



Zrób to sam. Twój wpływ na rozwój



Z INICJATYWY:

Nesta...

DZIĘKI POMOCY:



Zrób to sam. Twój wpływ na rozwój

PRAKTYCZNE NARZĘDZIA DO STYMULOWANIA I WSPIERANIA INNOWACJI

DIY

**Zrób to sam.
Twój wpływ
na rozwój**

PRAKTYCZNE NARZĘDZIA
DO STYMULOWANIA
I WSPIERANIA INNOWACJI

ZESPÓŁ, KTÓRY OPRACOWAŁ ZESTAW NARZĘDZI: Theo Keane, Brenton Caffin, Michael Soto (Nesta) + Ayush Chauhan, Rikta Krishnaswamy (Quicksand) + Geke van Dijk, Megha Wadhawan (STBY).

DZIĘKI UPRZEJMEJ POMOCY LUDZI I ORGANIZACJI Z CAŁEGO ŚWIATA:

Aakash Sethi Quest Alliance	Chris Vanstone & Adele Liddle TACSI	Jacqueline Simmons Teachers College Columbia University	Lucy McNab Ministry of Stories	Satbir Singh Human Rights Initiative
Aaron Good Innoweave	Christopher Fabian Unicef Innovation	Jennie Winhall Participle	Maksym Klyuchar UNDP Ukraine	Sean Lowrie Start Network
Adam Groves One World	Dan Berelowitz International Centre for Social Franchising	Joel Adriance International Youth Foundation	Marc Stickdorn This is Service Design Thinking	Sean Miller Nonon
Adam Pike Young Philanthropy	Dan Radcliff Bill and Melinda Gates Foundation	John Owrid IndexB	Matthew McStravick HackneyShares	Sergio Rivas ACDI / VOCA
Aditya Dev Sood & Ekta Ohri Center for Knowledge Societies	Deborah Szebeko ThinkPublic	Jon Huggett Social Innovation Exchange	Megha Bhagat NASSCOM Foundation	Shahina Bahar British Red Cross
Andreas Karpati UNDP Uzbekistan	Dianne Denton UNESCO	Jonathan Wong DFID	Nathan Cooke, Marielle Schweikhart, Simon Dixon, Miranda Lewis i Dennis Onyango Sanergy	Subbiah Krishnaswamy & Ravi Kommuri Family Health International 360
Annemarie Naylor Common Futures	Faith Gonsalves Music Basti	Karthik Chauhan Clinton Health Initiative	Nikita Dagar Digital Green	Sujaya Rathi & Jay Asundi Center for Study of Science, Technology and Policy
Anusuya Banerjee Jameel Poverty Action Lab	Faustina Gomez Technology and Action for Rural Advancement	Kate Chapman Humanitarian Open Street Map	Paula Dib Trans.forma	Tarun Markose Teemac
Arun Patre SELCO Incubation Centre	Geetanjali Kumar Development Alternatives	Kate Wareing Oxfam, Programme Policy	Paula Gutierrez The Hub Bogota	Thea Aldrich Random Hacks of Kindness
Arvind Lodaya Independent Design Practitioner	George Hodge UNDP Armenia	Katharine Hibbert Dot Dot Dot Property	Pukar