4.2	Značilnosti vzorca.....	48
3.4.3	Opis rezultatov intervjujev s pomočjo vprašalnika družbena inovacija.....	50
3.4.4	Demografska analiza	58
3.4.5	Kontekst.....	61
3.4.6	Odgovori na raziskovalna vprašanja.....	70
3.4.7	SWOT analiza.....	71
3.5	Ključne ugotovitve, omejitve in priporočila za lokalno skupnost.....	72
3.5.1	Ključne ugotovitve	72
3.5.2	Omejitve	73
3.5.3	Priporočila za lokalno skupnost.....	74
3.6	Strateško akcijski načrt trajnostnega razvoja skupnosti Sv. Vrh na način družbene inovacije	77
3.7	Predlogi metodoloških izboljšav	80
	SKLEP.....	81
	LITERATURA IN VIRI.....	84

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opredelitev vodenja.....	28
Tabela 2: Razlika med vodjem in managerjem	29
Tabela 3: Primerjava pristopov vodenja.....	38
Tabela 4: SWOT analiza skupnosti Sv. Vrh.....	71
Tabela 5: Motivatorji pristopa k družbeni inovaciji v skupnosti Sv. Vrh	72
Tabela 6: Ocena prožnosti in moči skupnosti Sv. Vrh	73
Tabela 7: Akcijski načrt družbene inovacije v skupnosti Sv. Vrh	79

KAZALO SLIK

Slika 1: Družbena inovacija – pot inovativnega reševanja družbenih problemov	4
Slika 2: Šest faz procesa družbene inovacije.....	15
Slika 3: Struktura intervjuvancev	49
Slika 4: Območje vaškega jedra, kjer živijo pretežno kmetovalci	50
Slika 5: Območje Sv. Vrha, kjer živijo pretežno zaposleni.....	55
Slika 6: Rast števila prebivalcev Sv. Vrha od leta 2008 do 2015.....	59
Slika 7: Selitveno gibanje prebivalstva Sv. Vrha	59
Slika 8: Starostna struktura prebivalcev skupnosti Sv. Vrh	60
Slika 9: Gospodinjstva, leto 2015.....	60
Slika 10: Izobrazbena struktura skupnosti Sv. Vrh v letu 2015	61
Slika 11: Makrolokacija	62
Slika 12: Vinogradniško območje Sv. Vrh leta 1951	64
Slika 13: Izsek iz mapiranja.....	65
Slika 14: Vinogradniško območje Sv. Vrh.....	66
Slika 15: Struktura lastništev zidanic znotraj vinogradniškega območja.....	67
Slika 16: Kozolci ob robu jedra vasi	68

UVOD

Živimo in delujemo v svetu, ki je že več kot deset let priča različnim izjemnim dogodkom in tveganjem, med njimi so to pomanjkanje hrane in pitne vode, klimatske spremembe, teroristični napadi, kibernetiski kriminal, finančne krize in ekstremni vremenski dogodki (World Economic Forum, 2015). Na letni ravni se je število takšnih dogodkov od leta 1980 povzpelo iz 350, na skoraj 1.000 v letu 2014 (United Nations, 2015). V luči najnovejših dogajanj lahko k seznamu tveganj dodamo še selitve narodov oziroma begunsko krizo, verski radikalizem, in vse večje razslojevanje družbe. Našteto predstavlja človeštvu vse večje gospodarske in družbene izzive.

Obstoječe strukture in politike ob tem vse bolj prepoznavajo svojo nemoč pri reševanju teh najbolj perečih vprašanj sodobnega časa, zato je v zadnjem desetletju vse več govora o družbeni inovaciji (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010, str. 3). Če je bila inovacija do nedavnega predvsem domena poslovnega okolja, pa Nastase, Lisetchi in Bibu (2014, str. 189) zapišejo, da se inovacije, tudi zaradi ekonomske krize, zdaj pospešujejo ne samo v njim že domačih okoljih, kot so na primer napredne tehnologije, temveč tudi vsepovsod znotraj družbe. Inovacija pa da je proces, ki je narejen z ljudmi, raje kot za njih, poganjata pa ga tako ustvarjalno sodelovanje, kot tudi tekmovalnost.

Družbena inovacija se od inovacije, ki jo ustvarijo organizacije, javne agencije, socialna podjetja, dobrodelne organizacije, podjetja, kot tudi bolj ohlapne združbe, razlikuje tako po rezultatih, kot tudi po njenih odnosih v novih oblikah sodelovanj oziroma participacij (Murray et al., 2010, str. 6). Družbena inovacija je odprta za vse. Ideje so razkrite vsem. Zaželeni so odzivi od vsepovsod. Vanjo so v vseh njenih fazah vključeni uporabniki, eksperti, birokrati in profesionalci ter oblikovalske platforme-socialna omrežja, s pomočjo katerih je projektne ekipe in virtualne organizacije enostavneje zbrati in povezovati (Murray et al., 2010, str. 6). Glede na našeta dejstva, dandanes mnoge skupnosti pretehtavajo svoje sposobnosti inoviranja, med njimi človeški kapital, naložbeno vlaganje, kvaliteto idej in njihove izglede za prihodnost (Nastase et al., 2014, str. 193).

Na Stanfordskem Centru za družbeno inovacijo menijo, da za reševanje najbolj nujnih in perečih svetovnih problemov ni potrebno zgolj tesno sodelovanje vseh treh sektorjev, neprofitnega, zasebnega (odgovorna podjetja) in vlade, temveč izpostavijo tudi nujo po novi vrsti vodij. Mednje naštevajo vizionarje sveta, systemske mislece, empatične inovatorje, prodorne sodelavce in akcijske voditelje (Center for Social Innovation, b.l.). V magistrski nalogi sem raziskala pristope vodenja, to so avtoritativen, tranzicijski, karizmatičen, transformacijski, služnostni, spiritualni, avtentičen in trajnosten pristop vodenja, in ob tem ugotavljala kateri od njih omogoča udejanjanje iniciativ v okviru družbene inovacije ter kako pridobiti zavezanost sedanje in prihodnjih generacij k skupnemu soočanju z izzivi.

Nastase et al. (2014, str. 189) trdijo, da odpiranje procesa inovacije v smeri družbe predstavlja inovacijo samo po sebi, področje družbenega inoviranja pa kritične družbene probleme spreminja v priložnosti s tem, ko v te procese aktivno vključuje tudi akterje iz skupnosti. Če je pred globalno krizo veljalo, da je inovacija domena poslovnega sveta in tehnološkega sektorja, njun cilj pa predvsem donos na naložbeno vlaganje, pa je predpogoj za premik od družbe znanja k inovativni družbi prav transformacija inovacijskega procesa. Nastase et al. (2014) še menijo, da je v slednjega potrebno vključiti celotno družbo. Zanimiva platforma za udejanjanje družbenih inovacij so tudi inovativne skupnosti, ki so sposobne spodbujati in dosegati trajnost skupnosti.

Lokalna skupnost Sv. Vrh pri Mokronogu (v nadaljevanju skupnost Sv. Vrh) se je že v daljni in bližnji preteklosti izkazala kot ena izmed bolj tvornih lokalnih skupnosti v občini Mokronog-Trebelno. Njeni razvojni potenciali, poleg človeškega, ležijo tudi v njeni geografski legi in bogati naravni ter kulturni dediščini. Vas šteje 120 ljudi, poleg njih pa v vas redno migrira še približno enako število vinogradnikov in vikendašev. V kraju še vedno prevladuje intenzivno kmetijstvo, je pa med mnogimi člani skupnosti Sv. Vrh opaziti vse več naklonjenosti za ekološko kmetovanje in prehransko ter energetska samooskrbo. V pospešenem, povezujočem in motiviranem vključevanju skupnosti Sv. Vrh vidim možnost oblikovanja nove paradigme trajnostnega razvoja skupnosti Sv. Vrh in širšega geografskega območja po principu družbene inovacije, kar je bil tudi eden od motivatorjev moje raziskave.

Ali se priložnost za Sv. Vrh in njegove prebivalce nahaja v skupnostnem kmetovanju in ustanovitvi zadruga? Lahko Sv. Vrh postane model dobre prakse, morda kot razpršen hotel avtentičnih zidanic? So krajanji dovolj povezani med seboj in s svojo okolico, so dovolj prožni, da iz endogenih razvojnih potencialov in zmogljivosti ter na valu svetovnih trendov ustvarijo prepoznavno in trajnostno zgodbo zase ter za bodoče generacije ter vanjo mogoče povabijo še širšo okolico? So sposobni prepoznati družbeni problem, ga preoblikovati v priložnost, to pa v trajnostni projekt skupnosti? Kje ležijo njihovi viri? Bodo (trajnostnega) vodjo/e iskali v svojih vrstah, v občinski upravi, znotraj lokalne akcijske skupine Dolenjske in Bele krajine, v državnih institucijah? So (časi in lokalni prostor) dozoreli za takšno zgodbo?

Osnoven namen magistrskega dela je povezati koncept družbene inovacije s konceptom vodenja in razširiti znanje o obeh konceptih. S tem namenom sem zbrala in proučila domačo ter tujo znanstveno in strokovno literaturo s področij družbene inovacije in teoretičnih pristopov vodenja. Teoretičen prispevek magistrske naloge je v raziskavi in odgovorih na vprašanje, kakšne vodje potrebuje lokalna skupnost za udejanjanje vizije družbene inovacije. Teoretični in metodološki doprinos magistrske naloge je v dejstvu, da gre za eno prvih raziskav družbene inovacije v lokalni skupnosti v Sloveniji. Praktični prispevek magistrske naloge je izdelan strateško akcijski načrt za konkretno skupnost. Temeljni cilj magistrskega dela je prek pregleda teoretičnih spoznanj konceptov družbene inovacije in vodenja ter s kvalitativnim raziskovalnim pristopom razviti družbeno inovacijo v lokalni skupnosti s pomočjo elementov vodenja.

Magistrsko delo vsebuje podroben pregled in analizo znanstvene ter strokovne literature, znanstvenih razprav, raziskav in člankov tako domačih, kot tujih strokovnjakov s področja obravnavanih tem. Sinteza spoznanj je poglobljeno obravnavana na primeru lokalne skupnosti Sv. Vrh.

V prvem poglavju je predstavljen teoretični koncept družbene inovacije. Podrobneje je opisana razlika med družbeno in odprto inovacijo, predstavljeni družbeni inovaciji sorodni pojmi »socialna ekonomija«, »socialno podjetništvo« in »socialni podjetnik«, predstavljene faze procesa družbene inovacije, in družbena inovacija tudi v smislu povezovanja ljudi, idej in sredstev. V tem poglavju ugotavljam tudi stanje oziroma operacionalizacijo družbene inovacije v Sloveniji in poglavje zaključujem s primeri dobrih praks družbene inovacije doma ter v tujini. V drugem poglavju predstavljam teoretični koncept vodenja, vključno z različnimi pristopi k vodenju, vodenjem pozitivnih sprememb in vodenjem procesov družbene inovacije. Tretje poglavje je empirični del naloge, ki je posvečen analizi družbene inovacije v lokalni skupnosti Sv. Vrh. Za identifikacijo sposobnosti in zmogljivosti pomembnih delov sistema lokalne skupnosti sem preiskala, kako se ti povezujejo med seboj

in z okolico oziroma ugotovila prožnost sistema lokalne skupnosti Sv. Vrh. Za intervjuje sem uporabila kvalitativni strukturirani vprašalnik družbena inovacija Centra za družbeno inovacijo, Stanford Graduate School of Business, kateremu sem dodala še nekaj lastnih vprašanj. Poleg omejenega strukturiranega vprašalnika družbena inovacija sem za analizo endogenih danosti in diagnosticiranje razvojnih priložnosti v skupnosti Sv. Vrh uporabila še različne metode prostorskih analiz in mapiranja (angl. *mapping techniques*). Rezultat empiričnega dela so ključne ugotovitve in omejitve ter priporočila za lokalno skupnost.

1 DRUŽBENA INOVACIJA

1.1 Opredelitev družbene inovacije

Družbena inovacija je relativno nov koncept v sferi inovacije. Moulaert (2010) zapiše, da so se z raziskavami fenomena družbene inovacije v prejšnjem tisočletju ukvarjali že ustanovitelji in veleumi področja družbene znanosti, med njimi Max Weber, Emile Durkheim in Joseph Schumpeter; v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja je na temo družbene inovacije zaslediti nekaj člankov in njihovo sintezo v knjigi »*Les innovations sociales*«, avtorjev Alix Davida, Jean-Louis Chambona in Jean-Marie Deveveya. Družbena znanost svoj interes po proučevanju družbene inovacije poglobi od konca osemdesetih let prejšnjega stoletja naprej.

Termin družbena inovacija se uporablja za mnoge različne razloge in v raznolikih kontekstih (Moulaert, MacCallum & Hillier, 2014). Moulaert (2010) zapiše, da je v zvezi z uporabo termina družbena inovacija moč prepoznati težnjo, da se ta uporablja intuitivno in se ga razume kot skupni imenovalec za vse prakse ter organizacijske spremembe, ki se zavzemajo za vključevanje ljudi v gospodarstvo in družbo, ter služi kot povezovalni koncept ravnanj dobrodelnih organizacij, socialnih podjetij kot tudi različnih iniciativ s področja skupne družbene odgovornosti.

Moulaert et al. (2014) menijo, da obstajajo tri dimenzije družbene inovacije. Prva je zadovoljitev potreb, druga so družbeni odnosi, tretja pa opolnomočenje. Najbolj pogosto citirana definicija družbene inovacije prihaja od Phillips, Deiglmeier in Miller (2008, str. 39), ki jo povzema tudi Stanfordski center za družbeno inovacijo, se nasloni na prvo dimenzijo družbene inovacije, glasi pa se: »Izvirna rešitev družbenega problema, ki je bolj učinkovita in zmogljivejša ter bolj trajnostna od obstoječih rešitev, ob tem pa gre ustvarjena vrednost pretežno v roke družbe kot celote in ne do zasebnikov.« Večina obstoječe strokovne literature (Brozek, 2009; Dees, 2008; Martin & Osberg, 2007; Peredo & McLean, 2006; Reis & Clohesy, 2001) sledi tej definiciji in uokvirja družbeno inovacijo kot razširitev inovacije, ki se nanaša na družben problem (Graddy-Reed & Feldman, 2015, str. 294). Tudi Lettice in Parekh (2010) zapišeta, da ima družbena inovacija v nasprotju s poslovno, družbeni fokus, ki si prizadeva nagovoriti človeške in družbene potrebe, na katere še nimamo odgovorov.

Mnoge definicije presegajo prvo dimenzijo družbene inovacije, zadovoljitev potreb, in jo opišejo predvsem z vidika ustvarjanja novih družbenih odnosov. Murray et al. (2010, str. 3) povedo, da družbena inovacija nima fiksnih meja. Dogaja se lahko v vseh sektorjih, to je v javnem, v neprofitnem in v zasebnem, dejansko pa se največ ustvarjalne akcije zgodi prav na mejah med temi sektorji. S tem definicijo družbene inovacije razširjajo; ta naj ne bi predstavljala zgolj novih idej (produktov, storitev in modelov) za reševanje določenih družbenih problemov, temveč povedo, da družbena inovacija ustvarja tudi nove družbene odnose ter sodelovanja oziroma participacije. Z drugimi besedami, gre za inovacijo, ki je za

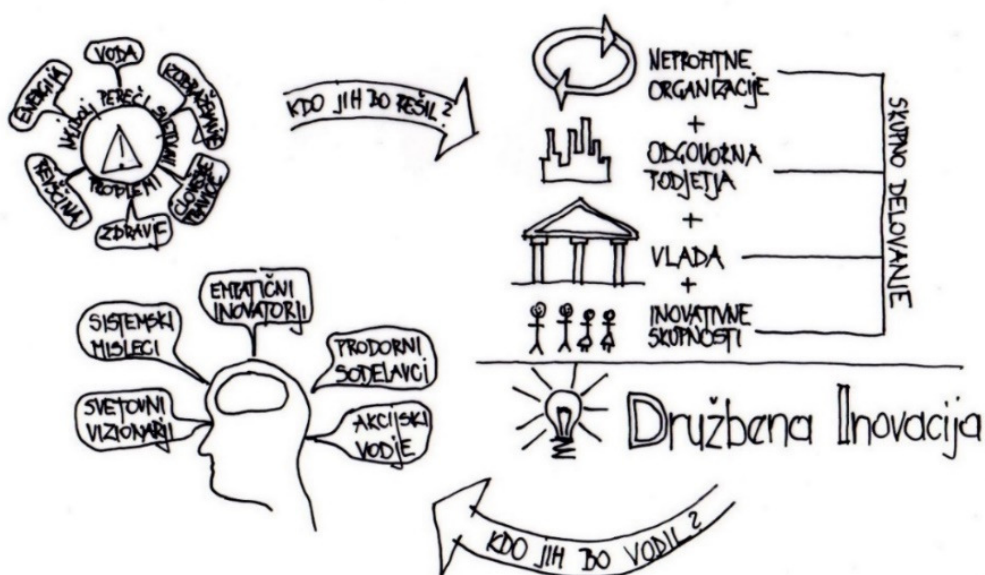
družbo koristna, saj predstavlja rešitev določenega problema, ob tem pa krepi tudi zmožnost družbe za akcijo.

Tudi definicija družbene inovacije, ki jo postavijo Voorberg, Bekkers in Tummers, (2015, str. 1334), ne pozabi na dimenzijo odnosov; »družbena inovacija je stvaritev dolgoročnih plodov/rezultatov, katerih cilj je nagovoriti družbene potrebe tako, da v odprtem procesu sodelovanj, izmenjav, vključujoč končnega uporabnika in drugih, ter s tem prečkanjem organizacijskih meja in jurisdikcij, bistveno spreminja odnose, pozicije in pravila med vključenimi deležniki.« Družbene inovacije lahko tako opišemo kot inovativne rešitve trenutnih družbenih problemom, ki lahko mobilizirajo ideje, kapacitete, vire in družbene ureditve, potrebne za trajno družbeno transformacijo (Daily, 2014).

Avtorji enega izmed štirih projektov, ki služijo raziskavi vloge družbene inovacije v razvoju skupnosti in družbene transformacije, SINGOCOM (v Moulaert, 2010), povedo, da je družbena inovacija pogojena s smerjo in kontekstom ter se nanaša na takšne spremembe, programe, agencije in institucije, ki peljejo v smeri boljšega in ponovnega vključevanja izključenih skupin in posameznikov v različne sfere družbe (opolnomočenje), ter je tudi v zvezi s premagovanjem konzervativnih sil, ki želijo z vsemi močmi ohranjati ali celo ojačati situacije družbene izključenosti (Moulaert, 2010).

Družbena inovacija so torej nove ideje, koncepti in strategije, ki odgovarjajo na potrebe družbe oziroma rešujejo njene probleme. Ti so med drugim delovni pogoji, izobraževanje, zdravstvene storitve, opolnomočenje, vprašanja okolja in prostora, razvoj skupnosti ter drugo. Temeljni namen družbenih inovacij je krepitev civilne družbe in razvoj posameznikov. Družbene inovacije lahko ustvarjajo boljši svet tako, da na učinkovit način rešujejo obstoječe kulturne, družbene, okoljske in ekonomske izzive. Družbena inovacija, kot to prikazuje Slika 1, pa je pot od identifikacije družbenega problema, preko njenega reševanja, do novih inovativnih rešitev, v katerega se vključuje množstvo organizacij, od neprofitnih, odgovornih podjetij in vlade, vodijo pa jih inovatorji, misleci, vizionarji in voditelji nove dobe.

Slika 1: Družbena inovacija – pot inovativnega reševanja družbenih problemov



Vir: Povzeto po Center for Social Innovation, Defining social innovation, b.l.

1.2 Razlika med (odprto) inovacijo in družbeno inovacijo

Tradicionalno so se procesi razvoja novega posla in trženja novih produktov dogajali znotraj podjetja. Chesbrough (2003) pravi, da je postal tradicionalen model »zaprte inovacije«, ki je bil usmerjen navznoter in zaprt pred zunanjimi idejami ter tehnologijami, v določenem trenutku preprosto izrabljen oziroma zastarel. Nadomestila ga je nova paradigma, »odprta inovacija«, ki strateško spodbuja in upravlja tako notranje kot tudi zunanje vire idej, in je zasnovana na prostem toku informacij. Rešitve vodi na trg po mnogoterih poteh, vse s ciljem razvoja novih tehnologij in dobička. Odprta inovacija, ki opiše proces koriščenja razširjene in kolektivne inteligence množic, je zasnovana na številnih principih, med njimi na sodelovanju, raz/delitvi, samoorganizaciji, decentralizaciji, transparentnosti procesov in pluralnosti sodelujočih (Murray et al., 2010). Vsi ti naštetih principi so enaki tudi pri družbeni inovaciji. Ključna razlika med odprto inovacijo in družbeno inovacijo je, da nosilci slednje zasledujejo predvsem družbene cilje, nosilci prve pa dobiček in razvoj novih tehnologij.

1.3 Družbena inovacija – pot v smeri družbene blaginje

1.3.1 Vpliv stanja ekonomije družbe na družbeno inovacijo

Ključni faktor za pojav fenomena družbene inovacije so med drugim slabosti in nedoslednosti neoliberalnega razvojnega modela, ki je vse od osemdesetih let prejšnjega stoletja prevladoval širom po svetu (Klein, 2014). Koncept inoviranja je bil na začetku usmerjen v privatni sektor. Ta je skladno s Schumpeterjevimi (1967) definicijami vključeval nove kombinacije produkcijskih faktorjev, kar je pripeljalo do novih produktov in storitev ter novih produkcijskih procesov, ob tem pa je videl predvsem ekonomske cilje in principe, kot sta povečanje prihodkov iz prodaje in dobiček. Prvo dekada 21. stoletja so zaznamovale temeljne spremembe v ekonomiji in družbi, te pa so pripeljale do resnih ter kompleksnih družbenih problemov. Ti so vplivali na večje skupine državljanov, obstoječe ponudbe trga in vladne storitve pa niso bile več pravi odgovor nanje. Kot povedo Charalabidis, Loukis in Androutsopoulou (2014), je za to obdobje značilno slabljenje državne blaginje, dominacija večjih multinacionalk v kontekstu ekonomske globalizacije in hiter razvoj tehnologij, ki so vodile do razkrojevalnih sprememb v ekonomiji ter družbi, to je tranziciji zahodnega sveta od ekonomije in družbe zasnovane na industriji, do ekonomije in družbe zasnovane na storitvah ter znanju, ob tem pa tudi dvigu zavesti posameznika o lastni odgovornosti do življenja, zaposlitve in zdravja. Te evolucije so na eni strani vodile do velikega bogastva za nekatere družbene skupine, na drugi strani pa tudi do resnih izgub za druge skupine, lahko tudi do družbene izključitve, in končno do vse večjega razslojevanja med bogatimi in revnimi. Ne le, da se je število revnih, ki se soočajo s pomanjkanjem osnovnih dobrin potrebnih za preživetje povečalo, še bolj pereča je njihova izključitev iz družbenih omrežij, ki jim sicer omogočajo zavzeti svoje mesto v družbi. Takšno stanje je ustvarilo pogoje za novo obliko inovacije, družbeno inovacijo, katere primarni cilji so družbeni in ne ekonomski, zasnovana pa je na sodelovanju mnogih družbenih akterjev (Harrisson, 2012).

Večji interes za družbeno inovacijo v zadnjih letih je moč pripisati tudi šibkostim in neuspehom dominantnega, to je k dobičku usmerjenega ekonomskega modela. Vse daljša recesija je namreč sprožila tudi željo in potrebo po premiku nekaterih aktivnosti, ki jih je do sedaj izvajal javni sektor, v polje socialnega podjetništva in družbenih inovacij (Phillips et al., 2015).

1.3.2 Socialna ekonomija

Družbeno ekonomsko dogajanje se giblje znotraj treh sektorjev, prvega državnega, drugega gospodarskega in tretjega sektorja. Za tretji sektor, ki je tudi domicil socialne ekonomije, obstajajo različne sopomenke. Najpogosteje se uporabljajo: neprofitni sektor, volonterski sektor in deloma tudi civilna družba, v Sloveniji pa poudarja neodvisnost tega sektorja od države uporaba termina nevladni sektor (Rakar, Deželan, Vrbica, Kolarič, Črnak Meglič & Nagode, 2011, str. 17). Različne definicije tretjega sektorja imajo svoje korenine v različnih družbeno ekonomskih ozadjih, Rek in Rakar et al. (v Ulcej, 2013, str. 27) o tem povedo, da je vsem enotno vsaj to, da so vse najprej definirane negativno, torej kot tisto, kar niso, to pa so gospodarstvo, trg ali država.

Ulcej (2013, str. 29) povzame, da so tretji sektor, neprofitni sektor in socialna ekonomija, koncepti, ki se v veliki meri, ne pa sicer v celoti, pokrivajo. Aleksandrova (2010, str. 214) nadalje pove, da se tretji sektor v Evropi pogosto poimenuje socialna ekonomija, in je postavljen kot nasprotje ali protitež kapitalistični ekonomiji. Obratno pa Mednarodni center za raziskave in informacije o javni, socialni in kooperativni ekonomiji (v Ulcej, 2013, str. 28), v poročilu o socialni ekonomiji, to poimenuje s sopomenko tretji sektor. Ulcej (2013, str. 29) še meni, da je evropsko poimenovanje tretjega sektorja kot socialne ekonomije zastavljeno precej široko, saj ga omejuje le kriterij prepovedi ali omejitve pri deljenju dobička. V evropski tretji sektor tako spadajo vse organizacije, katerih primarni namen ni maksimiranje dobička za svoje lastnike, hkrati pa tudi nimajo namena oziroma ne smejo deliti dobička, to pa so društva, vzajemna društva, zadruga, socialna podjetja in fundacije.

Ne glede na definicijo pojma socialne ekonomije, se ta razvija z namenom iskanja in razvijanja novih družbenih, ekonomskih in okoljskih rešitev za zadovoljitev potreb, katerim se javni ali zasebni sektor do sedaj nista posvečala, ali pa tem ni bilo primerno zadoščeno. Ko namen novih rešitev prednostno ni ustvarjanje dobička, temveč dobrobit družbe in njenih posameznikov, govorimo o okolju socialne ekonomije. Ta ima pomembno vlogo pri reševanju perečih družbenih problemov in ustvarjanju novih priložnosti za (trajnostni) razvoj družbe, njen cilj pa je služiti članom svoje skupnosti oziroma so prav ljudje njen najpomembnejši člen.

To, da je socialna ekonomija potencial za družbeno preobrazbo, menijo mnogi. Bouchard (2012) v tem smislu pove, da trenutna kriza ni samo v povezavi z gospodarsko konjunkturo, temveč se skozi čas vse bolj kaže tudi kot obdobje velike preobrazbe razvojnega modela; v istem polju se sočasno giblje cela vrsta kriz, od krize države, ekoloških kriz, porast neenakosti, družbene izključenosti, individualizem in podobno, hkrati pa tudi različne iniciative, ki odgovore na probleme iščejo na način krepitve solidarnosti, uravnoveženja revščine in prerazporeditve bogastva. Glede na njene cilje, socialna ekonomija najavlja nove lastnosti, te pa se močno razlikujejo od tistih pri klasični ekonomiji, zasnovani na produkciji in porabi blaga. Mednje se uvrščajo intenzivna uporaba porazdeljenih omrežij za ohranjanje in upravljanje odnosov, zabrisane meje med produkcijo in porabo, poudarek na sodelovanju in na ponavljajočih se interakcijah, skrb in vzdrževanje, raje kot enkratna poraba, ter močna vloga vrednot in poslanstev (Murray et al., 2010).

Murray et al. (2010) povedo, da socialni ekonomiji dajeta izrazit karakter dva, včasih nasprotujoča si, včasih pa prekrivajoča se motiva. Prvi da ima izvor v novih tehnologijah: širitvi omrežij, ustvarjanju globalne infrastrukture in družbenih omrežij, drugi pa v kulturi in vrednotah: to je na vse večjem poudarku na človeški dimenziji, saj človeka postavi na

prvo mesto, mu podeli demokratični glas, predvsem pa začne s posameznikom in odnosi, raje kot s sistemi in strukturami. Murray et al. (2010) nadaljujejo, da je večina te ekonomije oblikovana okoli organizirano razporejenih sistemov; tako kompleksnosti ne obvladuje s standardizacijo in poenostavitvami, ki jih odreja center, temveč z njeno prerazporeditvijo na robove, to je vse do lokalnih managerjev in delavcev, kot tudi kupcev. Kot rezultat teh novih vlog in vrednot se spreminja tudi vloga slednjih. Nekoč zgolj pasiven kupec, zdaj postaja aktiven igralec oziroma celo so-proizvajalec s svojimi pravicami. Blättel-Mink (2014) v sodobni ekonomiji, ko vse več ponudnikov blaga in storitev v procese ustvarjanja vrednosti in inovacije vključuje tudi potrošnike, identificira tri nove vloge potrošnika, te pa so: (1) pridobivanje prihodka iz potrošnje in porabe (angl. *prosuming*), (2) sodelovanje pri inoviranju in (3) vključevanje v procese družbene inovacije. Vse tri se oddaljujejo od klasične uporabniške vloge, ki je pasivna, meja med proizvodnjo in potrošnjo pa je v teh novih vlogah vse bolj zabrisana. Potrošnik je v socialni ekonomiji namreč postal aktiven igralec.

Socialna ekonomija oziroma tretji sektor, kot to pove Ulcej (2013), ima, če ji damo pogoje, potencial, da se razvija, da postane temelj modernih družb, ki bodo v ospredje postavile osebnostni razvoj in dobrobit ljudi, da bodo ti skupaj z drugimi v skupnosti tvorili zdravo, bolj enako, zadovoljno in napredno družbo. Z nekoliko manjšimi pričakovanji lahko socialno ekonomijo razumemo vsaj kot družbeno ekonomsko kategorijo, kjer vrsta pravnih in fizičnih subjektov ustvarja podporno okolje za (ponovno) vključitev ranljivih skupin prebivalstva v socialno delovno okolje (Branco, Gattolin, Tommasini, Johannes, Zagorc & Zagorc, 2004, v Ulcej, 2013). Drži tudi, da Lizbonska strategija EU celo izrecno priznava socialno ekonomijo kot temelj politike zaposlovanja.

Mnogi se strinjajo, da je zanimanje po socialni ekonomiji v velikem porastu, med mnoge ostale že navedene razloge pa Bouchard (2012) doda še enega; meni, da je zanimanje za socialno ekonomijo sprožilo tudi prepričanje, da je ta laboratorij za družbene inovacije. Tudi Le´vesque (2006) je podobnega mnenja, saj meni, da je socialna ekonomija pravzaprav primorana inovirati, to pa zato, ker želi ekonomske aktivnosti izvajati tako, da sledijo družbenim ciljem; novi tipi storitev, nove oblike organizacij in novi načini vladanj pa so neizogiben rezultat križanja logik in interesov pod taktirko vrednot ter struktur socialne ekonomije.

Kot navaja poročilo Komisije Evropa 2020 (v Ulcej, 2013), sektor socialne ekonomije v Evropi predstavlja kar 2 milijona organizacij oziroma 10% vseh evropskih podjetij in zaposluje čez 11 milijonov plačanih delavcev, kar ustreza 6% celotne delovne populacije v EU. Največji delež zaposlujejo neprofitne organizacije s kar 70%, sledijo zadruge s 26% in vzajemna društva s 4%, kar kaže na izredno moč organizacij tega sektorja pri mobilizaciji posameznikov (Salamon & Sokolowski, 2004, str. 15–17).

Tudi v Sloveniji se število organizacij tretjega sektorja konstantno povečuje, sektor pa še vseeno ni dobro razvit (Ulcej, 2013). V veliki meri ga predstavljajo društva in zveze društev, v katerih ljudje vidijo možnost za razvoj in uresničitev svojih potencialov (Rakar et al., 2011, str. 18–19), ti pa danes predstavljajo kar 75 odstotkov vseh civilnodružbenih organizacij v Sloveniji (Ulcej, 2013). Po mnenju Černak-Meglič in Rakar (2009), se Slovenija, če primerjamo število organizacij tretjega sektorja s številom prebivalcev, ki je kar 1,02 organizacije na 100 prebivalcev, uvršča na sam svetovni vrh držav. Ulcej (2013) je še mnenja, da je potencial slovenskega tretjega sektorja za zaposlovanje izredno velik, saj ta v EU v povprečju zaposluje 6% delovne sile, v Sloveniji pa v letu 2013 zgolj 0,74%. Zaradi

slednjega, in kot menijo Černak-Meglič in Rakar (2009) tudi zato, ker je med državo in tretjim sektorjem malo stika, za državo ta sektor zaenkrat žal še ne predstavlja resnega partnerja. Za razvoj tretjega sektorja v Sloveniji pa Ulcej (2013) ocenjuje, je potrebno civilnodružbene organizacije v prihodnje opolnomočiti in jih povezati z akademsko sfero, ter kot dodajo še Rakar et al. (2011), izboljšati tudi potrebno medijsko podobo civilne družbe ter dolgoročno načrtovanje razvoja tretjega sektorja.

1.3.3 Družbeni inovaciji sorodni pojmi

1.3.3.1 Hiponimi za družbeno inovacijo

V literaturi so za opis posameznikov in organizacij, ki si prizadevajo za ustvarjanje družbenih inovacij, pogosto v uporabi pojmi socialno podjetništvo, socialno podjetje in socialni podjetnik. Tako Phills et al. (2008) menijo, da je družbena inovacija hiponim socialnemu podjetništvu in socialnemu podjetju oziroma gre za entitete s podobnim ciljem. Graddy-Reed in Feldman (2015) nasprotno ugotavljata, da se je večina literature do nedavno zmotno usmerjala na socialno podjetništvo kot na izključno pot do družbene inovacije, med tem pa ignorirala ostale izvedljive organizacijske poti do nje. Je pa temu tako tudi zato, meni Datta (2011), ker je družbena inovacija pogosto povezana s podjetniškimi aktivnostmi posameznikov, ki jih motivirajo prav prizadevanja v smeri družbenih sprememb.

Na Standforskem centru za družbeno inovacijo (Center for Social Innovation, b.l.) zapišejo, da sta socialno podjetništvo in socialno podjetje res popularni zbirališči za vse, ki želijo izboljšati svet, vendar so mnenja, da se lahko družbena sprememba zgodi tudi izven njunih okvirjev. Ob tem oba koncepta ocenjujejo kot pozitivna, vendar so mnenja, da obstaja za razumevanje in ustvarjanje družbene spremembe boljši konstrukt, to pa je družbena inovacija.

Ne glede na zgoraj navedena dejstva, pa sta oba, tako socialno podjetje, kot tudi njegov podjetnik, del sistema družbene inovacije, to je skupnosti praktikov in institucij, ki skupaj rešujejo družbena vprašanja, družbi pomagajo pri njenem preoblikovanju ter v tem kontekstu inovirajo.

1.3.3.2 Socialno podjetništvo

Socialno podjetništvo postane termin, ki je v dnevni uporabi od preloma tisočletja, čeprav ga je moč v strokovnih evidencah zaslediti že celo več kot 100 let nazaj (Dart, 2004). Ne glede na to definicija socialnega podjetništva (še) ni dorečena (Ulcej, 2013). V strokovni literaturi o socialnem podjetništvu zasledimo dve struji avtorjev. Prva oriše socialno podjetništvo kot nedavno inovacijo neprofitnega sektorja, druga pa kot novo, neodvisno in skrajno medsektorsko področje raziskovanja (Ulcej, 2013).

Socialno podjetništvo predstavlja obliko podjetništva, ki se od klasičnega razlikuje predvsem v svojih ciljih. Ti niso maksimiranje dobička, temveč ustvarjanje koristi za svoje deležnike, zanj pa so značilne tri osnovne sestavine: podjetniška ideja z vsebovanim poslovnim modelom, organizacijska struktura podjetja, ki temelji na demokratičnih načelih, in delovanje po načelih neprofitnosti. Po Kanterju (1998) termin socialno podjetništvo opisuje delo in strukture skupnosti, prostovoljnih in javnih organizacij ter podjetij, ki delujejo v smeri reševanja družbenih problemov. Zahra et al. (v Phill et al., 2008) označijo socialno podjetništvo kot aktivnosti in procese za ugotovitev, določitev in eksploatacijo priložnosti,

v smeri povečanja družbenega bogastva, z ustanavljanjem novih podjetij ali upravljanjem obstoječih organizacij na nov inovativen način. Dejstvo je, da se socialno podjetništvo in družbena inovacija prekrivata, predvsem pa to velja za procese identifikacije priložnosti, ki izvirajo iz problemov oziroma nerešenih družbenih potreb.

Če Branco et al. (2004, v Ulcej, 2013) razumejo socialno ekonomijo kot družbeno ekonomsko kategorijo, kjer vrsta najrazličnejših pravnih in fizičnih subjektov ustvarja podporno okolje za (ponovno) vključitev ranljivih skupin prebivalstva v socialno in delovno okolje, pa nadalje postavijo definicijo za socialno podjetništvo v Sloveniji kot »etičen, strokoven, inovativen in sistemski pristop, ki z različnimi aktivnostmi udejanja cilje te ekonomije.«

1.3.3.3 Socialno podjetje

Organizacije, ki jih dandanes imenujemo socialna podjetja, so obstajala že precej pred sredino 1990 let, ko se je začel pojem vse bolj uporabljati tako v zahodni Evropi, kot tudi v Ameriki (Defourny & Nyssens, 2014). Koncept socialnega podjetja ima globoke korenine v družbenem, ekonomskem, političnem in kulturnem kontekstu, znotraj katerega se te organizacije pojavljajo.

Čeprav mora socialno podjetje preživeti in od svoje dejavnosti seveda ustvarjati tudi prihodke ter dobiček, pa je osnovni cilj socialnega podjetja kreiranje dodane vrednosti za družbo oziroma reševanje družbenih problemov. Yunus (2009, str. 51–52) meni, da je primerneje ločevati dva čista modela podjetja, ali model maksimiranja dobička ali model socialnega podjetja. To podpre z mislijo, da se lahko podjetje sicer hitro znajde v dilemi, in del svojih moči usmerja v zasledovanje družbenih ciljev, del pa v smeri doseganja dobička, na koncu pa se mu oba cilja izmakneta.

Slapnik (v Ulcej, 2013) predpostavlja tri ključna načela delovanja socialnega podjetja: (1) podjetniški duh – podjetja so ustanovljena zasebno in so avtonomno podjetniško orientirana; (2) delovanje v javno korist in (3) neprofitna distribucija dobička – reinvesticija v delovanje organizacije ali v skupnost za javno korist, kar je primerljivo s petimi značilnostmi, ki so skupne vsem organizacijam tretjega sektorja. Ta pa so, kot menijo Borzaga et al. (v Ulcej, 2013), naslednja: (1) sodelovanje pri oblikovanju pravičnega in učinkovitega sistema blaginje; (2) prizadevanje za strategijo, ki je skupna vsem ljudem, aktivnim v tretjem sektorju; (3) snovanje lastne ideologije in interakcije v socialno ter ekonomsko življenje; (4) želja po povečanju pestrosti ponudbe storitev in proizvodov, ki prinašajo zaslužek ter (5) želja po izboljšanju kakovosti ponujenih produktov in storitev.

1.3.3.4 Socialni podjetnik

Ko govorimo o družbeni inovaciji, ne moremo zanemariti vloge socialnega podjetnika, saj je ta v mnogih kontekstih prepoznan kot pomemben člen krepitve procesa družbene inovacije. Nelson (v Daily, 2014) socialne podjetnike opiše kot ljudi, ki združujejo inovacijo, iznajdljivost in priložnosti, ter so ob tem sposobni prepoznati praktične rešitve za družbene probleme. Doda še, da ti posamezniki, s pristopi prekinitve obstoječih vzorcev in globoko predanostjo k porajanju družbene vrednosti, uspevajo prepoznavati nove procese in produkte za navidezno nepremostljiva družbena vprašanja. Na ta način, sklepata Boons in Ludeke-Freund (2012), tudi spodbujajo druge posameznike, skupine ljudi in skupnosti, vključno z

različnimi viri, k razvoju proizvodnih sredstev za družbo, saj da je namen socialnih podjetnikov prav pomagati in okrepiti skupnost, kar pa je moč doseči z mobilizacijo denarja, ljudi, produktov in prostorov.

Novkovič (v Phillips et al., 2015) pove, da je tradicionalno videnje socialnega podjetnika kot samotnega vizionarja, ki za vsako ceno stremi k družbeni spremembi, popolno nasprotje generalnega videnja družbene inovacije. Slednja se namreč pri iskanju družbenega cilja zanaša na kolektivno in dinamično součinkovanje akterjev, ki delujejo skupaj, s ciljem dosege družbenih ciljev in rezultatov (Dawson & Daniel, 2010).

Dees (v Ulcej, 2013, str. 61) socialnega podjetnik kot agenta sprememb definira s pomočjo petih lastnosti: (1) zasleduje ne le zasebne vrednote, temveč predvsem družbene; (2) ima sposobnosti prepoznave novih priložnosti, katerim vztrajno sledi; (3) vključi se in deluje v procesih (trajnih) družbenih inovacij; (4) je pogumen in si ne postavlja omejitev glede na razpoložljiva sredstva; (5) do lokalnega okolja in ustvarjenih rezultatov izkazuje visoko stopnjo odgovornosti.

1.3.4 Premik od družbene odgovornosti k družbeni inovaciji

Družbena inovacija gre korak naprej od družbene odgovornosti (Daily, 2014). Ena izmed prvih referenc družbene inovacije sega v leto 1998, ko Rosabeth Kanter pri podjetjih prepozna premik od družbene odgovornosti gospodarskih družb (angl. *corporate social responsibility*) k organizacijski družbeni inovaciji (Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan & James, 2015, str. 442).

Družbeno odgovornost, ki jo poznamo tudi pod termini korporativna odgovornost ali odgovoren posel, lahko definiramo tudi kot mehanizem za prostovoljno integracijo zadev skupnosti in okolja v operacije podjetja; to je proizvodnja blaga in storitev na načine, ki za družbo in okolje niso škodljivi (Mulgan, Tucker, Ali & Sanders, 2007). Poslovne organizacije so se pospešeno usmerjale k družbeni in okoljski odgovornosti ter se ukvarjale z učinki njihovih aktivnosti na globalno klimo in skupnosti vsepovsod po svetu že pred nastopom koncepta družbene inovacije (Mulgan et al., 2007). Vse večja zavezanost k družbeni odgovornosti pa je mnoge organizacije privedla do točke, ko ne le da vlagajo v družbeno odgovornost, temveč svoje aktivnosti peljejo naprej z družbeno inovacijo (Daily, 2014). Temu je seveda botrovala tudi ekonomska kriza in iskanje novih poslov ter trgov.

Mnogi so tudi mnenja, da v paradigmi družbene inovacije ne bo šlo brez velikih akterjev. Phills et al. (2008) v tem kontekstu povedo, da odgovorov na največje družbene izzive sveta ne bo moč poiskati samo s pomočjo vlad ali nevladnih organizacij. Ob tem opažajo, da se v procese spreminjanja družbe, to je v družbene inovacije, vse bolj pospešeno vključujejo tudi velike (družbeno odgovorne) organizacije; ki ustvarjajo nove poslovne modele, nove produkte in storitve, vse za trajne ter finančno izvedljive rešitve velikih problemov, ki zadevajo družbo.

Za razliko od družbene odgovornosti, ki je postala že udomačena fraza, termin družbena inovacija označuje proces, ki ni zgolj odziven, temveč nasprotno zelo aktiven, strateški in je integralna komponenta izvajanja posla najbolj družbeno odgovornih organizacij (Mulgan et al., 2007). Ko se ta koncept prenese še na ostale organizacije ali razprši v druge sektorje, se razvije trajnosten koncept, ki ima potencial transformacije določenega sektorja družbe (Boons & Ludeke-Freund, 2012).

1.3.5 Družbena inovacija in trajnostni razvoj

Pojav koncepta trajnostnega razvoja zaznamuje zблиževanje ekonomskega razvoja in okoljskega gibanja, kot je bilo to uradno predstavljeno na konferenci na temo človeka in okolja v Stockholmu leta 1972 (Peterlin, Pearse & Dimovski, 2015), s čimer so bili kulturni, družbeni in ekološki cilji integrirani z razvojem.

Definicij trajnostnega razvoja je kar nekaj, verjetno najbolj preprosta in nazorna pa je definicija Svetovne trajnostne komisije za okolje in razvoj (Burtlandska komisija, referenca) »Trajnostni razvoj zadovoljuje potrebe sedanjega človeškega rodu, ne da bi ogrozili možnosti prihodnjih rodov, da zadovoljijo svoje potrebe«. Področje trajnostnega razvoja je mogoče konceptualno razdeliti na tri sestavne dele: okoljsko trajnost, gospodarsko vzdržnost in družbenopolitično trajnost.

Raziskovalci, ki izražajo skrb za prihodnost našega planeta, poudarjajo, da so potrebni nujni trajnostni prehodi. Westley et al. (2011, v Daily, 2013) so mnenja, da bodo za družbo z večjo stopnjo trajnosti in prožnosti ti tipi prehodov verjetno zahtevali spremembe vzorcev socialnega vedenja, vladanja in režimov upravljanja. Trajnostni razvoj in družbena inovacija sta imanentno povezana, kajti družbena inovacija je razvojni model, ki probleme družbe rešuje na trajnosten način in v svoje procese vključuje raznolike deležnike. Tako Valentino (v Daily, 2014) v definicijo trajnostnega razvoja vključi tudi pojem družbene inovacije in pove, da je trajnostni razvoj koncept, ki poleg družbene odgovornosti obsega tudi družbeno inovacijo. Še mnogi drugi soglašajo, da lahko učinkovite in uspešne družbene inovacije vodijo do večjih ravni trajnosti. Da je najvišji cilj družbene inovacije prav razvoj in doseganje trajnostnih razvojnih ciljev brez negativnih učinkov na okolje danes ali v prihodnosti, trdi tudi Mulgan (v Daily, 2014), Phillips et al. (2008) pa tudi, da je družbena inovacija najboljši konstrukt za razumevanje in izvedbo trajnih družbenih sprememb.

Peterlin et al. (2015) zapišejo, da ima pojem trajnosti, podobno kot tudi mnogi drugi teoretični konstrukti, pred seboj še dolgo potovanje, ob tem pa predstavlja smer, ki potrebuje trajnostne vodje, odgovorno odločanje in razumevanje principov trajnosti ter predanosti.

Že leta 1992 je bilo jasno, da inovacije in spremembe v smeri trajnostne družbe ni mogoče doseči brez aktivnega vključevanja lokalnih skupnosti in njenih članov; v zvezi s tem je razširjeno prepričanje, da zahteva trajnostni razvoj participacijo skupnosti tako v praksi, kot v principu, kar reflektira tudi tekst Agende 21, znotraj katerega je pomembnost akcije lokalne skupnosti omenjena v skoraj vseh 40-ih poglavjih (Velasquez, Yashiro, Yoshimura & Ono, 2005, str. 7).

1.3.6 Pristop »od spodaj navzgor«

Raznolikost in pestrost družbenih inovacij, kot tudi inovativnih tehnologij, novih organizacijskih ureditev in novih orodij v različnih arenah ter v različnih merilih, generirajo tudi številne težnje k trajnostnemu razvoju, med njimi tudi v lokalnih okoljih. Aktivnosti po principu od spodaj navzgor v teh okoljih spodbujajo neizpolnjene družbene potrebe in tudi prakse, ki, kot pravi Kralj (2016), vse bolj kažejo na to, da delovanje po principu od zgoraj navzdol ni več mogoče, ker prinaša nezaželene posledice in lahko negativno vpliva na vse nadaljnje procese. Aktivnosti po principu od spodaj navzgor lahko ponudijo trajno blaginjo tam, kjer so ukrepi od zgoraj-navzdol neučinkoviti in nezadovoljivi, čeprav je v njih vloženega veliko truda in sredstev. Predstavljajo pa lahko tudi demonstracije novih možnosti

in so deležniki pri izgradnji alternativne infrastrukture k obstoječemu režimu. Gre za različne oblike (družbenih) inovacij, od recikliranja pohištva, ukvarjanja z organsko pridelavo hrane, ekoloških tržnic lokalnih pridelovalcev, skupnostnega kompostiranja in sobivanja (angl. *co-housing*).

Te rešitve se odzivajo na lokalno situacijo, interese in vrednote vključenih skupnosti, kajti iniciative od spodaj navzgor delujejo v polju civilne družbe (Seyfang & Smith, 2007). To je zato, ker imajo skupine, ki delujejo po principu od spodaj navzgor, izkušnje in znanje o tem, kaj v lokalnem okolju deluje in kaj ne, ter kaj je za te ljudi pomembno. Lahko so dobro umeščeni v trenutne trajnostne teme na načine, ki so bolj pomenljivi, osebni in neposredno relevantni oziroma bolj sežejo v bistvo življenja teh ljudi (Roberts, 2005, v Seyfang et al., 2007). Postopke, ki generirajo nove rešitve za trajnostni razvoj, vodijo in izvajajo mreže aktivistov ter organizacij z eksperimentiranjem z družbenimi inovacijami, kot tudi z uporabo zelenih tehnologij.

Organizacijske oblike iniciativ od spodaj navzgor so raznolike in kompleksne: gre za kooperative oziroma zadruge, prostovoljne združbe, neformalne skupine znotraj skupnosti in socialna podjetja. Njihovi finančni viri so podobno mnogovrstni. Vključujejo financiranje iz lastnih virov, financiranje s pomočjo subvencij, uporabo omejenih komercialnih aktivnosti, prostovoljne vložke in vzajemne izmenjave (Seyfang et al., 2007). Skupnostne iniciative in inovacije imajo lahko tudi ambicije, ki presežejo mikro raven (Seyfang et al., 2007), ter lahko o njih tudi zato govorimo kot družbenih inovacijah.

1.3.7 Prožnost namesto ranljivosti

V tesni povezavi z družbeno inovacijo je tudi družbeni koncept prožnosti. Višja kot je stopnja prožnosti družbe ali skupnosti, večja je verjetnost pojava procesov družbenega inoviranja. Neugodni dogodki, klimatske spremembe, dramatični vremenski pojavi, pomanjkanje hrane in vode ter drugi, so očitno postali neizogiben del našega vsakdana. Kot kažejo statistike (referenca), se nekatere organizacije in skupnosti nanje prilagajajo bolje od drugih, ter po njih tudi hitreje okrevajo in se okrepijo. Stevenson, Chang-Richards, Conradson, Wilkinson, Vargo, Seville in Brunsdon (2014, str. 564) so na primeru procesa obnove po novozelandskem potresu ugotovili, da so se podjetja z močnimi pred-obstoječimi organizacijskimi povezovalnimi mrežami občutno hitreje organizirala. Lažje so tudi dostopala do sistemov podpor ter bolje okrevala po neljubem dogodku, kot tista, ki niso razvila močnega odnosnega kapitala.

Nekateri pristopi k reševanju neizbežnega akcijo in inoviranje hromijo, drugi, nasprotno z negotovostjo uspešno upravljajo in se iz nje tudi učijo. Sutcliffe in Vogus (2003, str. 95) zapišeta, da so tradicionalni pristopi upravljanja s tveganji usmerjeni k identifikaciji tveganj in zmanjšanju stopnje ranljivosti do zunanjih motenj. Takšni pristopi kličejo k pasivnosti, nesigurnosti in občutku predanosti v usodo, vsi ti pa niso koristni za spodbujanje (družbene) akcije. Pristop prožnosti na drugi strani se osredotoča na sposobnosti in kapacitete, ki ustvarjajo ali vzdržujejo sredstva v obliki, ki je fleksibilna, se jo da shraniti na rezervo, je konvertibilna in gnetljiva. Vse to omogoča uspešno reševanje problema in učenje od nepričakanega. Prožnost nosi v sebi pozitiven pomen fleksibilnosti in krepitve. Van der Vegt, Essens, Wahlström in George (2015, str. 973) še izpostavijo, da moramo za razumevanje prožnosti sistema prepoznati sposobnosti in zmogljivosti njegovih pomembnih delov ter preiskati kako se ti povezujejo med seboj in z okolico.

1.4 Družbena inovacija in skupnost

1.4.1 Skupnost

Obstaja več definicij besede skupnost. Uporablja se v različnih kontekstih in za različne pomeni. V primeru te naloge, gre za skupino ljudi, ki živi v isti vasi ali ima tam v lasti zemljišče in objekt ter je pod isto oblastjo.

1.4.2 Inovacija skupnosti

Če inovacija, kot koncept, vključuje nekaj novega in nekonvencionalnega, pa inovacija skupnosti pomeni razvoj novih kultur in novega etosa ter spremembe obnašanj in vlog. Inovacijo skupnosti lahko tako označimo kot kolektivno človeško aktivnost, ki pogosto vključuje spremembe v procesih, skozi katere se stvari izvajajo, in pogosto zahteva temeljne spremembe v političnih in upravljaljskih strukturah (Velasquez et al., 2005, str. 9).

Na inovacijo skupnosti običajno vplivajo pogoji, kot so čas, lokacija in kultura. Velasquez et al. (2005, str. 9) menijo, da obstajajo bistvene značilnosti, ki označujejo inovativni potencial skupnosti, te pa so: (1) skupno prepoznanje razmeroma nujnih potreb trajnostnega razvoja ali izziva, (2) obstoječe, fleksibilne lokalne upravljaljske strukture, ki so sposobne sprejeti, se prilagoditi in ohranjati mehanizme večih nosilcev interesov, (3) obstoj ustrezne lokalne kulture, znanj in avtohtonih praks, ki jih je moč z novimi idejami ter tehnologijami povezati tako, da ustvarjajo inovacije in (4) močno vodstvo skupnosti ter pionirski duh.

1.4.3 Inovativna skupnost

Posamična inovacija še ne nakazuje inovativne skupnosti. Inovativna skupnost je tista skupnost, ki je razvila vir za inoviranje in ga je sposobna tudi vzdrževati, ob tem pa ta vir ne predstavlja zgolj enega ali dveh posameznikov skupnosti. Imeti mora organizacijsko kapaciteto, ki spodbuja, vzgaja, razvija in produktivno izkorišča inovativne kvalitete svojih ljudi. Inovativna skupnost ni osnovana zato, da bi proizvajala ali distribuirala produkte, ki jih odkrije eden izmed njenih posameznikov. Prav tako o inovativni skupnosti ne moremo govoriti, ko znotraj nje živi nekaj inovativnih posameznikov. Nenazadnje, skupnosti ne moremo imeti za inovativno, če ta ni sposobna inovativnosti svojih ljudi produktivno vpreči na tak način, da ti učinkovito razvijajo trajnostne konkurenčne prednosti skupnosti (The global development research center, b.l.).

Inovativna skupnost je torej skupina ljudi, ki so sposobni uvesti spremembe in inovirati s ciljem izgradnje trajnostne družbe, kar po navadi uspevajo z nekonvencionalnimi pristopi in pogosto z dramatičnimi spremembami v človeških odnosih, percepcijah, miselnostih, vlogah ter vedenjih, kot tudi z razvojem novega etosa, kultur, institucij in upravljaljskih struktur (Velasquez et al., 2005, str. 10). Inovativne skupnosti spodbujajo nove ideje in rešitve, usmerjajo se na znanje, izobraževanje, izmenjavo informacij in mreženje. Ključni del inoviranja skupnosti je absorpcija in razpršitev znanja ter informacij do vseh članov skupnosti.

Inovativne skupnosti so sposobne spodbujati in dosegati trajnost skupnosti. To je sposobnost skupnosti, da koristno uporabi svoje vire za zagotovitev visoke stopnje zdravja in blaginje, ekonomske varnosti in vpliva na oblikovanje prihodnosti za sedanje ter prihodnje člane in člane sosednjih skupnosti, ob sočasnem vzdrževanju integritete ekoloških sistemov, od

katerih sta odvisna tako življenje, kot tudi proizvodnja. Trajnost skupnosti delno temelji tudi na prožnosti skupnosti oziroma njeni sposobnosti odziva na spremembe, ki se dogajajo v širšem okolju.

Spoj inovacije in skupnosti pomeni tudi naslednje: (1) razumevanje naravnih in ustvarjenih virov znotraj lokalnega okolja skupnosti, (2) obstoj visoke stopnje znanja – intelektualne kapacitete in zavedanje o lokalnem okolju znotraj skupnosti ter spodbujanje in spoštovanje raznolikosti znotraj sicer homogene skupnosti, (3) razvijanje močne identitete in jasne vizije, ki so usmerjene v prihodnost in izražajo potrebe ter želje skupnosti, (4) sprožanje in vzdrževanje političnega dialoga na ravni mesta, države ter tudi na nacionalni in mednarodni ravni (The global development research center, b.l.).

Hughes, Black, Kaldor, Bellamy in Castle (2007, str. 113–114) menijo, da prožna in močna skupnost ne pomeni zgolj, da je ta varna (za prebivalce), prijazna do ostalih, okoljsko zavedna in trajnostna, temveč je tudi učeča se, poštena in pravična, aktivna in krepilna, skrbna ter ekonomsko močna. Njeni člani imajo znanje in sposobnosti ter samozavest pridobivajo s skupnimi aktivnostmi. Zagovarjajo človeške pravice in enakost priložnosti. Spoštujejo različne kulture. Vključeni so v lokalne organizacije. Imajo jasno identiteto ter samozavest. Zavedajo se potreb vseh članov skupnosti, zato se trudijo za zagotovitev dobre kakovosti raznoraznih storitev, priložnosti za delo in ohranitev visoke stopnje blaginje.

1.5 Faze procesa družbene inovacije

1.5.1 Od diagnosticiranja družbenega problema do sistemske spremembe

Van de Ven (2008) je znotraj procesa družbene inovacije odčital tri obdobja: (1) sprožitev: identifikacija družbenega problema in družbene priložnosti, (2) razvoj rešitve: mobilizacija virov in testiranje ter dodelava rešitve in (3) določanje merila: udejanjanje in uporaba razvite ideje. Medtem pa Murray et al. (2010, str. 12) razvojni proces družbene inovacije, to je vse od njenih prvih zametkov pa do njenih konkretnih učinkov, za razliko od Van de Ven-a, postavijo v kar šest faz. Te so, kot prikazuje Slika 2: (1) spodbude in navdihi, (2) predlogi in ideje, (3) prototipi in pilotski projekti, (4) ohranjanje in krepitev, (5) povečanje in razpršitev ter (6) sistemska sprememba. Razvoj družbene inovacije skozi te faze lahko poteka linearno, ni pa nujno zaporeden. Murray et al. (2010, str. 12) povedo, da nekatere inovacije nekaj faz preprosto preskočijo, se celo takoj preizkusijo v praksi, ali pa se med fazami zgodijo tudi povratne zanke.

V nadaljevanju poglavja povzemam glavne značilnosti šestih faz družbene inovacije, kot so jih Murray et al. (2010) proučili in zapisali v svoji knjigi *The open book of innovation*. Strnjen povzetek vseh faz družbene inovacije, njihovih vsebin ter metod sem predstavila tudi v Prilogi 1.

1.5.2 Spodbude, navdihi in diagnoze

V tej fazi pregledamo in proučimo vse faktorje, ki potrebo po inovaciji sprožijo, kot tudi navdihe, ki jo spodbudijo ali pa sprožajo verjetje, da je akcija sploh možna. Med prve med drugim prištevamo krize, varčevanje, krčenje proračuna javne porabe in slabe rezultate utečenih delovanj, med druge pa vse od ustvarjalnih zamisli (na primer: urbana akupunktura), novih tehnologij, novih evidenc, novih paradigem, do sprememb vlog in podobno.

Slika 2: Šest faz procesa družbene inovacije



Vir: R. Murray, G. Caulier-Grice & G. Mulgan, *The open book of social innovation*, 2010, str. 11.

Problemi so pogosto skriti ali marginalizirani; v okoljih z visoko stopnjo izključenosti in represije lahko celo čakajo na svojo priložnost za apatičnim verjetjem, da se v zvezi z njimi ne da storiti ničesar. Zato je pri družbeni inovaciji ključnega pomena prav prepoznava pravega problema, kajti »dober« problem v sebi nosi že tudi seme rešitve. Pri diagnosticiranju pa je potrebno razlikovati med problemom in njegovim simptomom, kajti iskanje rešitve k napačnemu problemu ali zgolj njegovemu simptomu lahko osnovni problem samo še poslabša. V diagnostični proces zato vključimo tudi profesionalne diagnostike in uporabimo modele sistemskega razmišljanja.

Šele jasnost in vidnost stanja lahko generira ideje. Za prepoznavanje skritih potreb in neizkoriščenih prednosti ter danosti se poleg različnih raziskav, cilj teh je razumeti ljudi in skupnost znotraj njihovega družbenega in kulturnega konteksta, v zadnjem času vse bolj v uporabi različne tehnike mapiranja. Te, ugotavljam, so sorodne prostorskim analizam, ki jih pri svojem delu s pridom uporabljamo prostorski načrtovalci. Izris danosti v obliki kart in shem omogoča lažje razmišljanja o novih možnostih in povezavah ter s tem tudi družbeni inovaciji.

Vedenje o potrebah ljudi /skupnosti /kupca mora zaokrožiti tudi do pravih sprejemnikov. Z drugimi besedami, poznavanje potreb uporabnika omogoča proizvajalcu pomembne izboljšave njegovih produktov in storitev, na drugi strani pa uporabniku boljše, ugodnejšo in učinkovitejšo uporabniško izkušnjo. Med tehnike upravljanja podatkov sodijo učinkoviti povratni sistemi za prepoznavanje in javljanje problemov ter potreb uporabnikov, integrirani podatki osredotočeni na uporabnika, podatki pod nadzorom državljanov, holistične storitve in orodja za sistemske upravljanje z znanjem.

O problemu veliko lažje razpravljamo in ga ustvarjalno rešujemo, če je predstavljen na jasnem načinu. Družbeni pojavi in vzorci, ki so njihov imanentni del, namreč niso avtomatsko vidni. Poleg tega so tudi zelo kompleksni. Zato je pomembno, da jih predstavimo tako, da so v najkrajšem času in nedvoumno razumljivi vsem deležnikom procesa. V ta namen so v uporabi orodja za vidnost, sprehodi in medijska pozornost.

Da bi družbene inovacije sploh ugledale luč sveta, je že v tej fazi nujno potrebno pridobiti tudi pozornost tistih na pozicijah moči. K pozornosti kličemo preko pritožbenih zborov, različnih oblik pritiskov javnosti in uporabnikov ter kampanj.

1.5.3 Predlogi in ideje

Problem smo prepoznali. Sledi faza generiranja idej. Nova ideja je redko sama, saj se iz ene hitro porodijo še nove, še posebno takrat, ko o stvareh razmišljamo na nove in drugačne načine. Da bi lahko izbrali res najboljšo med njimi oziroma sklop njih, je potrebno nabor možnih opcij primerno razširiti, v ta namen pa so v uporabi različne formalne načrtovalske in ustvarjalne metode.

Verjetno še bolj kot inovacija sama, je pomemben proces, skozi katerega se ta razvija. Oboje je namreč medsebojno povezano, saj ima proces velik vpliv na vrsto razvite inovacije. Kdo se bo v proces vključeval? Ali bo udeležba deležnikov pestra? Kako bo participacija potekala in v kakšni organizacijski obliki? Kdo jo bo vodil? Kaj je najboljši način vključevanja ljudi? Našteta in podobna vprašanja so tista, ki kažejo na uspeh in daljnosežne učinke družbene inovacije.

V procese ustvarjanja (odprta inovacija) je v tej fazi potrebno vključiti čim večje število tangiranih deležnikov. Pomagamo si z metodami pozivov, tržnic in bank idej, natečajev, skrinjic za predloge in podobno. Državne in lokalne oblasti lahko svoje državljane, prebivalce in člane skupnosti pozovejo k sodelovanju s pomočjo socialnih omrežij, s participativnim proračunom, z državljansko peticijo, okroglimi mizami in podobno, to sodelovanje pa v nadaljevanju pospešujejo z različnimi dogodki in konferencami, web seminarji in participatornimi delavnicami.

1.5.4 Prototipi in pilotski projekti

To je faza, v kateri ideje preizkusimo v praksi, saj želimo ugotoviti njihove morebitne pomanjkljivosti, čim bolj detajlirati izvedbeno ceno in možne porenitve, sočasno pa pridobiti tudi povratne informacije trga. To lahko naredimo s kontrolnim preizkušanjem (po naključnem vzorcu), s pomočjo bolj formalnih pilotskih projektov ali z izdelavo prototipov. Faza prečiščevanja in preizkušanja idej je v okolju socialne ekonomije še posebej pomembna, saj se nova zaveznitva krepijo prav s ponavljanji, preizkušanji, to je tudi s pomočjo napak. H krepitvi zavezništva pripomore tudi razreševanje številčnih konfliktov, ki pogosto izvirajo iz globoko zakoreninjenih predstav in interesov ter različnih izvornih vlog udeležencev. Ključni principi te faze so hitrost, ohranjanje nizkih stroškov, oprijemljivost in povratne zanke med uporabniki ter proizvajalci.

Poznamo več vrst prototipov: hitre, počasne, partnerske, javne in demonstracijo celotnega sistema. Metodo hitrega prototipa uporabimo takrat, kadar želimo čim prej pridobiti spoznavanja o tem, kaj deluje in kaj ne, in s tem tudi pospešimo vstop na trg. Počasni prototip uporabimo v situacijah, ko so za uspeh novega modela potrebne tudi nove zmogljivosti.

Inovacijo skupnosti, ki naj bi bila v razviti fazi razpršena po celotnem teritoriju, je zaradi nižanja stroškov in tveganj smiselno najprej preizkusiti samo na enem mestu. V takšnih primerih uporabimo metodo eksperimentiranja ali javnih pilotov.

1.5.5 Ohranjanje in krepitev

Zaradi omejenih resursov je za uspeh sistema inoviranja ključnega pomena sposobnost kritične presoje idej, izločitve množstva tistih manj perspektivnih in ohranjanja ter krepitev izbrane. Za idejo, ki prestane zahtevne preizkuse predhodne faze, in naj bi doživela lansiranje v novo trajno storitev ali produkt, pa je potrebno razviti ekonomski model, ki bo zavaroval njeno finančno prihodnost. To pogosto pomeni tudi določene spremembe ideje, njeno piljenje, poenostavitve ali celo njeno preoblikovanje v več modularnih elementov.

Ko govorimo o ohranjanju določene ideje oziroma družbene inovacije v javnem sektorju, to pomeni njeno vključitev v proračun. Ohranjanje in krepitev izbrane ideje zunaj javnega sektorja pa v tej fazi zahteva šest ključnih premislekov, ti so: (1) skladnost ideje s poslovnim modelom, ki začrta pot do njene trajnosti, (2) pristop vodenja, ki zagotavlja jasen zemljevid kontrole in odgovornosti, kot tudi mehanizmov varovanja, (3) viri financiranja, med njimi, zagonski kapital in prihodkovni prilivi v daljšem obdobju, (4) odnosni kapital oziroma razvoj mreže in komunikacijskega modela, (5) model osebja, vključno z vlogami prostovoljcev in (6) razvojni načrt operativnih sistemov (poslovno informacijski, finančni, sistem poročanja, oskrbovalna veriga in sistem upravljanja s tveganji).

Za okolje socialne ekonomije so značilni inovativni poslovni modeli, ki imajo v svoje zasnove vtakane principe odprtosti, pripravljenosti sodelovanja in delitve znanja ter informacij. Mnogi med njimi delujejo po principu ustvarjanja alternativnih virov prihodka, kot jih poznamo od klasičnih internetnih podjetij. Slednja prav z ohranjanjem odprtega dostopa in mnogih brezplačnih storitev privlačijo povpraševanja, ta pa ustvarjajo posredne prihodke.

Izbrana oblika lastništva postavi pravila v zvezi s poslanstvom organizacije, strukturo upravljanja in delitvijo donosov. Hkrati določa tudi, kako bo projekt zagnal podporo in pri vključenih spodbujal občutek, da je projekt njihov. Lastništvo je v socialni ekonomiji dvoumen koncept prav zaradi vprašanja kako pod isto streho uskladiti pritiske (družbenih) ciljev in (poslovnih) interesov. Lastniške in upravljavske strukture v sebi prinašajo pomembno dinamiko, ki organizaciji pri doseganju poslanstva pomagajo, ali pa tudi ovirajo. Najboljše oblike odnosni kapital krepijo in (tudi na ta način) ustvarjajo vire za prožnost.

Pomemben vidik in vrednost družbenega podviga je tudi v tem, kako zna ta sodelovati z drugimi in uporabljati tehnologije. Verjetno najbolj ključen element ohranjanja in krepitev družbenega podviga so transparentne družbeno orientirane nabavne verige, skupaj z njimi pa tudi družbeno orientirane nakupne verige. Zavaljo racionalizacij vseh vrst so za družbeni podvig značilne tudi skupna uporaba prostorov, zunanjih zmogljivosti in tehnologij.

Pri družbenem podvigu je še bolj kot finančni kapital pomemben kapital, ki se nahaja v odnosih oziroma odnosni kapital. Ta je temelj njegove moči. Stopnja in globina odnosnega kapitala narekujejo uspeh podviga, to je tudi ohranjanje in krepitev družbene inovacije. Investicija v človeški kapital, to je skrb za svoje uporabnike, dobavitelje, člane in druge deležnike, podvigu zagotavlja tudi odprtost. V tem smislu uporablja tudi (odprto) obliko intelektualne lastnine in s tem posredno dosega razširitev in razpršitev ideje. Družbeni

podvigi se navzven predstavljajo in nagovarjajo preko prisotnosti na medmrežju in tudi urejenosti delovnega prostora na način, ki odraža naravo dela in kulturo organizacije, ter z odprtimi dogodki.

V tej fazi je pri financiranju družbenega podviga ključnega pomena, da finančni viri z njim vsaj v pretežnem delu delijo družbene cilje in vrednote. V okoljih z razvitejšo socialno ekonomijo celo obstaja vrsta etičnih bank in agencij za družbena sredstva. Finančna orodja, ki idejo pomagajo popeljati od začetnih pilotov do bolj trajnega delovanja, pa so subvencije, krediti, financiranje s pomočjo množic in javni delež. Da bi financiranje družbenega podviga, v odnosu do njegovih vrednot ohranilo podrejeno vlogo, lahko organizacija odpre družbene delnice, omeji količino skupnega deleža ali tudi poišče podrejena posojila.

1.5.6 Povečanje in razpršitev

V tej fazi je pomembno, da tisto, kar deluje, povečamo in razpršimo. Obstaja več metod za rast družbene inovacije, od organizacijske rasti in družbenega franšizinga, do sodelovanja in ohlapnih razpršitev. Večina njih ne pomeni njihovega povečanja, temveč hitro razširjanje s posnemanji in skupno povezovanjem. Za socialno ekonomijo je namreč značilen koncept povečanja, ki se usmerja na ekonomijo informacij in komunikacij ter strukture, ki to omogočajo.

Za razliko od procesov rasti in širitve klasične, k dobičku usmerjene organizacije, je širitev in razpršitev družbene inovacije bolj kompleksen proces vzajemnega delovanja in prilagoditev, ki je podoben toku reke. Razpršitev družbene inovacije je seveda odvisna od potrebe po njej, to pa je predvsem s strani njenih (novih) uporabnikov. Družbena inovacija se lahko poveča in razprši tudi s pomočjo javnega sektorja, svoj razcvet pa lahko doživi tudi z naročili države ter preko javne porabe. Informacije o njej lahko prenašamo s pomočjo uporabniških platform, medijev in spleta, dogodkov, sejmov ter preko posrednikov. Ob tem velja poudariti, da je ideje lažje razširjati, če so enostavne, modularne in ne zahtevajo veliko novih veščin. Ideja se tudi redko razširi posamično, temveč se bolj pogosto skupaj razširi cel grozd idej, vsaka od njih pa sočasno ustvari pogoje za ostale. Družbeno inovacijo v tej fazi presojava s pomočjo različnih meril, to je ali ta raste oziroma ali si to tudi zasluži. V ta namen lahko sicer uporabimo tudi standardne metode presoje investicije, vendar so za socialno ekonomijo bolj primerni pokazatelji družbenih učinkov, med njimi na primer družbeni donos na investicijo, stopnja življenjskega zadovoljstva in druge.

1.5.7 Sistemska sprememba

Sistemska sprememba je najvišji cilj družbene inovacije. Praviloma povezuje vzajemno delovanje mnogih elementov, med njimi družbena gibanja, poslovne modele, finančne tokove, zakone in regulative, fiskalna pravila, podatke in infrastrukturo. To zahteva popolnoma nove načine razmišljanja in delovanja ter nova ogrodja ali arhitekture, ki so sestav mnogih manjših inovacij. Sistemska sprememba je že po svoji naravi močno družbena. V procese vključuje mnoge voditelje in zaveznike ter borbe na vseh frontah. To je zato, ker so družbene inovacije pogosto tudi odziv na ovire in sovražnosti starega reda, ter s seboj prinašajo spremembe v pozicijah moči. Sistemska sprememba praviloma vključuje vse tri sektorje, ob tem pa še sektor gospodinjstev. Med sistemske inovacije prištevamo stremljenje k brezogljivi družbi, internet in mobilno telefonijo. Čeprav se okolja, v katerih so skozi zgodovino nastale, razlikujejo, je pri vseh moč prepoznati nekaj skupnih elementov strategij: (1) ustanovitev naprednih koalicij z različnimi partnerji, (2) intenziven proces

izgradnje skupnih diagnoz in vizij, (3) trud v smeri izgradnje kritične mase praktičnih primerov, (4) nove pravice, (5) izobraževanje profesionalcev in izvajalcev v smeri novih znanj in naravnosti, (6) pridobitev predkupne pravice togih konvencionalnih tehnologij, (7) izvedba zakonitih in urejevalnih orodij za ustoličeno spremembo ter (8) opolnomočenje upravičencev novega sistema.

1.6 Procesi družbene inovacije – povezovanje ljudi, idej in sredstev

1.6.1 Izvršitelji družbenih inovacij

Najbolj uspešne družbene inovacije se pripetijo na presekih vseh treh sektorjev, to je države, gospodarstva in tretjega sektorja. Za njihov razcvet so zato ključnega pomena učinkovita zaveznitva med tako imenovanimi »čebelami« in »drevesi«. »Čebele« predstavljajo majhne organizacije, posameznike, skupine ljudi z idejami in podjetnike, ki imajo nove ideje, so hitri, mobilni in sposobni delovati preko sektorjev, medtem ko so »drevesa« velike organizacije, od vladnih, poslovnih podjetij ali velikih nevladnih organizacij, ki sami niso ustvarjalni, so pa zato močni v implementaciji, imajo prožnost in obseg za realizacijo (Mulgan et al., 2007). V tej različnosti, še dodajo, drug drugega potrebujejo, enako kot se v formalni organizacijski hierarhiji spremembe pripetijo iz zavezništov med vodji in skupinami.

1.6.1.1 Posamezniki, gibanja in organizacije

1.6.1.1.1 Posamezniki

Owen, Hill in Young (v Mulgan et al., 2007, str. 14) trdijo, da so prve družbene spremembe delo zelo majhnega števila junaških, energičnih in neučakanih posameznikov, ki so prepričevali in pregovarjali leno ter plaho večino k spremembam. Robert Owen je tako na primer že v 18. stoletju želel z nakupom štirih tekstilnih tovarn spreminjati svet in ne zgolj ustvarjati dobiček. Prav zavoljo tega podviga je pridobil mesto najbolj pomembnega družbenega inovatorja svojega časa (Mulgan et al., 2007, str. 14). Med posamezniki, ki so sprožili pomembne družbene spremembe in inovacije prejšnjega tisočletja, se uvrščajo še Octavio Hill, Michael Young in Tony Flower (Mulgan et al., 2007, str. 14). V novejši zgodovini se med bolj prepoznane posameznike, iniciatorje in aktiviste družbenih inovacij, med drugim uvrščajo Muhammad Yunus za revolucionarno shemo mikrokreditov, Saul Alinsky, kot močno vpliven evangelist, in Abbe Pierre, ki je ponudil nove rešitve za brezdomce. Med vodje družbenih inovacij se sicer uvrščajo tako politiki, birokrati, intelektualci, poslovneži, kot tudi aktivisti nevladnih organizacij. Medtem pa so Mulgan et al. (2007, str. 15) mnenja, da so posamezniki bolj prenašalci idej, kot pa njeni generatorji.

1.6.1.1.2 Gibanja

Veliko večji učinek v smeri velikih družbenih sprememb, kot akcije posameznika, imajo organizirana gibanja. Med njimi sta v zgodovini postala med bolj odmevnima okoljsko in feministično gibanje. Takšna gibanja najpogosteje vključujejo milijone ljudi ter na desetine in desetine intelektualnih ter organizacijskih vodij. Mnogi med slednjimi so se skromno zavedali, da so bili sami pogosto v več različnih vlogah, to je vlogi sledilca, katalizatorja sprememb v javni zavesti, kot tudi v vlogi usmerjevalca sprememb (Mulgan et al., 2007, str. 15).

1.6.1.1.3 Organizacije

Najpogostejše lastniške in organizacijske oblike v socialni ekonomiji so neformalne strukture, zasebna podjetja, prilagojena zasebna podjetja, socialna podjetja, partnerstva z omejeno odgovornostjo, zadruga in združenja, vzajemne organizacije, partnerstva ter dobrodelne ustanove (Murray et al, 2010). Neformalna struktura omogoča vključenim, ti so najpogosteje prostovoljci, lastništvo nad projektom, in minimum birokracije. Model privatnega podjetja je še vedno najbolj pogosta oblika mnogih družbenih podvigov. Ker pa je uspeh večine družbenih podvigov odvisen od omejitev dividend in pogojev izstopa, s katerimi investitorji zavarujejo vrednote podviga pred maksimiranjem finančnih iztržkov, se vse bolj uveljavljajo ostale oblike.

Verjetno najbolj primerna oblika za udejanjanje družbene inovacije v lokalni skupnosti so zadruga in združenja, ki so posvečena skupnostim, v katerih delujejo, zagotavljajo delo, storitve in podporo. Sicer so po navadi manj fleksibilna od privatnega podjetja, so pa zato bolj prožna. Opredelitev njihovega namena je v interesih njihovih članov, kot uporabnikov, delavcev ali udeležencev. Zadruga so le ena izmed oblik vzajemnih organizacij, med katere se uvrščajo tudi finančne zadruga, zavarovalnice in stanovanjska združenja. Socialno podjetje je nova oblika podjetja, ki družbenemu podvigu omogoča dostop do kapitalske naložbe, ob tem pa je ohranjanje družbenega cilja še vedno njegov najpomembnejši vidik. To dosega tako, da onemogoča dostop do sredstev in z omejevanjem izplačil dividend.

Med organizacije socialne ekonomije sodijo sicer tudi neprofitne organizacije, ki kot meni Ulcej (2013, str. 40), zaradi svojega drugačnega, to je inovativnega pristopa do programov in storitev, igrajo tudi vlogo pionirja. Za razliko od državnih in tržnih organizacij, ki so usmerjena navzven in storitve ponujajo vsem, ki so do njih upravičeni ali pa zanje plačajo, so organizacije socialne ekonomije orientirane na lastne člane in so lahko pri nudenju svojih dobrin ter storitev tudi pristranske. Za neprofitne organizacije in druge organizacije socialne ekonomije je značilna tudi večja bližina med članstvom in njihovim vodstvom, kot jo poznamo pri drugih organizacijah, odločanje poteka demokratično, sama organizacijska struktura pa je neformalna (Anheier v Ulcej, 2013).

1.6.2 Sredstva

Družbene inovacije se najpogosteje financirajo iz lastnih virov, tako človeških, kot tudi finančnih. Za nastajajoče ideje obstaja cela vrsta različnih finančnih orodij. Mednje med drugim prištevamo klasična, to so subvencije, konvertibilna posojila, kvazi lastniški kapital in neposredne provizije. Obstajajo pa tudi posredne oblike finančne podpore, med njimi domiselna javno zasebna partnerstva, nagrade in natečaji. Slednji so zanimiv in učinkovit način distribucije sredstev ter spodbujanja idej, kadar obstaja močna ambicija, ta pa presega razpoložljiva sredstva. Natečaji so tudi pri nas že kar utečena oblika pridobivanja izvornih idej, predvsem na področju iskanja prostorskih in arhitekturnih rešitev. V tujini so že preizkusili tudi t.i. vrednostne bone, s katerimi je moč preko nevladnih organizacij in ponudnikov storitev, od univerz kupiti določeno raziskavo, ali pa je njihov namen združevanje v večjo skupino, s ciljem lažjega zbiranja denarnih sredstev. Vse več podpornih sredstev se namenja tudi za domiselna javno zasebna partnerstva, ki so usmerjena v inoviranje, ne le v izgradnjo infrastrukture in objektov. Nove trge za inovacije, kjer še ni ponudbe določenih produktov, storitev ali tehnologij, pa lahko ustvari tudi javna nabava.

Za podvig z družbenim poslanstvom je značilna napetost med interesom po sodelovanju in delitvi idej na eni strani, ter omejevanju informacij zaradi zaščite finančnega preživetja na drugi strani (Murray et al., 2010). Pomembno je, da se deležniki ne ujamejo v to zanko oziroma upoštevajo, da prav odprtost, pripravljenost sodelovanja in delitve informacij ter znanja, pogosto generira posredne prihodke. Ta ista odprtost, skupaj z družbenim poslanstvom podviga, privablja tudi vključevanje prostovoljcev, druge vire, donacije in ostalo.

O virih financiranja, med njimi zagonskem kapitalu in prihodkovnih prilivih skozi daljše obdobje, je potrebno že veliko bolj resno razmisliti v 4. fazi ohranjanja in krepitve družbene inovacije, ko zopet pridejo v poštev lastni viri, subvencije, krediti, vpoklic družbenih delnice, ali pa bolj inovativne oblike financiranja, kot sta financiranje s pomočjo množic in tudi javni delež.

1.7 Operacionalizacija družbenega inoviranja v Sloveniji

1.7.1 Zakonodaja

V okolja, znotraj katerih nastajajo družbene inovacije, med drugim prištevamo tudi zadružništvo in socialno podjetništvo. Ti sta v Sloveniji v tem trenutku najbolj prepoznani in operacionalizirani obliki družbene inovacije. Če je Ulcej (2013) ugotavljal, da kljub očitnim pomanjkljivostim, ki jih je kazala takratna tržna ureditev, v Sloveniji ni bilo opaziti večjih premikov k izboljšanju stanja na področju tretjega sektorja kljub velikemu številu akterjev na tem področju, se danes ti premiki vendarle dogajajo. Ulcej (2013) je tudi ugotovil, da je bil tretji sektor dokaj nerazvit in neprofesionaliziran. Kot pozitivne primere je izpostavil zadruge in številna invalidska podjetja ter v letu 2011 sprejet Zakon o socialnem podjetništvu, kot tudi veliko število društev (Ulcej, 2013).

Družbeno inovacijo v Sloveniji v tem trenutku delno zakonsko usmerjata dva zakona: Zakon o socialnem podjetništvu in Zakon o zadrugah, ena Uredba: Uredba o lokalnem razvoju, ki ga vodi skupnost, in posredno tudi več nacionalnih in regionalnih razvojnih strategij, med njimi Strategija razvoja Slovenije 2014–2010, Slovenska Strategija pametne specializacije, Strategija razvoja informacijske družbe do 2020 - Digitalna Slovenija 2020, Strategija prostorskega razvoja Slovenije (SPRS), Strategija lokalnega razvoja za lokalno akcijsko skupino Dolenjska in Bela krajina 2014–2020, na lokalni ravni pa še Vizije in strategije Občin ter drugi razvojni dokumenti, kot so na primer Občinski prostorski načrti, lokalni energetske načrti (v nadaljevanju LEK) in drugi.

Država želi dodatno spodbuditi razvoj socialnega podjetništva, ki je v razmerju do evropskega povprečja podhranjen, in deležnikov, zato na Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo (v nadaljevanju ministrstvo) izvajajo množstvo aktivnosti. Trenutno se ukvarjajo z integracijo socialne ekonomije in umestitvijo te v programske dokumente Evropske kohezijske politike. Prav tako pripravljajo spremembi Zakona o socialnem podjetništvu, kjer je glavni cilj poenostavitev pridobitve statusa socialnega podjetja, in Zakona o zadrugah, kjer želijo natančno opredeliti sektorje. Na ministrstvu pripravljajo tudi Deklaracijo o partnerstvu med lokalnimi skupnostmi in subjekti socialne ekonomije. Z Uredbo o lokalnem razvoju, ki ga vodi skupnost, želi država spodbujati podjetniške aktivnosti in inovativna razvojna partnerstva, krepiti sodelovanje z institucionalnim okoljem za povečanje socialne vključenosti in izboljšanje dostopa do storitev na lokalni ravni. Vse

navedene aktivnosti so del strateškega projekta vlade RS, Projekt št. 9: Spodbujanje razvoja socialnega podjetništva, združništva in ekonomske demokracije.

V smislu finančnih spodbud bodo v prihodnje s subvencijami podprta »start up« podjetja, mladinske kooperative in podporna okolja: regijske mreže ter socialni inkubatorji in mentorske sheme. Na voljo bodo tudi povratna sredstva v obliki mikrokreditov. Med nefinančnimi oblikami podpore, ki imajo posredne finančne vplive, na Ministrstvu izpostavljajo ugodnejše pogoje za socialna podjetja s družbeno vsebino, z vidika prednostne obravnave.

1.7.1.1 Zakona

1.7.1.1.1 Zakon o socialnem podjetništvu

Slovenija je ena izmed redkih držav, ki je področje socialnega podjetništva uredila tudi pravno (Ulcej, 2013). Glede na teoretična izhodišča zakona o socialnem podjetništvu, ki je luč dneva ugledal leta 2011, Ulcej (2013) ocenjuje, da ta sledi obema strujama teoretikov, tako tistih, ki zagovarjajo družbeno delovanje, kot tudi tistih, ki v ospredje postavljajo zaposlovanje težje zaposljivih oseb. Očitno je strokovna in laična javnost njegov namen razumela predvsem v slednjem, saj, kot imajo zapisano na regionalnem stičišču nevladnih organizacij osrednje Slovenije, naj bi bilo njegovo bistvo v tem, da se na trg dela vrnejo dolgotrajno brezposelne osebe, ki se jih angažira tako, da v okviru socialnega podjetništva samostojno ustvarjajo prihodke in poskrbijo za lastno preživetje. Zakon nedvomno poskuša delovati tudi v smeri krepitve podjetniške iniciative v tretjem sektorju, ki je glede na njegovo zgodovino delovanja še vedno podhranjen; primanjkuje mu strokovnih kadrov, ekonomskega znanja, prostorov in opreme (Ulcej, 2013).

Zakon dovoljuje dva tipa socialnega podjetja, tip A in tip B. Za oba tipa velja, da gre za nepridobitno pravno osebo, ki mora dobiček in presežek iz poslovanja vrniti v podjetje oziroma ga sme nameniti tudi za druge, z zakonom določene namene. Socialno podjetje tipa A se ustanovi za trajno opravljanje dejavnosti socialnega podjetništva na način, da bo trajno zaposlovalo najmanj enega delavca v prvem letu in najmanj dva sodelavca v nadaljnjih letih poslovanja. Socialno podjetje tipa B se ustanovi za zaposlovanje najbolj ranljivih skupin ljudi na trgu dela, na način, da bo določeno dejavnost opravljalo s trajnim zaposlovanjem najmanj tretjine teh delavcev od vseh zaposlenih delavcev. Po mnenju Zidarjeve in Rihterjeve (v Ulcej, 2013) pa tip B socialnih podjetij ni zastavljen dovolj dobro, omogoča samo kratkotrajno (enkratno) zaposlitev ranljivih skupin (12 ali 4 mesecev), in zato predstavlja samo začasno rešitev za te osebe. Zaradi omejitve trajanja zaposlovanja ranljivih oseb na trgu dela, zakon socialno podjetništvo predstavlja zgolj kot pomožni element gospodarstva, in kot takšen, meni Ulcej (2013), dejansko deluje celo kot ovira trajnostnemu razvoju socialnega podjetništva. Ob tem dodaja, da zakon tudi ne predvideva prestrukturiranja socialnih podjetij iz enega tipa v drugega, s čimer bi socialna podjetja lahko obšla to omejitev.

Zakon delitve dobička ne dovoljuje, razen izjemoma, in še takrat le do 20% vsega ustvarjenega dobička, ki pa ne sme priti iz naslova neporabljenih javnih sredstev. Delitev dobička se lahko izvede samo pod pogojem, da so vanj vključeni tudi delavci.

1.7.1.1.2 Zakon o zadrugah

Pomemben akter na področju socialne ekonomije so tudi zadruge. Enako kot socialna podjetja, tudi ta delujejo po načelih organizacij tretjega sektorja, ta pa so, kot pravi Veselova (v Ulcej 2013), prostovoljno in odprto članstvo, načelo upravljanja po principu en človek-en glas, udeležba članov pri delitvi dobička, sodelovanje pri upravljanju, solidarnost in sodelovanje med zadrugami ter trajnostni razvoj skupnosti. Delujoče pod takšnimi principi in vrednotami so zadruge, poleg združenj, verjetno najbolj primerna oblika za udejanjanje družbene inovacije v lokalni skupnosti. Murray et al. (2010) povedo, da je opredelitev namena zadrug v interesih njihovih članov kot uporabnikov, delavcev ali udeležencev, kot takšne pa izkazujejo velik potencial kot podjetja skupnosti.

Zakon o zadrugah, ki je bil sprejet že davnega leta 1992, v svojem prvem členu definira, da je zadruga »organizacija vnaprej določenega števila članov, ki ima namen pospeševati gospodarske koristi in razvijati gospodarske ali družbene dejavnosti svojih članov ter temelji na prostovoljnem pristopu, svobodnem izstopu, enakopravnem sodelovanju in upravljanju članov«.

1.7.1.2 Uredba o lokalnem razvoju, ki ga vodi skupnost

Akcija, ki ima lokalne korenine, generira spremembe v obnašanju, ki se immanentno vtkejo v družbo (Burgess, Bedford, Hobson, Davies & Harrison, 2003). Leta 2015, ko je v Sloveniji stopila v veljavo Uredba o izvajanju lokalnega razvoja, ki ga vodi skupnost, v programskem obdobju 2014–2020 (v nadaljevanju CLLD), smo tudi pri nas ponotranjili pristop k trajnostnem razvoju od spodaj navzgor oziroma je ta zdaj vtkan tudi v nacionalno trajnostno politiko. Takšne politike so bile utečena praksa v zahodni Evropi že na začetku novega tisočletja. Tako Seyfang in Smith (2007) zapišeta, da je v trajnostno inovativnih politikah najti izjave in iniciative, ki stremijo k odprtemu razvoju, z vključitvijo raznolikih deležnikov, vključno z državljani in lokalnimi skupnostmi.

Namen lokalnega razvoja, ki ga vodi skupnost, podprtega z novo Uredbo, je tako spodbujanje celovitega in uravnoveženega razvoja lokalnih območij po pristopu od spodaj navzgor, to je z aktivnim vključevanjem prebivalstva v skupno načrtovanje in odločanje o lastnem lokalnem razvoju, s tem tudi krepitvi socialnega kapitala, in z upoštevanjem endogenih razvojnih potencialov ter zmogljivosti.

1.7.1.3 Razvojne strategije

Podporno okolje za družbeno inovacijo v Sloveniji v tem trenutku posredno usmerja in oblikuje tudi več nacionalnih in regionalnih razvojnih strategij, med njimi Strategija razvoja Slovenije 2014–2020, Slovenska Strategija pametne specializacije, Strategija razvoja informacijske družbe do 2020 - Digitalna Slovenija 2020, Strategija prostorskega razvoja Slovenije, Strategija lokalnega razvoja za lokalno akcijsko skupino Dolenjska in Bela krajina 2014–2020, na lokalni ravni pa še Vizija in strategija Občine Mokronog-Trebelno.

Strategija razvoja Slovenije 2014–2020, ki opredeljuje razvojno vizijo in prioritete ter cilje razvoja Slovenije do leta 2020, je krovni strateški dokument naše države. V dokumentu so opredeljena štiri prioriteta področja: konkurenčno gospodarstvo, znanje in zaposlovanje,

zeleno življenjsko okolje in vključujoča družba. Vsi našeti predstavljajo tudi pomembne parametre družbene inovacije.

Slovenska Strategija specializacije predstavlja strateški dokument s pomočjo katerega želimo v Sloveniji osredotočiti vlaganja razvojnih sredstev v raziskave, razvoj in inovacije, vse v področja, ki bodo prinesla največje učinke v gospodarstvo.

Strategija razvoja informacijske družbe do 2020 - Digitalna Slovenija 2020 - Digitalna ekonomija je ekonomija vključenosti. Razpršitev digitalnega omrežja po celotnem teritoriju Slovenije, h kateremu stremi Strategija razvoja informacijske družbe, podpira tudi širše možnosti razvoja različnih družbeno inovativnih iniciativ ter njihovo podporo v smislu komunikacijskih e-plattform, pojavnosti in pozivanju preko spleta, širjenja znanja, razpršitve inovacij ter drugo.

Strategija prostorskega razvoja Slovenije je strateški prostorski planski dokument, s katerim se vodi prostorski razvoj na nižjih ravneh in implementacija različnih nacionalnih ter lokalnih politik. Predstavlja celosten okvir prostorskega razvoja čez celoten državni teritorij in prioritete razvoja znotraj evropskega prostora. Strategija definira osnovne prostore, razvojne cilje in koncepte državnega prostorskega razvoja, postavlja pravila za razvoj posameznih prostorskih sistemov, naselij, infrastrukture in krajine ter predstavlja ukrepe za njihovo implementacijo.

Strategija lokalnega razvoja za lokalno akcijsko skupino Dolenjska in Bela krajina 2014–2020. Na podlagi usmeritev Uredbe o razvoju, ki ga vodi skupnost, je lokalna akcijska skupina Dolenjske in Bele krajine (v nadaljevanju LAS DBK), v katero je vključena tudi občina Mokronog-Trebelno, na začetku leta 2016 sprejela Strategijo lokalnega razvoja LAS DBK 2014–2020. Strategija je temeljni dokument za izvajanje pristopa, ki ga vodi skupnost, in je bila izdelana na osnovi zaključkov izvedenih delavnic, prejetih idejnih predlogov projektov in usmeritev nacionalnih strateških dokumentov.

Vizija in strategija Občine Mokronog-Trebelno. Krajevna občina ima že od leta 2010 sprejet dokument Vizija in strategija občine Mokronog-Trebelno (Občina Mokronog-Trebelno, 2010). Iz njega, vsaj na papirju, je moč razbrati usmeritev občine k trajnostnemu razvoju in inoviranju.

1.7.2 Sredstva

V Slovenijo za podporo družbenemu inoviranju trenutno ni na razpolago posebnih virov sredstev. Tako se družbeni inovatorji, pri nas gre zaenkrat predvsem za socialne podjetnike, socialna podjetja in zadruge, najpogosteje osredotočajo na lasten kapital, kredite in različne oblike nepovratnih sredstev. Posredno je moč sredstva za družbeno inoviranje poiskati tudi iz razpisov za zaposlovanje težje zaposljivih kadrov in mlajših strokovnjakov ter znotraj različnih razpisov za državna in evropska nepovratna sredstva. Trenutno aktualna finančna perspektiva 2014–2020, je tokrat naklonjena predvsem projektom, katerih učinek presega doseganje dobrobiti za posameznika. V tej smeri je naravnani tudi CLLD ter razpisi, ki iz njega izhajajo. Participativni proračun občine, kot primerna oblika podpore skupnostnim iniciativam, pri nas žal zaenkrat še ni v množični uporabi, vendar kot je zaznani iz posamičnih poskusov, obstaja velika verjetnost, se bo v bližnji prihodnosti uveljavil tudi bolj množično.

1.8 Primeri dobrih praks družbene inovacije

1.8.1 Mikrokrediti

Verjetno ena od svetovno najbolj znanih družbenih inovacij je revolucionarni sistem mikrokreditov, ekonomista in ustanovitelja banke Grameen, Muhammada Yunusa. Slednji je zanj prejel tudi Nobelovo nagrado za mir, predvsem pa je pomagal milijonom, da so izšli iz revščine. Ashta, Couchoro in Musa (2014) trdijo, da je mikrokredit družbena inovacija zato, ker gre za iniciativo, katere cilj je bilo poiskati nove odgovore na družbene probleme socialne in finančne izključenosti ter revščine, in tudi zato, ker gre za mehanizem ustvarjanja storitev, ki omogočajo razvoj družbe z visoko stopnjo kakovosti življenja.

1.8.2 Skupnostno kmetovanje

V podeželskih okoljih, kakršno je tudi Sv. Vrh, se kot oblika družbene inovacije vse bolj uveljavlja skupnostno kmetovanje. Nastalo je pod vplivom idej avstrijskega filozofa, Rudolfa Steinera ter stremelj in angažirane akcije skupnosti k trajnostnemu razvoju. Vloga potrošnika v tej zgodbi je dvojna. Prvič, ta je kot del organizirane skupnosti v vlogi proizvajalca visoko kakovostne in lokalno pridelane hrane, ter drugič, ti isti ljudje in njihove družine so uporabniki teh proizvodov. Za skupnostno kmetovanje je značilna delitev vlog, sredstev (proizvodnih površin, objektov, mehanizacije in finančnih sredstev) in zunanjih storitev.

1.8.3 Ustvarjalno in vizionarsko vodenje mesta za družbeno inoviranje

V povezavi z družbenimi inovacijami je vse več poudarka na mestih, v katerih živi večina evropskih državljanov, in kjer skoncentrirani problemi glasno kličejo po novih ter učinkovitejših družbenih rešitvah. Kot primer dobre prakse želim izpostaviti primer glavnega mesta Južne Koreje, Seul, ki ga vodi oziroma mu županuje nekdanji aktivist, Wonsoon Park. Primer je zanimiv iz večjega števila razlogov, ti pa so: (1) pokaže na vrednost ustvarjalnega in vizionarskega vodenja, ki je okarakteriziran z učinkovito uporabo družbenih medijev za neposredno vključevanje meščanov, (2) izpostavi ključno vlogo javnega sektorja pri mobilizaciji širokega nabora partnerstev, (3) pokaže, kaj je moč z ambiciozno usmeritvijo doseči v relativno kratkem času in to celo v tako velikem ter kompleksnem mestu, kot je Seul. Radikalne in inovativne politike, ki jih je Park uvedel, sem osebno mnenja, že same po sebi predstavljajo družbeno inovacijo.

Ambiciozna usmeritev, malodane poslanstvo Parka, je izgradnja kapacitet mesta za medsektorsko sodelovanje in družbene inovacije na različnih področjih, od zdravja in oskrbe, do integracije migrantov. Našteto dosega predvsem s kulturo poslušanja javnega sektorja in povabilom družbe v procese odločanja ter skupne produkcije. Eden izmed njegovih najljubših afriških aforizmov je: »Če želiš iti hitro, pojdi sam, če pa želiš priti daleč, pojdi skupaj.« Že za časa svoje kampanje, v katero se je vključil kot neodvisni kandidat, je uporabil slogan »prebivalec je župan«. Tega se tudi v praksi, zdaj že v svojem drugem mandatu, dosledno drži. V avli mestne hiše se nahaja »*Speaker Corner*«, kjer lahko vsak pove in posname svoj predlog. Stena njegove pisarne je polna lističev, na katerih so zapisane ideje volivcev. Kdor želi, lahko za en dan postane njegov asistent in tako od blizu spozna kako deluje mestna uprava. Če se kjerkoli v mestu pojavi večja, težko rešljiva težava, se župan s svojimi sodelavci preseli na lokacijo in od tam ne odide do razrešitve problema. Potujočo pisarno so do sedaj menda uporabili že 19-krat in na ta način rešili najbolj pereče

probleme v mestu. V državi z avtoritarno zapuščino vladanja in korupcije je Park nasprotno strogo predan transparentnosti. V svoji pisarni ima nameščene celo web kamere in v realnem času je mogoče spremljati vsa njegova delovna srečanja.

V mestu Seul, ki je po podatkih konec leta 2014 štelo že več kot 10 milijonov prebivalcev, je Park s participativno politiko, s pomočjo družbenih medijev in preoblikovanjem javnega sektorja, uspel v razmeroma kratkem času doseči izjemne rezultate. Med drugim, če se bo vse izšlo po načrtu, bo mesto do leta 2030 zmanjšalo izpuste CO₂ za 20 milijonov ton in znižalo vsebnost trdih delcev v zraku za 40%. Rezultat okrepljenih kapacitet Seula za procese družbenega inoviranja in medsektorskega sodelovanja je rastoča infrastruktura, ki je usmerjena v zavarovanje trajnih sprememb in boljših rezultatov ter podprta s strogimi evidencami. Ključne presečne točke te infrastrukture so:

- **Participativni proračun.** Odbor naključno izbranih prebivalcev odloča o porabi letnega proračuna v višini 18 milijonov evrov. Za ta namen so odprli 600 sejnih sob za 20.000 srečanj prebivalcev.
- **Oddelek za razvoj družbenih inovacij.** Ta je zadolžen za identifikacijo najboljših svetovnih primerov družbenih inovacij in raziskovanjem njihovih potencialov na primeru mesta Seul.
- **Park družbenih inovacij Seul.** V tem trenutku gre za enega izmed treh tovrstnih parkov na svetu. Njegov namen je nuditi skupne prostore za razvoj socialnega podjetništva in sodelovanja. Druga dva tovrstna parka družbenih inovacij sta v Singapurju in Bilbau.

Omeniti velja tudi, da sodi Seul med pionirje ekonomije delitve. Prebivalci so se na vseobsegajočo filozofijo razvoja družbenih inovacij in sodelovanja tudi sami odzvali s stotinami majhnih pobud. Gre za pobude po souporabi oblačil, knjig, orodij, prevoznih sredstev, podjetij in prostorov ter drugega. S principi vzajemnosti in izgradnje skupnosti, te pobude krepijo družbeno kohezijo, ponovno se vzpostavljajo stiki med številnimi prebivalci, skupnost pa se vztrajno izgrajuje v smeri vse večje prožnosti.

1.8.4 Skupnostno podjetje – Zadruga Dobrina

Zadruga Dobrina z.o.o. je zadruga za razvoj trajnostne lokalne preskrbe. Leta 2011 so jo ustanovili pridelovalci in predelovalci majhnih tradicionalnih kmetij z območja Slovenskih goric, ki so imeli močno željo, da svoje delo in življenja nadgradijo kulturno ter ekonomsko, za razliko od mnogih, ki so v zadnjih tridesetih letih kmetije ali zapustili, ali pa postali industrijski živinorejci. Svoje delo in želje so začeli uresničevati z novimi socialnimi in ekonomskimi pristopi. Povezali so se v kooperativo in nastopili s skupno ponudbo. Ob tem so se zavezali tudi k ekološkemu in integralnem kmetovanju. Pri prehodu iz konvencionalne predelave v ekološko kmetovanje, so jim leto dni pomagali različni strokovnjaki, med njimi agronomi in drugi poznavalci ekoloških ter socialnih področij. Skupaj s člani kooperativ so se izobraževali tudi mnogi starši, učitelji, vzgojitelji in otroci (Center alternativne in avtonomne produkcije, b.l.).

Temeljni namen zadruge ni ustvarjanje dobička, temveč razvoj malih kmetij, pravične trgovine z živili in zagotavljanje možnosti pravičnega plačila pridelovalcem ter proizvajalcem. Hkrati je namen zadruge povezovanje podeželja z urbanim središčem, promocija in razvoj ekološkega kmetovanja, načel trajnostne lokalne preskrbe s hrano ter

socialno-podjetniških dejavnosti na področju pridelave in predelave hrane, ter ohranjanje kulturne, tehnične in naravne dediščine s področja kmetijstva.

Po petih letih delovanja Zadruga Dobrina z lokalno hrano preskrbujejo številne obrate javne prehrane, med njimi tudi vrtce in šole, ljudem v okolici Maribora nudi svoje izdelke preko sistema zabojčkov, izdelke tržijo tudi preko spletne trgovine, v Mariboru pa imajo še lastno trgovino. Njihova noviteta v ponudbi je kmečki *catering*, ob vsem naštetem pa razmišljajo že o odprtju obrata za predelavo hrane, s katerim bodo zajeli viške proizvodov. Obrat bo najverjetneje deloval kot socialno podjetje, v katerem bodo zaposlovali ranljive brezposelne posameznike.

1.8.5 Podjetje M Tom d.o.o.

Primer dobre prakse družbene inovacije obstaja pravzaprav tudi v neposredni bližini raziskovane skupnosti Sv. Vrh. V Mokronogu je doma trenutno eno izmed najbolj prepoznavnih socialnih podjetij v Sloveniji, to je M Tom d.o.o. (v nadaljevanju M Tom), ki nadaljuje z izdelavo sedežnih garnitur nekdanjega največjega proizvajalca oblazinjenega pohištva v Sloveniji, podjetja Tom d.o.o.. M Tom je ustvarilo nekaj nekdanjih delavcev propadlega podjetja. Organizirali so se kot kooperativa zaposlenih in vse od leta 2014 rastejo ter poslujejo z dobičkom. Stanje v podjetju M Tom, ki so ga delavci odkupili z lastnimi sredstvi, sedaj so tudi že lastniki nepremičnine, se neprestano izboljšuje. V letu 2015 so dosegli že 15 odstotno rast. Če so leta izdelali skupaj 100 kosov pohištva, jih sedaj že 600 do 650, ob tem pa opremljajo tudi tankerje in prodirajo na nove trge (Kosmač, 2015). Direktor podjetja M Tom, Damjan Burger, svoje vloge direktorja ob pogovoru nikoli ne izpostavlja, temveč vedno govori o »njih«, kot ekipi (Kosmač, 2015).

2 VODENJE

2.1 Opredelitev vodenja

Vodenje je proces, ki se začne v tistem trenutku, ko se skupina ljudi odloči, da bo neko stvar opravila skupaj. Avtomatsko se porodi vprašanje, kdo jih bo vodil in kako bo to storil. Že v prazgodovini so obstajali plemenski poglavarji, ki so člane plemena vodili v boje. Kasneje se je pojem vodenja z vojaškega področja selil še na politično in športno prizorišče preko področja poslovnega sveta, zdaj pa tudi v okolja socialne ekonomije. Vodje so v podjetju, v organizaciji, v projektu ali v skupnosti, ključne osebe. Njihovo poslanstvo je ustvarjati in krepiti organizacijsko kulturo ter klimo, od njih so odvisni odnosi med sodelujočimi ter posledično tudi rezultati. Ne glede na to, kako pomemben člen organizacije je vodja, pa gre pri vodenju za odnos vodja-sledilec in ne zgolj za vodjo samega.

Hughes, Ginnett in Curphy (1999, str. 8) zberejo različne opredelitve vodenja, kot jih prikazuje Tabela 1. Avolio in Vogelgesang (2011) opišeta vodenje kot proces, znotraj katerega se vodje in sledilci gibljejo proti specifičnemu cilju, ob tem pa so za uspešno doseganje pozitivnega rezultata ključne vse vloge. Zaccaro (2002) zapiše, da je vodenje družbeni fenomen, saj gre za odraz delovanja posameznikov, ki organizacijo usmerjajo v smeri zastavljenega cilja, ob tem pa se soočajo z različnimi izzivi notranje in zunanje družbene dinamike. Branden (2000, str. 71) meni, da je naloga vodje jasno razložiti vrednote organizacije, pojasniti cilje, ki naj jih zaposleni dosežejo, in ustvariti sistem, znotraj katerega so ljudje lahko ustvarjalni. Drucker (v Peterlin, 2007, str. 5) trdi, da je vodja človek, ki nikoli ne pozabi štirih resnic, te pa so: (1) vodja ima sledilce; (2) za vodjo je pomembno, da dosega

rezultate, ne pa to, da ga drugi občudujejo in ljubijo; (3) vodja predstavlja zgled, ki ga je moč videti in spremljati; (4) vodenje je odgovornost in ne privilegij. Prevodnikova (2004, str. 24) strne različne definicije vodenja in zapiše, da je »vodenje kreativno-čustveni proces oziroma aktivnost mobiliziranja, prepričevanja, vplivanja, motiviranja in navduševanja posameznikov za določeno vizijo, ki jo ti zaradi svobode kreativnosti nemalokrat spremenijo v izredne rezultate.«

Tabela 1: Opredelitev vodenja

Avtor, leto	Opredelitev
Munson, 1921	Ustvarjalni in usmerjevalni vpliv morale.
Bennis, 1959	Proces, ko nadrejeni prepriča zaposlenega, da ravna na želen način.
Hollander & Julian, 1969	Navzočnost posebnega vplivnega razmerja med dvema ali več osebami.
Fiedler, 1969	Usmerjati in usklajevati delo članov skupine.
Merton, 1969; Hogan, Curphy & Hogan, 1994	Medosebni odnos, v katerega drugi privolijo, ker tako želijo, in ne zato, ker morajo.
Bas, 1985; Tichy & Devanna, 1986	Motivirati zaposlene, ustvarjati vizije ciljev, ki jih je moč doseči, ter povezati te cilje z zaposlenimi na način, da jih ti lahko dosežejo.
Roach & Behling, 1984	Proces vplivanja na skupino v smeri doseganja njenih ciljev.
Campbell, 1991	Ravnanje, ki osredotoča sredstva na ustvarjanje zelenih priložnosti.
Ginnett, 1996	Naloga vodje je ustvariti razmere za uspešno delo zaposlenih.

Vir: Povzeto po R. L. Hughes, R. C. Ginnett & G. J. Curphy, Leadership: Enhancing the lessons of experience, 1999, str. 8, tabela 1.

2.2 Management in vodenje

Management in vodenje sta dva ločena sistema ukrepov in dejavnosti, ki sta sicer komplementarna, to je, se dopolnjujeta, vendar drug drugega ne moreta nadomestiti. Vsak od njiju je s svojimi specifičnimi lastnostmi in nalogami pomemben ter potreben del delovanja uspešne sodobne organizacije, usmerjene v zasledovanje in uresničevanje trajnostnih ciljev.

Zanimivo primerjavo vodenja in managementa poda Kotter (1990, str. 103–107), ki pravi, da management ljudi nadzira s potiskanjem v pravo smer, vodenje pa jih motivira z zadovoljevanjem osnovnih potreb. Bennis in Townsend (v Peterlin, 2007, str. 12) opredelita razliko med vodjem in managerjem, kot to povzema Tabela 2. Management pomeni »delati stvari prav«, za vodenje pa velja »delati prave stvari«, povesta Bennis in Nanos (1986, str. 21). Uspešen vodja zna ljudi motivirati, da se ti trudijo za nove strateške cilje, ki so jih tudi skupno zasnovali, uspešen manager pa razporeja sredstva in motivira druge za doseg ciljev podjetja (Peterlin, 2007, str. 7). Vodja tako skrbi tudi za čustvene in duhovne vire organizacije in ob tem ravna tudi čustveno, manager pa skrbi za fizične vire organizacije, zato ravna predvsem razumsko. Vodja morajo biti sposoben tudi vplivanja, prepričevanja, vodenja in podpiranja (Kralj, 2000, str. 140–141), predvsem pa vodenja skozi obdobja sprememb.

Vsaka izmed teh dveh vlog, management in vodenje, ima tudi lastnosti in sposobnosti, ki so lastne tudi drugi, kar še ne pomeni, da je moč imeti managerja in vodjo v eni ter isti osebi ali v več njih. Peterlin (2007, str. 7) meni, da dober manager še ne pomeni biti tudi dober vodja, čeprav k temu, da bi bilo oboje združeno v eni osebi, v praksi zmotno težijo mnogi. Tudi Zaleznik (v Kralj, 2000, str. 140–141) meni, da sta management in vodenje dve tako različni kategoriji, da tudi zahtevata različne ljudi. Je pa pogosta praksa, vsaj znotraj

vodstvenih struktur manjših organizacij in podjetij, v javnem sektorju ter v neprofitnem sektorju, da je ta vloga, tudi zaradi stroškov dela, pogosto pa zaradi nerazumevanja in nerazlikovanja vlog managerja ter vodje, dodeljena samo eni osebi. Nevarnost takšne odločitve lahko pripelje do neuravnoteženosti vlog in ob tem slabšega delovanja organizacije na kratek ter dolgi rok, saj uspešen manager uresničuje kratkoročne cilje organizacije, uspešen vodja pa slednjo krmari skozi čeri sprememb.

Tabela 2: Razlika med vodjem in managerjem

VODJA	MANAGER
Izboljšuje	Ravna
Razvija	Ohranja
Se osredotoča na ljudi	Se osredotoča na sredstva in strukturo
Navdihuje z zaupanjem	Se zanaša na nadzor
Ima v vidu dolgoročno perspektivo	Ima v mislih kratkoročno perspektivo

Vir: J. Peterlin, Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji, 2007, str. 12.

Kot uči klasična teorija managementa, je vodenje tudi ena izmed štirih temeljnih funkcij managementa (Daft & Marcic, 2011, str. 5; Možina, 1994, str. 148; Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 71). Mnogi od njih tudi menijo, da je vodenje znotraj teh funkcij managementa, te pa so načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje, verjetno tudi ključna. Slednje stališče je moč zaslediti tako v starejši, kot tudi v sodobnejši literaturi. Namen vodenja znotraj managementa, ki ga izvaja manager, je usmerjanje in motiviranje ljudi v smeri načrtovanega cilja organizacije. Pri vodenju, kot eni izmed funkcij managementa, gre za to, da mora manager voditi svoje podrejene tako, da ti delajo v skladu z določenimi cilji organizacije in s tem organizaciji prinašajo tudi dobiček (Prevodnik, 2004, str. 18). Gre za čisto ekonomski vidik vodenja, ki ga Rozman et al. (1993, str. 196) imenujejo uveljavljanje ali vodenje v širšem smislu. Gre za isto organizacijsko funkcijo, ki poleg vodenja vključuje še kadrovanje, komuniciranje in motiviranje, kot celota pa je naravnana k uresničevanju začrtanih ciljev organizacije. Hersey in Blanchard, ki ju povzema tudi Možina (1994, str. 6) vidita glavno razliko med pojmom management in vodenje v besedi združba; vodenje kot del management obstaja zato, da zagotavlja cilje združbe, vodenje v smislu »*leadership*« pa pomeni vplivati na posameznika ali skupine, ne glede na cilje združbe. Kotler (1988, str; 14) pa meni, da je vodenje tako posebno, da ga kot prvi sploh ne uvršča med funkcije managementa, in ob tem tudi meni, da management vodenju celo vse bolj odstopa del svojega prostora. Ko Kotler (1988, str. 21) postavi tezo, da koncepta vodenja in managementa nista izključujoča, sta pa različna, management opiše kot delovanje, ki se ukvarja s kompleksnostjo obstoječega sistema, vodenje pa s spremembami (Kotler, 1988, str. 21).

Management je tako sčasoma pridobil ekonomski, to je razumski oris, vodenje pa zaradi ukvarjanja z ljudmi in odnosi duševnega (Prevodnik, 2004, str. 1). Ob tem Prevodnik (2004) tudi meni, da obstaja vedno več teorij, ki vodenje postavljajo kot samostojno kategorijo, in ne le eno izmed štirih temeljnih funkcij managementa.

2.3 Razvoj vodenja

Skozi zgodovino so nastali mnogi pristopi oziroma teorije, ki so prispevali k razumevanju še vedno dokaj težko oprijemljivega fenomena vodenja. Obdobje druge svetovne vojne prinese lastnostnosti pristop. V ospredju raziskav o vodenju so bile v tem času tiste

značilnosti vodij, ki naj bi jim zagotovile uspešnost, te pa naj bi bile samozaupanje, inteligenca, socialne spretnosti in dominantnost. Ob tem je veljalo prepričanje, da se vodje kot takšni rodijo, in da so to lahko le izjemni ljudje. Peterlin (2007, str. 4) o tem pristopu meni, da osebnostne lastnosti same po sebi ne določajo voditelja, saj da so raziskovalci vpliva osebnosti na uspešnost vodenja ugotovili, da je moč le kakšnih 10% uspešnosti vodenja pripisati lastnostim vodje (Rozman et al., 1993, str. 202).

Kmalu se je sicer pojavil nov pristop, situacijski, ki je znanje in pravilno reagiranje v določeni situaciji definiral kot dve ključni lastnosti uspešnega vodje. Zaradi svoje togosti je situacijski pristop takrat hitro utonil v pozabo, leta 1970 pa se je skozi odvisnostni pristop situacijska teorija ponovno vzpostavila preko izboljšave njenih predpostavk.

V šestdesetih letih prejšnjega stoletja se raziskovanje vodenja za krajše obdobje preusmeri iz lastnosti vodje na njegovo obnašanje oziroma na to kaj vodja počne oziroma kako se njegove značilnosti odražajo v njegovem obnašanju. Imenujemo ga behavioristični pristop, znotraj katerega sta se kmalu razvila dva pristopa vodenja, prvo usmerjeno v izvajanje nalog, drugo pa v zaposlene.

Ker se ne lastnostni pristop, ne behavioristični nista izkazala za primerna v vseh situacijah, so se v nadaljevanju vse bolj uveljavljale različne situacijske teorije. Slednje navajajo, da sta pri vodenju ključne okoliščine in prilagajanje situaciji. Za okoliščine med drugim naštevajo preplet različnih vidikov, od potreb zaposlenih, odnosov med člani in vodjem, osebnostnih značilnosti vodje, zrelostne stopnje članov skupine, zapletenosti nalog, virov moči vodje in do načina odločanja v skupini. »Avolio in Vogelgesang menita, da se je vodjo v zgodnjih opredelitvah poudarjalo kot središče procesa vodenja, medtem ko sodobno preučevanje vodenja upošteva situacijo in sledilce ter proučuje, kaj pogojuje sledilstvo« (Peterlin, 2014, str. 26).

Novi sodobni pristopi vodenja se vse bolj osredotočajo na posameznika, ob tem pa vase vgrajujejo tudi dodatne vidike in specifike, ki so odraz današnjega časa, med drugimi na primer trajnostni vidik, vidik VUCA generacije (Rodriguez & Rodriguez, 2015) in podobno. Peterlin et al. (2013, str. 214) v zvezi z uvajanjem vidika trajnosti v razvoj vodenja menijo, da to pomeni način usmerjanja razvoja vodenja v skladu z dolgoročno perspektivo in osredotočanjem na posameznika ter komponento odnosov. Če je bilo proučevanje vodenja v preteklosti usmerjeno v obnašanje, vzajemno delovanje, lastnosti in kompetence, pa tudi Chen in Li (v Peterlin et al., 2015, str. 278) menita, da sodobne raziskave vodenja med drugim razvijajo teorije vodenja, ki so usmerjene k vrednotam. Avolio, Walumbwa in Weber (v Chen & Li, 2013) menijo, da sodobni pristopi vodenja, v nasprotju s tradicionalnimi, ki proučujejo odnos vodja-sledilec, kot medsebojno izmenjavo na način transakcijskega vodenja, črpajo iz transformacijskih podstav vodenja. Ti poudarjajo simbolično obnašanje vodij, kot so postavitev vizije, dajanje inspirativnih sporočil, nudenje individualne pozornosti in zagotavljanje intelektualne spodbude.

V nadaljevanju bom opredelila različne pristope vodenja, pri tem pa poudarjam, da so opisani pristopi vodenja kategorični, in so v idealno tipski obliki v praksi redki. Pristop vodenja v dani situaciji se ponavadi giblje po kontinuumu med več skrajnostmi.

2.4 Pristopi vodenja

2.4.1 Avtoritativno (avtokratsko) vodenje – heroj

Pri avtoritativnem vodenju je planiranje aktivnosti in odločanje popolnoma v rokah nadrejenega, ostali člani pa nanj praktično nimajo vpliva. Zato pa vodja od svojih podrejenih zahteva poslušno izpolnjevanje ukazov. Takšen odnos najboljšo ponazorimo s polarnostjo nadrejeni-podrejeni. Gre za pristop vodenja, ki je popolnoma usmerjen k proizvodnji in produkciji oziroma k realizaciji zastavljenega cilja organizacije, ob tem pa pozablja na ljudi, to je njihova čustva, oziroma jih obravnava kot stroje. Za avtoritativen pristop vodenja velja, da je bolj direktiven kot demokratski. Če sodelavci niso pripravljene izpolniti ukazov, lahko vodja uporabi tudi grožnje in ukrepe. Avtoritativen vodja nalog ne delegira, temveč jih določa, ob tem pa ves čas vzpostavlja različne oblike nadzora nad njihovim izvajanjem. Kot pristop vodenja, z vsemi svojimi značilnostmi, je uspešen pod pogojem, da ima vodja jasno predstavo o tem, kako doseči cilje organizacije. Produktivnost v avtoritativno vodenih organizacijah zna biti sicer visoka, celo večja, kot v bolj demokratsko vodenih organizacijah, je pa zato občutno nižja delovna morala.

Avtoritaren voditelj ima v organizaciji največjo moč, vpliv in odgovornost. Usmerjen je izključno vase in v utrjevanje svojega položaja v podjetju, kar dosega z izkoriščanjem svojega hierarhičnega statusa ter pozicije moči. Med sodelavci je zaradi svoje kompetentnosti lahko tudi spoštovan, a če ti ocenijo, da si spoštovanja ne zasluži, lahko hitro pride do problemov. Ukazovanje in druga neprimerna obnašanja nekompetentnega vodje lahko v takšnem primeru povzročajo konflikte, kar dodatno zaplete občutenja odvisnosti in nemoči, ter tudi apatije, pasivnosti in zmanjšane motivacije za sodelovanje, kar so vse immanentne posledice avtoritativnega pristopa vodenja. Ker v takšni organizaciji primanjkuje tudi vzajemnosti, lahko organizacija ob odsotnosti vodje celo razpade ali najmanj to, da deluje slabše. Ob povečani konfliktnosti pa so možni tudi različni izbruhi verbalne, psihične in fizične agresivnosti, usmerjene v vse smeri.

2.4.2 Transakcijsko vodenje – korenček in palica

Transakcijsko vodenje lahko opišemo kot neke vrste trgovino med vodjo in člani organizacije, ki temelji na pogojevanju. Če član svoje delo opravi dobro, to je v skladu s pravili in dogovori, mu vodja poveri določene bonitete, materialne, kadrovske, socialne in druge. Vodja pa v primeru, ko delo člana ni bilo opravljeno zadovoljivo, išče odklone od zahtevanega delovanja in jih popravlja, lahko pa člana tudi kaznuje. Člani imajo pri transakcijsko vodenih organizaciji sicer možnost, da dobijo za dobro opravljeno delo primerno nagrado, problem pa pogosto nastopi že pri merjenju rezultatov in uspešnosti.

Transakcijski pristop vodenja je usmerjen v kratkoročno doseganje ciljev. Crosby (v Peterlin, 2007, str. 15) mu celo očita kratkovidnost, saj da v ocenjevanje (nagrajevanje) in v svoje delovanje nasploh, ne vgrajuje tudi vidika prihodnjega razvoja organizacije. Vodja, namesto da bi svojo pozornost posvečal rasti delovnih sposobnosti članov organizacije, s tem posredno tudi rasti organizacije, se osredotoča le na ohranjanje *status quo* in kontroliranje vsakodnevnih obveznosti. Enako kot za avtoritativnega vodjo tudi za transakcijskega velja, da je do ostalih članov organizacije nadrejen, pristop vodenja pa meni Peterlin (2007, str. 15), izhaja iz birokratske avtoritete in legitimnosti njegovega položaja znotraj organizacije. Vodja je posredovalec dogajanja in stvari ureja tako, kot so predpisane s pravili.

Motivacija je ob takšnem pristopu vodenja pogosto pod povprečno ravno. Člani so redko samoiniciativni, še redkeje naredijo več, kot je bilo opredeljeno v dogovoru. Težko je tudi pričakovati, da bodo organizaciji in vodji lojalni. Najbolj skrajna oblika transakcijskega pristopa vodenja predstavlja popolno odsotnost spoštovanja človekove osebnosti in značilnosti, kar dolgoročno pomeni nazadovanje vseh, organizacije in njenih članov. Kadar pa imajo člani organizacije slabe delovne navade, je avtoritativen pristop vodenja zanje najprimernejši. Od njih namreč natančno zahteva, kaj morajo narediti, kakšni rezultati se od njih pričakujejo, kdo odloča, kdo vodi in nenazadnje, kdo je podrejen.

2.4.3 Transformacijsko vodenje – vodenje z navdihom

Transakcijsko vodenje je bolj učinkovito, bolj inovativno in za zaposlene tudi bolj zadovoljujoče, kot je transakcijsko. Za razliko od slednjega, ki ohranja trenutni položaj organizacije in se s politiko nagrajevanja in kaznovanja osredotoča na doseganje vsakodnevnih nalog, pa transformacijsko vodenje najprej opredeli vizijo organizacije v prihodnosti in nato določi strukturo ter procese, ki omogočajo njeno doseganje (Peterlin, 2007, str. 15). Oblikovano vizijo vodja članom posreduje na način, ki jih pri delu najbolj motivira. Bass in Avolio (1993) menita, da je s transformacijskim vodenjem člane organizacije moč motivirati do te mere, da presežejo tako svoja, kot tudi pričakovanja (drugih) vodje. Sprva sta cilja organizacije in njenega člana različna, naloga vodje pa je, da ju združi. Vodja to doseže tako, da poudari pomen posameznih ciljev, predstavi, kaj določen cilj pomeni za organizacijo, še posebej pa ljudem pomaga začutiti in ugotoviti, da bodo na ta način ti dosegli ne le cilj organizacije, temveč uresničili tudi svojo vizijo. Da mu slednje uspe, s člani vzpostavlja odprt sodelovalni odnos, se za njih zanima, enako za njihove cilje, ter jim pomaga, da te uresničijo. V osnovi je transformacijsko vodenje proces oblikovanja pripadnosti organizaciji (Krishnan, 2005, str. 446), zavezanosti njenim ciljem in opolnomočenja zaposlenih za doseganje le-teh. Prehod s transakcijskega vodenja na transformacijsko oziroma iz ukazovanja in nadzorovanja na opolnomočenje, se je zgodil tudi zaradi velikih družbenih sprememb, recesije in sprememb v tehnologijah ter komunikaciji (Prevodnik, 2004, str. 28).

S transformacijskim vodenjem je ljudi moč spodbuditi, da oblikujejo svoje vrednote in odnos do dela tako, da se notranje naravnajo k doseganju organizacijskih ciljev podjetja, organizacije ali skupnosti, s prepričanjem, da na ta način zadovoljujejo tudi svoje potrebe in dosegajo osebne cilje. Takšne oblike spodbude, ki ga ima v sebi vgrajeno transformacijsko vodenje, imenujemo tudi opolnomočenje ljudi (Bass & Avolio, 1993), kar pomeni vključevanje posameznika v procese razvoja vizije in odločanja. Takšno vodenje pomaga ljudem razviti samozavest in ustvarjalnost, občutek lastne vrednosti in proaktivnost, (Krishnan, 2005, str. 443) posledično pa se ti lahko iz pasivnih sledilcev transformirajo v vodje na svojih področjih.

Transformacijski vodja navdihujejo s karizmo, odprtim komuniciranjem in vizijo prihodnosti. Njegove glavne značilnosti so: (1) vodenje z vzorom, (2) navdušenje, (3) ustvarjalnost, sveže in nove ideje ter (4) skrb za vsakega posameznika v organizaciji. Transformacijski vodja s svojo karizmo, inspiracijo, intelektom in individualnostjo pri zaposlenih izzove precejšnjo mero prostovoljnega sledenja, to pa lahko sicer privede tudi v manipulacijo (Peterlin, 2007). Transformacijskega vodjo s pomanjkanjem integritete in posledično z nedoslednostjo pri svojem vedenju, imenujemo psevdotransformacijski vodja, transformacijskega vodjo, ki se bolj kot lastni koristi posveča blaginji celotne organizacije,

imenujemo avtentično transformacijski (Peterlin, 2007). Slednji želi svoje sledilce popolnomočiti, v interesu prvega pa je, da so ti od njega vse bolj odvisni.

Člani organizacije, ki je transformacijsko vodena, razvijejo visoko stopnjo pripadnosti. Pri delu, ki ga opravljajo, so visoko motivirani, v njem najdejo višji smisel, prispevajo zamisli in ideje za izboljšave, so odprti za spremembe ter razvijejo sodelovalni odnos do ostalih članov. Hooper in Poter (v Prevodnik, 2004, str. 28) menita, da je prav transformacijsko vodenje, vodenje v pravem pomenu besede, Bass pa, da so najbolj karizmatične, navdihujoče in transformacijske ženske. Da je transformacijsko vodenje zanimiv pristop vodenja iz mnogoterih vidikov, dokazujejo tudi najbolj sveže raziskave. Tako Valero, Jung in Andrew (2015) ugotavljajo, da ima transformacijsko vodenje pozitiven vpliv tudi na prožnost organizacije.

Bass (1993) omenja, da je tudi karizma verjetno ena izmed nujnih sestavin transformacijskega vodenja, vendar pa ta za celovit postopek takšnega vodenja ne zadostuje. Zaposleni se radi poistovetijo s karizmatično osebo, oponašajo njen videz in vedenje, vendar karizma sama po sebi še ne more biti zadosten motiv za spreobrnitev njihovih interesov v prid tistih, h katerim jih vodja usmerja.

2.4.4 Karizmatično vodenje

Karizmatično vodenje sloni na karizmi, kot njegovi ključni lastnosti. Beseda karizma, kot jo razlaga slovar tujk, pomeni izžarevanje pozitivnih lastnosti in osebno izžarevanje, ki prepriča druge ljudi. Karizmo je kot določeno individualno kvaliteto in kot eno izmed treh družbenih avtoritet (tradicionalna, racionalno-pravna in karizmatična) opredelil sociolog Weber (1968, str. 358). Menil je, da je karizmatični posameznik ločen od običajnih ljudi, obravnava pa se ga kot obdarjenega z nadnaravno, nadčloveško, posebno, ali nenavadno močjo oziroma lastnostjo. Karizmatična avtoriteta pa izhaja iz družbenega prepričanja v posebne značilnosti karizmatičnega posameznika. Na podlagi teh značilnosti, je še zapisal, je družba posameznika zaznala kot vodjo. Weber (1968) je karizmo in z njo karizmatično vodenje videl tudi v povezavi z obdobji družbenih kriz. Takrat naj bi v ospredje stopil nekdo s posebnimi lastnostmi, ki bi z vizijo prihodnosti ter magično rešil nastalo situacijo. Prav zaradi te vizije in sposobnosti pa naj bi ga ljudje izbrali za vodjo ter mu tudi sledili.

Tako Paul, Costley in Howell (2002, str. 194) menijo, da iz karizme izhajajo vsi sodobnejši pristopi vodenja, med te pa naštevajo karizmatično, transakcijsko, transformacijsko in druga. Shamir, House, Arthur, Conger in Kanungo (v Ovsenik & Ambrož, 2000) so karizmatičnemu vodenju pravzaprav pripisali popolnoma enake lastnosti kot transformacijskemu. Transformacijsko in karizmatično vodenje se enačita tudi zato, ker naj bi oba pristopa vodenja svoje člane aktivno vključevala v procese organizacije, v obeh primerih je pristop vodenja privlačen, vodje pa člane spodbujajo z motiviranjem.

Koncept karizmatičnega vodenja je sestavljen iz treh glavnih sestavin, te pa so vodja, sledilci in situacija. Ni zgolj karizmatičen vodja tisti, ki ima posebne lastnosti. Te naj bi posedovali tudi člani organizacije, ki jih vodja združuje. Če ima karizma in z njo povezano karizmatično vodenje predvsem pozitiven predznak, pa zgodovina žal pokaže, da so mnogi svojo karizmo izrabili tudi v lastne in sebične namene. V tem kontekstu se po navadi izpostavi ime Adolfa Hitlerja. Njegov narcizem in karizmatično vodenje sta prinesla za takratno družbo nepopravljive posledice, katere breme nosijo še sedanje generacije. Prav zagledanost vase je tista slaba lastnost karizmatične osebe, ki lahko za organizacijo predstavlja veliko slabost,

sledijo pa ji še ostale. Takole jih našteva Ruter (2008, str. 25–28): prevlada navdušenja nad stvarnostjo, odmik idealizirane vizije od realnosti, bolestna navezanost na vizijo, nezavedanje osnov (primanjkljaj znanj in spretnosti vodenja), preziranje potreb zaposlenih, zavračanje podpornih sistemov, zanikanje lastnih omejitev, aroganca, predrznost, subjektivna čustvena privlačnost, preveč moči in posledično preveč nadzora nad zaposlenimi, nezmožnost vodenja v kriznih situacijah ter druge.

Nevarnosti karizmatičnega vodenja so tudi te, da lahko člani organizacije postanejo od svojega vodje sčasoma odvisni, neaktivni, tudi odtujeni, ali pa popolnoma pasivni v čakanju na njegova navodila. Na drugi strani lahko postanejo nezadovoljni in se do vodje postavijo v kljubovalno držo. Vzrok tega problema je praviloma prav bolestna potreba vodje po vzdrževanju čudežne moči karizme. Posledice karizmatičnega vodenja so lahko pogubne tudi zaradi nasprotovanja vodje po oddelčnih, nivojskih in drugih vodjih, saj je proces karizmatičnega vodenja skoncentriran okoli ene same osebe.

2.4.5 Služnostno vodenje

Angleška beseda »*servant*« ima izvor v grškem glagolu »*diakonein*«, ki pomeni "služiti /skrbeti", in prav služenje oziroma skrb je glavna komponenta služnostnega vodenja. Daft in Marčič (2011) menita, da gre služenje služnostne vodje celo tako daleč, da je ta v celoti predan (angl. *devote*) drugim, to je članom organizacije in poslanstvu organizacije /skupnosti. Gledano iz krščanske perspektive bi lahko takšno obliko služenja opisali tudi kot brezpogojno ljubezen (angl. *agape*). Tudi Fry in Kriger (2009, str. 1681) menita, da je služnostno vodenje pristop vodenja, ki je osnovan na vrednotah, glavni namen njegovega vodje pa je ustvarjanje pozitivnega vpliva na zaposlene in zainteresirane deležnike. Van Dierendonck (2011) k temu doda še vidik odgovornosti in strne v misel, da služnostni vodja drugim pokaže smer s pomočjo vrednot in z zagotavljanjem odgovornosti, raje kot na poglobljanju lastnega interesa.

Greenleafova (1976) konceptualizacija služnostnega vodje, ki se smatra tudi kot začetek pojava služnostnega vodje, v skladu s Crippen (2005, str. 4), nakazuje, da je vodenje brez služenja manj tehtno, bolj egoistično in sebično, služnostno vodenje pa je usmerjeno v skupnost, je altruistično in empatično. Služnostni pristop vodenja, meni nadalje Northhouse (v Peterlin et al., 2015, str. 3), je nasprotje koristoljubnosti, manipulativnosti, kratkovidnosti ali usmerjanju k moči, saj ga motivirajo globlje ležeči motivi služenja.

Podobno kot trajnostno vodenje, je tudi služnostno vodenje teoretični koncept v razvijanju. Tudi Joseph in Winston (v Peterlin et al., 2015, str. 281) menita, da je o vplivu služnostnega pristopa na strateško vodenje organizacij in tudi to ali ta prispeva k ustvarjanju bolj trajnostnih organizacij, znanega še relativno malo. Je pa moč z gotovostjo trditi, da obstajajo tri lastnosti služnostnega vodenja, ki poudarjajo krepitvene in podporne elemente vodenja, to pa so daljnovidnost, skrbništvo in zdravljenje. Izvajajo se znotraj konteksta mnogoterih deležnikov, v vidu pa imajo skupno trajno blaginjo (Peterlin et al., 2015, str. 281–282). Senander (2013) je prepričan, da je služnostnega vodjo prav zaradi slednje značilnosti, zdravljenja, moč opisati kot vodjo, ki ima v zavesti tudi družbeno dimenzijo, to je odgovornost do obojih, članov organizacije in širše družbe. Kot meni tudi Spears (v Peterlin et al., 2015, str. 281–282), se tudi zato ukvarja z izgradnjo skupnosti na lokalni ravni. Kot v svoji raziskavi o služnostnem vodenju še ugotavljajo Peterlin et al. (2015, str. 282–283), ima služnostno vodenje, ko ga pogledamo preko njegovih treh predstavljenih značilnosti, še posebej zdravljenja, to sposobnost, da s ciljem skupnega dobra poveže svoje vrednote z

dolgoročnimi interesi organizacije, in ob tem doseže tudi sprejemanje strateških odločitev v smeri trajnosti.

2.4.6 Etično vodenje

V družbi je v zadnjih dveh desetletjih zaznati porast neetičnega vedenja in praks ter vse bolj izraženega individualizma, ob tem pa tudi vse manjšo skrb za skupno dobro. »Vse bolj jasno izražena so pričakovanja, da morajo vodilne položaje v organizacijah zasesti odgovorni ljudje z visokimi etičnimi standardi, etični vodje, ki delajo za skupno dobro in sprejemajo odločitve, ki so v dobro organizacije« (Mihelič, 2014, str. 1).

Etični vodja je oseba, ki je zavestno razvila etično držo in se zanjo aktivno zavzema tako pri lastnih dejanjih, kot tudi pri dejanjih drugih. Etično se vede v vseh svojih življenjskih vlogah, to je pri delu in tudi v svojem prostem času. Treviño, Brown in Hartman (2003) etičnega vodjo opišejo kot poštenjaka, pravičnega in odgovornega človeka, ki je vreden zaupanja. Eisenbeiss (2012) o njemu pove, da je zavzet, odlikujeta pa ga tudi osebna skromnost in profesionalna volja. Mayer, Aquino, Greenbaum in Kuenzi (2012) pravijo, da ima etični vodja visoko stopnjo moralne integritete, Mihelič, Lipičnik in Tekavčič (v Mihelič, 2014, str. 2) pa, da je vztrajen, se uči tako iz lastnih napak, kot tudi napak drugih, ter stremi k lastnemu razvoju. Mihelič (2014, str. 1) še doda, da ima etični vodja tudi potrebne kompetence da soustvari vključujoče delovno okolje.

Brown, Treviño, in Harrison (2005) so na podlagi obstoječe literature o etičnem vodenju celovito definicijo etičnega vodenja oblikovali kot »etično vodenje je v svojem bistvu izkazovanje normativno ustreznega vedenja pri lastnih dejanjih in tudi v odnosih z drugimi ljudmi ter zagovarjanje/promoviranje/predstavljanje tovrstnega vedenja pred zaposlenimi skozi dvosmerno komunikacijo, okrepitev in proces odločanja.« Brown in Treviño (2006) preko etične dimenzije vodenja vidita tudi povezave etičnega vodenja s transformacijskim, avtentičnim in spiritualnim vodenjem.

Etično vodenje vključuje štiri etične usmeritve: (1) usmerjenost k humanosti, (2) usmerjenost k pravici, (3) trajnostna in odgovorna usmerjenost ter (4) usmerjenost k zmernosti, vse pa se nanašajo na postavljanje ciljev ali na vplivanje na druge. Kot takšno, etično vodenje v organizaciji povečuje družbeno odgovorno ravnanje, prispeva k uspešnosti ter povečuje inovativnost in pripadnost organizaciji. Zaposleni, pogosteje kot bi sicer, izražajo svoja mnenja in so se pripravljene z vodjo pogovarjati tudi o nastalih težavah (Brown et al., 2005). Ker so praviloma zadovoljni z vodenjem svojega vodje, so v svoje delo sami pripravljene vložiti dodatne napore. Tako je Mihelič (2014, str. 2) mnenja, da je etično vodenje eden izmed temeljnih pogojev za ustvarjanje vključujočega delovnega okolja in tudi trajnostno usmerjene organizacije.

To, kar etični vodja dela in nebesedno izraža, je skladno s tem, kar govori. Sodelujočim predstavlja zgled (vzornišstvo), svoja načela pa na ostale prenaša tudi z mentorstvom. »Gardner meni, da etična vedenja pravzaprav zahtevajo celo takšne sposobnosti posameznika, da gre ta celo preko samega sebe in lastnega blagostanja, saj mu je pomembnejša širša slika« (v Mihelič, 2014, str. 3). Bolj, kot za kratkoročen finančni uspeh se etični vodja zavzema za blagor vseh deležnikov. Njegove odločitve so zato usmerjene v dolgoročen uspeh in vključujejo tudi interese lokalne skupnosti ter družbe kot celote.

Uvedba etičnega vodenja in ravnanja skozi celotno organizacijo zahteva svoj čas. Negativen vidik etičnega vodenja pa je tudi ta, da je lahko etična drža vodje celo lažna, kar lahko na primer spregledamo zaradi političnih spretnosti posameznika, in se pod njo pravzaprav skrivajo celo deviantna ravnanja. Nenazadnje, poda Mihelič (2014, str. 8), »etika ni nadomestilo za strokovna znanja in spretnosti, je pa komplementarna drža posameznika, ki je nujen sestavni del kompetenc sodobnega uspešnega vodenja.

2.4.7 Spiritualno vodenje

Spiritualno vodenje sloni na duhovnosti v povezavi s prisotnostjo na delovnem mestu, kot njegovi ključni lastnosti. Predhodne teorije vodenja so se v različnih merah usmerjale na enega ali več aspektov fizičnih, mentalnih ali emocionalnih elementov človeškega vzajemnega delovanja v organizacijah, zanemarjale pa so duhovno komponento. Družbene in organizacijske spremembe so botrovale potrebi po bolj holističnem vodenju. Tako lahko po Moxleyu (2000) teorijo spiritualnega vodenja razumemo kot poskus oblikovanja celotnega pristopa k vodenju, ki bi povezoval štiri temeljne dejavnike človekove biti (na delovnem mestu), in sicer telo (fizični dejavnik), mišljenje (logika), srce (čustva in počutje) ter dušo.

Fry (2003, str. 694–695) je spiritualno vodenje definiral kot sestavino vrednot, naravnosti in obnašanj, ki jih posameznik potrebuje, da bi uspel sebe in ostale resnično motivirati ter s tem doživeti občutek, da lahko skozi poklic/anost, družbeno povezanost in članstvo tudi duhovno preživi oziroma se realizira. Enako je Fry (2003) spiritualno vodenje opredelil kot pristop vodenja, ki temelji na notranji motivaciji, in skozi katerega se odražajo vrednote, stališča in ravnanje, ki zaposlene spodbujajo oziroma navdihujejo, pri čemer integriteta predstavlja enega izmed ključnih temeljev. Covey (1989) meni, da je spiritualno vodenje moč videti kot resnično motivirano silo, ki ljudem omogoča, da se počutijo žive, polni energije in povezani s svojim delom. Dodaja, da je to silo moč prevesti v občutek privlačnosti, fascinacije, veselja in skrbi za delo ter ljudi v delovnem okolju, s predanim in produktivnim organizacijskim obnašanjem.

Spiritualno vodenje vključuje tudi religiozne, etične in na vrednotah zasnovane pristope do vodenja. Enako kot tudi pri ostalih pristopih vodenja, ki so zasnovani na vrednotah, je tudi pri spiritualnem vodenju poudarjeno, da mora vodja najprej priti v stik s svojimi resničnimi notranjimi vrednotami, da bi jih lahko nato preko vizij, vrednot in osebnih dejanj posredoval svojim sledilcem. Spiritualni vodja lahko tako pomaga svojim sledilcem pri izbirah v zvezi s tem, kako skrbeti za svoje telo, um, srce in dušo. Deluje tako, da razvije navdušujočo vizijo in izjavo o poslanstvu, ki da zagon razvoju duha sodelovanja, zaupanja, medsebojne skrbi, posvečenosti ekipi in učinkovitosti organizacije. Ker želi, da ga bodo sledilci sprejeli, mora biti spiritualni vodja tudi kompetenten na področjih verodostojnosti, poučevanja, zaupanja in navdiha, ob tem pa tudi podkovan o delovanju skupine. Spiritualni vodja vodi ljudi skozi intelektualni diskurz in dialog ter verjame, da se lahko ti, takrat, ko so vključeni in primerno informirani, odločajo pametno, ter lahko s primerno informacijo tudi predpostavijo odgovornost za odločitve, ki vplivajo na njihova življenja (Powers, 1979).

Fry (2003) opredeli še namen in cilj spiritualnega vodenja. Za prvega pravi, da je ta ustvarjanje vizije in vrednostno ujemanje na ravni organizacije in posameznika ter spodbujanje višjih nivojev predanosti organizaciji in produktivnosti (Fry, 2003, str. 695). Za cilj spiritualnega vodenja postavi izgradnjo ter delovanje v smeri neprestanih izboljšav in učeče se organizacije, osvobajanja, črpanja najboljšega iz ljudi ter ustvarjanje razpoloženja

notranjega miru v dobro vodjem, njihovim sledilcem in ostalim deležnikom (Fry, 2003, str. 711). Razglablja pa tudi o najvišjem učinku spiritualnega vodenja. Meni da je to ustvarjanje občutka fuzije štirih fundamentalnih sil človekove eksistence (telo, um, srce in duša), ta pa ljudi spodbudi k višjim dosežkom, okrepljeni predanosti organizaciji, na osebni ravni pa izkušnji veselja, miru in spokoja (Fry, 2003, str. 718). Spiritualno vodenje je kot nuklearni reaktor, ki generira potrebno fuzijo, gonilno silo učečim se organizacijam novega tisočletja (Fry, 2003, str. 718). S slednjim še enkrat poudari, da je spiritualno vodenje, kot pristop vodenja, potreben, kadar želimo doseči preobrazbo in kontinuiran uspeh učečih se organizacij.

2.4.8 Avtentično vodenje

»Na področju vodenja se je po letu 2003 pojavilo novo področje preučevanja« (Dimovski, Černe, Penger, Škerlavaj & Marič, 2011, str. 1), to je avtentično vodenje, razlog za njegov nastanek, menita Avolio in Gardner (2005, str. 316), pa so (bili) turbulentni časi, polni hitrih sprememb in množstvo različnih globalnih družbenih izzivov ter groženj. Poleg tega Avolio in Gardner (2005) menita, da je koncept avtentičnega vodenja nastal tudi kot nasprotovanje do pogosto zavajajočih pristopov vodenja. Razvil se je z oblikovanjem pozitivnega organizacijskega vedenja, ki vključuje zaupanje, optimizem, prožnost in samozavest, ter s poudarkom na osebni konkurenčni prednosti posameznika.

Ko rečemo, da je nekdo avtentičen, pomeni, da izraža svojo lastno identiteto, to pa uspeva s tem, ko deluje v skladu s svojim resničnim jazom in sebe izraža na načine, ki vibrirajo z njemu lastnimi notranjimi občutki ter mislimi (Avolio & Gardner, 2005). Z drugimi besedami lahko bistvo avtentičnosti opišemo tudi kot poznavanje sebe, sprejetje sebe in ohranjanje sebe, takšnega kot smo. Lahko rečemo tudi, da avtentična oseba deluje iz svojega srca. Ko pojem avtentičnosti prenesemo v koncept avtentičnega vodenja, to pomeni, da avtentičen vodja v vseh okoliščinah izhaja predvsem iz svoje avtentičnosti (Penger, 2006). Avtentično vodenje izpostavlja tisti del osebnosti vodje, ki ima sposobnost slediti svojemu značaju (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 102).

Avolio in Gardner (2005, str. 328) menita, da se avtentično vodenje od ostalih sodobnih teorij vodenja razlikuje predvsem v tem, da drugim pristopom pozitivnega vodenja (transformacijsko, karizmatično, spiritualno in druge) predstavlja temeljni konstrukt oziroma osnovo. Če sta bila transformacijsko in etično vodenje oblikovana za razvoj vodenja v sodobnih organizacijah, pa lahko avtentično vodenje razumemo kot temeljni konstrukt, ki lahko prva dva ponotranji (Penger, Dimovski, Peterlin & Černe, 2009, str. 3). Gre pa tudi za koncept, ki omogoča uvedbo filozofije učeče se organizacije (Penger et al., 2009), vse bolj ključne komponente sodobne organizacije, stremeče k trajnosti.

Če je temelj avtentičnega vodenja v poznavanju samega sebe in zaupanju svojim sodelavcem, ter, kot pravita Avolio in Luthans (v Peterlin, 2014), ni rezultat izvajanja moči, sta njegovi osnovni vrednoti razvoj in zaupanje (Penger et al., 2009), njegovih pet osnovnih elementov pa so samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital, pozitivno modeliranje in lasten pozitiven razvoj (Peterlin, 2007). Avtentično vodenje vrednotimo s kriteriji zadovoljstva, svetovanja zaposlenim, stopnjo motiviranosti zaposlenih in sistemom nagrajevanja.

Avtentični vodja je oseba z visoko stopnjo avtentičnosti. Ima visoko moralo, je samozavesten, optimističen, prožen in poln upanja. Pri svojem delovanju se ne oddaljuje od

svojih vrednot in prepričanj; tako je lahko tudi direktiven, participativen ali celo avtoritativen. Njegova glavna naloga je, da skozi sito lastnih pridobljenih izkušenj uravnoveša znanje, novosti in zastavljene cilje organizacije. Avtentičen vodja vpliva z zgledom. S pozitivnim vplivom dosega pozitivne premike tudi pri ostalih članih organizacije in jih navdušuje za skupno doseganje ciljev. Ostale člane organizacije spodbuja na načine, da ti dosežejo nekaj, kar niti sami niso verjeli, da so sposobni ustvariti. Takšen avtentičen vodja deluje kot magnet za zaposlene (Dimovski et al., 2009, str. 103–105).

Razlikujemo štiri elemente avtentičnega vodenja; samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital in pozitivno modeliranje (Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe in Marič, 2013, str. 109). Samozavedanje je v povezavi s poznavanjem samega sebe oziroma imeti stik s svojo bitjo. S samoregulacijo razumemo obvladovanje lastnega vedenja v skladu s posameznikovo osebnostjo, ob sočasnem ohranjanju neposrednih odnosov s soudeleženi. Pozitivni psihološki kapital je tisti, ki samozavedanje in samoregulacijo okrepi, pomembno vlogo pa ima tudi pri pozitivnem modeliranju oziroma procesu osebne identifikacije sledilcev z vodjo.

2.4.9 Trajnostno vodenje

Skladno z analizo, ki sta jo izvedla Reichers in Scheider (v Gurr, 2007), trajnostno vodenje še ni na ravni zrelega teoretičnega koncepta, temveč je v merilu predstavitev-evaluacija-konsolidacija, v prvi fazi uvajanja koncepta v veliko teorijo. Ker je temu tako, Peterlin et al. (2015, str. 279) menijo, da je trajnostno vodenje na tej točki zato koristno primerjati z ostalimi teorijami vodenja in njihovimi pristopi. Dodajajo, da se številni atributi trajnostnega vodenja sicer prekrivajo z ostalimi pristopi vodenja, ima pa ta tudi samo svoje značilnosti. Tabela 3 prikazuje osnovno enotnost vrednostne obravnave avtentičnega, etičnega, služnostnega in spiritualnega vodenja, ki jim trajnostno vodenje doda še jedrno razvojno vrednoto trajnosti (v Peterlin, 2014).

Tabela 3: Primerjava izpostavljenega vrednostnega sistema pristopov vodenja

Vrednote	Avtentično vodenje	Etično vodenje	Služnostno vodenje	Spiritualno vodenje
Integriteta	✓	✓	✓	✓
Odličnost	✓	✓	✓	✓
Ponižnost	✓	✓	✓	✓
Poštenost	✓	✓	✓	✓
Potrpežljivost	✓	✓	✓	✓
Prijaznost	✓	✓	✓	✓
Sočutje	✓	✓	✓	✓
Sprejemanje /odpuščanje /hvaležnost	✓	✓	✓	✓
Sreča v vsakodnevem delu	✓	✓	✓	✓
Zaupanje	✓	✓	✓	✓

Vir: J. Peterlin, Razvoj trajnostnega vodenja in mnogotere inteligentnosti: konceptualizacija in multimedološki raziskovalni pristop, 2014, str. 31.

Bass, Avolio, Jung & Berson (2003) so med transformacijskim in trajnostnim vodenjem zaznali štiri skladnosti: (1) predanost razumevanju celote, (2) intelektualna spodbuda deležnikov; (3) motiviranje s spodbujanjem akcije in (4) individualna obravnava deležnikov. Med sabo se pristopa razlikujeta v tem, da se transformacijski usmerja bolj v osebno karizmo, trajnostno pa v vzgajanje in krepitev potencialov za dostojno življenje bodočih

generacij (Peterlin et al., 2015). Enako kot služnostno vodenje, tudi trajnostno (Avery & Bergsteiner, 2011a) skrbi bolj za potrebe drugih, kot za potrebe svojega vodje. Zato se trajnostno vodenje, še menita Avery in Bergsteiner (2011a), od služnostnega razlikuje v tem, da je usmerjeno tudi v bodoče potrebe mnogih deležnikov in ne zgolj na trenutne potrebe aktualnih sledilcev (v Peterlin et al., 2015). Trajnostno vodenje sicer sloni na ideji etičnega vodenja (Brown & Treviño, 2006), vendar svoja področja uporabe razširja s trditvijo, da je nekaj lahko etično šele v trenutku, ko vzamemo v obzir tudi potrebe širšega razpona deležnikov, vključno s prihodnjimi generacijami in naravnim okoljem. V primerjavi z ostalimi teorijami vodenja, ki izvirajo iz transformacijskega pristopa vodenja, se trajnostno vodenje odlikuje tudi z zasledovanjem vrednote trajnosti na individualni, organizacijski in ekološki ravni, in sicer tako za trenutne kot tudi prihodnje generacije, zaključijo primerjavo trajnostnega vodenja (Peterlin et al., 2015, str. 279).

Obstajajo tudi drugačni opisi trajnostnega vodenja. Inštitut za trajnostno vodenje (Center for Social Innovation, b.l.) opiše trajnostno vodenje v poslovnem okolju kot tista obnašanja, prakse in sisteme, ki ustvarjajo trajno vrednost za vse deležnike ali organizacije, vključno z investitorji, okoljem, drugimi vrstami, prihodnjimi generacijami in skupnostmi. Peterlin, Dimovski in Penger (2013, str. 211) so trajnostno vodenje definirali kot vodenje, ki je usmerjeno tudi v prihodnje generacije, upoštevajoč blaginjo družbe in narave. Definicijo trajnostnega vodenja v izobraževalnem okolju je izoblikoval Hargreaves (2007, p. 224). Opiše ga kot vodenje, ki razvija poglobljeno učenje na način, ki ne škoduje in ustvarja pozitivne učinke za vse deležnike v sedanjosti in v prihodnosti. Naštete definicije tako poudarjajo, da je trajnostno vodenje: (1) izvajano v povezavi s široko vrsto deležnikov, (2) sposobno z dolgoročnim pogledom na zadevo preseči pretirano skrb o njej v trenutnem stanju, (3) vodenje, ki se ne izvaja zgolj skozi vedenje, temveč tudi skozi druge organizacijske sistemske komponente in (4) vodenje, ki vrednote definira s pogledom na večje skupno dobro (Peterlin et al., 2015, str. 280).

Ko govorimo o trajnostnem vodenju, je potrebno pod drobnogled dati tudi pojem trajnosti, in pogledati, kaj ta v povezavi z različnimi vidiki delovanja in razvoja pomeni. Casserley in Critchley (2010) to pojasnita kot: (1) na osebni ravni: ohranjanje osebnega fizičnega in psihičnega zdravja; (2) na ravni organizacije: ohranjanje delovnega okolja, ki zaposlenim omogoča razvoj mnogoterih inteligentnosti, da bi se dosegli cilji organizacije, ki so skladni s cilji delničarjev; (3) na ravni družbe: družbeno odgovorno delovanje v širši skupnosti in (4) na ekološki ravni: ohranjanje in trajnostne okoljske spremembe.

Peterlin et al. (2015, str. 280) o ključnem cilju trajnostnega vodenja menijo, da je ta, da organizacija in posameznik dosežeta blaginjo in dolgoročen uspeh, prvega s spoštovanjem družbenih vrednot, drugega pa s strateškim odločanjem, ki je zasnovan na vrednotah in varovanju naravnega okolja. Ta cilj trajnostno vodenje dosega, še povedo Peterlin et al. (2015), s tem, da se pri svojem delovanju in pri strateškem odločanju ozira na široko vrsto kompleksnih medsebojnih odnosov med posamezniki, poslovno skupnostjo, globalnimi trgi in ekosistemom. Pri strateškem odločanju pa se trajnostno vodenje obnaša tudi odgovorno, saj (Avery & Bergsteiner, 2011b) izgrajuje skupnosti, pospešuje sodelovanje med deležniki in promovira dolgoročne vrednote.

Na Cambridgevem Inštitutu za trajnostno vodenje (Cambridge Institute for Sustainability Leadership, b.l.) ugotavljajo, da je pri razlikovanju vodstvenih pristopov posameznikov pri soočanju s trajnostnimi temami pomembnih predvsem sedem ključnih lastnosti in pristopov. Naštevajo (1) sistematsko in interdisciplinarno razumevanje; (2) emocionalno inteligentnost

in skrbnost; (3) orientiranost vrednot k oblikovanju kulture; (4) močno vizijo za izvedbo bistvene razlike; (5) vključujoč pristop, ki sproža zaupanje; (6) pripravljenost inovirati in biti radikalen ter (7) dolgoročno perspektivo učinkov. Ob tem direktor Inštituta, Polly Courtice, dodaja, da je vodja tisti, ki oblikuje vizijo in spodbudi ljudi k skupni akciji v smeri njene uresničitve, ob tem pa se odziva na katerekoli spremembe ter izzive, ki se na tej poti pojavijo. Trajnostni vodja pa je oseba, ki spodbuja in podpira akcijo v boljši svet.

Dimovski, Grah, Uhan in Peterlin (2014, str. 1) trajnostnega vodjo opišejo tudi kot vodjo sprememb, kar podprejo s trditvijo, da trajnostno vodenje sloni na ideji, da se sprememba razvija v koncentričnih krogih. V odnosu do nje pa njen pobudnik, s tem tudi vodja spremembe oziroma trajnostni vodja, ne potrebuje formalne pozicije znotraj organizacijske strukture, je pa njegova naloga in poslanstvo vključevanje drugih v procese izgradnje skupnosti oziroma skupnostnega projekta (Dimovski et al., 2014).

2.5 Vodenje sprememb

2.5.1 Sprememba

»Vodenje v pravem pomenu besede je tisto vodenje, ki vodi do spremembe kot take in ne nazadnje, ki pripelje do spremembe v življenju posameznika.« (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 264).

Sodobni svet je v nenehnem spreminjanju. Sprememba je očitno postala njegovo nesporno in hkrati nepredvidljivo življenjsko dejstvo. Sprememba pomeni gibanje naprej in je nasprotno stanju na mestu. Spremembe lahko hromijo, lahko pa pomenijo tudi premike na bolje. Zato je pomembno, da pred spremembami ne bežimo, temveč jih znamo spremeniti v svojo prednost. Pri našem odzivanju na spremembe igrajo pomembno vlogo znanje in izkušnje ter tudi oblikovane navade, čeprav so lahko prav slednje pogosto celo ovira pri prilagajanju in spreminjanju. Da bi vodja znal pokazati (novo) pot in organizacijo uspešno popeljati skozi proces sprememb, mora imeti poleg sposobnosti uravnoteženja tradicionalnih znanj, pridobljenih izkušenj in novosti (Peterlin, 2007), tudi zadovoljivo razumevanje o vodenju teh procesov. Vodenje sprememb zahteva prilagodljivost (Penger et al., 2009), domišljijo, dialog in željo po spremembi pri vseh zaposlenih, zelo pomembno pa je tudi ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji. Le razvijajoča se in učeča se organizacija, s tem tudi organizacija z visoko stopnjo prožnosti, je lahko kos nenehnim spremembam, te pa takšni organizaciji hkrati predstavljajo tudi izziv.

Drucker (v Dimovski et al., 2005, str. 264) vodje prihodnosti vidi kot osebe z naslednjimi lastnostmi: (1) vodja je nekdo, ki ga posnemajo, in ima privrženca; (2) učinkovit vodja ni nekdo, ki ga imajo radi in ga občudujejo. Je nekdo, čigar posnemovalci naredijo prave stvari. Pomembni so rezultati. (3) Vodje so vedno vidni, zato so zgled mnogim. (4) Vodenje ni čin, privilegij, naziv in denar. To je odgovornost. Tudi na tej predpostavki, Dimovski et al. (2005, str. 264–266) vidijo kot primerne vodje za vodenje skozi občutnejše spremembe predvsem karizmatičnega in transformacijskega vodjo, oba sposobna navdihovanja in motiviranja, da ljudje delajo več in bolje, transformacijski pa sposoben tudi spodbujanja v smeri inovacij in sprememb.

Za vodenje sprememb je pomembno tudi doseganje kritične mase, kar pomeni zadostno število posvojiteljev inovacije v družbenem sistemu, ki omogoča, da ritem posvojitve novosti postane samostojen in ustvarja nadaljnjo rast.

2.5.2 Pristop vodenja pozitivnih sprememb

Ko želimo spremembo popeljati do premika na bolje in procese, ki obstoječo situacijo silijo k spremembam, ne želimo doživljati kot problem, moramo uporabiti principe, ki veljajo za vodenje pozitivnih sprememb. Peterlin (2014) je takšno raziskovalno metodo, ki pritegne vse bistvene zainteresirane deležnike za pozitivne spremembe, opisal kot pristop vodenja pozitivnih sprememb.

Cilj pristopa vodenja pozitivnih sprememb je pozitivna sprememba posameznika oziroma organizacije. Pristop vodenja pozitivnih sprememb deluje kot spodbujavalec dolgoročne perspektive in »omogoča majhne, a trajne spremembe, ki se najprej začnejo v glavi, s čuječo zavzetostjo, ki posameznikom omogoča doživljanje celote« (Peterlin, 2014, str. 193). Reichard in Johnson (v Peterlin, 2014, str. 195) ga opišeta kot pristop, ki je pozitivno usmerjen in temelji na premišljenem pripovedovanju zgodb.

Pristop vodenja pozitivnih sprememb omogoča razvoj trajnostnega vodenja in je bil pravzaprav zasnovan kot njegov raziskovalno-metodološki pristop. Cooperrider, Whitney in Stavros (v Peterlin, 2014, str. 9) slednje dopolnijo s podmeno, da je trajnostno vodenje, kot dolgoročno naravnana iniciativa, pravzaprav v samem bistvu pristopa vodenja pozitivnih sprememb. Poleg teorije mnogoterih inteligentnosti, pa pristop vodenja pozitivnih sprememb predstavlja tudi enega od ključnih elementov razvoja trajnostnega vodenja (Peterlin, 2014).

2.5.3 Pozitivno povpraševanje

Pozitivno povpraševanje je metoda pristopa vodenja pozitivnih sprememb, ki omogoča uvedbo dolgoročnih in pozitivnih sprememb s krepitvijo prednosti. Gre za inovativno metodo, ki organizacije, ljudi in trg analizira na način iskanja močnih točk in zdravih jeder. Za razliko od običajne analize, ki se začne z iskanjem problemov, z metodo pozitivnega povpraševanja raziščemo prednosti sistema in dobre lastnosti (Gospodarska zbornica Slovenije, b.l.). Tudi Peterlin (2014, str. 12 in 211) o pozitivnem povpraševanju, kot metodi pristopa vodenja pozitivnih sprememb (znotraj akcijskega raziskovanja in pozitivne psihologije) zapiše, da ta, s postavljanjem pozitivno naravnanih vprašanj, poskuša odkriti, kaj je v organizaciji oziroma posamezniku najboljše in graditi dalje prav na teh prednostih.

Zakaj je v procesu vodenja sprememb iskanje pozitivnega, in ne problemov, ključnega pomena za vodenje sprememb, so Senge, Smith, Kruschwitz, Laur in Schley (2008, str. 50) argumentirali s podmeno, da je reševanje problemov odpravljanje tistega, česar nečemo, medtem ko ustvarjanje pomeni uresničevanje nečesa, do česar nam je veliko. Pozitivne spremembe pa lažje ustvarjamo, ali jih je šele sploh možno ustvariti, ko je naše izhodišče pozitivno. Vodopivec (2012) je o pozitivnem povpraševanju, kot metodi pristopa vodenja pozitivnih sprememb, tudi prepričan, da ta z usmerjanjem v najboljše v organizaciji in ljudeh pravzaprav opušča tudi potrebo po managementu reševanja problemov in sistemih ocenjevanja ter kakovosti.

2.6 Vodenje procesov družbene inovacije

Družbena inovacija mobilizira vsakega državljana, da postane aktiven del inovacijskega procesa (European Commission, 2011, str. 30). Če je participacija državljana predstavljena kot nujen pogoj za družbeno inovacijo, potem je pomembno imeti tudi sistemsko znanje v zvezi s pogoji, pod katerimi so državljeni pripravljeni vstopiti na »družbeno inovacijsko

potovanje« (Van de Ven et al., 2008). Kakšen je torej vodja procesov družbene inovacije, če je ta, kot predstavijo predhodna poglavja, v svojem bistvu pozitivna trajnostna sprememba?

Mulgan et al. (2007), ki družbene inovacije ocenjujejo kot pogosto kaotične in nepredvidljive, menijo, da močno pomagajo vodje, ki vidno opogumljajo in nagrajujejo uspešne inovacije ter premoščajo različna področja. Dimovski et al. (2014) v odgovor omenjajo paradigmo, ki se razvija znotraj sodobne teorije vodenja, ki pravi, da je vodja tisti, ki predvidi potrebe svoje skupnosti in jim tudi služi. Peterlin et al. (2015) so si edini, sta sta strateške odločitve znotraj konteksta mnogovrstnih zahtev raznovrstnih razsvetljenih nosilcev interesov najbolj sposobna izvajati trajnostno in služnostno vodenje, to pa zato, ker: (1) sta usmerjena k služenju in prispevanju v blaginjo drugih ter naravnega okolja pred lastnimi interesi; (2) se osredotočata na dolgoročne interese mnogoterih interesnih skupin organizacije, raje kot zgolj na nekaj njih in ozke usmerjenosti na interakcijo vodja-sledilec; (3) imata izgrajen čut odgovornosti do skrbništva organizacijskih in naravnih virov s ciljem skupnega dobra.

Najprimernejši pristop vodenja v okolju procesov družbenega inoviranja, tako povzemam, je trajnostno vodenje, s pristopom pozitivnega vodenja sprememb.

3 ANALIZA DRUŽBENE INOVACIJE V LOKALNI SKUPNOSTI SV. VRH PRI MOKRONOGU

3.1 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je raziskati teoretična spoznanja o konceptu družbene inovacije v lokalni skupnosti s pomočjo elementov vodenja, na primeru lokalne skupnosti Sv. Vrh pri Mokronogu (v nadaljevanju: skupnost Sv. Vrh). Cilj raziskave je izdelati strateško akcijski načrt trajnostnega razvoja skupnosti Sv. Vrh po principu družbene inovacije.

3.2 Raziskovalna vprašanja

Raziskovalna vprašanja magistrske naloge so:

- Ali so člani lokalne skupnosti Sv. Vrh zadovoljni z obstoječim stanjem v lokalni skupnosti?
- Kje je družbena inovacija v lokalni skupnosti Sv. Vrh najbolj potrebna?
- Ali člani lokalne skupnosti Sv. Vrh želijo sodelovati pri družbeni inovaciji?

3.3 Metodologija

3.3.1 Kvalitativna metodologija

3.3.1.1 Družbena inovacija in kvalitativna metodologija

Za raziskavo družbene inovacije je primerna kvalitativna metodologija. Denzin in Lincoln (v Konstantatos, Siatitsa & Vaiou, 2014, str. 275) menita, da so kvalitativne metodologije

povezane s potrebo znanstvenega povpraševanja po takšnih raziskovalnih vprašanjih, katerih cilj ni zgolj razširitev baze empirične evidence, enako se ne usmerjajo zgolj na preproste količinske spremenljivke (kvalitativna metoda), temveč predvsem na kvaliteto bistev /fenomena in na procese ter pomene, ki jih ni mogoče ali pa celo niso primerni za meritve. DeLyser, Herbertin in Aitken (v Konstantatos et al., 2014, str. 275) k temu dodajo, da kvantitativne metode, v primerjavi s kvalitativnimi, predstavljajo drugačen ontološki in epistemološki pristop k znanju ter podatkom, uporabljajo pa se za odgovore k drugačnim vprašanjem, drugačnim načinom in iz drugačnih tem oziroma področij.

Harding (v Konstantatos et al., 2014, str. 280) predstavi, da so v procesu kvalitativne raziskave zanimivi predvsem mikro dogodki in različnosti, to so odstopanja od siceršnjega vzorca, medtem ko je za formulacijo resnične trditve ključnega pomena predvsem živa izkušnja. Veljavnost in kredibilnost pridobljenih rezultatov se pri kvalitativni analizi ocenjuje v drugačnih pogojih kot pri kvantitativnih metodologijah. Pomemben je proces raziskave, enako tudi transparentnost ob predstavitvi dognanj raziskave, poleg procesa pa tudi samorefleksija raziskovalca in zavedanje o kontekstu (Konstantatos et al., 2014, str. 280).

Za raziskavo družbene inovacije v skupnosti Sv. Vrh sem uporabila različne kvalitativne metode, ki so zasnovane na interaktivnih procedurah in participativnih tehnikah. Kot takšne lahko z združevanjem in pospeševanjem interakcij med številnimi udeleženci podprejo interdisciplinarni značaj raziskave družbene inovacije in so v tem kontekstu lahko tudi same družbeno inovativne (Konstantatos et al., 2014, str. 274). Uporabila sem različne tehnike, med njimi kot glavni intervjuje s pomočjo strukturiranega vprašalnika družbena inovacija in metodo teorije razvoja skupnosti, ki temelji na premoženjih in močeh skupnosti (angl. *assets and strenghts based community development*, v nadaljevanju ASBCD). Slednjo sem izvedla v njenem prvem koraku, to pa je mapiranje (ang. *mapping*¹, v nadaljevanju mapping). Čeprav teorije razvoja skupnosti ni moč enačiti s teorijo družbene inovacije, pa Hamdouch (2014, str. 261) meni, da se lahko že utečene prakse ASBCD metode in nastajajoče analize družbene inovacije medsebojno bogatijo. Znotraj analize skupnosti Sv. Vrh sem izvedla tudi demografsko analizo.

3.3.1.2 Pristopi, vtankani v kvalitativno metodologijo družbene inovacije

V kvalitativno metodologijo, ki sem jo uporabila za analizo družbene inovacije, je vtankanih več pristopov. Med njimi so to: (1) pristop vodenja pozitivnih sprememb; (2) participativna akcijska raziskava; (3) pristop od spodaj-navzgor; (4) kontekstualen pristop oziroma snovanje iz *genius loci* (družbene, prostorske in druge značilnosti določene lokacije /skupnosti). Metoda pristopa vodenja pozitivnih sprememb je pozitivno povpraševanje. Arthur (v Hamdouch, 2014) meni, da participativna akcijska raziskava družbeno inovacijo in akcijo vrača k svojim koreninam, to je k čvrstim temeljem realnosti. Hamdouch (2014, str. 263) dodaja, da je slednje, gledano iz vidika metodologije, verjetno največji izziv oziroma inovativen premik, s katerim se soočajo raziskovalci družbenih inovacij. Četrti pristop pomeni, da v analizo družbene inovacije vključimo lokalne skupnosti in dodamo vrednost lokalnim virom. Četrti pristop je v zvezi s kontekstom.

¹ Mapping; izdelava večplastnega in obširnega inventarja kapacitet, zmogljivosti, virov, znanj, omrežij, povezav, organizacij in infrastrukture znotraj skupnosti.

Pristopa vodenja pozitivnih sprememb in ASBCD gradita na pozitivnem pristopu k raziskavi družbene inovacije in iščeta močne gradnike dejanskosti, ki bodo predstavljali temelj novih rešitev. Oba, ASBCD in participativna akcijska raziskava podpirata ključen vidik ter rezultat procesa raziskave družbene inovacije, to pa je ustvarjanje in krepitev znanja, v smislu, da se to vedno pridobiva skozi akcijo in je zanjo tudi namenjeno.

3.3.1.3 Izbrane tehnike raziskave družbene inovacije

Znotraj kvalitativnih metodologij obstaja več tehnik. Za namene raziskave procesov družbene inovacije so primerne predvsem tiste, ki so v povezavi z družbenim kontekstom, usmerjene k odnosu predmet /subjekt in njegovi dinamiki (Konstantatos et al., 2014, str. 275). V različnih kombinacijah, ki so vedno specifične za vsak posamičen raziskovalni projekt, se uporabljajo naslednje tehnike: opazovanje sodelujočih, etnografija, intervjuji, življenjske zgodovine, fokusne skupine (participativna tehnika), vizualne analize, mapping, interpretacije krajine, raziskave arhivov, besedilna in diskurzna /pogovorna analiza.

Zaradi participativnega pristopa k analizi družbene inovacije je sicer pomembno, da tehnike, to je »kaj se bo merilo« in »kako«, ne izbere raziskovalec sam, temveč vsi udeleženi v participativnem procesu. Slednje je bilo zaradi časovne komponente in kompleksne ter intersubjektivne narave teh tehnik za namene te naloge težko doseči, poleg tega pa to tudi ni bil namen te naloge. Zato pa sem eno izmed dveh izbranih tehnik, to so intervjuji, v procesu raziskave prilagajala skozi invencije novih kombinacij in vprašanj.

Ob izboru tehnik sem se zavedala, da ima ta izbor vpliv na sam potek raziskave in tudi na njene rezultate. Spraševala sem se, kako izkoristiti bogate vire skupnosti brez sklepanja kompromisov njihovih potencialov in raznolikosti, jih usmerjati, ob tem pa hkrati puščati dovolj prostora za interakcijo in izmenjave med udeleženci. Takšen premislek je sicer kazal v smeri izbora participativne tehnike fokusne skupine², vendar sem se odločila za intervjuje. Tej odločitvi je botrovala dimenzija časa, narava te naloge, predvsem pa posedovanja strukturiranega vprašalnika družbena inovacija. Intervjuje sem izvedla v kombinaciji z ostalimi tehnikami, te pa so: opazovanje sodelujočih, etnografija, življenjske zgodovine, vizualne analize, interpretacije krajine, raziskave arhivov ter besedilna in diskurzna /pogovorna analiza. Določeno vedenje o skupnosti Sv. Vrh sem predhodno pridobila že tudi skozi strokovno delo svetovalke za okolje in prostor na krajevni občini Mokronog-Trebelno.

3.3.1.4 ASBCD pristop za raziskavo družbene inovacije

Med področji, ki povezujejo zadovoljitev človeških potreb z opolnomočenjem in družbeno ekonomsko spremembo, je tradicionalno tudi razvoj skupnosti. Za namene raziskave družbene inovacije v skupnosti Sv. Vrh sem uporabila tudi raziskovalno strategijo oziroma pristop k raziskavi skupnosti, ki sloni na premoženjih in močeh skupnosti, ASBCD. Kunnen, MacCallum in Young (2014, str. 285) menijo, da gre za pristop, ki je v mnogočem soroden

² Fokusna skupina je participativna tehnika, ki se uporablja tudi v marketingu, predvsem pa v družbenih znanostih, in se smatra kot metoda z visoko stopnjo veljavnosti /tehnosti. Ključna vprašanja v povezavi z njo so ta o konstituiranju in velikosti skupine, o standardizaciji vprašanj (da ali ne) in proceduri ter stopnji moderatorstva (v Konstantatos et al., 2014, str.276–277). Fokusna skupina prinese drugačne rezultate od intervjuja, saj se v skupini ustvari posebna dinamika. Možno je, da so ljudje bolj zgovorni kot pri intervjuju, predvsem pa se v procesu izpostavijo teme in vprašanja, katerih posamični intervju verjetno sploh ne bi odpiral. Fokusna skupina zagotovo pomeni tudi več kot zbir posamičnih intervjujev. Za interpretacijo dogodka pa je pomembna tudi analiza neformalnega sporočanja (kdo je govoril, iz kakšne pozicije, kakšna je bila njegova /njena njegova telesna govorica, kakšni izrazi so spremljali govorico, dinamika skupine, ipd.).

z zadevami družbene inovacije, in ga je zato moč s pridom uporabiti tudi za namene raziskave slednje. Od ostalih pristopov k razvoju skupnosti se izbrani ASBCD razlikuje v tem, da ta v osnovi predpostavi, da skupnosti ni mogoče okrepiti, niti to ne morejo storiti njeni člani sami, če je skupnost tretirana kot nemočna ali odvisna od oblasti. Namesto usmerjanja na težave skupnosti, kakor praviloma pristopajo ostali pristopi, je ključen princip ASBCD pristopa prepoznavanje in mobilizacija obstoječih spretnosti, veščin, povezav ter znanj znotraj te skupnosti.

Proces raziskave skupnosti po ASBCD pristopu je sestavljen iz štirih ključnih sestavin oziroma trenutkov, ki se dogajajo v toku in se pogosto medsebojno tudi prepletajo: (1) mapiranje, (2) gradnja in krepitev odnosov, (3) spodbujanje in krepitev zmogljivosti ter (4) mobilizacija akcije. Ključna raziskovalna aktivnost, od katere je odvisen uspeh celotne raziskave, je predvsem začetna faza raziskave, mapiranje, katerega začetni del sem izvedla tudi znotraj svoje raziskave. Gre za izdelavo večplastnega in obširnega inventarja kapacitet, zmogljivosti, virov, znanj, omrežij, povezav, organizacij in infrastrukture znotraj skupnosti.

V karti premoženja skupnosti Sv. Vrh sem v skladu s priporočili ASBCD pristopa (Kunnen et al., 2014, str. 290) zasledovala naslednje skupine premoženj skupnosti:

- **ljudje:** znanja, spretnosti, veščine, posebni talenti posameznikov, izkušnje in ekspertize posameznikov,
- **prostori:** kraji, naravni viri, fizična premoženja, kot so družbene zgradbe in prostori srečevanj,
- **neformalna zbirališča:** družbena omrežja in prostori, vključno s domovi, kjer se lahko ljudje neformalno povezujejo, še posebej tista, kjer ljudje diskutirajo in raziskujejo načine, kako bi se odzvali na lokalne teme oziroma sporna vprašanja,
- **partnerstva in sodelovalna omrežja:** formalna in neformalna sodelovalna omrežja ter partnerstva, povezave in dogovori, ki povezujejo skupnost in njene člane,
- združbe, društva, skupine, organizacije in storitve: lokalna združenja, društva, šole, lokalna uprava, zdravstvene storitve, ipd.
- **lokalna podjetja:** ekonomske povezave, lokalna podjetja in vodilni podjetniki,
- **kultura:** pomembna mesta v skupnosti, običaji, za ljudi in skupine pomembna obnašanja ter aktivnosti, ki prispevajo k lokalni identiteti,
- **zgodovina in dediščina:** lokacije, zgodbe in zapisi, ki pomagajo pri pogovoru o živih izkušnjah skupnosti in lokalnem znanju. Lahko gre tudi za pretekle procese, načrte in poskuse skupnosti, njen ekonomski razvoj in druge razvojne aktivnosti skupnosti.

Raziskava skupnosti po pristopu ASBCD je relativno dolg proces, ki je seveda odvisen tudi od velikosti raziskovane skupnosti in razpoložljivega števila raziskovalcev. Prav ta proces pa je zaslužen za izgradnjo odnosov, oblikovanje skupnega jezika in skupnega cilja skupnosti ter mobilizacijo moči za konkretno akcijo. Ta proces sem v svoji nalogi zasnovala, zato bo njegovo nadaljevanje za skupnost, če se ta tako odloči, lažje. V zvezi s procesom mapiranja premoženja in vanj vtakano metodo pozitivnega povpraševanja pa velja biti tudi previden, da v raziskavi ne spregledamo zadev, ki so lahko sporne, to so nepravilnosti in konflikti znotraj skupnosti.

Ko primerjamo raziskavi družbene inovacije in razvoja skupnosti, med njima obstaja predvsem ena ključna razlika, ta pa je pozicija raziskovalca v procesu raziskave. Pri raziskavi družbene inovacije je raziskovalec predvsem opazovalec, tudi dokumentalist in analitik, medtem ko je v primeru raziskave razvoja skupnosti, ki ima za cilj tudi bolj konkretne in praktične rezultate, raziskovalec agent družbene spremembe (Kunnen et al., 2014, str. 293), česar se mora raziskovalec družbene inovacije z vso odgovornostjo zavedati. Prav tako mora imeti raziskovalec tudi visoke etične standarde.

3.3.1.5 Transdisciplinarni značaj raziskave družbene inovacije

Zaradi kompleksnosti družbenih problemov je k raziskavi družbene inovacije najprimerneje pristopati transdisciplinarno in v procese raziskave povabiti tako znanstvenike, raziskovalce, izvajalce, kot tudi predstavnike interesnih skupin ter skupnosti. Transdisciplinaren pristop slednje obravnava kot (enako)vredne akterje in tudi kot tiste vire, brez katerih problemske identifikacije, analize in implementacije konsenzualnih rešitev niti ni moč izpeljati.

S predpostavko, da je pot do skupnega dobra moč definirati na podlagi neprestanih soočanj in pogajanj ter rekurzivnih definicij problemov in rešitev, se transdisciplinarne raziskovalne aktivnosti ravnajo etično in so zavezane k solidarnosti, raznolikosti in trajnosti (Haddock, 2014, str. 427). V tem smislu, Novy, Habersack in Schaller (2014, str. 430) povzemajo, da si transdisciplinarna raziskava prizadeva: (1) ujeti kompleksnost problema, (2) upoštevati raznolikost govornih besed in znanstvene percepcije problema, (3) povezovati abstraktno in k primeru specifično znanje ter (4) razvijati znanja in prakse, ki pospešujejo to, kar je percipirano kot skupno dobro.

V raziskavo družbene inovacije na primeru skupnosti Sv. Vrh sicer nisem povabila drugih raziskovalcev in ali izvajalcev, ne glede na to jo lahko delno smatram kot večdisciplinarno tudi zaradi večih uporabljenih strategij ter tudi večdisciplinarne narave moje izobrazbe, veščin in izkušenj. Po osnovni izobrazbi sem arhitektka in urbanistka, v svoji karieri sem delovala tudi kot vodja marketinga, piarovka, vodja projektov, trenutno pa delujem kot svetovalka za okolje in prostor na občini Mokronog-Trebelno.

3.3.1.6 Raziskava družbene inovacije kot analiza realnosti

Raziskava družbene inovacije je usmerjena v analizo resničnega, realnega družbenega sveta. To pomeni, da opazuje in raziskuje nove iniciative, odzive ljudi na nove družbenoekonomske izzive ter njihovo percepcijo in interpretacijo teh izkušenj, oblike medsebojnih vplivov, soočanje in sodelovanje med družbenimi igralci, vzorce učenja in gradnje strategij (Hamdouch, 2014, str. 259). Takšna metodološka perspektiva, lahko jo imenujemo tudi holizem ali teorija o celovitosti, je naravnana k pragmatizmu, kot splošni filozofski orientaciji, usmerjena pa je na to »kar deluje« in na institucionalno kulturni kontekst, znotraj katerega ljudje producirajo določene razlage pogojev njihovega obstoja in predvidevajo druge svetove; te njihove vizije prihodnosti pa jih mobilizirajo oziroma omogočijo družbeno inovacijo (Haddock, 2014, str. 428).

3.3.1.7 Vloga raziskovalca družbene inovacije

Pri pripravi na empirični del moje naloge sem se veliko spraševala tudi o vlogi raziskovalke, to je predvsem, kako naj sebe pozicioniram vis-a-vis ostalih udeležencev. Ali se lahko

postavim v vlogo potencialne soustvarjalke delujočega znanja o novih zamislih in družbenih perspektivah, ali zgolj v vlogo nekoga, ki bo raziskovanim ponudil »učno uro« o fenomenu družbene inovacije in njenih možnosti, koncept ter metodo za raziskavo, in bil tudi njihov moderator v procesih nastajajočega znanja? Odgovor podaja Hamdouch (2014, str. 259), ki pravi, je naloga raziskovalca v raziskovalnem procesu predvsem ta, da udeležencem pomaga ozavestiti svoje obstoječe potencialne moči, sposobnosti in vire, ob tem pa tudi sodelovati z njimi pri oblikovanju ter implementaciji demokratično soustvarjenih rešitev, ki bi za njih lahko delovale.

3.3.2 Pridobivanje podatkov

Podatke, ki sem jih uporabila za namene predhodne analize, sem zajemala iz naslednjih virov:

- Odlok o občinskem prostorskem načrtu občine Mokronog-Trebelno (v nadaljevanju: OPN),
- PISO-prostorsko informacijski sistem občine Mokronog-Trebelno (javni in interni dostop),
- portala Geodetske uprave RS oziroma registra nepremičnin (v nadaljevanju: REN),
- zbirke Etnografskega muzeja RS,
- baz podatkov statističnega urada RS,
- občinskega portala www.mokronog-trebelno.si in
- mojega siceršnjega poznavanja Sv. Vrha, pridobljenega v sklopu službovanja na Občini Mokronog-Trebelno kot višja svetovalka za okolje in prostor.

Interni dostop v PISO-prostorsko informacijski sistem občine Mokronog-Trebelno sem uporabila zgolj za namene analize števila zidanic in kraja bivanja njihovih lastnikov. To je bilo pomembno zaradi ocene odnosnega kapitala skupnosti Sv. Vrh. V skladu z visokimi etičnimi načeli raziskave družbene inovacije, osebnih podatkov prebivalcev skupnosti Sv. Vrha znotraj raziskave nikjer ne razkrivam oziroma navajam.

3.3.3 Vprašalnik

Vprašalnik je sestavljen iz dveh delov. Prvi, glavni del vprašalnika predstavlja strukturirani kvalitativni vprašalnik družbena inovacija (Priloga 2), ki so ga zasnovali na Centru za družbeno inovacijo Stanford. Z njim me je seznanila mentorica magistrske naloge, doc. dr. Judita Peterlin. Strukturirani vprašalnik družbena inovacija je zanimiv, saj v strukturiranem in interaktivnem procesu raziskovalec-raziskovani spodbuja k: (1 in 2) ustvarjalnemu pogovoru o izkušnjah bivanja oziroma delovanju v skupnosti, to je od splošnih vidikov pa do enega bolj poglobljeno, in (3) željah ter ciljih raziskovanega za prihodnost, (4) identifikaciji potrebe oziroma izziva, (5) zamišljanju radikalnih³ idej, ki bi lahko predstavljale možne rešitve izziva oziroma težave, (6) razglabljanju o teh idejah, pa do (7) generiranja nove vseobsegajoče rešitve. Ker je strukturirani vprašalnik družbena inovacija zasnovan kot orodje kvalitativne metodologije, od raziskovalca zahteva nenehno budno opazovanje sogovornika, iskanje nebesednih sporočil, ugotavljanje motivov in čustev sogovornika, med njimi tudi takšnih, ki jih ta morda tudi sam sploh še ni ozavestil.

³ Skladno s slovarjem slovenskega knjižnega jezika, beseda radikalen pomeni: »ki zadeva bistvo, temelj česa in se uresničuje odločno, brez popuščanja; korenit, temeljit.«

Strukturirani vprašalnik družbena inovacija sem dopolnila tudi z lastnimi vprašanji (Priloga 3). Ta niz vprašanj sem v pripravljalni fazi raziskave oblikovala na osnovi bibliografske raziskave skupnosti (internet, arhiva slovenskega etnografskega muzeja), teoretičnega poizvedovanja o raziskavi družbene inovacije in proučevanja ter siceršnjega razumevanja konteksta. Razlogi dodatnega niza vprašanj in inspirativnih informacij so bili predvsem naslednji: (1) poglobitev raziskave s podatki o dosedanjih iniciativah skupnosti, sodelovanjih, potencialih znanja, odnosnem kapitalu ter o premoženjih skupnosti, ki jih sama drugače nisem zaznala oziroma, da so raziskovani moja dognanja potrdili, vse za potrebe mapiranja, (2) na ta način sem v raziskavo vključila pristop vodenja pozitivnih sprememb z metodo pozitivnega povpraševanja kot elementom trajnostnega vodenja, predvsem pa zato, ker (3) sem skozi raziskavo ugotovila, da so raziskovani, potem, ko so pridobili dodatne informacije o tem, kaj je pravzaprav še mogoče, veliko lažje in brez zadržkov izražali svoje želje ter cilje za prihodnost. Brez dodatnih inspirativnih informacij so se pomensko gibali zgolj znotraj znanega. Enako so ti pogovori spodbudili skupino zaposlenih k razmišljanju o pozitivni spremembi, saj sprememb sicer izvorno niso odobraval.

Sogovornike sem izbirala delno po predhodni izbiri, to je ali sem jih osebno poznala ali zato, ker gre za zelo aktivne člane skupnosti Sv. Vrh, ostale pa sem spontano priključevala v procesu izvajanja raziskave. Pred izvedbo intervjujev sem izdelala tudi določene predhodne raziskave, izsledki teh pa so že nakazovali eno od ključnih ugotovitev raziskave, da je skupnost v grobem sestavljena iz treh heterogenih skupin. Pri izbiri sogovornikov sem se zato trudila, da so bili intervjuvani čim bolj uravnoteženo zastopani iz vseh treh skupin.

3.4 Analiza in interpretacija rezultatov

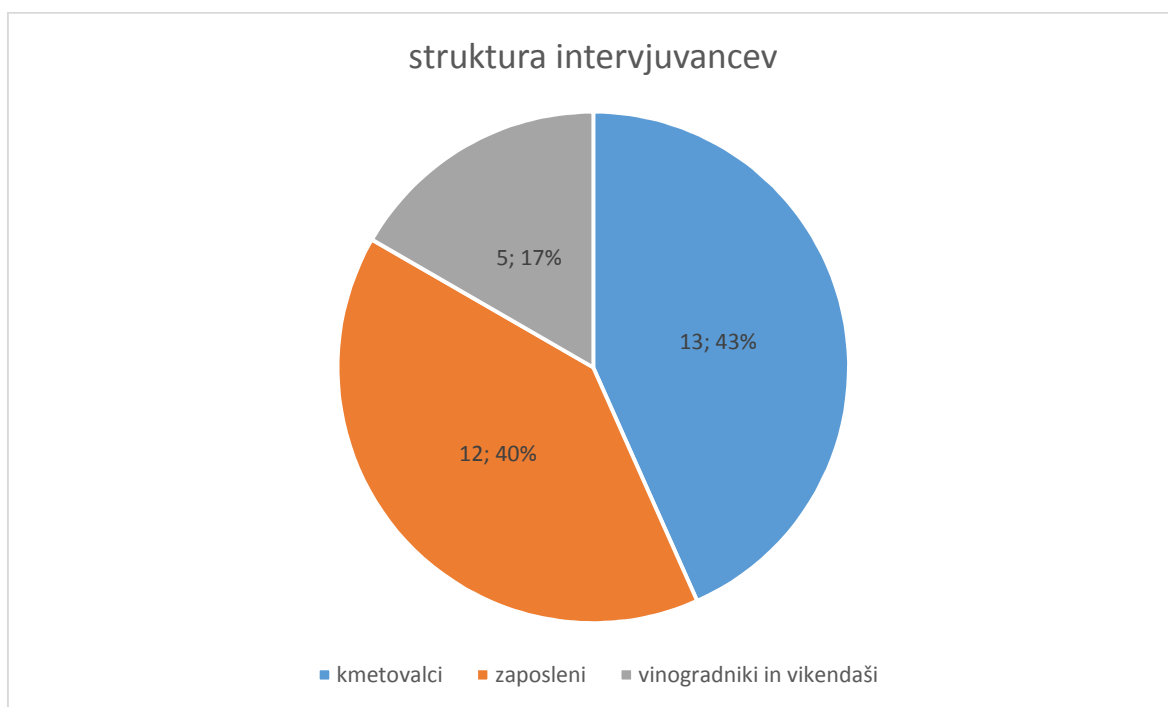
3.4.1 Odziv članov skupnosti Sv. Vrh na raziskavo

Vsi povabljeni so se povabilu na intervju odzvali, žal pa k omizju niso pristopili najmlajši člani družin. Sogovorniki so ob zaključku intervjuja s podpisom soglašali, da se strinjajo z uporabo posredovanih podatkov za namene te raziskave in razvojnega projekta skupnosti Sv. Vrh, v kolikor se bo skupnost za slednjega odločila. Ob podpisu vprašalnikov smo se tudi dogovorili, da podani podatki v nalogi ne bodo navajani poimensko.

3.4.2 Značilnosti vzorca

Intervjuvala sem 30 prebivalcev in lastnikov zemljišč v skupnosti Sv. Vrh. Že v fazi priprav na anketiranje sem ugotovila, da skupnost Sv. Vrh v grobem sestavljajo tri skupine prebivalcev in lastnikov zemljišč, to so kmetovalci, zaposleni ter vinogradniki in vikendaši. Bivanje kmetovalcev na Sv. Vrhju je v svojem bistvu ekonomsko pogojeno, medtem ko sta drugi dve skupini v tem smislu bolj ali manj ekonomsko neodvisni. Delno odstopanje od te trditve se kaže znotraj tretje skupine, vinogradniki in vikendaši, saj ima nekaj njenih predstavnikov večje vinograde, ki jih obdelujejo tudi zaradi prodaje vina. Skladno s to ugotovitvijo sem, kot to prikazuje Slika 3, svoje sogovornike zavestno izbirala tako, da sem čim bolj enakomerno zajela vse skupine. Najmanj zasedani v raziskavi so predstavniki tretje skupine, vinogradniki in vikendaši, to tudi zato, ker ti na Sv. Vrhju ne bivajo, kar pa ne pomeni, da ti nimajo pomembne vloge v procesih družbenega inoviranja. V nadaljevanju raziskave se je pokazalo, da ima prav ta skupina, veliko težo v teh procesih, ker dodatno krepi odnosni kapital skupnosti Sv. Vrh.

Slika 3: Struktura intervjuvancev



Spodaj povzemam glavne značilnosti posamezne skupine:

- Prva skupina intervjuvancev predstavlja prebivalce osrednjega dela vasi. Ti se pretežno preživljajo s kmetovanjem, mnogi pa so ob tem tudi zaposleni. Večina njih je na Sv. Vrhu tudi rojena in so kmetije nasledili. Intervjuvala sem 13 predstavnikov te skupine. Prvo skupino v nadaljevanju imenujem **kmetovalci**.
- Drugo skupino intervjuvancev predstavljajo (mlade) družine, ki so svoj dom našle na gričkih Sv. Vrha, pretežno v bivalnih zidanicah, ali pa tudi v stanovanjskih hišah. Mnogi od njih so se na Sv. Vrh priselili tudi od drugod, pretežno pa gre za ljudi, ki na Sv. Vrhu tudi rojeni. Odrasli člani družin so pretežno zaposleni. Delo so našli ali v bližnjem Mokronogu, v Trebnjem, v Novem mestu in tudi v Ljubljani. Intervjuvala sem 12 predstavnikov te skupine. To skupino v nadaljevanju imenujem **zaposleni**.
- Tretja skupina intervjuvancev predstavlja vinogradnike in vikendaše. Intervjuvala sem 5 predstavnikov te skupine, vsi od njih pa bivajo v Ljubljani. Na Sv. Vrh prihajajo med vikendi, prazniki in takrat, ko to od njih zahteva narava dela v vinogradih in na ostalih obdelovalnih površinah. Večina njih so zemljišča in objekte na Sv. Vrhu nasledila. Tretjo skupino v nadaljevanju imenujem **vinogradniki in vikendaši**.

Zasedba intervjuvancev je bila po spolu uravnotežena. Najstarejši intervjuvanec je star 95 let, najmlajša 35 let, njihova povprečna starost pa je 53 let. Kot že navedeno, med sogovornike žal niso prisedli najmlajši članov družin, kar je tudi pokazatelj strogih hierarhičnih odnosov znotraj družin.

Izkušnje bivanja oziroma delovanja na Sv. Vrhu se od skupine do skupine močno razlikujejo. Če je izkušnja kmetovalcev in nekaterih vinogradnikov pretežno delo in vir zaslužka, pa je skupni imenovalec te iste izkušnje za zaposlene in vikendaše, predvsem umik v mir in v naravo. Rezultate vprašalnika bom za vsako skupino zato najprej predstavila ločeno.

Določena spoznanja, ki sem jih pridobila z intervjuji, kot so potencial v odnosih, znanja, sposobnosti in veščine v skupnosti, sem predstavila v ločenem podpoglavju Mapiranje.

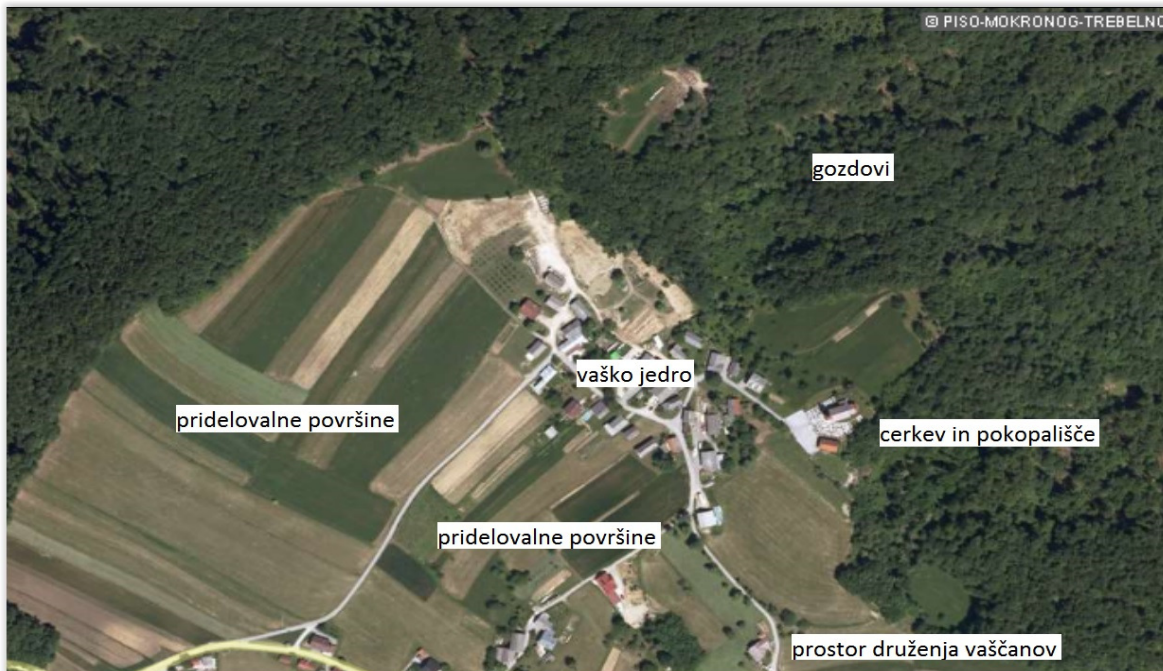
3.4.3 Opis rezultatov intervjujev s pomočjo vprašalnika družbena inovacija

3.4.3.1 Kmetovalci

3.4.3.1.1 Opis skupine kmetovalci

Kot prikazuje Slika 4, kmetovalci bivajo pretežno v območju vaškega jedra. Slednjega iz treh strani obdajajo obširni bukovi gozdovi, iz severa pa pridelovalne površine. Gre za srednje velike in manjše kmete, katerih velikost zemljišč, upoštevajoč skupaj pridelovalne in gozdne površine ter vinograde, se giblje med približno 3 in 12 hektarji. Zemljišča enega posestnika so redkoma v enem kosu, bolj je izražen razdrobljen vzorec, kar kaže tudi na to, da je lastništvo zemljišč v preteklosti pogosto prehajalo iz rok v roke. Razmerje pridelovalnih in gozdnih površin je praviloma 1:1. Poleg kmetovanja, slednje je v pretežni meri konvencionalno, imajo kmetovalci tudi po nekaj glav živine (pretežno krave in bikce), obdelujejo pa tudi vinograde. Nekateri imajo v lasti še zidanice. Dva srednje velika kmetovalca, ta dnevno migrirata iz Prelog pri Mokronogu, se že več let ukvarjata z ekološko pridelavo zelenjave in sadja. Na njihovih pridelovalnih površinah je tudi sicer opaziti več sonaravnih ureditev in ekoremediacij⁴ (ribniki, zajezitve in podobno). Tudi sicer kmetovalci obdelujejo svoje vrtove.

Slika 4: Območje vaškega jedra, kjer živijo pretežno kmetovalci



Prirejeno po PISO-Prostorsko informacijski sistem občine Mokronog-Trebelno, Začetni prikaz, b.l.

⁴ Ekoremediacija pomeni zdravljenje narave z naravo. Gre za ponovno oživitev že degradiranih delov okolja in za vzdrževanje ravnotežja v okolju s pomočjo narave same.

Med kmetovalci so mnogi upokojenci, zato bo v bližnji prihodnosti znotraj te skupine aktualno vprašanje, kdo bo nasledil njihovo delo ter posesti, predvsem pa, kako bodo ti dostojno dočakali stara leta. Med kmetovalci gre pretežno za posameznike, ki niso bili nikoli v službah in zopet takšne, ki so bili pred upokojitvijo tudi zaposleni. Enako je z mlajšo populacijo kmetovalcev. Nekateri izključno kmetujejo, drugi so tudi zaposleni. Sploh pri slednjih je opaziti deljene vloge, en zaposlen, en kmetovalec.

3.4.3.1.2 Skupnost v preteklosti skozi oči kmetovalcev

Sv. Vrh je tradicionalno vas, v kateri so se ljudje pretežno preživljali z zemljo. Danes živeči omenjajo, da so njihovi očetje in dedki delali tudi v rudniku Krmelj, kasneje pa tudi v tovarnah Iskra in Tovarni usnja, oboje v Mokronogu. Iz pogovorov s sogovorniki sem ugotovila, da je bila skupnost v preteklosti zelo tvorna in sodelujoča. Najstarejši prebivalec Sv. Vrha bogato opiše, kako je Sv. Vrh leta 1952 dobil elektriko in nato leta 1960 še vodovod. Celoten opis podkrepi z besedami, da je bilo v vasi v preteklosti udarniško narejenega zelo veliko.

»25. februarja smo imeli prvi sestanek, čez tri mesece pa je bila že otvoritev. Dogovorili smo se, naslednji dan pa smo že šli kopat. V enem dnevu smo izkopali vse jame. Delali smo vsi, od 16-letnikov dalje, in tudi ženske. Vse smo delali ročno. Spominjam se, da je bilo ob vsakem drogu, ki smo ga dvigovali, tudi po 30 ljudi. Maja meseca se nas je na otvoritvi zbralo res veliko ljudi. Prišli so od vsepovsod. Ne pomnim, da nas je bilo kdaj več v vasi. Popili smo 400 l vina.«

»Projekt umestitve vodovoda je trajal eno leto. Vaščani smo sami izkopali 16 km jaškov, vse od Škovca do izvira v Srednjih Laknicah. Delali smo vsak petek, sobote in nedelje. Tudi cevi smo kupili sami.« Na dodatno vprašanje, kdo je vse to vodil in kako je potekala organizacijska plat podviga, intervjuvani doda: *»Bili smo štirje organizatorji. Ljudi smo poklicali na sestanek in jim predstavili našo zamisel. Najprej so projektu mnogi nasprotovali oziroma so menili, da ga je nemogoče izvesti. Na koncu pa so prikapljali tudi tisti najbolj nejeverni.«* Po pričakovanjih in ob mojih dodatnih vprašanjih intervjuvani še pove, da sta imela oba vaška projekta velik učinek na nadaljnjo sodelovanje znotraj skupnosti. Kot skupnost so se počutili močni in sposobni skupaj uresničiti še marsikaj. Takšen občutek jih je preveval še mnoga leta naprej.

Skupnost je v preteklosti zastavila in izpeljala tudi mnoge manjše ali večje skupne projekte. Še v prejšnjem tisočletju so kmetje skupaj nabavili traktorski priključek za sajenje krompirja in še danes ga ne zgolj delijo med seboj, temveč si pri sajenju krompirja medsebojno tudi pomagajo. Omeniti velja tudi projekt Apen. Na lokaciji izvira pitne vode, ki se sicer nahaja na parceli v zasebni lasti, so vaščani že pred petdesetimi leti izdelali korito za napajanje vaške živine. Pred tremi leti so območje izvira s skupnimi močmi uredili s kamnitimi zložbami. Izdelali so nov rezervoar, obnovili korito za napajanje živine in izdelali odvodnjavanje viška vode. Ker se lokacija Apna nahaja v prijetnem in poleti hladnem gozdnem ambientu na robu naselja, danes med vaščani že tečejo pogovori o dodatnih ureditvah s klopni in mogoče tudi postavitvi brunarice, kot prostorom za skupno druženje. Nekoliko manj uspešen projekt, pa vendar skupnosten, je projekt prenove večjega objekta, ki se nahaja tip ob cerkvi Marijinega vnebovzetja in je v lasti mokronoške župnije. Objekt naj bi po načrtu v pritličju gostil mrliško vežico, v nadstropju pa večnamenske skupnostne prostore. S tem namenom so mu vaščani z lastnimi vložki pred leti zamenjali strešno kritino in izdelali tudi dodatno ploščo nad pritličjem. Ker so bila mnenja vaščanov o projektu

deljena, mnogi so prenovi nasprotovali, preferirali porušitev objekta in na isti lokaciji izgradnjo novega, so dela takrat zastala. Iz registra nepremičnin Geodetske uprave RS izhaja, da je objekt danes neprimeren za bivanje, in tudi sicer ni v zavidanja vrednem stanju. Njegovo izrabo v druge namene bi danes zelo verjetno zaviralo tudi njegovo lastništvo, predvsem pa visoki stroški prenove.

Na Sv. Vrhu je v jedru vasi tudi volišče še iz časa skupne občine Trebnje. Ko je leta 2007 potekal referendum za novo občino Mokronog-Trebelno, je bilo to volišče zaprto, kar še vedno buri duhove vaščanov. Mnogi v pogovoru to dejstvo omenjajo celo večkrat in povedo, da se je to zgodilo zgolj enkrat v zgodovini volišča. Vaščani so takrat nasprotovali nadomestnemu volišču v Gorenjih Laknicah. Raje so se samoorganizirali in se z avtobusom množično odpeljali na predčasne volitve v Trebnje. To ni bil edini skupnostni »izlet«. Svetovrščani so se pred leti skupaj podali v Goriška Brda, več izletov, sicer v širši zasedbi, med njimi pa so mnogi udeleženci prav iz Sv. Vrha, pogosto organizira tudi Društvo vinogradnikov Mokronog.

Vas Sv. Vrh je v sodobni zgodovini, ko je bil Mokronog močno prepoznaven tudi po pustni povorki, redno sodelovala tudi na tej manifestaciji. Med pogovori ni nihče od kmetovalcev omenjal sodelovanja oziroma udejstvovanja na tem dogodku. Tradicionalno, že vrsto let, pred zidanico pri Žibertih, poteka prvomajsko kresovanje. Gre za druženje skupnosti Sv. Vrh, na katero so povabljeni vsi. Organizatorji so prvenstveno kmetovalci in tudi predstavniki skupine zaposlenih.

Kmetovalci kot precej nezadovoljivo ocenjujejo dosedanje sodelovanje z Občino, saj da ta pogosto nima posluha za njihove potrebe in želje. Slednje pripisujejo predvsem dejstvu, da Sv. Vrh v zadnjih dveh političnih mandatih nima svojega predstavnika v vrstah občinskega sveta, temveč zgolj zastopnike iz okoliških naselij. Sicer precej manj kot skupina zaposlenih, pa vendar, izražajo kmetovalci zadovoljstvo z medobčinskim projektom izgradnje optičnega omrežja. To usmerja v misel da ti v premajhni meri izkoriščajo njegove potenciale. Kmetovalci so precej bolj zadovoljni s potezo podjetja Elektro Celja, ki je v letošnjem letu izvedlo projekt kabliranja nizkonapetostnega električnega omrežja, kar je v veliki meri polepšalo izgled, prej s kabli močno prepletene vasi. Zdaj so ostali samo še telefonski, ki pa bodo verjetno prav zaradi optike kmalu postali nepotrebni.

Iz zapisanega ugotavljam, da ima skupnost v svojih genih in virih zapisano odlično izkušnjo sodelovanja, kar ji lahko daje moč in upanje tudi v prihodnje. Pa pogledjmo v skupnost danes.

3.4.3.1.3 Skupnost danes skozi oči kmetovalcev

»Zadnji dve leti je v skupnosti Sv. Vrh v smislu sodelovanja slabše kot je bilo to v preteklosti«, začne ta del pogovora eden izmed intervjuvancev. Doda, da je med vaščani občutno premalo razumevanja in solidarnosti, ob čemer izpostavi tudi dvom, da skupnost Sv. Vrh danes ni več sposobna izpeljati tako kompleksnih skupnostnih projektov kot v preteklosti.

Kmetovalci sodelovanje z ostalima skupinama, zaposlenimi ter vinogradniki in vikendaši, ocenjujejo kot zadovoljivo. Povedo, da medsebojno izmenjujejo svoje storitve. Kmetovalci pomagajo drugim zorati, frezati, pobrati krompir ali posodijo priključek za sajenje krompirja, zaposleni pa jim povratno nudijo druge storitve, v obliki računalniške pomoči, obrezovanja drevja in podobno. Enako potekajo tudi izmenjave z vinogradniki in vikendaši.

Tem kmetovalci kosijo travo, jim vzdržujejo objekte, včasih tudi poskrbijo za pridelek. Znotraj skupine so zaznani tudi poskusi najema vinograda v zameno za blagovno plačilo v vinu.

Kmetovalci se trenutno pogovarjajo o dveh projektih za skupno dobro. Prvi je nadgradnja projekta izvira Apen, kjer želijo v letošnjem letu urediti še klopi in nekoč kasneje morda tudi brunarico kot prostor druženja skupnosti ali za oddajo. Drugi projekt je cestna (gozdna cesta) povezava med Sv. Vrhom in Škovcem. Slednji se nahaja v sosednji občini Sevnica in je od Sv. Vrha oddaljen približno en kilometer. Kmetovalci ocenjujejo, da je povezava potrebna zaradi lažje dostopnosti do pridelovalnih površin s kombajni za oba kraja, v pogovore o projektu pa že vključujejo predstavnike obeh občinskih uprav in gozdarje.

Sicer pa posamezni sogovorniki, konvencionalni kmetovalci, o trenutni izkušnji delovanja predstavijo predvsem lastne težave, ki jih pestijo, bodisi pri svojem delu ali ob misli na prihodnost, te pa so naslednje: (1) nepravične odkupne cene pridelkov, (2) skrb glede staranja, (3) pomor domačih živali in (4) uničevanje pridelkov. Za slednji težavi je kriva divjad, te pa je v okoliških gozdovih mnogo.

V nadaljevanju podrobneje opisujem glavni težavi kmetovalcev:

- Skoraj vsi kmetovalci omenjajo nepravične odkupne cene, bodisi odkupa živine, bodisi pridelkov ali polizdelkov. Kot opišejo, živino oddajo v klavnici in čez nekaj dni prejmejo obvestilo o odkupni ceni, ta pa je izračunana na osnovi teže mesa, njegove kvalitete in odkupne cene mesa /kg. Razočarani so nad vsemi postavkami v izračunu in povedo, da nanje nimajo vpliva, niti možnosti nadzora nad katero od njih, temveč so z dejstvi zgolj soočeni. Izpostavijo tudi, da svoje živine v klavnico ne morejo odpeljati zgolj v zakol in meso prevzeti nazaj, oziroma da nimajo v takšnem primeru nobenega zagotovila, da bodo kupili meso svoje živali. Ob zaključku povedo še, da se to delo več sploh ne izplača. Iz pogovora ocenjujem, da je za vzrejo enega bika potrebno letno obdelati več kot 0,5 ha posevkov (pšenica, koruza, ječmen), čas za delo, ki je potreben za njegovo rejo, pa je sploh težko ovrednotiti. Posevke konvencionalne pridelave (pšenica, koruza, ječmen) kmetovalci gojijo zgolj za namene vzreje živali, jih ne prodajajo, ker po njihovi navedbi, za to tudi ni računice. Nekaj zaslužka se nabere še iz prodaje vina (cvička), katerega odkupna cena je enako nizka, v zvezi z njo pa je opaziti tudi negotovanje, ker ta ni enako postavljena od vseh. Neprestano gibanje med odločitvijo o tem ali se nekaj splača pridelovati ali ne, najpogosteje premaga ljubezen do kmetovanja in odgovornost do posesti oziroma kot pove eden izmed kmetovalcev, ki je sočasno tudi zaposlen: *»V službo hodim zato, da lahko kmetujem. Stroji se pokvarijo. Potrebno jih je vzdrževati.«*
- Nizke pokojnine kmetovalcev so razlog, da kmetovalce močno skrbi, kakšno bo njihovo obdobje poznega staranja. Razočarani so nad državo, saj po 40-ih letih dela in plačevanja za pokojnino ne vidijo možnosti, da bo njihovo staranje dostojno brez poseganja v ustvarjeno lastnino, ali pa bodo morali biti v breme otrokom. Kot to opiše eden izmed sogovornikov: *»Skrbi me, da bom moral biti na stara leta na plečih svojih otrok. A tudi ti so nezaposleni oziroma prekarci in v neprestanem iskanju boljših priložnosti ali dokazovanju na obstoječem delovnem mestu. Saj ne bodo imeli časa zame. Če pa bom šel v dom, se bo na mojo hišo in ostale nepremičnine »usedla« država, in od vsega, kar sem ustvaril jaz, moj oče in dedek, za moje otroke ne bo ostalo nič. Kje pa bodo potem živeli moji otroci? Sam jim več, kot to, kar sem ustvaril, ne morem ponuditi, niti si žal ne morejo ustvariti sami z nizkimi prihodki.«*

Ekološka kmetovalca oziroma pridelovalca zelenjave in sadja svojih pridelkov ne prodajata. Zadovoljila sta se s samozadostnostjo, saj za prodajo svojih izdelkov z resursi, ki so jima na voljo, ne vidita teh možnosti. Kot povesta, si prizadevata, da bi zavestno pridelovala čim bolj zdravo hrano in živela zavestno, ter da se zgolj s penzijo ne moreta preživljati. Ker preostali kmetovalci kmetujejo konvencionalno, nista razmišljala o skupnih nastopih z njimi. Sta pa svoje znanje pripravljena deliti, če bi se tudi ostali želeli preusmeriti v ekološko kmetovanje. Sicer pa v zvezi z ekološkim kmetovanjem izpostavljata nepravilnost nasproti konvencionalni pridelavi, saj ekološko kmetovanje zahteva certifikate, ki tudi stanejo, v njihovih očeh »zastrupljeni« proizvođači in izdelki pa ne. To navajata tudi kot razlog, da izdelkov ne prodajata, saj si tega ne moreta privoščiti. Povesta tudi, da sta izgubila status kmeta, ker v očeh konvencionalnega kmetovanja premalo obdelujeta. Za zaključek še dodata, da je škropljena zemlja po njenem prepričanju mrtva zemlja, zato sta tudi vse svoje pridelovalne površine čim bolj odmaknila od preostalih polj.

Poleg kmetovanja in vzreje živine se kmetovalci ukvarjajo tudi s sečnjo lesa. Bolj kvalitetnega prodajajo v deblih, slabše kvaliteto lesa pa razsekajo za kurjavo. Delno ga zadržijo za lastno potrebo, delno pa odprodajo. Podobno kot velja za ostale proizvode, so tudi na tem področju odkupne cene (pre)nizke za dostojen zaslužek.

3.4.3.1.4 Želje in pričakovanja kmetovalcev v zvezi s prihodnostjo

Kmetovalci potrebujejo in v prihodnje želijo: (1) prejeti pošteno plačilo za to, kar pridelajo in v tem smislu (2) imeti več obiskov turistov /boljše prodajne cene in višji izplen/, (3) biti zdravi, (4) se dostojno postarati, (5) imeti dobre medsosedske odnose, (6) izboljšati življenje, (7) prodajati ekološke pridelke in (8) deliti znanje.

Da bi kmetovalci v prihodnosti dosegli svoje želje, menijo, potrebujejo: (1) postaviti jasna pravila v zvezi z odkupom proizvedenega, (2) večji nadzor nad odkupno ceno nasproti odkupnikom, (3) spremenjeno zakonodajo in dvig zavesti /konvencionalnih kmetovalcev v vasi/ o zdravi pridelavi hrane, (4) več podpore za ekološko kmetovanje od države, (5) zdravje in sredstva za mirno ter dostojno staranje, (6) neposredno prodajo svojih izdelkov in (7) celovit nastop skupnosti na trgu.

Našteto potrebujejo, ker: (1) so premajhni in jih veliki »pojedo«, (2) večji dobiček, (2) zagotoviti delo za otroke, (3) boljši standard, in ker (4) ekoloških pridelkov ne zmorejo prodajati.

3.4.3.1.5 Radikalne ideje, ki odgovarjajo na potrebe kmetovalcev

V iskanju rešitev smo zapisali naslednje radikalne ideje, ki bi lahko odgovorile na potrebe in želje kmetovalcev: (1) souporaba strojev oziroma skupna lastnina kmetijske mehanizacije, (2) organizirana skrb za starostnike /in otroke/ znotraj skupnosti, (3) dežurne zidanice kot oblika neposredne prodaje, (4) turizem v zidanicah kot oblika neposredne prodaje in večjega izkoristka obstoječega stavbnega fonda, (5) razpršen hotel v zidanicah kot nadgradnja turističnega produkta turizem v zidanicah, (6) skupnost kot podjetje, (7) ustanovitev zadruga kmetovalcev in gozdarjev Sv. Vrh, (8) ekološka vas Sv. Vrh kot vseobsegajoč projekt, (9) prodaja zelenih zabojčkov kot oblika neposredne prodaje, (10) skupnostna gostilna Sv. Vrh s ponudbo lokalno pridelane ekološke hrane, (11) osmice kot oblika neposredne prodaje in (12) lokalna banka semen.

3.4.3.1.6 Pripravljenost kmetovalcev za sodelovanje pri družbeni inovaciji

Na podlagi pridobljenih odgovorov in odprtosti pogovorov s kmetovalci, tudi močno izraženih potreb po spremembah, ocenjujem, da so ti pripravljeni sodelovati pri družbeni inovaciji.

3.4.3.2 Zaposleni

3.4.3.2.1 Opis skupine zaposleni

Kot prikazuje Slika 5, zaposleni bivajo pretežno znotraj vinogradniškega območja, ki se razprostira med zaselki Brezovica na zahodu, Spečno na jugu, Hrenovice na vzhodu in občinsko cesto na severu. Razpršen poselitveni vzorec, ki je značilen za vinogradniško območje, so zidanice, vinski hrami in posamezne stanovanjske hiše. Večina mojih sogovornikov je premoženje nasledila, med njimi pa so tudi priseljenci, ki so bodisi naselili obstoječe zidanice ali si zgradili nov tovrsten objekt. Mnogi so v vmesnem obdobju živeli tudi v Mokronogu. Povečini gre za pare, stare med 35 in 55 let oziroma družine. Žal so bili starejši otroci za časa intervjuja odsotni. Vsi moji sogovorniki imajo doma večje vrtove, nekateri tudi manjše njive in sadovnjake, manj pa vinograde. Slednje so nekateri iz svojih posesti v preteklosti celo odstranili. Na delo se vozijo v Mokronog, Šentrupert, Trebnje in v Novo mesto.

Slika 5: Območje Sv. Vrha, kjer živijo pretežno zaposleni



Vir: PISO-Prostorsko informacijski sistem občine Mokronog-Trebelno, Začetni prikaz, b.l.

3.4.3.2.2 Skupnost v preteklosti skozi oči zaposlenih

Sogovorniki povedo, da je bila vas po ustnem izročilu pred petdesetimi leti zelo drugačna. Živela je sama zase. Nihče ni hodil v službe. Vsi so kmetovali. »Ta vas je še danes 50 let nazaj,« razmišlja eden od sogovornikov, »pozna se, da je živela sama zase.« Po njihovem pa se vas v zadnjih 20-ih letih močno spreminja. Veliko je novih ljudi in tudi prišlekov od drugod.

Mnogi zaposleni poznajo projekt samogradnje vodovoda, tudi sami pa so že sodelovali na projektu Apen. Vas je v sodobni zgodovini, ko je bil Mokronog močno prepoznaven tudi po pustni povorki, redno sodelovala tudi na tej manifestaciji. Zaposleni so bili med aktivnimi udeleženci te povorke. Spominjajo se, ko so v kostumih, ki so jih izdelali sami, predstavljali cigane, carinike, inkvizitorje in nore krave. Povedo, da se jih je zbralo tudi po 30. Zaposleni se množično udeležujejo tudi ostalih dogodkov v vasi, med njimi tradicionalnega prvomajskega kresovanja v zidanici pri Žibertih, pri čemer tudi aktivno sodelujejo. Sicer pa vsi omenjajo, da se na teh dogodkih vedno počutijo dobrodošle.

Tudi zaposleni kot precej nezadovoljivo ocenjujejo dosedanje sodelovanje z Občino, da ta ni odzivna na njihove potrebe in želje, ter da razvoj občine »ne gre v njihovo smer«. Izražajo pa zadovoljstvo, da je v vas pripeljano optično omrežje, kar gre zasluga tudi Občini. Veseli so tudi poglobitve nizkonapetostnega električnega omrežja, kar je močno polepšalo izgled, prej s kabli močno prepletene vasi.

V bližnji preteklosti je manjša skupina zaposlenih, ki živijo v neposredni bližini drug drugega, gre za 6–7 hiš, razmišljala tudi o skupnem projektu ogrevanja z biomaso, v skupni investicijski vrednosti približno 25.000 EUR. Kot povedo, so poskušali na dolgi rok znižati stroške posameznega gospodinjstva, izkoristiti razpoložljivo biomaso in biti inovativni. Zakaj je projekt zastal, niso znali razložiti.

3.4.3.2.3 Skupnost danes skozi oči zaposlenih

Zaposleni povedo, da s kmetovalci dobro in veliko sodelujejo. Ti jim njihove vrtove zorjejo, oni pa jim pretežno vrnejo s svojim znanjem. V takšni obliki sodelovanja tudi v prihodnje vidijo veliko priložnost povezovanja, medsosedske pomoči, pristnih odnosov in vsesplošne blaginje. V tej skupini je zaznati še druge iniciative oziroma različne oblike vzajemne pomoči kot so: (1) skupen prevoz srednješolcev do postajališča avtobusa za Novo mesto in (2) učenje otrok plesa hip hop. V vasi občasno, glede na izražene potrebe, poteka tudi šola za pse.

Glede odnosov v skupnosti je večina pozitivna, sicer pa posamezni sogovorniki o trenutni izkušnji delovanja izpostavijo predvsem naslednje: (1) naravo, (2) mir, (3) čisti zrak, (4) »drugi ne drezajo v nas«, (5) delo na posesti kot sprostitev /vrt in sadovnjak/, (6) »na Sv. Vrhu je vse lepše kot v Mokronogu«, (7) potencial v ljudeh oziroma sodelovanje in povezovanje s sovaščani ter (8) odlične pohodniške poti v okolici. Prvi besedi, ki jih v odgovor o izkušnji bivanja na Sv. Vrhu poda prav vsak zaposleni, sta narava in mir.

3.4.3.2.4 Želje in pričakovanja zaposlenih v zvezi s prihodnostjo

Iz pogovorov z zaposlenimi je moč sklepati, da ti novega razvoja kot paradigme, ki jo poznajo, ta pa pomeni nove pozidave, ekspanzijo in podobno ne želijo, saj bi ta lahko porušila obstoječo harmonijo in vaško idilo ter v skupnost prinesla le probleme. Zato stremijo predvsem k ohranjanju obstoječega stanja in manjšim izboljšavam. Zaposleni potrebujejo in v prihodnosti želijo: (1) nič novega oziroma nobene spremembe, (2) ohranjanje miru in naravnega okolja, (3) čistejši zrak oziroma ukinitve uporabe herbicidov, (4) ohranjanje medsosedske pomoči in (5) da se odmaknejo tudi telefonski drogovi. Iz pogovorov z zaposlenimi je pretežno opaziti, da spremembe za njih niso dobrodošle. Neljubo spremembo lahko predstavlja že vsak priseljenc, predvsem pa večja skupina ljudi oziroma na primer večja turistična obiskanost Sv. Vrha. Čutiti je sicer zavedanje o potencialih Sv.

Vrha za njegov gospodarsko turistični razvoj, vendar zanje (zaenkrat) misel o tovrstnem razvoju kraja, ker bi ta narušila njihov mir, ni preveč privlačna.

Za dosego svojih želja zaposleni menijo, da ne potrebujejo ničesar več, če pa že, so to predvsem manjše izboljšave, te pa so: (1) boljše in cenovno ugodnejše storitve v centru, Mokronogu, to je predvsem trgovino za boljšo nakupovalno izkušnjo, (2) več denarja, da bi si lahko uredili svoje bivanjske in gospodarske objekte, slednje predvsem v smislu prostorov za prosti čas ter (3) več druženja /organizirano gibanje in prostor skupnega druženja/. Čeprav vsi med kvalitetami izpostavljajo naravno okolje in čist zrak, pa se je med potrebami za prihodnost znašla tudi posamična želja, to je (4) manjša ali vsaj sočasna uporaba herbicidov za bolj čisto okolje. Ko sem sogovornikom zastavila dodatna vprašanja, v smislu »Kaj pa vaši otroci? Kakšna prihodnost menite čaka njih in kako lahko pripomorete k boljši paradigmi od težko dosegljivih služb v oddaljenih centrih? Oziroma, kaj pa če tudi vi ostanete brez službe? Bi bili v tem primeru pripravljeni dati na stran komoditeto in mir?«, so bili njihovi odgovori praviloma pozitivni. V trajnostni projekt skupnosti oziroma v projekt družbene inovacije skupnosti, kot to povedo, so zaposleni pripravljeni pristopiti oziroma se aktivirati tudi v primeru, če bi bil takšen projekt oziroma sprememba »pametna«. Predvsem so pozitivni do projektov, ki v sebi nosijo oznake ekološko, solidarnostno, skupnostno, medgeneracijsko, zmagaj-zmagaj in trajnostno.

3.4.3.2.5 Radikalne ideje, ki odgovarjajo na potrebe zaposlenih

Ob upoštevanju zgoraj zapisanih predpostavk smo z zaposlenimi našli naslednje radikalne ideje, ki bi v povezavi s kontekstom in potenciali Sv. Vrha ter njegove okolice, znanjem, veščinami in hobiji zaposlenih, odgovarjale na potrebe in želje zaposlenih, to je Sv. Vrh sočasno ohranjale avtentičen in njegovo skupnost z metodami majhnih korakov peljale v smeri boljše in trajnostne prihodnosti. Čeprav je v začetku kazalo, da ta skupina sprememb ne odobrava, pa se je ob pogovoru o možnih razvojnih vizijah sprožil plaz idej: (1) kolesarstvo /vodeni izleti in šola/, (2) turizem v zidanicah, (3) sonaravna reja drobnice /mleko, sir, ipd./, (4) razpršeni hotel v zidanicah (5) park bosih nog okoli Sv. Vrha /vključitev sodobne mitologije, škratov/, (5) ekološko vinogradništvo, (6) ekološka vas Sv. Vrh »to bi bilo sploh super« ali »to zelo podpiram«, (7) čebelarstvo in z njim povezane alternativne oblike krepitve zdravja /apiterapija, ipd./, (8) manjše igrišče, na primer za odbojko, (9) prostor druženja, ki bi ga skupnost tudi oddajala, (10) več vaških dogodkov, (11) lokalno smučišče, (12) glamurozni kamping (angl. *glamping*) in (13) postajališče za avtodome.

3.4.3.2.6 Pripravljenost zaposlenih za sodelovanje pri družbeni inovaciji

Na podlagi pridobljenih odgovorov in odprtosti pogovorov z zaposlenimi, ugotavljam, da so ti pri družbeni inovaciji pripravljeni sodelovati pogojno. Prvi motivator pristopa je izguba zaposlitve ali če te ne bi dobili njihovi otroci, drugi pa, če bi skupnost našla »pametno« paradigmo nadaljnjega trajnostnega razvoja skupnosti, ki ima za sodelujoče jasne ekonomske implikacije za dostojno preživetje njih samih in njihovih otrok. Glede na pretežno pozitivne in navdihujoče reakcije sogovornikov, tudi sicer gre za skupino zelo razmišljujočih in ustvarjalnih posameznikov, ki stremijo k skupnem sodelovanju in solidarnosti, menim, da je sposobnost te skupine za pozitivne spremembe, čeprav te pripravljenosti ne izražajo, pravzaprav velika. Odličen je tudi motiv, to pa je prav pozitivna sprememba.

3.4.3.3 Vinogradniki in vikendaši

Zajeti vzorec vinogradnikov in vikendašev je bil manjši, poleg tega gre za skupino, ki je znotraj sebe močno heterogena oziroma je sestavljena iz podskupin s posebnimi značilnostmi, te pa so: (1) ekonomsko motivirani vinogradniki, (2) vinogradniki za prosti čas in (3) vikendaši. V skladu s strukturo te skupine, imanentnimi ekonomskimi in drugimi motivatorji ter pridobljenimi podatki petih intervjujev, ocenjujem, da je naravnost te skupine do obstoječega stanja v skupnosti, prihodnosti in pripravljenosti vključevanja v procese družbene inovacije sorodna tistim, ki so jih izrazili kmetovalci in zaposleni oziroma predstavljajo presek mnenj teh dveh skupin. Zaradi teh ugotovitev, te skupine v nadaljevanju ne predstavljam tako izčrpno kot ostali dve, kar pa ne pomeni, da nima pomembne vloge v procesih družbenega inoviranja. V kolikor bi se skupnost Sv. Vrh odločila stopiti na pot novega modela trajnostnega razvoja po principu družbene inovacije, ki ima za sodelujoče jasne ekonomske implikacije za dostojno preživetje njih samih in njihovih otrok, je to skupino potrebno obravnavati enakovredno z ostalima dvema in jo takoj vključiti v vse participativne procese sodelovanja, učenja in odločanja skupnosti Sv. Vrh.

Ob zgoraj zapisanem velja še dopolniti, da to skupino predstavljajo mnogi, ki živijo in delujejo širom Slovenije ter tudi v tujini, svoje korenine pa imajo pretežno iz Sv. Vrha. Med njimi se nahajajo tudi bolj izobraženi posamezniki, z večjim vplivom v družbi. Izhajajoč iz zapisanega ocenjujem, da: (1) s strani teh predstavnikov obstaja naklonjenost in notranja potreba, da skupnost Sv. Vrh v prihodnosti prosperira, s tem pa tudi njihovi pravni nasledniki, in da to predstavlja dovolj velik motivator pristopa k skupnostnem projektu, (2) lahko ta skupina predstavlja pomembno vez skupnosti z ostalim svetom in to na različnih ravneh skupnostnega projekta, od lobiranja, logistike, novih prodajnih in nabavnih poti, trženja in drugo, saj je za procese družbene inovacije pomemben tudi in predvsem odnosni kapital.

Nenazadnje velja omeniti, da je potencial te skupine tudi v premoženju stavb, med njimi najbolj zidanic. Te pa lahko nudijo možnosti za projekte oziroma družbene inovacije kot so v Sloveniji že poznani: (1) dežurne zidanice in (2) turizem v zidanicah. V primeru skupnostnega projekta pa je moč slednjega inovativno nadgraditi celo v razpršen hotel v zidanicah. To skupino sem, predvsem v smislu števila zidanic in njihovih lastništev (stalni naslov lastnika), še podrobneje proučila v poglavju 3.4.5 Mapiranje /Premoženje v stavbah /Zidanice.

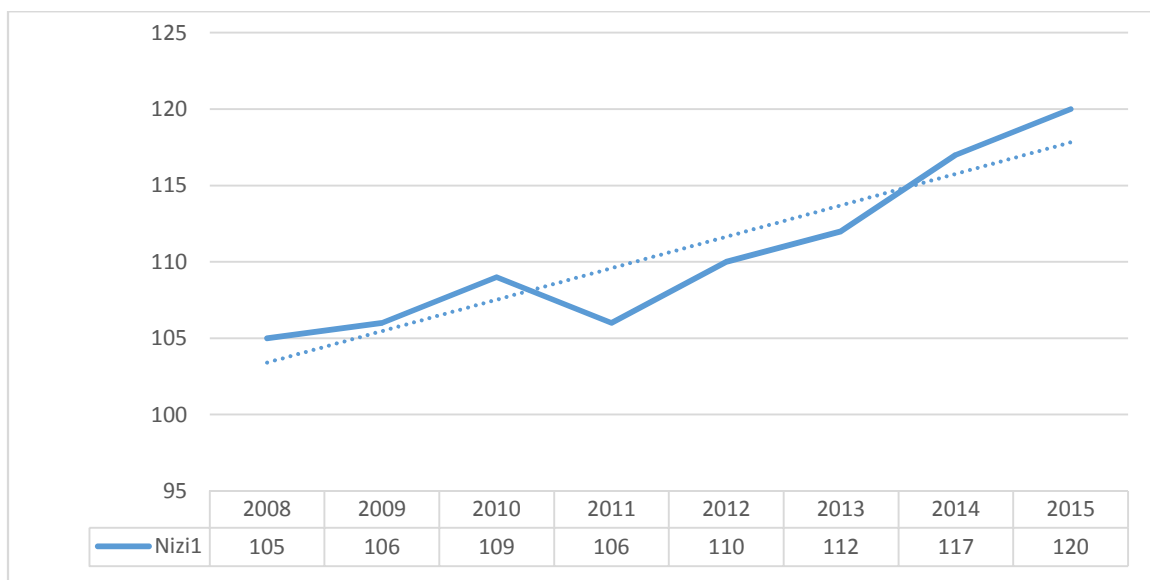
3.4.4 Demografska analiza

Občina Mokronog-Trebelno je ob zadnjem popisu leta 2015 štela 3.029 prebivalcev, Sv. Vrh pa 120, kar predstavlja 4% populacije občine. Slika 6 prikazuje rast števila prebivalcev Sv. Vrha med leti 2008 in 2015. V skladu s podatki iz Statističnega urada RS se je število prebivalcev Sv. Vrha v letih od 2008 do 2015 povečalo iz 105 na 120, kar predstavlja 14% porast glede na izhodišče. V istem času se je v Občini število prebivalstva vzpelo iz 2.968 na 3.029, kar predstavlja 2% porast, to pa je za manj kot pol odstotne točke več od slovenskega povprečja.

Skladno s podatki z občinskega portala je trenutno število prebivalcev Sv. Vrha približno enako njihovem številu iz let koncem 19. in v začetku 20. stoletja (leto/število prebivalcev; 1869/116, 1900/115, 1931/122). Enako je iz istih podatkov razvidno, da je število prebivalcev Sv. Vrha začelo občutno padati po letu 1961 (leto/število prebivalcev, 1961/108,

1991/100, 2002/92). Navedeno niti ne preseneča in je skladno z dejstvom, da je bil Mokronog vse do umestitve avtoceste Ljubljana-Zagreb daleč najmočnejši in najštevilčnejši kraj znotraj mirnske in temeniške doline. Trebnje, tam se danes nahaja tudi za to območje pristojna upravna enota, je bilo takrat le blede senca Mokronoga, kraja z močnim trškim jedrom, sodiščem, vse od Marije Terezije tradicionalnim kramarskim sejmom in usnjarsko ter drugo industrijo.

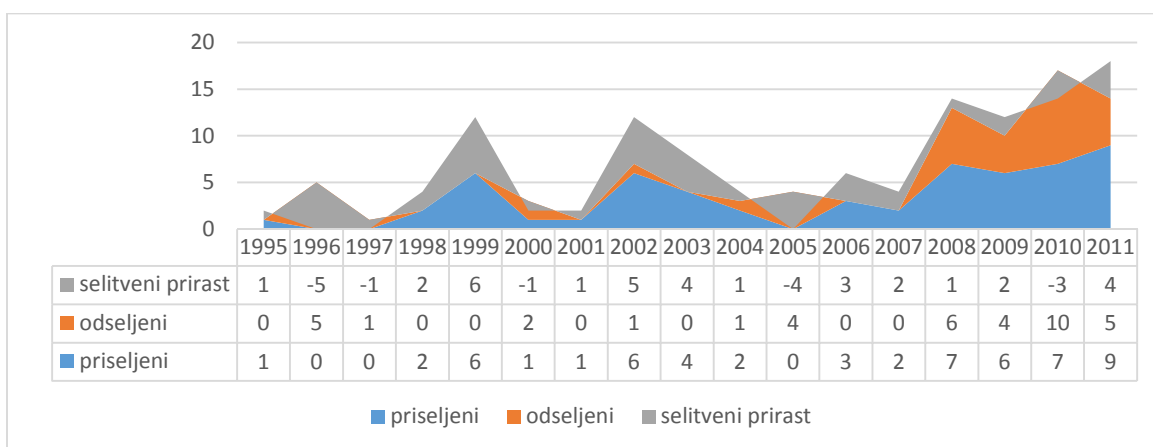
Slika 6: Rast števila prebivalcev Sv. Vrha od leta 2008 do 2015



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, *Prebivalstvo po starostnih skupinah in spolu, naselja, Slovenija, letno, 2015a*.

Ne glede na relativno linearen porast prebivalstva v letih med 1995 in 2011, pa je skupnost doživljala kar intenzivno priseljevanje (57) in odseljevanje (39), s prednostjo prvega za 18 ljudi. Glede na razliko med obema in prirastom, kot to prikazuje Slika 7, je moč sklepati, da je število prebivalstva skupnosti rastlo bolj na račun priseljevanja, kot pa novih rojstev.

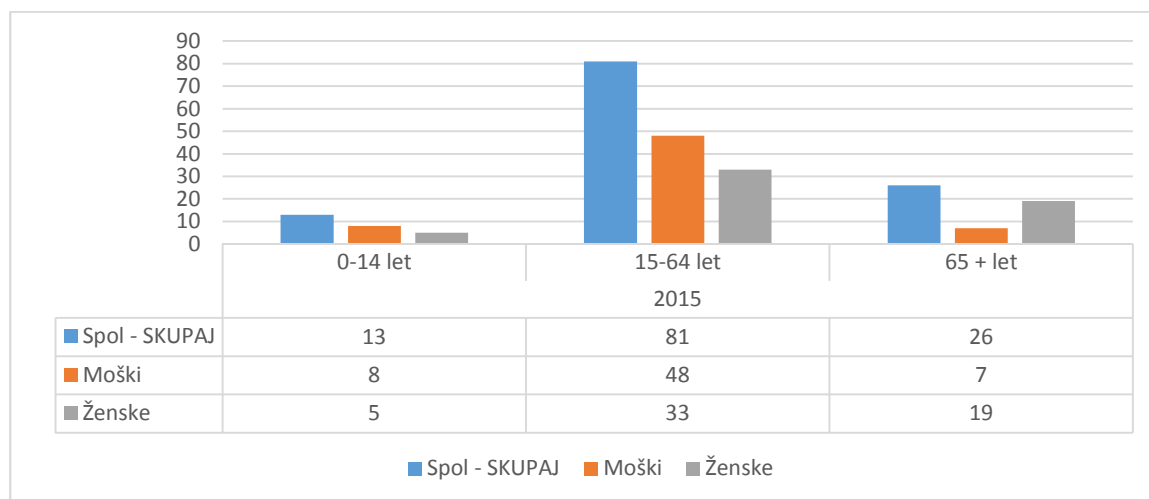
Slika 7: Selitveno gibanje prebivalstva Sv. Vrha



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, *Število prebivalcev in naravno gibanje prebivalstva, naselja, Slovenija, letno, 2015b*.

Starostna in spolna struktura skupnosti, ko ta leta 2015 šteje 120 prebivalcev, je skladna z občinsko. Kot prikazuje Slika 8, je najmočnejše zastopana starostna skupina med 15 in 64 leti, ki šteje 81 oseb. Moških je v prvih dveh starostnih skupinah več od žensk, medtem ko se to razmerje v zadnji starostni skupini spremeni v prid žensk.

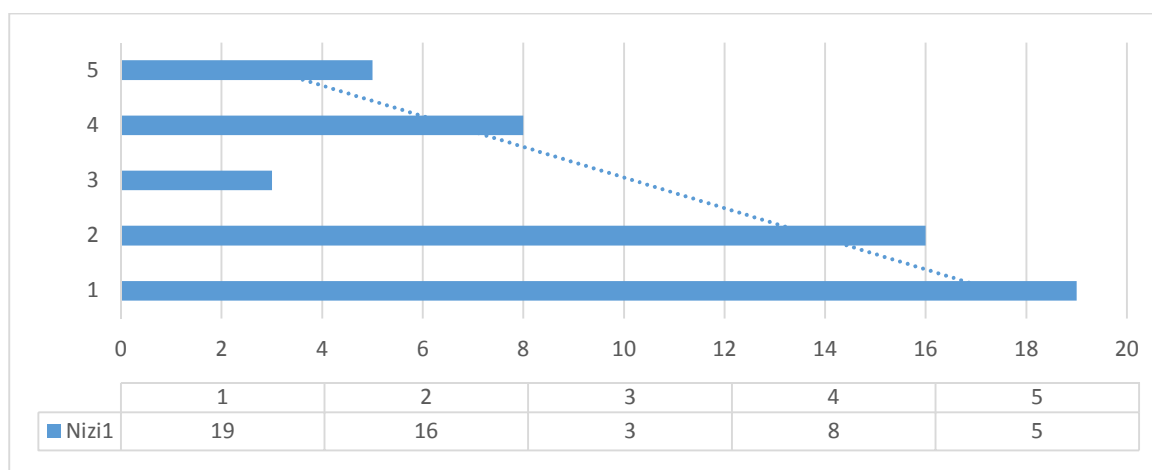
Slika 8: Starostna struktura prebivalcev skupnosti Sv. Vrh



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, *Prebivalstvo po velikih starostnih skupinah in spolu, naselja, Slovenija, letno, 2015c.*

Kot prikazuje Slika 9, je povprečno gospodinjstvo v letu 2015 štelo 2,4 člana, gospodinjstev pa je bilo skupaj 46. Od tega je bilo največ enočlanskih gospodinjstev (19), sledijo dvočlanska (16), štiričlanska (8), petčlanska (5) in tričlanska (3). Od leta 2011 se je število gospodinjstev povečalo za 5. Za primerjavo; povprečno gospodinjstvo v občini je leta 2015 štelo 2,7 člana, v Sloveniji pa 2,5.

Slika 9: Gospodinjstva, leto 2015

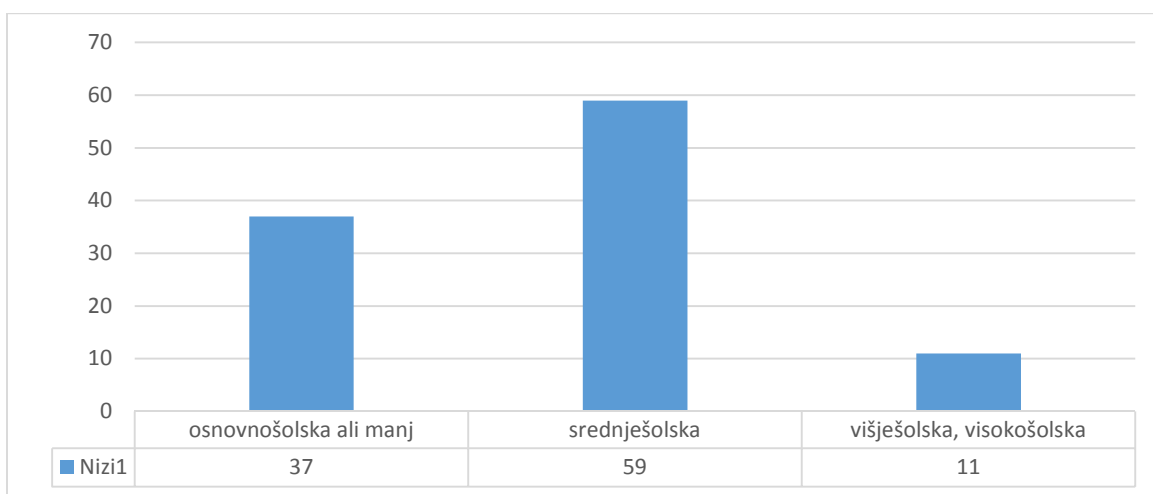


Vir: Statistični urad Republike Slovenije, *Gospodinjstva po številu članov, naselja, Slovenija, večletno, 2015d.*

V primerjavi z letom 2011, kot prikazuje Slika 10, ko je imelo 43 prebivalcev osnovnošolsko izobrazbo ali manj, je število teh v letu 2015 upadlo na 37, zato pa se je število oseb s

srednješolsko izobrazbo povečalo iz 44 na kar 59, število oseb z višješolsko in visokošolsko izobrazbo pa je v štirih letih zraslo iz 8 na 11.

Slika 10: Izobrazbena struktura skupnosti Sv. Vrh v letu 2015



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, *Prebivalstvo, staro 15 ali več let, po izobrazbi, naselja, Slovenija, letno, 2015e*.

Čeprav je skupnost Sv. Vrh v primerjavi s slovenskim povprečjem, enako tudi z občinskim, podhranjena s strokovnjaki z višješolsko in visokošolsko izobrazbo, takšnih je v povprečju v Sloveniji 21%, v občini 15%, medtem, ko jih je v skupnosti Sv. Vrh le dobrih 10%, pa je opaziti trend dviga izobrazbene strukture. V primerjavi s trendom pozitivnega priseljevanja v skupnost je tudi moč sklepati, da so se v skupnost Sv. Vrh priseljevali ljudje z najmanj srednješolsko ali tudi višjo stopnjo izobrazbe.

3.4.5 Kontekst

3.4.5.1 Zgodovinski kontekst

Od predstavnika skupine vinogradniki in vikendaši pridobim podatke, da je bil Sv. Vrh pred več kot 50-imi leti strukturiran kot zaselek, kjer je v območju današnjega vaškega jedra živela vaška skupnost, in območja izključnih vinogradov z zidanicami in hrami, katerih lastniki so bili pretežno premožnejši Mokronožani. Med obojimi je vladala neke vrste simbioza. Vaščani so vinogradnikom pomagali pri obdelovanju vinogradov, bili so tako imenovani dninarji, lastnikom vinogradov pa je bila na razpolago poceni in takojšnja delovna sila iz neposredne okolice. Kot opisuje sogovornik, je bilo delo vedno zelo hitro organizirano. Na predvečer je lastnik vinogradov delo najavil, naslednji dan pa se je že kopal, obiralo grozdje ali drugo.

Kot navaja sogovornik, je vinograd predstavljal status, podobno kot to poznamo na primeru s Trške gore pri Novem mestu. Kot se spominja iz pripovedovanj njegovih starih staršev in staršev, je nekdanji mokronožski veleposestnik, gospod Kalin, sklepal pomembne posle prav v prostorih zidanic na Sv. Vrhu in še bolj na bližnji Priči. To je bilo v času pred letom 1961, ko je bil Mokronog po funkcijah najpomembnejše in po prebivalcih najštevilčnejše naselje znotraj mirnske ter temeniške doline.

Sogovornik o delu v vinogradih pove še, da je dninarsko delo spremljalo prijetno vzdušje, dobre vinogradniške malice in kosila za dninarje ter veliko pijače. Dninarji pa da so šli raje tja, kjer je bila pogostitev dobra in bogata. Izplen od vinograda menda ni bil tako zelo pomemben, niti ne visok, saj naj bi se 50 % pridelanega pojedlo in popilo, samo preostalih 50 % pridelkov pa je ostalo lastniku vinograda tudi za druge namene (lastna uporaba, prodaja, točenje v gostilni in drugo). Opisana simbioza med prebivalci s Sv. Vrha in lastniki vinogradov iz Mokronoga pa je bila okrnjena v trenutku, ko so mlajši prebivalci iz vasi Sv. Vrh sprejeli zaposlitve v tovarnah v Mokronogu in drugod ter v rudniku Krmelj, v vasi pa so kot dninarji ostali samo starejši.

Opisana zgodovinska zasnova struktura naselja in skupnosti Sv. Vrh botruje tudi današnji in jo je mogoče brati tudi v današnjem ustroju kraja in skupnosti.

3.4.5.2 Lokacija, dostopnost in urejenost naselja

Naselje Sv. Vrh se nahaja znotraj občine Mokronog-Trebelno, slednja pa znotraj JV regije Slovenije (Slika 11). Razpotegnjeno in razloženo območje Sv. Vrha, ki se razteza vse od zaselkov Brezovice na jugozahodu, Spečnega na jugu, in Hrenovic na vzhodu, je od Mokronoga, občinskega upravnega središča, oddaljen 2 do 4 kilometre.

Do avtocestnih priključkov, Trebnje-vzhod, Trebnje-zahod, Dobruška vas in Kronovo, je Sv. Vrh enakovredno oddaljen približno 18 do 20 km oziroma 25 minut vožnje. Do Ljubljane se iz Sv. Vrha potuje približno 60 minut (65–70 km), do Novega mesta, Trebnjega in Sevnice približno 25 do 33 minut (18–27 km), in 75 minut (80 km) do glavnega mesta Hrvaške, Zagreba.

V bližini Sv. Vrha se nahajajo tri zdravilišča in Wellness centri. Najbližji, Šmarješke Toplice, je od Sv. Vrha oddaljen 16 km, Dolenjske Toplice 40 km in Terme Čatež, 45 km.

Slika 11: Makrolokacija



Vir: Google maps, Sv. Vrh, b.l.

Vas Sv. Vrh ima dobro urejene prometne povezave v smeri Mokronog-Malkovec in znotraj vasi. Gre za kategorizirane javne poti in lokalne ceste, kar pomeni, da se znotraj tega omrežja izvajajo tudi organizirana in redna komunalna služba odvoza odpadkov, zimska služba ter prevozi otrok v šolo. Pred leti je bilo na ključnem vaškem križišču postavljeno nadkrito avtobusno postajališče. Jedro vasi ima že več let tudi javno razsvetljavo.

Vaščani so vas že leta 1952 sami elektrificirali, 1960 leta pa tudi z lastnimi močmi zgradili vodovod. V letošnjem letu je bilo v vasi izvedeno kabliranje nizkonapetostnega električnega omrežja. Vas je s tem pridobila na izgledu in privlačnosti, saj je bila prej močno prepletena z različnimi sistemi zračnih vodov. Trenutno so ostali le še drogovi in telefonska napeljava. Vas je že nekaj let opremljena tudi z optičnim omrežjem.

3.4.5.3 Krajevna Občina

Sv. Vrh se nahaja znotraj občine Mokronog-Trebelno, ki je bila ustanovljena leta 2007, po uspešnem referendumu, s katerim je enako kot sosednja občina Šentrupert, pred tremi leti pa tudi druga sosednja občina Mirna, izstopila iz skupne občine Trebnje. Gre za eno manjših občin v državi po številu prebivalcev, teh je danes nekaj preko 3.100, a hkrati eno večjih v Sloveniji, ko se pod drobnogled vzameta tudi faktorja »površina občine (73,40 km²) /prebivalca« in »dolžina cest (154 km) /prebivalca«.

Občina ima vse od ustanovitve, to je tri mandate, istega župana in se je v tem času usmerjala predvsem na infrastrukturne projekte. Poleg projektov vodovoda in kanalizacijskega omrežja se je v občinskem upravnem središču v tem času zgradil nov vrtec, nova energetska učinkovita telovadnica na način javno zasebnega partnerstva ter nov rekreacijski park ob osnovni šoli. Z nepovratnimi evropskimi sredstvi so energetske preнове doživeli tudi obstoječi objekti: osnovna šola Mokronog, upravno kulturno središče Mokronog, zdravstvena postaja Mokronog in podružnična šola Trebelno. V letošnjem letu se je s pomočjo države prenovilo s tranzitom prometno (pre)obremenjeno križišče regionalnih cest, Trebnje-Sevnica in Mokronog-Zbure. Projekt obvoznice okoli Mokronoga pa se je s tem projektom verjetno žal odložilo za več generacij.

V občini Mokronog-Trebelno so v zadnjih dveh letih, skupaj z ostalima dvema sosednjima občinama sorodnih velikosti, Mirno in Šentrupertom, pristopili tudi k medobčinskemu razvojnemu projektu, ki so ga poimenovali »Destinacija Mirnska dolina«. Z njim želijo povezati štiri razvojne gradnike v smeri nadaljnjega trajnostnega razvoja mirnske doline, ti pa so: (1) naravna in kulturna dediščina Mirnske doline, (2) lokalna kulinarika, (3) drobno gospodarstvo in (4) sodobna mitologija škratov.

»Občina Mokronog-Trebelno. Kjer se srečajo bogastva naravne in kulturne dediščine, ohranjanje tradicije prednikov in sodobna mitologija,« je obetajoči slogan, ki so ga na občini Mokronog Trebelno leta 2015 zapisali k prijavi v projekt mreže avtodomov.

3.4.5.4 Naravna in kulturna dediščina

Prežihov Voranc, priznani slovenski književnik 20. stoletja, je o tem delu sveta že takrat pisal kot o deželi mehke romantike „s številnimi cerkvicami in gradovi, z vinskimi goricami in zidanicami, z grički in dolinami, koder živi dobro ljudstvo, nekaka deželna poezije, katero lahko zavidamo drugi državljeni.“ Te besede najboljše opišejo in povabijo gosta v te kraje.

Znotraj območja raziskave in v neposrednem zaledju Sv. Vrha se nahaja več registriranih spomenikov kulturne dediščine. Med njimi so: (1) Romarska cerkev Marijinega vnebovzdetja, ki stoji sredi pokopališča, vzhodno nad vasjo Sv. Vrh. Gre za srednjeveško cerkev iz prve polovice 15. stol. s freskami Janeza Ljubljanskega, ki je bila temeljito barokizirana v drugi polovici 18. stol. Glavni oltar je iz 1797, stranska pa iz 1799. V zvoniku je zvon iz leta 1430; (2) Gomilno grobišče Brezovica. starejše železnodobno, še neraziskano gomilno grobišče, ki obsega dve, morda celo tri gomile. Odkrito je bilo z arheološko topografijo leta 1986; (3) Prazgodovinska naselbina Stara Gora, neraziskana prazgodovinska, morda železnodobna naselbina, z vidnim obzidjem, ki je na vzhodni in zahodni strani uničeno. Vhod je na severni strani, kjer tudi danes vodi steza proti vrhu hriba; in (4) Gomilno grobišče Zapečar s štirimi neprekopanimi gomilami iz starejše železne dobe (topografija 1986). Na slednjem območju se nahaja tudi opuščen rudnik svinca in cinka z delno dostopnimi rovi severovzhodno od Mokronoga, kot spomenik naravne dediščine državnega pomena, jugozahodno od njega pa tudi nahajališče galenita in sfalerita v opuščenem kamnolomu vzhodno od Mokronoga.

Naravno zaledje nudi neizčrpen vir navdiha in možnosti za sprehajalne ter kolesarske poti, z izrednim potencialom za skupnostni projekt, kot platformo za izvedbo povezovalnega omrežja znotraj posameznih znamenitosti in lokalne ponudbe.

3.4.5.5 Etnografska dediščina

Slovenski etnografski muzej hrani v svojih zbirkah več zapisov o Sv. Vrhu. Med njimi so prikazane mnoge stare, še s slamo krite zidanice, stara kovačnica, orodja za kmetijska opravila, drobni gospodinjiski pripomočki ter panoramske slike Sv. Vrha. Slika 12, ki prikazuje vinogradniško območje, razkriva, da so bili tam pred več kot petdesetimi leti samo vinogradi in hrami. Iz gradiva je tudi moč opaziti, da so bile mnoge stanovanjske hiše predelane iz starih zidanic.

Slika 12: Vinogradniško območje Sv. Vrh leta 1951



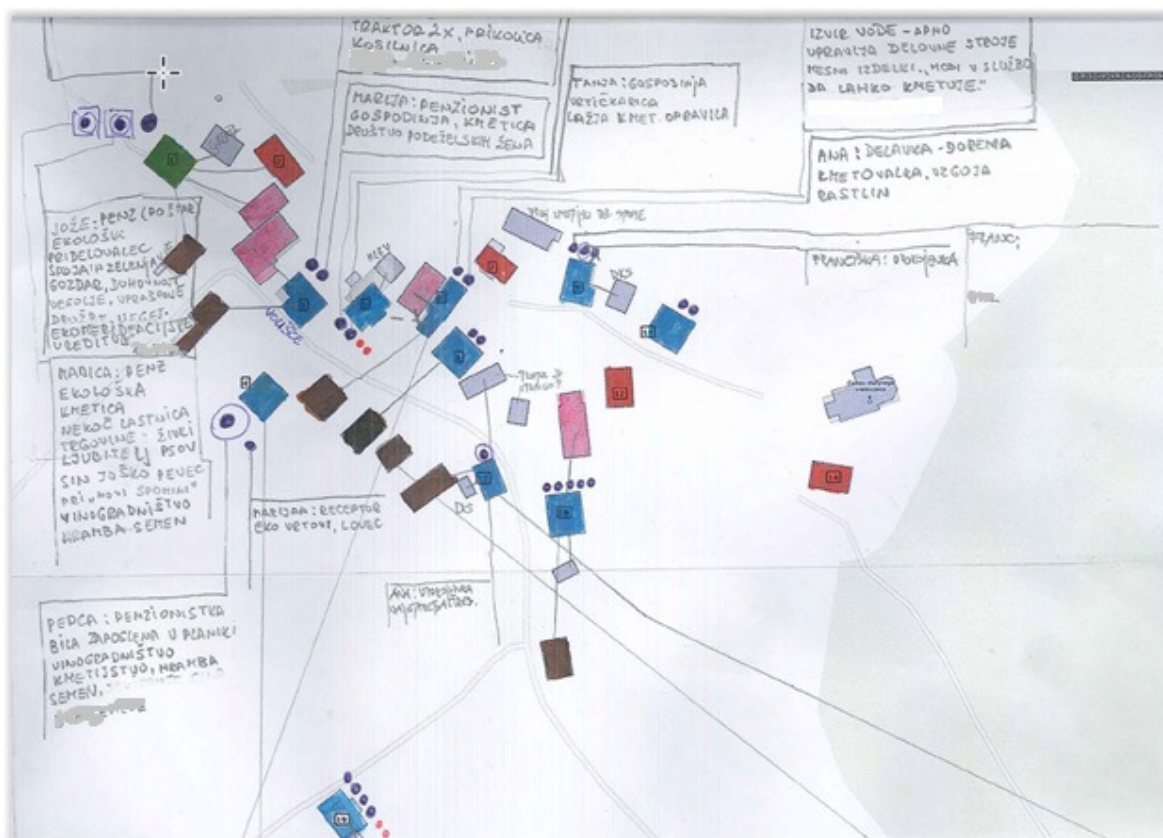
Vir: Slovenski etnografski muzej, Mokronog / 417 F0000006/309, b.l.

3.4.5.6 Orodje za vidnost

Šele evidentnost in vidnost stanja lahko generira ideje. Za prepoznavanje skritih potreb in neizkoriščenih prednosti ter danosti, so poleg različnih raziskav, cilj teh je razumeti ljudi in skupnost znotraj njihovega družbenega in kulturnega konteksta, v zadnjem času vse bolj v uporabi različne tehnike mapiranja. Te so, kot ugotavljam v svoji raziskavi, sorodne prostorskim analizam, ki jih pri svojem delu s pridom uporabljamo prostorski načrtovalci. Izris danosti v obliki kart in shem omogoča lažje razmišljanja o novih možnostih, povezavah in s tem tudi družbeni inovaciji.

Z metodo mapiranja sem z vrisovanjem v karto povzemala zbrane podatke o različnih premoženjih skupnosti Sv. Vrh, med njimi stavbnem fondu, krajinskih značilnostih in posebnostih, znanju in veščinah posameznikov skupnosti, odnosnem kapitalu ter drugo. Slika 13 prikazuje izsek iz mapiranja.

Slika 13: Izsek iz mapiranja



3.4.5.7 Premoženje v stavbah

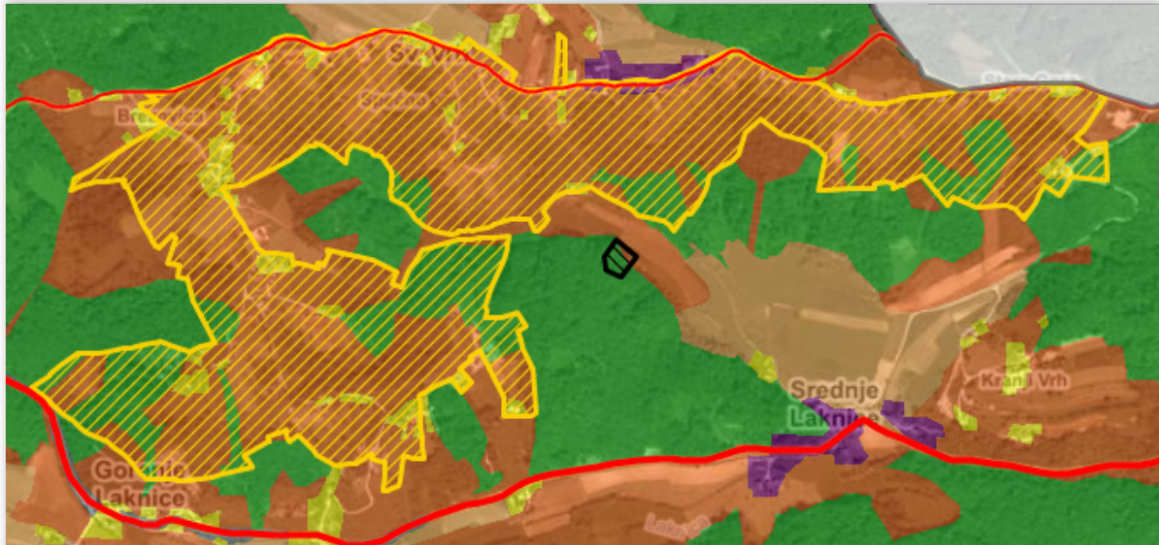
3.4.5.7.1 Zidanice

Za Sv. Vrh je značilno največje vinogradniško območje v Občini Mokronog-Trebelno. To, skladno z Občinskim prostorskim načrtom Občine Mokronog-Trebelno (v nadaljevanju OPN), meri približno 40 ha, kar predstavlja več kot 10% vseh vinogradniških površin v občini. Kot to prikazuje Slika 14, se vinogradniško območje razteza med zaselki Brezovica na zahodu, Spečno na jugu, Hrenovic na vzhodu in občinsko cesto, ki te zaselke povezuje,

na severu. Pripada vinorodnemu podokolišu cvičkove dežele, Trebnje-Krmelj, oziroma vinorodnemu ožjemu okolišu Mokronog-Malkovec.

Že prvi obisk Sv. Vrha obiskovalcu razkrije, da skupnost Sv. Vrh ne sestoji zgolj iz domačinov, Svetovrščanov, temveč tudi iz mnogih vinogradnikov in vikendašev. Čeprav je bilo vinogradniško območje v svoji še nedavni sodobni zgodovini skoraj izključno v funkciji vinogradništva, pa so dandanes mlade družine naselile mnoge od obstoječih zidanic ali pa zgradile tudi nove.

Slika 14: Vinogradniško območje Sv. Vrh



Vir: PISO-Prostorsko informacijski sistem občine Mokronog-Trebelno, vinogradniška območja, b.l.

Legenda: vinogradniško območje je šrafirano z rumenimi poševnimi črtami

Kot se je izkazalo v analizi, vinogradniki predstavljajo naslednjih približno 100 občasnih prebivalcev in lastnikov zemljišč v skupnosti Sv. Vrh. Prav zaradi slednjega ta fenomen ocenjujem kot izrazito sociološko in tudi krajinsko posebnost skupnosti Sv. Vrh. Tako sem že v zgodnji fazi analize družbene inovacije v skupnosti Sv. Vrh ocenila, da velja ta fenomen, predvsem iz perspektive odnosnega kapitala in prožnosti skupnosti, podrobneje raziskati.

Za namene analize sem ugotavljala število zidanic in njihovo lastništvo. Če je bilo iz podatkov Statističnega urada RS enostavno izvesti demografsko analizo, pa je bilo to opravilo precej zahtevnejše in kompleksnejše, ko je šlo za analizo zidanic. Podatke sem zajemala s pomočjo prostorskega informacijskega sistema Občine Mokronog-Trebelno, podatkov Geodetske uprave RS, natančneje iz njenega registra nepremičnin (v nadaljevanju: REN) in registra prebivalstva Republike Slovenije. Za boljšo preglednost in uporabnost te analize tudi za ostale namene, sem sočasno izdelovala tudi mapiranje zidanic in ostalega stavbnega fonda znotraj obravnavanega območja.

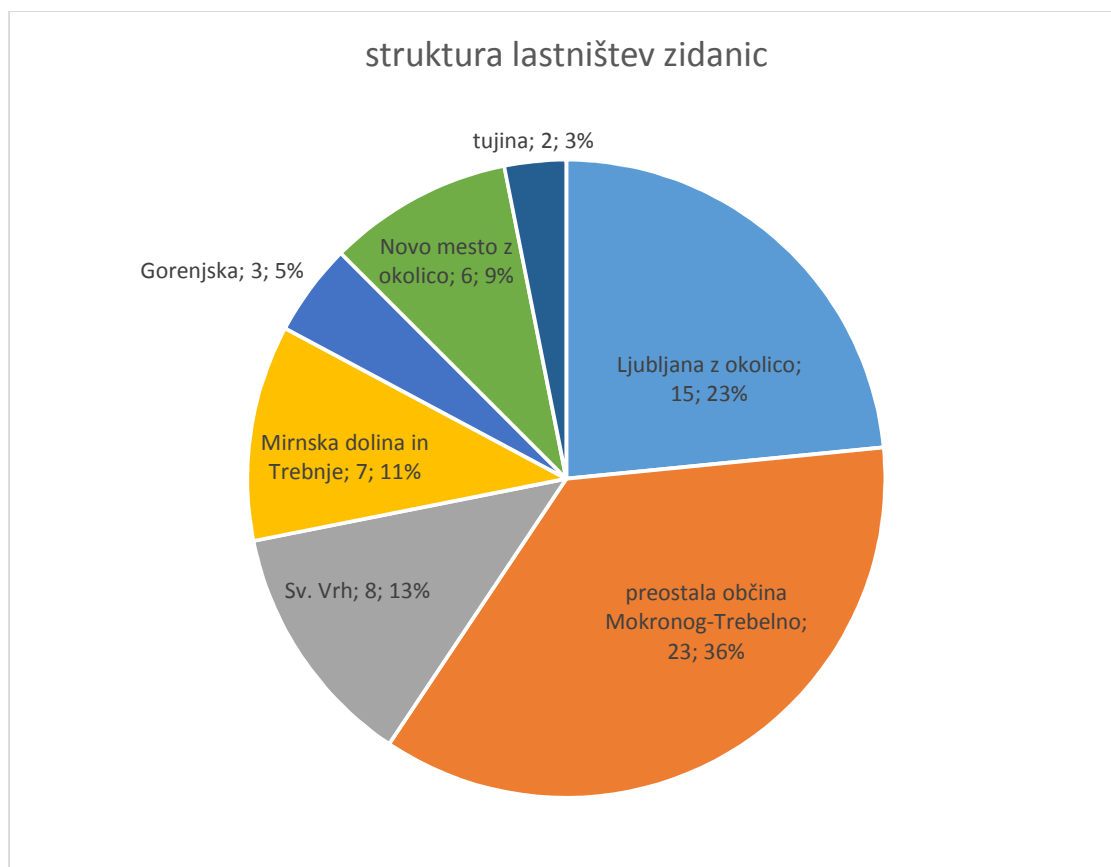
Kot izhaja iz REN, imajo istovrstni objekti pogosto različne statuse. Nekateri so evidentirani kot stanovanjski objekti, drugi spet kot zidanice. Med njimi imajo nekateri hišno številko, drugi ne. Razlog slednjemu je tudi sicer precej kaotično stanje na področju evidentiranja nepremičnin znotraj celotne Slovenije. Zaradi navedenega sem si za namene te analize

postavila delovno pravilo. Za zidanico sem štela objekt, ki ustreza naslednji definiciji: »Zidanica za namene te raziskave je objekt, katerega dejanska raba po REN-u predstavlja zidanico ali stanovanjski objekt, in se skladno z OPN nahaja na podrobnejši namenski rabi »površine razpršene poselitve za zidanice in vinske kleti (Av)«, v njem pa skladno z registrom prebivalstva nima nihče stalnega prebivališča.« Hkrati sem za namene mapiranja vse zidanice (podatek iz REN-a), ki imajo evidentirane prebivalce s stalnim naslovom, štela kot stanovanjski objekt.

Kot je razvidno tudi iz mapiranja, se znotraj naselja Sv. Vrh nahaja še mnogo objektov z drugimi dejanskimi rabami, med njimi predvsem »drug kmetijski del stavbe« in »objekt za spravilo pridelkov«. Čeprav obstaja velika verjetnost, da mnoge od njih njihovi lastniki, tudi ti pogosto s stalnim bivališčem od drugod, uporabljajo kot zidanice in počitniške objekte, pa jih v tej fazi nisem zajela v analizo.

Kot je pokazala analiza, ki jo povzema Slika 15, je zidanic znotraj vinogradniškega območja Sv. Vrh kar **64**. Domačini, to je prebivalci Sv. Vrha, so lastniki zgolj osmih (8) zidanic, kar predstavlja 13% delež. Naslednjih 23 (36%) zidanic ima lastnike s preostalega območja občine Mokronog-Trebelno, pretežno iz Mokronoga. Lastniki ostalih 33-ih zidanic (51%) so doma iz preostalih krajev Slovenije in tujine. Naslednja največja skupina so lastniki, ki so doma v Ljubljani in njeni okolici. Ti so lastniki 15-ih zidanic, kar predstavlja 23% delež vseh zidanic. Lastniki sedmih (11%) zidanic so doma znotraj Mirnske doline in Trebnjega. 6 (9%) zidanic ima lastnike doma v Novem mestu in njegovi okolici. 3 (5%) zidanic imajo lastnike iz Gorenjske, 2 (3%) pa iz tujine, od slednjega eno iz Zagreba, drugega pa iz Avstrije.

Slika 15: Struktura lastništev zidanic znotraj vinogradniškega območja



Iz analize zidanic ugotavljam, da gre za zelo obsežen stavbni fond oziroma premoženje v stavbah, ki lahko predstavlja velik potencial za razvoj skupnosti Sv. Vrh in njenih posameznikov.

Zidanice, kot premoženje skupnosti, so znali na primer zanimivo uporabiti v Gadovi peči v občini Brežice, kjer se je oblikovala lokalna iniciativa lastnikov zidanic, imenovana dežurne zidanice. Drug soroden projekt je Konzorcij Turizem v zidanicah, ki v Sloveniji deluje že nekaj let. Konzorcij Turizem v zidanicah zastopa ponudnike zidanic, ki so se svoje objekte odločili odpreti tudi za turistične namene, pretežno za prenočitve, ob tem pa sočasno tudi ponudbo lokalnih produktov. Na obširnem vinogradniškem območju, s takšnim številom zidanic kot to velja za Sv. Vrh, pa si je moč predstavljati tudi nadgradnjo obeh že poznanih konceptov uporabe zidanic, to je v razpršen hotel v zidanicah.

3.4.5.7.2 Prazni objekti

Na Sv. Vrhu je tudi več praznih objektov. Štiri stare stanovanjske hiše se nahajajo tudi znotraj ožjega jedra vasi. Njihov potencial za prenavo je sicer vprašljiv oziroma bi ga bilo potrebno predhodno strokovno preveriti, zagotovo pa predstavljajo potencial pripadajoče zazidljive parcele, skupaj s kmetijskimi zemljišči. Eden izmed omenjenih praznih objektov je tudi »mežnarija«, ki stoji neposredno ob vaški cerkvi in pokopališču. Vaška skupnost je imela s tem objektom načrte že v bližnji preteklosti, vendar jih ni uresničila. Objektu so takrat uspeli zamenjati kritino in stavbno pohištvo, žal pa so namere o njegovi nadaljnji prenavi v večnamenski objekt za namene skupnosti zamrle.

Zapuščene kmetije dandanes predstavljajo veliko razvojno priložnost. Zadnje čase je tudi v Sloveniji moč slišati o t. i. medgeneracijskih kooperativah oziroma skupnostnem oživljanju zapuščenih kmetij, ki ponujajo priložnost za ekološko kmetovanje in zeleni turizem.

3.4.5.7.3 Kozolci

V vasi se nahaja večje število kozolcev. Še posebno izrazita je kompozicija štirih kozolcev,

Slika 16: Kozolci ob robu jedra vasi



ki so v jedru vasi nanizani eden zraven drugega, in predstavljajo ločnico med bivanjskim delom vasi ter pridelovalnimi površinami, kot to prikazuje Slika 16. Z druge strani, skupaj s cerkvijo, uokvirjajo idilično sliko jedra vasi Sv. Vrh. Kozolci ne dajejo zgolj izrazite podobe Sv. Vrha, temveč v sebi nosijo tudi velike potenciale. Gre za kulturno dediščino kraja, ki jo je moč z domiselnimi in ustvarjalnimi idejami skupnosti nadgraditi v vsebinske ter prostorske inovacije, obenem pa tudi v prostore udejanjanja družbenih inovacij skupnosti Sv. Vrh.

3.4.5.8 Premoženje v ljudeh

3.4.5.8.1 Odnosni kapital

Navidezno nehomogena skupnost kmetovalcev, zaposlenih ter vinogradnikov in vikendašev, pa nasprotno, v sebi nosi velik potencial različnih ravni odnosov: (1) znotraj skupnosti, (2) povezave skupnost-občina in (3) povezave skupnosti (in občine) tudi širše. Z vidika odnosnega kapitala, ki je za procese družbene inovacije zelo pomemben, ocenjujem kot zelo ključno skupino vinogradnikov in vikendašev. V velikem številu jo predstavljajo posamezniki, ki živijo in delujejo širom Slovenije ter tudi v tujini. Med njimi se nahajajo tudi bolj izobraženi posamezniki, z večjim vplivom v družbi. Ta skupina lahko predstavlja pomembno vez skupnosti Sv. Vrh z ostalim svetom in to na različnih ravneh skupnostnega projekta, od lobiranja, logistike, novih prodajnih in nabavnih poti, trženja in drugo.

3.4.5.8.2 Potencial v znanju, veščinah in sposobnostih posameznikov skupnosti

V skupnosti Sv. Vrh je zaznati veliko pestrost znanj, veščin in sposobnosti, čemur botruje tudi že večkrat omenjena heterogena struktura skupnosti Sv. Vrh, ki bi lahko v nadaljnjih korakih družbene inovacije predstavljala pomemben temelj teh procesov tudi v smislu izgradnje zavezništva znanja⁵. Tega bi lahko v pretežnem delu sestavljali člani skupnosti Sv. Vrh ob minimalnem vključevanju zunanjih deležnikov, kar je pomembno tako iz vidika stroškov in predanosti projektu.

3.4.5.8.3 Organizacije, podjetja, društva

V vasi sta registrirana dva manjša poslovna subjekta oziroma samostojna podjetnika. V bližnjem Mokronogu delujejo tri večja podjetja, S E P d.o.o., Dorema d.o.o. in M TOM d.o.o., slednje kot delavska kooperativa, v katerih so zaposleni tudi prebivalci Sv. Vrha.

Prebivalci Sv. Vrha so člani mnogih društev, ki delujejo krajevno ali širše, med njimi: Vinogradniško društvo Mokronog, Kolesarski klub Dolenjska balanca (na Sv. Vrhu živi tudi predsednik društva), Društvo podeželskih žena Mokronog in Zveza borcev NOB.

⁵ Zavezništvo znanja predstavlja ključno organizacijsko inovacijo za implementacijo transdisciplinarne raziskave, izvedene na trajnosten in demokratičen način (Novy et al., 2014, str. 432). Zavezništva znanja so takšna zavezništva, ki obstanejo tudi po projektu, za katerega so bila vpoklicana. Lahko obstajajo v različnih organizacijskih oblikah in v različnih velikostih. Lahko gre za evropsko platformo ali pa tudi za lokalno skupino. Njihov skupni imenovalec je, da želijo producirati koristno in krepko znanje za oblikovanje bolj enakopravne družbe. Novy et al. (2014, str. 433–434) še povedo, da koncept zavezništva znanja vključuje pet ključnih značilnosti: (1) skupno splošno zanimanje, specifični cilji in jasna razmejitev dela, (2) zagotavljanje časa in prostora za izmenjavo, (3) orodja za komunikacijo, (4) transparentna in usklajena distribucija resursov, (5) kontekstualizirana uporaba in razširjanje znanja.

3.4.6 Odgovori na raziskovalna vprašanja

- **Odgovor na prvo raziskovalno vprašanje Ali so člani lokalne skupnosti Sv. Vrh zadovoljni z obstoječim stanjem v lokalni skupnosti?**

Vsi intervjuvani člani lokalne skupnosti Sv. Vrh so načelno zadovoljni z obstoječim stanjem v lokalni skupnosti, obstajajo pa določene razlike med posameznimi skupinami, to je kmetovalci, zaposlenimi ter vinogradniki in vikendaši. Slednje je razumljivo, saj se kmetovalci preživljajo iz zemlje in tega, kar na njej in iz nje pridelajo /proizvedejo, medtem, ko zaposleni ter vinogradniki in vikendaši na Sv. Vrhu izkušajo predvsem kontemplacijo. Njihov standard ni odvisen od tega, kar na svoji zemlji proizvedejo, temveč so ti proizvodi (vrt, vinogradi in sadovnjak) elementi njihovega izbranega življenjskega sloga, niso pa od teh rezultatov eksistenčno odvisni.

- **Odgovor na drugo raziskovalno vprašanje Kje je družbena inovacija v lokalni skupnosti Sv. Vrh najbolj potrebna?**

Na osnovi pridobljenih odgovorov na intervjujih in drugih raziskav sem ugotovila, da je družbena inovacija najbolj potrebna znotraj skupine kmetovalcev. Ti so kot najbolj pereči točki opisovali področji nepravilnih odkupnih cen svojih pridelkov in bojazen glede dostojnega staranja. Glede slednjega obstaja velika skrb, da bo ta proces (časovno in finančno) obremenil bodoče generacije, to je njihove otroke. Skozi različne spremljajoče raziskave k intervjujem tudi ocenjujemo, da je glavni izziv skupnosti Sv. Vrh pravzaprav onesnaževanje življenjskega okolja, kot tudi velik CO₂ odtis skupnosti, kar je posledica naslednjih dejstev: (1) intenzivnega oziroma konvencionalnega kmetovanja in vinogradništva /skupini kmetovalcev ter vinogradnikov in vikendašev/, za katerega je značilna visoka stopnja uporabe umetnih gnojil in fitofarmaceutskih sredstev ter slab izkoristek pridelovalnih površin zaradi živinoreje, (2) dnevnih migracij na delo zaposlenih (povečini 1 oseba /avto) in (3) neučinkovite uporabe lesne biomase za ogrevanje (celotna skupnost). Opisani način bivanja in delovanja skupnosti ni trajosten in dolgoročno neposredno ter posredno ogroža zdravje ljudi in drugih živih bitij, predvsem pa zanamcem pušča onesnaženo in osiromašeno okolje (vodo, prst, biotska neraznolikost). Reševanje težav nepravilne cene in dostojnega staranja zato ni moč uspešno in učinkovito reševati znotraj obstoječe paradigme bivanja in delovanja skupnosti, parcialno reševanje bi lahko težave namreč celo poglobilo, glavni problem pa začasno zakrilo, temveč skozi reševanje glavnega izziva oziroma postavitve nove inovativne paradigme bivanja in delovanja, to je vseobsegajoče družbene inovacije skupnosti.

- **Odgovor na tretje raziskovalno vprašanje Ali člani lokalne skupnosti Sv. Vrh želijo sodelovati pri družbeni inovaciji?**

Člani lokalne skupnosti Sv. Vrh so načeloma pripravljeni sodelovati pri družbeni inovaciji, je pa največjo zagnanost za pozitivne spremembe zaznati znotraj skupine kmetovalcev, saj se ti soočajo z največjim številom ozaveščenih težav. Želja oziroma pripravljenost sodelovanja pri morebitnem skupnostnem projektu obstaja sicer tudi znotraj ostalih dveh skupin, pri zaposlenih ter vinogradnikih in vikendaših, vendar ne več iz motiva »reševanja problemov«. Tukaj je motiv drugačen in presega zgolj vprašanje eksistence (te generacije). Motivacija za sodelovanje pri družbeni inovaciji oziroma inovativnem projektu skupnosti, ki bi vodil tudi v nov ekonomski model razvoja skupnosti, pa so: (1) rezerva v primeru, če sami izgubijo službo, (2) skrb za prihodnost

potomcev, saj obstaja velika verjetnost, da mnogi od njih ne bodo zlahka našli služb, sploh pa ne v bližini domačega kraja in (3) pripravljenost sodelovati, če bi šlo za »pameten projekt«. Motivacija je dodatno podprta s pozitivnimi izkušnjami dosedanjega uspešnega sodelovanja med člani skupnosti Sv. Vrh in splošne harmonije, ki skupnost preveva. Vendar ravno zaradi tega obstaja tudi nemalo strahu, da bi se harmonija v primeru novega izziva, ki bi v sebi nosil tudi ekonomske vidike in motive, porušila.

3.4.7 SWOT analiza

SWOT analiza, kot jo povzema Tabela 4, nudi izhodišča, iz katerih je moč podati smernice nadaljnjega trajnostnega razvoja skupnosti po principu družbene inovacije. Skupnost naj uporabi svoje prednosti in izkoristi priložnosti. Premaga naj slabosti, te tudi spremeni v prednosti, in izkorišča priložnosti. Prepozna naj tiste prednosti, ki ji lahko pomagajo pri premagovanju nevarnosti. Z ozaveščanjem svojih slabosti naj prepreči, da bi se zaradi njih realizirale nevarnosti.

Tabela 4: SWOT analiza skupnosti Sv. Vrh

Notranji dejavniki	
PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - čudovito naravno in mirno podeželsko okolje, - veliko prostora za vsakega posameznika (posledica razpršenega poselitvenega vzorca), - sodelujoča in solidarna skupnost, - zadovoljljiva osnovna infrastruktura, - velike pridelovalne površine, - največje vinogradniško območje v občini, - zelo aktivno društvo vinogradnikov, - priseljevanje presega odseljevanje, - bližina občinskega upravnega središča, - doseganje visoke starosti prebivalcev, - pestra populacija skupnosti, - pester nabor znanj, sposobnosti in veščin posameznikov skupnosti kot posledica heterogene sestave skupnosti, - velik potencial v odnosih v povezavi s heterogeno sestavo skupnosti, - veliko število zidanic. 	<ul style="list-style-type: none"> - konvencionalno kmetovanje in vinogradništvo (intenzivna uporaba umetnih gnojil, fitofarmaceutskih sredstev, slab izkoristek pridelovalnih površin zaradi živinoreje), - razpršen poselitveni vzorec naselja, - nehomogeni vzorec skupnosti (različne potrebe in pričakovanja), - nepovezana ponudba kmetovalcev, - posamični nastopi na trgu, ki imajo za posledico tudi nepravilne odkupne cene, - več praznih in zapuščenih objektov, - premalo izkoriščeni mnogoteri potenciali, - zadovoljstvo z obstoječim stanjem (želja po <i>status quo</i>), - strah pred spremembami (ne želijo izgubiti miru), - zadržek pred razkrivanjem osebnih problemov.
Zunanji dejavniki	
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - turisti iščejo avtentično izkušnjo slovenskega podeželja, - medobčinski projekt destinacija Mirnska dolina, - možnost nove ekološke »drive in« tržnice v Mokronogu, - delujoča projekta dežurnih zidanic in Konzorcij turizem v zidanicah, - zadruge – podjetja skupnosti in socialno podjetništvo, - nov zakon o javnem naročanju, ki omogoča tudi lokalno samooskrbo, - ekološko kmetovanje, - trajnostni razvoj skupnosti po principu družbene inovacije, - nepovratna sredstva v novi finančni perspektivi, ki spodbujajo razvoj »od spodaj navzgor« oziroma razvoj, ki ga vodi skupnost. 	<ul style="list-style-type: none"> - država z zakonodajnimi in fiskalnimi ukrepi demotivira /otežuje različne aktivnosti (medsosedsko pomoč, ekološko pridelavo, podjetniške aktivnosti, ipd.), - preveč birokracije za spremembe in inoviranju še vedno premalo naklonjena zakonodaja, - država slabo poskrbi za trg in pogoje dela ter za dostojno staranje svojih državljanov, - nezadovoljiv pokojninski sistem (ogroženo ohranjanje in vzdrževanje premoženja, človek si po 40-ih letih dela ne more privoščiti domske oskrbe), - premajhen vpliv na odkupno ceno proizvoda, - nepravilna obravnava ekološkega kmetovanja nasproti konvencionalnemu (za ekološko kmetovanje certifikati, za konvencionalno neovirana uporaba strupenih škropiv), - občina vodi razvoj pretežno po pristopu »od zgoraj navzdol«.

3.5 Ključne ugotovitve, omejitve in priporočila za lokalno skupnost

3.5.1 Ključne ugotovitve

Ključne ugotovitve raziskave družbene inovacije na primeru skupnosti Sv. Vrh so naslednje:

- skupnost je sestavljena iz treh heterogenih skupin, (pretežno konvencionalnih) kmetovalcev, zaposlenih in (konvencionalnih) vinogradnikov ter vikendašev, kar za skupnost pomeni določene prednosti (bogastvo znanj, sposobnosti in veščin, potencial v odnosih ter prožnost skupnosti) in tudi slabosti (zelo različne potrebe in interesi),
- skupnost problema onesnaženosti bivalnega okolja, povzročene s konvencionalnim kmetovanjem in vinogradništvom, bodisi (še) ni ozavestila, bodisi ga je sprejela kot življenjsko dejstvo, ki ga znotraj danih okoliščin ni moč, niti ni potrebno spremeniti,
- različne potrebe in interese heterogene skupnosti bo v okvirjih obstoječe paradigme bivanja /delovanja težko oziroma nemogoče uskladiti,
- člani skupnosti so načeloma pripravljene sodelovati pri družbeni inovaciji, motivatorji pristopa pa so, kot prikazuje Tabela 5, zelo različni, od »nuje«, preko skrbi za potomce in tudi skupnosti, do »prestiza«.

Tabela 5: Motivatorji pristopa k družbeni inovaciji v skupnosti Sv. Vrh

Skupina prebivalcev znotraj skupnosti	Motivatorji pristopa k družbeni inovaciji
Konvencionalni kmetovalci:	nizke in nepravilne odkupne cene proizvedenega (pretežno meso in vino)
Ekološki kmetovalci:	dostojno staranje (kje, kako in s čim) združevanje pridelovalcev; cena za pridobitev ekoloških certifikatov je za posameznike previsoka
Zaposleni:	ne želijo spremembe rezerva, če bi ostali brez služb če njihovi otroci, ki se trenutno šolajo, ne bi dobili služb (blizu domačega kraja) če bi bil projekt »pameten«
Lastniki srednje velikih vinogradov: Lastniki majhnih vinogradov in vikendaši:	nizke in nepravilne odkupne cene vina želja pomagati skupnosti, na katero jih vežejo rodbinske vezi prednikov

- konteksti skupnosti so naslednji:
 - zgodovinski: tradicija vzajemnosti kmetovanja in vinogradništva,
 - družbeni: skupnost se je skozi zgodovino naučila biti iznajdljiva in se opreti na lastne vire (vaščani so vas sami elektrificirali in zgradili vodovod), tudi danes so aktivni v društvih in pri vaških aktivnostih; obstaja tradicija participacije,
 - bogata naravna dediščina (lepi naravni ambienti, gozdovi, pohodniške in kolesarske poti) ter kulturna dediščina (železna doba, rudniki),
 - etnografska dediščina: delno ohranjeni običaji, kot so, na primer vinogradniške malice, kresovanje, lovstvo, vzgoja in hramba semen avtohtonih rastlin, peka kruha, besedno izročilo o vaški kovačiji,
- ključna premoženja /potenciali skupnosti so:
 - naravni: velike pridelovalne površine, kvalitetna prst, osojna lega vinogradniškega območja,
 - grajeni: veliko število zidanic in kozolcev, ki jih je mogoče uporabiti tudi za druge vsebine oziroma večnamenske prostore, kar samo po sebi predstavlja družbeno inovacijo,
 - velik potencial v ljudeh in znanju (ki izvira tudi iz heterogenosti skupnosti),

- velik odnosi kapital predvsem skozi skupino vinogradnikov in vikendašev, ki živijo tudi drugod, kar predstavlja pomemben element prožnosti skupnosti,
- čeprav je bilo v začetku posamičnih intervjujev v zraku čutiti prevladujočo klimo »pa saj ni nič mogoče«, smo opazili, da je raziskava do neke meje sprožila verjetje, da je sprememba vendarle možna,
- na osnovi definicije prožne in močne skupnosti, ki so jo podali Hughes et al. (2007, str. 113–114), sem v enostavnem in subjektivnem postopku ocenila, da skupnosti Sv. Vrh primanjkuje prav okoljske in trajnostne zavesti (Tabela 6),
- znotraj družin v skupnosti je prepoznati izrazito hierarhično strukturo,
- skupnost ima neformalne vodje, ki deluje pretežno po načelih transakcijskega vodenja.

Tabela 6: Ocena prožnosti in moči skupnosti Sv. Vrh

Lastnosti prožne in močne skupnosti	Skupnost Sv. Vrh
Varna (za prebivalce)	**
Prijazna do ostalih	**
Okoljsko zavedna in trajnostna	
Učeča se: znanje, spretnosti in samozavest pridobivajo skozi skupnostne aktivnosti	*
Poštena in pravična: zagovarja človeške pravice in enakost priložnosti ter slavi različne kulture	*
Aktivna in krepilna: njeni ljudje so vključeni v lokalne organizacije in imajo jasno identiteto in samozavest	*
Skrbna: zaveda se pogojev in potreb članov skupnosti in zagotavlja dobro kakovost storitev	*
Ekonomsko močna: ustvarja priložnosti za delo in ohranja visok delež njenega bogastva	*

Prيرهeno po P. Hughes, A. Black, P. Kaldor, J. Bellamy & K. Castle, *Building Stronger Communities*, 2007, str. 113-114.

Legenda: brez zvezdice (ne drži), * (delno drži), ** (drži v celoti)

3.5.2 Omejitve

Omejitve za uspešno izvedbo družbene inovacije v skupnosti Sv. Vrh, ocenjujem, so naslednje:

- člani skupnosti se (še) niso ozavestili oziroma si ne upajo na glas spregovoriti o problemu onesnaženosti bivalnega okolja, povzročene s konvencionalnim kmetovanjem in vinogradništvom, to je za zdravje škodljivi uporabi gnojil in fitofarmaceutskih preparatov,
- v kolikor bi skupnost oziroma njeni posamezniki vztrajali pri ohranjanju obstoječe paradigme bivanja /delovanja, bo reševanje različnih interesov heterogenih populacijskih skupin zelo zahtevno oziroma celo nemogoče, kar bo sčasoma zelo verjetno privedlo do poglobljanja zaznanih težav ter pojavov novih,
- prevlada posamičnih interesov nad interesi skupnosti, pa četudi so ti na škodo drugih, tudi zato, ker ni sankcij za takšno držo,
- miselnost »saj mi oziroma nam gre še kar dobro«,
- miselnost »ne želimo sprememb«, ker bodo te porušile obstoječo harmonijo skupnosti oziroma strah pred spremembami,
- znotraj skupnosti trenutno ni osebe, ki bi lahko prevzela vlogo trajnostnega vodje, prav tako skupnost (še) ni prepoznala takšne osebe v njihovi neposredni bližini,
- ponujenega oziroma nameščenega vodjo skupnost ne sprejme,

- izključenost mlajše generacije od načrtovalskih procesov skupnosti zaradi izrazite hierarhične strukturiranosti družin ter lastniških vzorcev,
- premalo razumevanja krajevne občine za skupnostne projekte oziroma za razvoj »od spodaj navzgor« oziroma drža »preveč demokracije ne pripelje nikamor«, kar je posledica tudi sicer pretežno avtoritativno in transakcijsko vodene občine, in
- skromne politike podpore družbenemu inoviranju (zakonodajne, finančne, fiskalne in druge: na primer promocija družbenega inoviranja preko medijev in podobno) s strani lokalnih in državnih oblasti; ta podpora mogoče sicer obstaja, a v prezaposlenem vsakdanu skupnosti, se te informacije ne prebijejo do nje. Ob intervjujih sem tudi ugotovila, da je ljudem pojem družbene inovacije neznan, ob pogovoru o njenem fenomenu pa je bilo vzbujeno veliko zanimanje zanjo.

3.5.3 Priporočila za lokalno skupnost

Skupnosti Sv. Vrh oziroma njenim članom podajam naslednja priporočila:

- bodite samoiniciativni in ne čakajte na odločitve ter pomoči z vrha. Trudite se postati družbeno inovativna in suverena skupnost, to je skupnost, ki se sama odloča v smeri blaginje, se v tem smislu vrača k lastnim virom, to je ljudem z imeni in obrazi, in sama odloča, kaj in zakaj želi delati za dosego tega cilja. Spoj skupnosti in inovacije pomeni:
 - prepoznavanje in razumevanje naravnih ter ustvarjenih virov znotraj lokalnega okolja skupnosti,
 - obstoj visoke stopnje znanja – intelektualne kapacitete in zavedanje o lokalnem okolju znotraj skupnosti ter spodbujanje in spoštovanje raznolikosti znotraj sicer homogene skupnosti,
 - razvijanje močne jasne vizije, ki je usmerjena v prihodnost in reflektira ter izraža potrebe in želje skupnosti,
 - sprožanje in vzdrževanje političnega dialoga na ravni občine, države, ter tudi na nacionalni in mednarodni ravni,
- zavestno se odločite in stopite na pot družbenega inoviranja, na način katerega bo lahko skupnost v participativnem, sodelujočem, povezujočem, odprtem in solidarnem duhu reševala izkazane potrebe ter težave posameznikov in skupin oziroma se spopadala z novimi izzivi. Kot skupnost morate ob tem ozavestiti, da družbena inovacija, ta je v svoji biti pozitivna trajnostna sprememba, ne more biti zgolj stvar posameznika/ov, temveč gre za skupen projekt vseh članov skupnosti in tudi drugih deležnikov. Enako odločitev za zdravo življenjsko okolje in razvoj skupnosti po principih trajnosti, ki vzame v obzir sedanjo in bodoče generacije, ter tudi naravo in druga bitja, zadeva celotno skupnost. Oba povezana procesa za skupnost Sv. Vrh ne pomenita več samo občasnega sodelovanja med posamezniki in skupinami v skupnosti ter splošnega sožitja znotraj skupnosti, kot to skupnost pozna v tem trenutku, temveč zavezanost celotne skupnosti oziroma njenih članov k skupni viziji in odgovornost vsakega posameznika, da deluje v skladu z njo. Ker pa vsi člani skupnosti v tem trenutku niste enako prepričani v to, je potrebno pričeti z majhnimi koraki. Ljudem je ob tem potrebno jasno predstaviti, vendar na pozitiven način, da lahko potovanje po stari poti zaznane težave samo še poglobi in ustvari tudi nove, mogoče sicer ne jutri, kmalu pa verjetno, in da je sprememba v tem smislu nujna, predvsem pa, da je mogoča,
- v najkrajšem možnem času doseči kritično maso za preboj,
- pomembna je akcija in v skupnosti se predvsem v začetni fazi poslužujte metode majhnih korakov. Nenehne skupnostne aktivnosti, pa četudi majhne in v začetku niti ne preveč ambiciozne oziroma bolj družabne narave, kot so na primer pikniki, športne aktivnosti

in postavitev klopi ob izviru Apen, ljudem dajejo vero in upanje, da je sprememba možna, ponujajo upanje ter pomen, sprožajo povezanost, posledično pa se začnejo ljudje nezavedno gibati v smeri sprememb, četudi te ni vedno enostavno doseči zaradi majhnih razpoložljivih sredstev, naravnosti ljudi in drugo,

- nagovarjajte člane skupnosti in druge deležnike (predstavnike občine in njeno vodstvo, predstavnike lokalnih podjetij in druge),
- motivirati in opogumljati v smeri zavedanja, da so spremembe na bolje vendarle mogoče. To lahko dosežete s premišljenim pripovedovanjem zgodb, predstavitev in ogledi primerov dobrih praks, v nadaljevanju pa tudi s pilotskimi projekti, ki testirajo ideje skupnosti, preden jih dokončno postavite na trg,
- oprite se predvsem na lastne vire, tako v smislu človeških, kot tudi finančnih,
- za srečevanja članov skupnosti si uredite skupnosti prostor. Ta naj bo dan v souporabo vsem članom skupnosti in naj bo upravljan v skladu s pravili, ki jih skupnost določi participativno,
- razvojno vizijo vztrajno dolgoročno gradite na odčitanih kontekstih (zgodovinski, naravna in kulturna dediščina) in uporabi mnogoterih potencialov ter premoženja skupnosti (naravno okolje, velike pridelovalne površine, zidanice, kozolci, znanje in veščine posameznikov v skupnosti, odnosni kapital, in drugo), ob tem pa obstoječe kulturne in druge vzorce inovativno nadgrajujte. Prav sprememba obstoječe paradigme bivanja /delovanja v novo, inovativno in predvsem trajnostno paradigmo, lahko skupnosti zagotovi nov odziv v spirali razvoja, znotraj nje pa tudi na nov in inovativen način razreševanje posamičnih težav,
- skupnost izgrajujte v smeri sistema z vse večjo prožnostjo, saj višja kot je stopnja prožnosti skupnosti, večja je tudi verjetnost pojava procesov družbenega inoviranja znotraj nje. V tem smislu v skupnosti nadgrajujte to raziskavo, to je identificirajte svoje potenciale in sposobnosti ter kapacitete pomembnih delov svojega sistema, preiščite, kako se ti povezujejo med seboj in z okolico, ob tem pa:
 - **izgrajujte znanje in veščine posameznikov (učeca se skupnost):** V tem smislu predhodno identificirajte lastne vire, ki so znotraj skupnosti neposredno na razpolago. Ob tem imejte za prihodnost v mislih lastno koalicijo znanja in tudi zato splošno stopnjo znanja skupnosti neprestano izgrajujte v željeni smeri skozi akcijo (metode majhnih korakov, ki bodo ljudem dajale vero in upanje, da je sprememba možna) in s tematskimi dogodki ter izobraževanji,
 - **izgrajujte potenciale v odnosih.** V tem smislu podrobno proučite potencial v odnosih, to je odnose znotraj skupnosti in odnose, ki skupnost povezujejo navzven na ravni občine, države in tudi širše. Ta potencial sistematsko utrjujte in nadgrajujte,
 - **opolnomočite mlajšo generacijo** oziroma jih aktivno vključite v procese načrtovanja in odločanja o zadevah skupnosti,
- sodelo, soupravljanje, souporaba, skupnostno podjetje, skupnostno kmetovanje; Sodelujoči (pridelava, logistika, trženje, prodaja, in drugo) se povežite v skupno organizacijo, kot sta na primer zadruga oziroma kooperativa. V tem smislu si razdelite tudi vloge, razmislite o souporabi pridelovalnih površin, prostorov in mehanizacije /opreme ter skupnih nastopih na trgu,
- v procese ustvarjanja vrednosti in inovacije vključite tudi potrošnike oziroma razmislite o pridobivanju prihodka iz potrošnje in porabe (angl. *prosuming*), sodelovanju potrošnika pri inoviranju in družbeni inovaciji),
- razvijte skupno zavedanje, da bo večje inovativne premike znotraj obstoječe paradigme bivanja /delovanja skupnosti težko doseči, zato je nujen prestop v novo paradigmo, ki bi lahko med drugim pomenila:

- **preusmeritev iz konvencionalnega kmetovanja v ekološko in preusmeritev poljedelstva v pridelavo rastlinske hrane za ljudi**, ker, kot navaja Karba (2016):
 - je za pridelavo 1 kg govedine potrebno 15-krat več zemlje kot za 1 kg žitaric in 70-krat več kot za 1 kg zelenjave,
 - je sektor kmetijstva znotraj sektorjev, ki niso vključeni v evropsko shemo za trgovanje z emisijami, za prometom drugi največji vir izpustov toplogrednih plinov v Sloveniji,
 - je živinoreja ogljično še intenzivnejša,
 - uporaba gnojil in fitofarmaceutskih sredstev onesnažuje zrak, vodo in prst ter posredno tudi zdravje ljudi,
 - povpraševanje po lokalno pridelanih ekoloških živilih je v Sloveniji v neprestanem porastu. Ob tem zgolj 20% ekološke hrane pridelamo doma. Ostalih 80% uvozimo.
- **preusmeritev iz konvencionalnega vinogradništva v ekološko /sonaravno** (pridelava vina na naravi in posledično človeku prijazen način), **kjer pogoji to omogočajo**: zdrava in uravnotežena prst, izbor sort, ki so na boleznih in škodljivce manj dovzetne, topla, sočna in suha klima oziroma lega v termalnem pasu (Gorenc, 2008, str. 67–68), **ter nadomestitev vinogradov z drugimi primernimi kulturami, na lokacijah, ki za ekološko vinogradništvo niso primerne**. Kriteriji za izbor novih kultur naj bodo predvsem naslednji: da lahko rastline uspevajo v danem okolju, so okoljsko sprejemljive, da jih je moč vzgajati na sonaraven način, da je v skupnosti za njihovo pridelavo in predelavo že na razpolago oprema (preše, sodi in drugo), in so tudi tržno zanimive.
- **uporabo oblik trajnostne mobilnosti**: skupnostni avtomobili (angl. *car sharing*) in skupnostne vožnje (angl. *carpooling*), kot je že primer skupnega prevoza srednješolcev iz Sv. Vrha do najbližjega avtobusnega postajališča v smeri Novega mesta, ki ga nudi eden izmed predstavnikov skupnosti in drugo,
- **uporabo bolj čistih načinov (skupnostnega) ogrevanja** ob izkoriščanju razpoložljivih lokalnih obnovljivih virov energije oziroma bolj čiste izrabe razpoložljive biomase ter bolj smotrnega upravljanja z lesom iz domačih gozdov.
- Nenazadnje, skupnosti Sv. Vrh predlagam, da svoj razvoj fokusirata v smeri turističnega projekta – **Eko vas Sv. Vrh**, v katerem bi skupnost delovala kot skupnostno podjetje (zadruga, kooperativa), prebivalci pa bi si med seboj razdelili vloge glede na svoja znanja, veščine in sposobnosti (pridelovalci, tržniki, prevozniki, prodajalci, logisti, gostilničarji, hotelirji, organizatorji, vodje, logisti, lobisti, organizatorji športnih aktivnosti za goste, animatorji, vzgojitelji, skrbniki starejših in drugo), ker je ta:
 - lahko skupen odgovor na potrebe vseh treh skupin v skupnosti in tudi na še neozaveščene težave,
 - je trajnosten; v obzir vzame sedanjo in bodoče generacije, vsa bitja in naravo,
 - je lahko skupen okvir za vse ostale razvojne podprojekte skupnosti,
 - turizem Sloveniji prinaša že skoraj 14% BDP (Karba, 2016) in predstavlja eno od prioritarnih gospodarskih panog države,
 - Slovenijo tržimo kot zeleno turistično destinacijo, kjer je prav barvita podoba podeželske krajine eden od njenih glavnih adutov,
 - v porastu je tudi povpraševanje turistov po avtentični izkušnji slovenskega podeželja in nenazadnje,
 - inovativen trajnostni model razvoja podeželske skupnosti.
- Izberite si vodjo po lastni podobi z objektivacijo priporočil. Za vodenje pozitivnih sprememb v smeri izgradnje trajnostnih rešitev in celovitega razvoja skupnosti, skupnost

potrebuje usposobljenega vodja, katerega pristop vodenja je trajnosten, z elementi služnostnega vodenja. Takšen vodja poseduje trajnostna znanja. Sposoben je sprožiti in pridobiti zavezanost sedanje ter prihodnjih generacij k skupnemu soočanju z izzivi. V transparentne procese družbenega inoviranja vključuje vse skupine deležnikov. V sodelovanju z njimi oblikuje močne ter enovite vizije za bistvene in pozitivne spremembe. V sodelovalnem odnosu, ki je nasprotje najpogosteje prisotnega izključevalnega pristopa, soustvarja pozitivno kulturo skupnosti. Ko vodi v spremembe, ima v mislih pozitivne dolgoročne in trajne učinke. Je skrben do vsakega posameznika in skupnosti kot celote, ob tem tudi do ostalih bitij ter narave. Ob takšnem vodju imate kot skupnost možnost ozavestiti ključne težave, se spoprijeti z izzivi, preseči ozkost posamičnih interesov in v polnosti izkoristiti vse svoje potencialne ter premoženja za dosego blaginje sedanjih in bodočih generacij.

Na osnovi teh priporočil v nadaljevanju podajam še kratek strateško akcijski načrt. Ker je družbena inovacija participativni proces, v katerem sodelujejo vsi deležniki, bo v procesu prihajalo do novih in dodatnih idej, pristopov in izstopov članov, ter povratnih zank v procesu, zato bo tem spremembam podrejen tudi zapisani strateški načrt.

3.6 Strateško akcijski načrt trajnostnega razvoja skupnosti Sv. Vrh na način družbene inovacije

Predstavitev skupnosti Sv. Vrh

Skupnost Sv. Vrh pri Mokronogu (v nadaljevanju: skupnost Sv. Vrh) šteje 120 prebivalcev. Poleg stalnih prebivalcev v vas redno prihaja še približno enako število vinogradnikov in vikendašev, ki imajo na Sv. Vrh in v bližnjih zaselkih Hrenovice, Spečno ter Brezovice svoje zidanice in vinograde. Prebivalci Sv. Vrha se bodisi ukvarjajo s konvencionalnim kmetovanjem ali pa na delo odhajajo v bližnji Mokronog, v Trebnje, Novo mesto in tudi v Ljubljano.

Sv. Vrh je od upravnega središča, Mokronoga, oddaljen 2–4 km, do Novega mesta 27 km in do Ljubljane približno 70 km. V bližini Sv. Vrha se nahajajo tri zdravilišča in Wellness centri. Najbližji, Šmarješke Toplice, je od Sv. Vrha oddaljen 16 km, Dolenjske Toplice 40 km in Terme Čatež 45 km. V sosednjem šest kilometrov oddaljenem Šentrupertu se nahaja Dežela kozolcev, edini svetovni muzej na prostem.

Prežihov Voranc, priznani slovenski književnik 20. stoletja, je o tem delu sveta že takrat pisal kot o deželi mehke romantike „s številnimi cerkvicami in gradovi, z vinskimi goricami in zidanicami, z grički in dolinami, koder živi dobro ljudstvo, nekaka dežela poezije, katero lahko zavidamo drugi državljeni.“ Poleg naravne in kulturne dediščine so potenciali in premoženja skupnosti Sv. Vrha še velike pridelovalne površine, osojna lega, veliko število zidanic, potencial v znanju in odnosni kapital, slednji predvsem skozi skupino lastnikov vinogradov in zidanic, ki bivajo širom Slovenije ter tudi v tujini. Skupnost Sv. Vrh ima tudi bogato zgodovino sodelovanja, sožitja in medsosedske pomoči.

Na osnovi raziskave družbene inovacije v skupnosti Sv. Vrh v letu 2016 so se prebivalci skupnosti Sv. Vrh odločili, da bodo v raziskavi zaznane težave v skupnosti reševali v okviru družbene inovacije in stopili na pot novega modela trajnostnega razvoja, ki ima za sodelujoče jasne ekonomske implikacije za dostojno preživetje njih samih in njihovih otrok.

Vizija, poslanstvo in vrednote

Vizija, poslanstvo in vrednote – strateški načrt skupnosti Sv. Vrh pri Mokronogu za obdobje 2016–2021, predstavlja temeljno izhodišče za razvoj skupnosti Sv. Vrh v prihodnjem srednjeročnem obdobju in zavezo vseh članov skupnosti, da bodo tvorno prispevali k uresničitvi razvojne strategije, z izvajanjem predlaganih aktivnosti.

Vizija

Skupnost Sv. Vrh želi postati prepoznavna in uspešna inovativna skupnost, ki predstavlja vzor mnogim drugim skupnostim v regiji in širše, v katere se njene družbene inovacije tudi razpršijo.

Poslanstvo

Poslanstvo skupnosti Sv. Vrh je krepitev njenih posameznikov in skupnosti kot celote za blaginjo, s tem ko na učinkovit način rešuje obstoječe kulturne, družbene, okoljske in ekonomske izzive na način družbene inovacije.

Vrednote

Pri doseganju svoje vizije bo skupnost Sv. vrh upoštevala svoje poslanstvo in temeljne vrednote: sodelovanje, poštenost, pravičnost, zaupanje, demokracija, trajnost, enakost, solidarnost ter transparentnost procesov.

Strateški cilji skupnosti Sv. Vrh

Strateški cilji skupnosti Sv. Vrh so:

- postati prepoznavna in uspešna inovativna skupnost, ki predstavlja vzor mnogim sorodnim skupnostim v regiji in širše, v katere se njene družbene inovacije tudi razpršijo,
- krepitev skupnosti v smeri blaginje njenih posameznikov in skupnosti kot celote,
- zgraditi sistem skupnosti z visoko stopnjo prožnosti, kar med drugim pomeni:
 - visoko stopnjo znanja in veščin posameznikov ter skupnosti kot celote (učeca se skupnost),
 - skupnostno koalicijo znanja,
 - močan odnosni kapital skupnosti,
 - opolnomočenost vsakega člana skupnosti,
- zmanjšanje CO2 odtisa skupnosti,
- trajnostni razvoj skupnosti znotraj nove razvojne paradigme, ki skozi inovativno nadgradnjo kulturnega vzorca gradi na prepoznanih potencialih in premoženjih skupnosti ter ima za sodelujoče jasne ekonomske implikacije za dostojno preživetje njih samih in njihovih otrok, kar med drugim pomeni:
 - preusmeritev iz konvencionalnega kmetovanja in vinogradništva v ekološko /sonaravno,
 - preusmeritev poljedelstva v pridelavo rastlinske hrane za ljudi,
 - nadomestitev vinogradov z drugimi primernimi kulturami na lokacijah, ki za ekološko vinogradništvo niso primerne,

- uporaba oblik trajnostne mobilnosti (*car sharing, carpooling*),
- uporaba bolj čistih energij oziroma bolj čiste izrabe razpoložljive biomase,
- razvoj skupnosti v smeri eko vasi Sv. Vrh, v kateri skupnost deluje kot skupnostno podjetje (zadruga, kooperativa), prebivalci pa si med seboj razdelijo vloge glede na svoja znanja, veščine in sposobnosti (pridelovalci, tržniki, prevozniki, prodajalci, logisti, gostilničarji, hotelirji zidanic, organizatorji, vodje, logisti, lobisti, organizatorji športnih aktivnosti za goste, animatorji, vzgojitelji, skrbniki starejših in drugo),
- splošna promocija družbene inovacije v skupnosti v Sloveniji.

Akcijski načrt

Družbena inovacija po Murray et al. (2010) sestoji iz šestih faz. Ker je pot od njene prve faze, to je od prepoznavanja problemov oziroma težav, pa do njene šeste faze, to je sistemske spremembe, dolga in tudi nepredvidljiva, je strateški načrt družbene inovacije v skupnosti Sv. Vrh (Tabela 7) bolj podrobno izdelan za dokončanje prve faze, ki se je začela s to raziskovalno nalogo, in vse manj podrobno za vsako naslednjo fazo. V skladu s spremembami pa ga bo potrebno nenehno novelirati.

Tabela 7: Akcijski načrt družbene inovacije v skupnosti Sv. Vrh

Aktivnost	Nosilec
SPODBUDE, NAVDIHI IN DIAGNOZE / 1. faza družbene inovacije	
Skupnostni dogodek 1: <ul style="list-style-type: none"> - predstavitev raziskovalne naloge, - promovirati družbeno inovacijo, - doseči konsenz skupnosti o sodelovanju, - projekt »skupnostni prostor«; začasna raba obstoječega objekta ali nov objekt - določiti ožjo delovno skupino 1. faze (v nadaljevanju DS) - predstavitev rokov, ki so za projekt pomembni: razpisi za nepovratna sredstva, postopek spremembe občinskega prostorskega načrta 	Raziskovalka Skupnost
Promocija družbene inovacije v skupnosti Sv. Vrh - prispevek v občinskem glasilu	DS
Nadaljevati z izvedbo mapiranja	DS Skupnost
Predstavitve novih perspektiv-generativnih paradigem: <ul style="list-style-type: none"> - predavanje Antona Komata, - pripovedovanje zgodb 	DS Skupnost
Skupnostni sprehod: <ul style="list-style-type: none"> - obhod Sv. Vrha in njegovih zaselkov z zaključnim piknikom, - pogovor o značilnostih kraja in skupnosti ter njenih potencialih, tudi problemih, - razmislek o skupnostnem prostoru, - fotografiranje, - pridobivanje medijske pozornosti 	DS Skupnost
Skupnostni dogodek 2: <ul style="list-style-type: none"> - predstavitev skupnih izsledkov diagnoze, - usmeritve za nadaljnje delo (projekt skupnostnega prostora, itd.) 	Raziskovalka DS Skupnost
PREDLOGI IN IDEJE / 2. faza družbene inovacije	
Ogled izbranega primera dobre prakse	Skupnost
Postavitev spletne strani in FB skupnosti ter družbenega podviga	DS
Akcija: izvedba projekta skupnostnega prostora	Skupnost
Sestanek na občini »iskanje rešitve za skupino kmetovalci« na temi nepravilnih odkupnih cen in dostojnega staranja	DS Skupnost

se nadaljuje

Pozivi k zamislilim: - skrinjica za predloge - natečaji - spletna stran /FB	DS Skupnost
Pospeševanje sodelovanja: - dialog Cafe - več participativnih delavnic	DS Skupnost Zunanji izvajalci
Skupnostni dogodek 3 v preurejenem skupnostnem prostoru: - predstavitev (izbranih) idej 2. faze	DS Skupnost
PROTOTIPI IN PILOTSKI PROJEKTI / 3. faza družbene inovacije	
Predhodna testiranja konceptov, Prototipi in pilotski projekti (na primer pilotski projekt prenove zidanice, sonaravnega poligona in podobno)	DS skupnost
Pridobivanje financ za nastajajoče ideje	DS
Izvedba študentskih natečajev in delavnic	DS Skupnost
OHRANJANJE IN KREPITEV / 4. faza družbene inovacije	
Razmislek o ustvarjanju posla iz izbranih idej - inovativni poslovni modeli - poslovne strategije - poslovni načrt	DS Skupnost
Latništvo in organizacijska oblika - mrežna organizacijska struktura - timsko delo	DS Skupnost
Delovanje: - vključitev v družbeno orientirane nabavne in nakupne verige - skupne tehnologije - skupna uporaba zunanjih virov - sodelovanje s kmetijskimi organizacijami	DS Skupnost
Sodelovanje s kmetijskimi organizacijami, podjetniškimi inkubatorji	
Pridobivanje družbenih investitorjev	
Naložbene finance (subvencije, krediti, delnice, financiranje s pomočjo množic, javni delež)	
Trženje, piar	
POVEČANJE IN RAZPRŠITEV / 5. faza družbene inovacije	
Razpršitev družbenih inovacij v druge skupnosti	
SISTEMSKA SPREMEMBA / 6. faza družbene inovacije	
Vzpostavitev delujočih prototipov novega sistema, implementacija izbranih idej	

3.7 Predlogi metodoloških izboljšav

Na osnovi pridobljenih izkušenj izvedene empirične raziskave predlagam naslednje metodološke izboljšave raziskave družbene inovacije:

- raziskovano skupnost izhodiščno razčleniti v interesne skupine,
- v strukturirani vprašalnik vključiti pristop vodenja pozitivnih spremembe z metodo pozitivnega povpraševanja, kot tudi elemente trajnostnega vodenja,
- zaradi hitrejše izvedbe raziskave in čim hitrejšega prehoda v izvedbeno fazo družbene inovacije, že v prvi fazi sprožiti pospešen proces učenja na način dodatnih vprašanj. Ta so: »Kaj za vas pomeni termin inovacija?«, »Kaj za vas pomeni inovativna lokalna skupnost?«, »Ali poznate kakšen primer dobre prakse družbene inovacije in inovativne skupnosti za aplikacijo na vašem primeru?« Skozi raziskavo sem namreč ugotovila, da so raziskovani, potem, ko so pridobili dodatne informacije o tem, kaj je pravzaprav še mogoče, veliko lažje in brez zadržkov izražali svoje želje in cilje za prihodnost. Brez dodatnih inspirativnih informacij so se pomensko gibali zgolj znotraj znanega.

SKLEP

V trenutkih, ko se mora posameznik več kot očitno vse bolj zanesti nase, ko je država vse manj podporna in socialna ter druge postavljene formalne organizacije težko najdejo odgovore na premnoga pereča družbena vprašanja, med njimi so to nezaposlenost, vse večja revščina in izključenost, okoljski problemi ter druge, se zdi participativni koncept družbene inovacije prava pot naprej, a le s trohico nezaupanja, tudi utopični ideal.

Vendar prostora za dvom ni. Primeri družbenih inovacij so vsepovsod okoli nas. Med njimi so to skupine za samopomoč pri gradnji hiš, skupnostni vrtovi, skupnostno kmetovanje, samooskrba, zadruge, Wikipedia, odprta univerza, holistično zdravljenje, različne skupnostne iniciative, kooperative uporabnikov, dobrodelne trgovine, pravična trgovina, brezogljicne sheme in skupnostne vetrne elektrarne. Vse to so konkretni rezultati družbenega inoviranja, novih inovativnih idej, ki so postale uspešne rešitve vse bolj perečih težav in nerešenih potreb posameznikov ter družb.

Družbene inovacije se raztezajo preko vseh meja, najbolj uspešne pa so prav tiste, ki ustvarjajo na presekih vseh treh sektorjev, neprofitnega, zasebnega in vladnega. Tudi zato gre za zelo zahtevne in kompleksne procese pozitivnih sprememb v smeri trajnostnih rešitev, za njihovo uspešnost pa je zelo pomembna izbira pravega pristopa vodenja. Vodja, ki spodbuja in podpira akcijo v boljši svet ter vodi pozitivne spremembe, je trajnostni vodja. V primerjavi z ostalimi pristopi vodenja, ki tudi izvirajo iz transformacijskega pristopa vodenja, se trajnostno vodenje odlikuje tudi z zasledovanjem vrednote trajnosti na vseh ravneh sedanje in prihodnjih generacij, to je na individualni, organizacijski in ekološki. Trajnostno vodenje skrbi za potrebe drugih, ob tem pa se poglobljeno usmerja v vzgajanje in krepitev potencialov za dostojno življenje prihajajočih generacij, in ne zgolj v zadovoljitev trenutnih potreb aktualnih sledilcev. Gre za pristop vodenja, ki razvija poglobljeno učenje na način, ki ustvarja pozitivne in trajne učinke za vse deležnike. Cilj trajnostnega vodenja je doseganje blaginje ter dolgoročnega uspeha organizacije oziroma skupnosti in njenih posameznikov. Prvega s spoštovanjem družbenih vrednot, drugega pa s strateškim odločanjem, zasnovanim na vrednotah in varovanju naravnega okolja.

Trajnostni vodja ima sposobnost systemskega in interdisciplinarnega razumevanja, ima trajnostna znanja, je emocionalno inteligenten in skrben do posameznika ter organizacije oziroma skupnosti; orientiran je h kulturnim vrednotam, sposoben je ustvariti močno vizijo za bistvene spremembe, inovirati in biti tudi radikalen; ima tudi perspektivo dolgoročnih učinkov in vključujoč pristop, ki pri sledilcih sproža zaupanje. Z naštetimi lastnostmi in z uporabo pozitivnega pristopa k vodenju je trajnostni vodja sposoben sprožiti in pridobiti zavezanost sedanje ter prihodnjih generacij k skupnemu soočanju z izzivi ter voditi procese družbene inovacije.

V ospredje podpore posamezniku v zahtevnih časih ponovno stopa družina, na drugi strani pa lahko tudi lokalne skupnosti. V skupnosti se ljudje poznajo, so tudi zaradi tega pogosto bolj solidarni, si pomagajo oziroma nudijo samopomoč. Temu sicer ni nujno tako, vendar, kot izkazujejo mnogi primeri iz celega sveta, so lokalne skupnosti naravnost idealne platforme /neformalne organizacije za različne oblike skupnostnih iniciativ, ki lahko ob pravilnem (trajnostnem) vodenju kmalu prerastejo v različne oblike družbenih inovacij oziroma tudi trajnostnih oblik ekonomskega razvoja skupnosti. Enako velja tudi za raziskano skupnost Sv. Vrh.

Skupnost Sv. Vrh je okvirno sestavljena iz treh heterogenih skupin, (pretežno konvencionalnih) kmetovalcev, zaposlenih ter (konvencionalnih) vinogradnikov in vikendašev. Raziskava je pokazala, da so člani lokalne skupnosti Sv. Vrh načeloma zadovoljni z obstoječim stanjem v lokalni skupnosti, obstajajo pa določene razlike med posameznimi skupinami. To je tudi razumljivo, saj se kmetovalci preživljajo z zemljo in tega, kar na njej in iz nje pridelajo, med tem ko zaposleni ter vinogradniki in vikendaši na Sv. Vrhu izkušajo predvsem kontemplacijo po delovnem dnevu in med vikendom.

Družbena inovacija je skladno z raziskavo v skupnosti Sv. Vrh najbolj potrebna znotraj skupine kmetovalcev na področju pravične cene za to, kar ti proizvedejo, ter na področju dostojnega staranja. Člani lokalne skupnosti Sv. Vrh so načeloma pripravljene sodelovati pri družbeni inovaciji, motivatorji pristopa pa so zelo različni, od »nuje«, skrbi za potomce in skupnosti ter do »prestiza«. Motivacija je dodatno podprta s pozitivnimi izkušnjami dosedanjega uspešnega sodelovanja med člani skupnosti in splošne harmonije, ki skupnost preveva. Vendar prav zato obstaja znotraj skupnosti nemalo strahu, da bi se ta, v primeru novega izziva, ki bi v sebi nosil tudi ekonomske vidike in motive, lahko tudi porušila.

V skladu z definicijo prožne in močne skupnosti, ki so jo podali Hughes et al. (2007, str. 113–114), ugotavljam, da skupnost Sv. Vrh sicer ima določene attribute takšne skupnosti, je varna za prebivalce in prijazna do ostalih, itd., močno pa ji primanjkuje okoljske in trajnostne zavesti. Člani skupnosti Sv. Vrh težave onesnaženosti bivalnega okolja, povzročene s konvencionalnim kmetovanjem in vinogradništvom, za katera je značilna visoka stopnja uporabe umetnih gnojil in fitofarmaceutskih sredstev ter slab izkoristek pridelovalnih površin zaradi živinoreje. Niso se še ozavestili, bodisi so jo sprejeli kot življenjsko dejstvo, ki je znotraj danih okoliščin ni moč, niti ni potrebno spremeniti. To usmerja v naslednjo ugotovitev, da bo skupnost v prihodnje različne potrebe in interese ter težave znotraj heterogenega ustroja skupnosti le s težavo reševala v okolju obstoječe paradigme bivanja /delovanja skupnosti. Parcialno reševanje bi lahko težave celo poglobilo in privedlo do novih problemov. Uspešneje in učinkoviteje pa lahko to skupnost stori z reševanjem glavnega izziva oziroma postavitve nove inovativne paradigme bivanja /delovanja v smeri čistejšega okolja in zmanjšanja ogljičnega odtisa, to je vseobsegajoče družbene inovacije skupnosti.

Močno izražena heterogenost skupnosti predstavlja določene slabosti (zelo različne potrebe in interesi), na drugi strani pa tudi prednosti (bogastvo in pestrost znanj, sposobnosti ter veščin, odnosni kapital in prožnost skupnosti). Slednje so v raziskavi, poleg bogate naravne, kulturne in etnografske dediščine, obširnih pridelovalnih površin, osojne lege teh površin in velikega števila zidanic, prepoznana premoženja skupnosti, iz katerih je moč z inovativno nadgradnjo obstoječega kulturnega vzorca, in preseganjem miselnosti »*saj mi /nam gre še kar dobro*«, zgraditi novo razvojno vizijo na način družbene inovacije. V tem procesu je potrebno opolnomočiti tudi generacijo v starosti 20–35 let, ki je tradicionalno izključena od načrtovalskih in odločevalskih procesov zaradi izrazite hierarhične strukturiranosti družin ter lastniških vzorcev.

Članom skupnosti Sv. Vrh tako priporočam samoiniciativnost brez čakanja na odločitve in pomoč z vrha ter pot do oblikovanja inovativne, suverene in trajnostne skupnosti, ki se sama odloča v smeri blaginje, se v tem smislu vrača k lastnim virom, to je ljudem z imeni in obrazi, in sama odloča, kaj in zakaj želi delati za dosego tega cilja. Zavestno naj se odločijo stopiti na pot družbenega inoviranja, na način katerega bo skupnost v participativnem, sodelujočem, povezujočem, odprtem in solidarnem duhu lahko reševala izkazane potrebe ter težave njenih članov in skupin oziroma se spopadala z novimi izzivi. Skupnost naj se ob tem izgrajuje v

smeri sistema z vse večjo prožnostjo, saj višja kot je stopnja prožnosti sistema, večja je tudi verjetnost pojava procesov družbenega inoviranja. Prožnost pa naj dosegajo s krepitvijo znanj, večšin članov skupnosti in odnosnega kapitala ter opolnomočenjem vseh članov skupnosti.

Kot premik v novo paradigmo bivanja /delovanja skupnosti Sv. Vrh priporočam preusmeritev iz konvencionalnega kmetovanja in vinogradništva v ekološko /sonaravno, preusmeritev poljedelstva v pridelavo rastlinske hrane za ljudi, nadomestitev vinogradov z drugimi primernimi kulturami na lokacijah, ki za ekološko vinogradništvo niso primerne, uporabo oblik trajnostne mobilnosti in bolj čistih energetskih virov oziroma bolj čiste izrabe razpoložljive biomase. Ne nazadnje članom skupnosti Sv. Vrh predlagam, da svoj razvoj fokusirajo v smeri turističnega projekta Eko vas Sv. Vrh, v katerem bi skupnost delovala kot skupnostno podjetje (zadruga, kooperativa ali socialna podjetja), prebivalci pa bi si med seboj razdelili vloge glede na svoja znanja, veščine in sposobnosti (pridelovalci, tržniki, prevozniki, prodajalci, logisti, gostilničarji, hotelirji zidanic, turistični vodiči, organizatorji, vodja, logisti, lobisti, organizatorji športnih aktivnosti za turiste in člane skupnosti, animatorji, vzgojitelji, skrbniki starejših in otrok, itd.). Takšna odločitev lahko predstavlja skupen odgovor na potrebe vseh treh skupin v skupnosti in tudi na še neozaveščene težave. Takšna pot je trajnostna, saj upošteva sedanjo in bodoče generacije, vsa bitja in naravo ter lahko predstavlja skupen okvir za vse ostale razvojne projekte skupnosti.

Skupnost Sv. Vrh lahko doseže v prihodnje pozitivne spremembe in trajnost skupnosti z nekonvencionalnimi pristopi, včasih tudi z dramatičnimi spremembami v človeških odnosih, percepcijah, miselnostih, vlogah in vedenjih, kot tudi z razvojem novega etosa ter kulture skupnosti, to je na način družbene inovacije in ob podpori trajnostnega pristopa vodenja.

Analiza vključevanja lokalne skupnosti v proces družbene inovacije, primer Sv. Vrh pri Mokronogu, je pokazala, da sta zanjo primerni obe kvalitativni metodi, tako strukturirani vprašalnik družbena inovacija Centra za družbeno inovacijo, Stanford Graduate School of Business kot tudi ASBCD pristop, ki je v uporabi znotraj teorije razvoja skupnosti. Za nadaljnje raziskave družbene inovacije v lokalnih skupnostih priporočam, da se ju uporablja sočasno. Ob tem predlagam, da se v strukturiran vprašalnik družbena inovacija vključi še pristop vodenja pozitivnih sprememb z metodo pozitivnega povpraševanja, kot tudi elemente trajnostnega vodenja. K strukturiranemu vprašalniku družbena inovacija kaže dodati še pojasnitvena vprašanja oziroma informacije o družbeni inovaciji in primerih njene dobre prakse. Raziskovanim nudijo nov okvir o tem, kaj je pravzaprav še mogoče, in na osnovi katerega lahko ti veliko lažje in brez zadržkov izražajo (nove) želje ter cilje za prihodnost. Brez dodatnih inspirativnih informacij se intervjuvani namreč pomensko gibljejo zgolj znotraj znanega.

LITERATURA IN VIRI

1. Alexander, C. (2010). The third sector. V K. Hart, J. L. Laville & A. D. Cattani (ur.), *The human economy* (str. 213–224). Cambridge: Polity Press.
2. Ashta, A., Couchoro, M., & Musa, A. S. M. (2014). Dialectic evolution through the social innovation process: from microcredit to microfinance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 3(4), 1–23.
3. Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011a). *Sustainable leadership: Honeybee and Locust Approaches*. International version: Routledge.
4. Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011b). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy and Leadership*, 39(3), 5–15.
5. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
6. Avolio, B. J. & Vogelgesang, G. R. (2011). Beginnings matter in Genuine Leadership Development V S. E. Murphy & R. J. Reichard (ur.), *Early Development and Leadership: Building the Next Generation of leaders* (str. 179–204). New York: Routledge.
7. Bass, B. M. & Avolio, B. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. V M. M. Chemers, & R. Ayman (ur.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (str. 49–80). New York: Academic Press.
8. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
9. Bennis, W., & Nanos, B. (1986). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper Perennial.
10. Blättel-Mink, B. (2014). Active Consumership as a Driver towards Sustainability? *GAIA- Ecological Perspectives for Science and Society*, 23(1), 158–165.
11. Boons, F., & Ludeke-Freund, F. (2012). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9–19.
12. Bouchard, M. J. (2012). Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: The example of the Québec housing sector. *Service Business*, 6(1), 47–59.
13. Branco, D., Gattolin, E., Tommasini, G., Johannes, F., Zagorc, S., & Zagorc, S. (2004). Uvajanje socialnega podjetništva v Sloveniji (primejalna študija: Italija, Avstrija, Slovenija). Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
14. Branden, N. (2000). *Samozavestno vodenje: kako močni ljudje ustvarjajo učinkovite organizacije*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti.
15. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
16. Brown, M. E., & Treviño, L. K., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
17. Brozek, K. (2009). Exploring the continuum of social and financial returns: when does a nonprofit become a social enterprise? *Community Development Investment Review*, 5(2), 7–17.
18. Burgess, J., Bedford, T., Hobson, K., Davies, G., & Harrison, C. (2003). '(Un)sustainable consumption'. *Zbornik Negotiating Environmental Change: New Perspectives from Social Science* (str. 261–91). Cheltenham: Edward Elgar.
19. Cambridge Institute for Sustainability Leadership. (b.l.). *What is Sustainability leadership?* Najdeno 23. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.cisl.cam.ac.uk/executive-education/open-programmes/about-our-open-programmes/what-is-sustainability-leadership>
20. Casserley, T., & Critchley, B. (2010). A new Paradigm of Leadership Development. *Industrial and Commercial Training*, 42(6), 287–295.
21. Center alternativne in avtonomne produkcije. (b.l.). *Skupnostno podjetje – Zadruga Dobrina*. Najdeno 30. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://brazde.org/2012/trajnostna-lokalna-preskrba/skupnostno-podjetje-zadruga-dobrina>

22. Center for Social Innovation. (b.l.). *Defining social innovation*. Najdeno 29. oktobra 2015 na spletnem naslovu: <http://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi>
23. Charalabidis, Y., Loukis, E., & Androutopoulou, A. (2014). Fostering Social Innovation through Multiple Social Media Combinations. *Information Systems Management*, 31(3), 225–239.
24. Chen, C.Y., & Li, C.I. (2013). Assessing the spiritual leadership effectiveness: The contribution of follower's self-concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial position. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 240–255.
25. Chesbrough, H. (2003). "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology". Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
26. Covey, S. R. (1989). *The seven habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. New York: Fireside /Simon & Schuster.
27. Crippen, C. (2005). Servant leadership as an effective model for educational leadership and management: First to serve, then to lead. *Management in Education*, 18(5), 11–16.
28. Černak-Meglič, A., & Rakar, T. (2009). The role of the third sector in the Slovenian welfare system. *Teorija in praksa*, 46(3), 237-254.
29. Daily, A. (2014). *Social Innovation and Innovation Champions: An analysis of public and private processes* (doktorska dizertacija). Richmond, Virginia: Virginia Commonwealth University.
30. Daft, R. L., & Marcic D. (2011). *Management: The New Workplace*. UK: South Western Cengage Learning.
31. Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management & Leadership*, 14(4), 411–424.
32. Datta, P. (2011). "Exploring the evolution of social innovation: A case study from India." *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 10/1. 55–75.
33. Dawson, P., & Daniel, L. (2010). Understanding social innovation: a provisional framework. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 9–21.
34. Dees, J. G. (2008). Philanthropy and enterprise: harnessing the power of business and social entrepreneurship for development. *Innovations*, 3(2), 119–132.
35. Defourny, J., & Nyssens, M. (2014). Social innovation, social economy and social enterprise: what can the European debate tell us? V F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmod & A. Hamdouch (ur.), *The International Handbook on Social Innovation* (str. 40–53). Cheltenham: Edward Elgar.
36. Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M., & Marič, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija (Kranj)*, (1), 11–22.
37. Dimovski, V., Grah, B., Uhan, M., & Peterlin, J. (2014). *Advanced approaches to leadership: leading towards sustainability* (interno gradivo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
39. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management* (učbenik). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Drucker, F. P. (1995). *Innovation & Entrepreneurship*. New York: Harper Business.
42. Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 791–808.
43. European Commission (2011). *Empowering People, Driving Change: Social Innovation in the European Union*. Luxembourg: Publications of the European Union.
44. Fry, L. W. (2003) Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
45. Fry, L. W., & Kriger, M. (2009). Towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership. *Human Relations*, 62(11), 1667–1696.
46. Google Maps. (b.l.). *Sv. Vrh*. Najdeno 28. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.googlemaps.com>

47. Gorenc, M. (2008). *Geografski pogoji za sonaravno vinogradništvo na Dolenjskem* (diplomsko delo). Ljubljana: Filozofska fakulteta, oddelek za geografijo.
48. Gospodarska zbornica Slovenije. (b.l.). *Vodenje pozitivnih sprememb z uporabo metode »appreciative inquiry«*. Najdeno 15. septembra 2015 na spletnem naslovu https://www.gzs.si/zbornica_poslovno_storitvenih_dejavnosti/Novice/ArticleId/44312/arhiv-vodenje-pozitivne-spremembe-z-uporabo-metode-appreciative-inquiry
49. Graddy-Reed, A., & Feldman, M. P. (2015). Stepping up: an empirical analysis of the role of social innovation in response to an economic recession. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 8(2), 293–312.
50. Gurr, D. (2007). Developing Sustainable Leadership. *Australian Journal of Education*, 51(3), 341–342.
51. Hargreaves, A. (2007). Sustainable leadership and development in education: Creating the future, conserving the past. *European Journal of Education*, 42(2), 223–233.
52. Harrison, D. (2012). Social innovation: What is coming apart and what is being rebuilt? V H. W. Franz, J. Hochgerner & J. Howaldt (ur.), *Challenge social innovation* (str. 73–86). Dortmund: Social research center & Dortmund University of Technology.
53. Hughes, P., Black, A., Kaldor, P., Bellamy, J., & Castle, K. (2007). *Building Stronger Communities*. Sydney: University of New South Wales Press.
54. Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1999). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (3 rd ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
55. Kanter, R. M. (1998). From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, 77(3), 122–132.
56. Karba, R. (2016, 17. junij). *Skupnostno upravljanje z živlenskimi viri* (konferenca). Ljubljana: Umanotera.
57. Klein, J. L. (2014). Introduction: social innovation at the crossroads between science, economy and society. V F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmod & A. Hamdouch (ur.), *The International Handbook on Social Innovation* (str. 9-12). Cheltenham: Edward Elgar.
58. Kosmač, G. (2015, 12. avgust). M Tom: Pohištveni feniks, ki so ga delavci dvignili iz pepela. *MMC RTV Slovenija*. Najdeno 10. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.rtvlo.si/gospodarstvo/m-tom-pohistveni-feniks-ki-so-ga-delavci-dvignili-iz-pepela/371563>
59. Kotler, P. (1998). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
60. Kotter, J. P. (1990). What leaders really do? *Harvard Business Review*, 68(3), 103–111.
61. Kralj, J. (2000). *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
62. Kralj, M. (2016, 9. junij). Dr. Romina Rodela, slovenska raziskovalka na Švedskem: Naravne parke bi lahko prevzele vaše skupnosti. *Dnevnik.si*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042740624/slovenija/dr-romina-rodela-slovenska-raziskovalka-na-svedskem-naravne-parke-bi-lahko-prevzele-vaske-skupnosti>
63. Krishnan, V. R. (2005). Transformational Leadership and Outcome: Role of Leadership Duration. *Leadership & Organizational Development Journal*, 26(6), str. 442–457.
64. Kunnen, N., MacCallum, D., & Young, S. (2014). Research strategies for assets and strenghts based community development. V F. Moulaert, MacCallum, A. Mehmod & A. Hamdouch (ur.), *The International Handbook on Social Innovation* (str. 285–298). Cheltenham: Edward Elgar.
65. Lokalna akcijska skupina Dolenjska in Bela krajina (2016). *Strategija lokalnega razvoja za lokalno akcijsko skupino Dolenjska in Bela krajina 2014–2020*. Novo mesto: Lokalna akcijska skupina Dolenjska in Bela krajina.
66. Lettice, F., & Parekh, M. (2010). The social innovation process: Themes, challenges and implications for practice. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 19–158.
67. Le´vesque, B. (2006). Le potentiel d’innovation et de transformation de l’e´conomie sociale: quelques le´ments de proble´matique. *E´con Solidar*, 37(2), 13–48.
68. Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: the case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 28–39.

69. Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151–171.
70. Mihelič, K. K. (2014). *Etično in odgovorno vodenje za vključujoče delovno okolje* (interno gradivo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
71. Moulaert, F. (2010). Promoting social innovation: The catalysing role of research. *ASRO - Faculty of Engineering, KU Leuven*. Najdeno 30. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.slideshare.net/ejc/prmoting-socialinnovationnov2010-5992702>
72. Moulaert, F., MacCallum, D., & Hillier, J. (2014) Intuition, precept, concept, theory and practice. V F. Moulaert, MacCallum, A. Mehmod & A. Hamdouch (ur.), *The International Handbook on Social Innovation* (str. 13–24). Cheltenham: Edward Elgar.
73. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
74. Moxley, R. S. (2000). *Leadership and spirit*. San Francisco: Jossey-Bass.
75. Mulgan, G., Tucker S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Oxford: Said Business School.
76. Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. b.k.: The Young Foundation.
77. Nastase, M., Lisetchi, M., & Bibu, N. (2014). Putting society at heart: Socializing innovation concept. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 45, 189–199.
78. Nastran Ule, M. (2000). *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
79. Občina Mokronog-Trebelno (2010). *Vizija in strategija občine Mokronog-Trebelno. Mokronog: Občina Mokronog-Trebelno*. Najdeno 11. oktobra 2015 na spletnem naslovu http://www.mokronog-trebelno.si/sites/www.mokronog-trebelno.si/files/vizija_in_strategija_mokronog-trebelno_0.pdf
80. Odlok o občinskem prostorskem načrtu občine Mokronog-Trebelno, *Uradni list RS* št. 105/2013, 28/2015-teh. popr., 101/2015-obv. razl.
81. Ovsenik, M., & Ambrož, M. (2000). *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Turistica.
82. Paul, J., Costley, D. L., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2002). The mutability of charisma on leadership research. *Management decision*, 40(1/2), 192–200.
83. Penger, S. (2006). *Učeca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska dizertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
84. Penger, S., Dimovski, V., Peterlin, J., & Černe, M. (2009). Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji. *Organizacija znanja*, 14(1/2).
85. Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: a critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56–65.
86. Peterlin, J. (2007). *Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
87. Peterlin, J. (2014). *Razvoj trajnostnega vodenja in mnogotere inteligentnosti: konceptualizacija in multimedodološki raziskovalni pristop* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
88. Peterlin, J., Dimovski, V., & Penger, S. (2013). Creation of Sustainable Leadership Development: Conceptual Model Validation. *Managing Global Transitions*, 11(2), 201–216.
89. Peterlin, J., Pearse, N. J., & Dimovski, V. (2015). Strategic decision making for organizational sustainability: The implications of servant leadership and sustainable leadership approaches. *Economic and business review*, 17(3), 273–290.
90. Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428–461.
91. Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43.
92. PISO - Prostorsko informacijski sistem občine Mokronog-Trebelno (b.l.). Najdeno 28. septembra 2015 na spletnem naslovu http://www.geoprostor.net/piso/ewmap.asp?obcina=MOKRONOG_TREBELNO

93. Powers, B. P. (1979). *Christian leadership*. Nashville, TN: Broadman Press.
94. Prevodnik, M. (2004). *Manager in vodja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
95. Rakar, T., Deželan, T., Vrbica, S. Š., Kolarič, Z., Črnak Meglič, A., & Nagode, M. (2011). *Civilna družba v Sloveniji*. Ljubljana: Uradni list.
96. Reis, T. K., & Clohesy, S. J. (2001). Unleashing new resources and entrepreneurship for the common good: a philanthropic renaissance. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 2001(32), 109–144.
97. Geodetska uprava republike Slovenije. (b.l). *Register nepremičnin*. Najdeno 28. novembra 2015 na spletnem naslovu http://www.e-prostor.gov.si/si/zbirke_prostorskih_podatkov/nepremicnine/register_nepremicnin/
98. Rodriguez, A., & Rodriguez, Y. (2015). Metaphors for today's leadership: VUCA world, millennial and "Cloud Leaders". *Journal of Management Development*, 34(7), 854–866.
99. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
100. Ruter, R. (2008). *Vloga karizmatičnega vodenja v poslovnem svetu* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
101. Salamon, L. M., & Sokolowski, S. W. (2004). *Global civil society. Dimensions of the nonprofit sector*. Bloomfield: Kumarian Press.
102. Schumpeter, J. A. (1967). *The theory of economic development*. Oxford: Oxford University Press.
103. Senge, P. M., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J., & Schley, S. (2008). *The Necessary Revolution. How Individuals and Organizations are Working Together to Create a Sustainable World*. New York: Doubleday.
104. Seyfang, G., & Smith, A. (2007). Grassroots innovations for sustainable development: towards a new research and policy agenda. *Environmental Politics*, 16(4), 584 – 603.
105. Slovenski etnografski muzej. (b.l.). *Mokronog / 417 F0000006/309*. Najdeno 28. oktobra 2015 na spletni strani <http://www.etno-muzej.si/sl/digitalne-zbirke/mokronog/f0000006289>
106. Statistični urad Republike Slovenije. (2015a). *Prebivalstvo po starostnih skupinah in spolu, naselja, Slovenija, letno*. Najdeno 29. septembra 2015 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=05C5002S&ti=&path=../Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/10_stevilo_preb/25_05C50_prebivalstvo_naselja/&lang=2
107. Statistični urad Republike Slovenije. (2015b). *Število prebivalcev in naravno gibanje prebivalstva, naselja, Slovenija, letno*. Najdeno 29. septembra 2015 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=05I1092S&ti=&path=../Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/25_selitveno_gibanje/05_05I10_naravno_gibanje/&lang=2
108. Statistični urad Republike Slovenije. (2015c). *Prebivalstvo po velikih starostnih skupinah in spolu, naselja, Slovenija, letno*. Najdeno 29. septembra 2015 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=05C5002S&ti=&path=../Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/10_stevilo_preb/25_05C50_prebivalstvo_naselja/&lang=2
109. Statistični urad Republike Slovenije. (2015d). *Gospodinjstva po številu članov, naselja, Slovenija, večletno*. Najdeno 29. septembra 2015 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=05F4005S&ti=&path=../Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/17_Gospodinjstva/20_05F40_Gospodinjstva_NAS/&lang=2
110. Statistični urad Republike Slovenije. (2015e). *Prebivalstvo, staro 15 ali več let, po izobrazbi, naselja, Slovenija, letno*. Najdeno 29. septembra 2015 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=05G2018S&ti=&path=../Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/20_soc_ekon_preb/01_05G20_izobrazba/&lang=2
111. Stevenson, J. R., Chang-Richards, Y., Conradson, D., Wilkinson, S., Vargo, J., Seville, E., & Brunson, D. (2014). Organizational Networks and Recovery Following the Canterbury Earthquakes. *Earthquake Spectra*, 30(1), 555–575.
112. Strategija razvoja informacijske družbe do leta 2020 – Digitalna Slovenija 2020, *Uradni list RS* št. 21/2016.

113. Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for Resilience: V K. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline* (str. 94–110). San Francisco: Berrett-Koehler
114. The global development research center. (b.l.) *Elements of »innovative communities«*. Najdeno 4. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.gdrc.org/sustdev/inn-comm/cs-1.html>
115. Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37.
116. Ulcej, B. (2013). *Novejši razvoj tretjega sektorja in socialnega podjetništva v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
117. United Nations (2015). *Global assesment report on disaster reduction 2015 – Making development sustainable: The future of disaster risk management*. Najdeno 29. septembra 2015 na spletnem naslovu http://www.preventionweb.net/english/hyogo/gar/2015/en/gar-pdf/GAR2015_EN.pdf
118. Uredba o izvajanju lokalnega razvoja, ki ga vodi skupnost, v programskem obdobju 2014–2020. *Uradni list RS* št. 42/2015.
119. Valero, J. N., Jung, K., & Andrew, S. A. (2015). Does transformational leadership build resilient public and nonprofit organizations? *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 24(1), 4–20.
120. Van der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015): From the Editors – Managing Risk and Resilience. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971–980.
121. Van de Ven, A. H., Polley, D. E., & Garud, R. (2008), *The Innovation Journey*. Oxford: Oxford University Press.
122. Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
123. Velasquez, J., Yashiro, M. Yoshimura, S., & Ono, I. (2005). Introduction and overview. V J. Velasquez, M. Yashiro, S. Yoshimura & I. Ono (ur.), *Innovative communities: People-centred approaches to environmental management in the Asia-Pacific region* (str. 6–21). Tokyo, New York, Paris: United Nations University Press.
124. Vodopivec, V. (2012). Ali znamo izrabiti pozitivno vedenje zaposlenih: Metoda pozitivnega povpraševanja prinaša premik v krepitvi prednosti. *HRM*, 10(46), 42–45.
125. Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-producton, Embarking on a Social Innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357.
126. Weber, M. (1968). *The theory of social and economic organization*. New York: The Free Press.
127. World Economic Forum (2015). *Global Risks 2015* (10). Najdeno 11. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://reports.weforum.org/global-risks-2015>
128. Zaccaro, S. J. (2002). Organizational leadership and social intelligence. V R. E. Riggio, S. E. Murphy & F. J. Pirozzolo (ur.), *Multiple intelligences and leadership* (str. 29–54). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
129. Zadruga Dobrina (b.l.). *O Zadrugi Dobrina*. Najdeno 31. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.zadruga-dobrina.si/o-nas>
130. Zakon o socialnem podjetništvu. *Uradni list RS* št. 20/2011.
131. Zakon o o zadrugah. *Uradni list RS* št. 97/09–UPB2.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Povzetek faz družbene inovacije, njihovih vsebin in metod.....	1
Priloga 2: Strukturiran vprašalnik družbena inovacija	4
Priloga 3: Dodatna vprašanja k sktrukturiranemu vprašalniku družbena inovacija	10

Priloga 1: Povzetek faz družbene inovacije, njihovih vsebin in metod

1.	SPODBUDE, NAVDIHI IN DIAGNOZE <i>formuliranje vprašanja</i>	SPROŽILCI IN NAVDIHI	krize, varčevanja, slabi rezultati utečenih delovanj, nove tehnologije, nove evidence, urbana akupunktura
		PREPOZNAVANJE PROBLEMOV	raziskave: identifikacija različnosti potreb in zmogljivosti, pristop od spodaj navzgor ali skupnostno raziskovanje, participatorne metode, etnografske raziskovalne tehnike, akcijska raziskava, ASBCD in pregled ter ocena literature kartiranje: potreb, fizičnega premoženja in drugih vrednih danosti, sistemov in tokov kroženje informacij: povratni sistemi za prepoznavanje in javljanje problemov ter potreb uporabnikov, integrirani podatki osredotočeni na uporabnika, podatki pod nadzorom državljanov, holistične storitve in orodja za sistemsko upravljanje z znanjem nove perspektive: generativne paradigme, generativne dramaturgije, spremembe vlog; umetnik na bivanju; mislec na bivanju in A-ekipe. problem narediti viden in oprijemljiv: Orodja za vidnost (kartiranje, pripovedovanje zgodb, fotografije), sprehodi (npr. Jane's walk), medijska pozornost zahtevati pozornost: pritožbeni zbori, različne oblike pritiskov javnosti in uporabnikov, kampanje od simptoma do vzrok: diagnostični proces, profesionalni diagnostiki, modeli systemskega razmišljanja
2.	PREDLOGI IN IDEJE <i>odkrije pravega odgovora</i>	ZAMIŠLJANJE REŠITEV	uporabniško vodeno oblikovanje, preoblikovanje storitev z uporabniki in proizvajalci, vključitev nekdanjih uporabnikov, spletna orodja za sooblikovanje, metode kreativnega razmišljanja, forum gledališče, metode neprestanih izboljšav, krogi kakovosti, vključevanje zaščitene znanja v zadeve družbe in vključevanje državljanov skozi medije
		DRUGAČNO RAZMIŠLJANJE	raziskava uporabnika, pozitivna izprijenost, presoja ekstremov, ponovni premislek
		ODPRTA INOVACIJA	pozivi k zamislim, tržnice idej, tekmovanja in izzivi, banke idej, mestne banke idej, video kabine, skrinjice za predloge
		SODELOVANJE	vaje velikega obsega pod vodstvom vlade; platforme za vključevanje državljanov; kreiranje idej, procesi za vključevanje otrok, participativno planiranje, parlamentarne strukture za razvoj idej državljanov, državljanske peticije, državljanske porote, okrogle mize, zakonodajno gledališče
		POSPEŠEVANJE SODELOVANJA	dogodki in konference za mreženje in učenje; virtualna srečanja; web seminarji; dialog Café-ji; dogodki na prostem participatorne delavnice; sedežni redi
3.	PROTOTIPI	INSTITUCIJE	skupine strokovnjakov oziroma možganski trusti, možganski trusti v praksi, načrtovalski laboratoriji
		PROTOTIPI, PILOTSKI PROJEKTI IN PREIZKUSI	prototipi (hitri, počasni, partnerski, javni, demonstracija celotnega sistema), predhodno testiranje koncepta, beta testiranje kontrolni preizkusi po naključnem vzorcu, odprto testiranje
		FINANCE ZA NASTAJAJOČE IDEJE	subvencije, skladi za izzive, nagrade in javni natečaji, financiranje mrež, financiranje inkubacije, notranje naložbene kapacitete, plačilo za čas, vrednostni boni, metoda kolektivnega glasu in zaslug, domiselna javno zasebna partnerstva

se nadaljuje

4.	OHRANJANJE IN KREPITEV	USTVARJANJE POSLA	inovativni poslovni modeli, poslovne strategije, prihodki in odhodki, poslovni načrti
		LASTNIŠTVO IN ORGANIZACIJSKA OBLIKA	neformalne strukture, privatna podjetja, prilagojena privatna podjetja, partnerstva z omejeno odgovornostjo, zadruge in združenja, vzajemne organizacije, partnerstva, dobrodelne ustanove, socialno podjetje
		VLADANJE	odbori, odbori za inovacijo, udeležba članov, vladanje delničarjev, delničarstvo kupcev, zlati standardi in zlate delnice
		ORGANIZACIJA IN MODELI POSLOVODENJA	Hirearhične organizacije posvečene družbenim namenom, usmerjenost k uporabnikom in avtonomne delovne skupine, razdeljene organizacije, razsežnosti managementa, upravljanje sistemov in struktur za ohranjanje inovacij
		DELOVANJE	družbeno orientirane nabavne verige, družbeno orientirane nakupne verige, skupna uporaba zunanjih zmogljivosti, skupne tehnologije
		RELACIJSKI KAPITAL	ohranjanje odprtosti, sistemi za povratno informacijo uporabnikov, prisotnost na spletu, trženje in znamčenje, delovni muzej, odprti dogodki, odprte oblike intelektualne lastnine, formacije za razvoj veščin in kultur, programi zasnovani na vrednotah, vrednotenje prostovoljstva,
		NALOŽBENE FINANCE	subvencije, krediti, delnice, financiranje s pomočjo množic, javni delež, naložbena filantropija
		VZDRŽEVANJE INOVACIJ SKOZI JAVNI SEKTOR	javne politike, javni programi
		NAVDIH	navdih, razdeljena razpršenost skozi provizijo družbenega gibanja
		POTREBA PO RAZPRŠENOSTI	informacije za kupce, uporabniške skupine in njihove kampanje, promocija in marketing inovativnih storitev in programov, blagovne znamke in oznake, finančne in druge spodbude, družbeni cilji
5.	POVEANJE IN RAZPRŠITEV	POVEČANJE IN RAZPRŠITEV V JAVNEM SEKTORJU	razdeljena razpršenost skozi javne programe, podpora regulatorjev, ustvarjane nadaljnega povpraševanja, razširjanje dobrih praks, globalna razširitev in spodbujanje, spremembe skozi standarde
		POOBLAŠČANJE IN NABAVLJANJE	pooblaščenje inovativnih storitev, pooblaščenje zasnovano na rezultatih, razvoj novih trgov, tekmovalnost, pooblaščenje zasnovano na praksi, plačilo glede na rezultat, e-nabava, e-dražbe, okvirne pogodbe, obveznosti pooblaščenec, skupno pooblaščenje, pogodbe o »deležu prihrankov«, personalizirana razpoložljiva sredstva
		DOBAVITELJI INOVACIJ	razvoj organizacijske kapacitete, rast skozi ljudi, mobilizacija obstoječih organizacijskih kapacitet, podporne strukture, zaščita primernih dobavnih verig za razširjeno proizvodnjo, prilagajanje modelov, odprte blagovne znamke
		ODDAJNIKI	platforme; razpršitev skozi dogodke, medije in splet; sejmi; združenja in kvazi strokovni organi; rast skozi posrednike; priročniki in »kako narediti« vodiči;
		ORGANIZACIJA IN VELIKOST	organizacijska rast; rast skozi sodelovanje; majhne enote v velikih sistemih; model konzorcija; federacije; licenciranje; družbeni franšizing; združitve in prevzemi
		MERILA »KAJ DELUJE IN KAJ SI ZASLUŽI OSTATI«	standardne metode presoje investicije; analiza stroškov in koristi; metoda navedene izbire; metoda razkrite izbire; družbeno računovodske matrike; metode ocene družbenih učinkov, družbeni donos na investicijo, družbene računovodske metode, mešane metode vrednotenja, merjenje javne vrednosti, stopnja življenjskega zadovoljstva, metode znotraj grajenega okolja, operativne meritve, primerjalne meritve, sistem uravnoveženih kazalnikov, meritve usmerjene k in ustvarjene od uporabnikov, pregled izkušenj uporabnikov, ocenjevanje kot učenje,

6. SISTEMSKA SPREMEMBA	IDEJE, KI DAJO SISTEMSKIM INOVACIJAM ENERGIJO	distribuirana proizvodnja; spremembe scenarijev okoli storitev; preventiva; zgodnje investiranje; novi modeli podporne ekonomije; brezogljična družba; holistični modeli podpore storitvam; personalizirane podporne storitve; podporni modeli, ki mobilizirajo energijo državljanov; sistemski motivatorji za okrepitev marginalnih skupin, radikalna demokratizacija, orodja ustvarjanja zaupanja
	INFRASTRUKTURE IN MEDSTRUKTURE ZA PODORO NOVIM SISTEMOM	ustvarjanje novih infrastruktur, podatkovne infrastrukture, platformne infrastrukture, tehnične inovacije za ključne točke verige,
	FORMACIJE UPORABNIKOV IN PROIZVAJALCEV	inovativne akademije, vzajemna pomoč in mentorstvo uporabnikov, vključevanje državljanov v procese celotne systemske spremembe, podpora novim vzorcem moči in odgovornosti,
	STRATEŠKI UKREPI ZA POSPEŠITEV SISTEMSKE SPREMEMBE	ustvarjanje novih evidenc, vzpostavitev delujočih prototipov novega sistema, obširni preizkusni projekti, preprečevalne tehnologije, okvir za spremembe
	REGULATORNE IN FISKALNE SPREMEMBE	nove pravice, nove odgovornosti, nove oblike lastnine, zakonske prepovedi, uveljavitve, formalne klasifikacije, cilji s penali, regulatorne zahteve, davčne in fiskalne strukture
	INFORMACIJE, RAČUNOVODENJE IN STATISTIKE	informacijski sistemi, ki systemsko spremembo krepijo; preoblikovano javno računovodstvo; meritve resničnega napredka
	NAPREDNE KOALICIJE IN DRUŽBENA GIBANJA	družbena gibanja s fokusom na inovacije življenjskega stila in transformacijo; rastoča samo-organizirana družbena gibanja; organiziranje formalnih koalicij za spremembe;
	SISTEMSKE FINANCE	javne finance za systemske spremembe; ustvarjanje novih investicijskih tokov; finance za systemsko preventivo;

Vir: Povzeto po Murray et al., *The open book of social innovation*, 2010, str. 11–124.

Analiza družbene inovacije na primeru skupnosti Sv. Vrh

Mentorica: dr. Judita Peterlin



Vir: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani v sodelovanju z Mladinskim cehom in Socialnimi inovatorji prihodnosti.

**OBLIKOVANJE IZKUŠNJE BIVANJA /DELOVANJA V NASELJU SV. VRH.
ZAČNITE S PRIDOBIVANJEM EMPATIJE.**

1. INTERVJU (4 MINUTE)	2. GLOBINSKI VPOGLED (3 MINUTE)
<i>Zapiski vašega prvega intervjuja:</i>	<i>Zapiski vašega drugega intervjuja:</i>

REDEFINIRAJTE PROBLEM V IZZIV.

3. ZBIRANJE UGOTOVITEV <i>(3 MINUTE)</i>	4. ZAVZEMITE STALIŠČE Z VIDIKA VAŠEGA PARTNERJA/KE V INTERVJUJU <i>(3 MINUTE)</i>
<p><i>Cilji in želje: Kaj si vaš partner želi doseči/DOŽIVETI v svojem bivalnem okolju?</i> <i>*uporabite glagole</i></p> <p><i>Vpogled: Nove ugotovitve o motivih in čustvih vašega sogovornika: Kaj ste opazili glede izkušenj vašega sogovornika, kar morda sam/a še ni ozavestila?</i> <i>*predpostavljajte na podlagi tega, kar ste zbrali in slišali</i></p>	<hr/> <p><i>(ime vašega sogovornika/ce)</i></p> <p><i>potrebuje</i></p> <hr/> <hr/> <hr/> <p><i>(potreba sogovornika)</i></p> <p><i>ker (presenetljivo)</i></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p><i>(vaš vpogled)</i></p>

IDEJE/ZAMISLI: USTVARITE RAZLIČNE IDEJE ZA TESTIRANJE

5. SKICIRAJTE pet radikalnih idej, ki odgovarjajo na potrebe sogovornika

(5 MINUT)

Zapišite sogovornikovo problemsko izjavo - izzivalno misel: _____

--	--	--	--	--

6. DELITE SVOJE REŠITVE & ZBERITE ODZIVE

(5 MINUT)

Zapiski:

--

ITERACIJA NA PODLAGI ODZIVOV.

7. GENERIRAJTE NOVO REŠITEV, NA PODLAGI ZBRANIH ODZIVOV.

(3 MINUTE)

Skicirajte svojo veliko idejo! Pišite zapiske, samo če je to nujno potrebno.

IZDELAJTE IN TESTIRAJTE.

8. IZDELAJTE REŠITEV.	9. PREDSTAVITE REŠITEV IN ZBERITE ODZIVE.	
<p>IZDELAJTE/KONKRETIZIRAJTE NEKAJ, KAR BO VAŠ SOGOVORNIK LAHKO PREIZKUSIL.</p> <p>(7 MINUT)</p>	<p><i>+ Kaj je delovalo...</i></p>	<p><i>- Kaj lahko izboljšamo...</i></p>
	<p><i>? Vprašanja...</i></p>	<p><i>! Ideje...</i></p>

Priloga 3: Dodatna vprašanja k skstrukturiranemu vprašalniku družbena inovacija

A O intervjuvancu

1. Kaj je vaš poklic oziroma kaj delate "for living"?
2. Kaj so vaši hobiji?
3. Kaj so vaša znanja, moči, veščine, lastnosti,.... ki bi jih želeli izpostaviti?
4. Kaj so vaša sredstva: v uporabi in ne koriščena (prazni prostori, objekti, zemljišča, itd.)
5. Ali ste že kdaj razmišljali o samostojni podjetniški poti? (v primeru, če je sogovornik zaposlen?)
6. Ali radi sodelujete z drugimi? Ste povezovalen? V kakšnih odnosih ste s člani skupnosti?
7. Ste glede prihodnosti optimistični?
8. Ste že kdaj sodelovali v kakšni lokalni iniciativi?
9. Kaj za vas pomeni sprememba? Izziv ali preplah?

B O družini intervjuvanca

10. V kateri smeri se izobražujejo vaši otroci?
11. Kakšna je vaša vizija prihodnosti vaših otrok?
12. Rodbinska preteklost: Kaj so počeli vaši predniki? Rodbinske tradicije? Obrti? ...

C O skupnosti Sv. Vrh

13. Kakšna je po vašem klima /kultura skupnosti?
14. Kakšni so po vašem odnosi v skupnosti (na splošno, skupnost-občina, prvoselci-vikendaši,)
15. Bi želeli kaj ali koga v zvezi z odnosi izpostaviti?
16. Je po vašem skupnost sodelujoča?

D vizija prihodnosti

17. Kako si predstavljate Sv. Vrh čez na primer 20 let. Če zatisnete oči ... v tem času se vseposod zgodijo čudežne spremembe ...
18. Ste pripravljeni sodelovati v skupnem projektu?
19. Kje v primeru skupnostnega projekta se pozicionirate?
 - a) proizvodnja (fizično delo)
 - b) prodaja in marketing
 - c) logistika
 - d) vodenje
20. Vaši nasveti in priporočila glede skupnostnega projekta?
21. Vaši zadržki in pomisleki glede skupnostnega projekta?
22. Kaj bi vas najbolj motiviralo k skupnostnemu projektu?

E O vodenju

23. Kakšen je po vašem idealen vodja (s katerim bi z največjim užitek sodelovali)?
24. Koga vidite kot vodjo skupnostnega projekta? lahko tudi ime.
 - a. predstavnik iz skupnosti
 - b. predstavnik občinske uprave
 - c. župan
 - d. ...

E Inspirativna vprašanja

25. Kaj za vas pomeni termin inovacija?
26. Kaj za vas pomeni inovativna lokalna skupnost?
27. Ali poznate kakšen primer dobre prakse družbene inovacije in inovativne skupnosti, ki bi lahko bil aplikativen tudi na primeru raziskovane skupnosti?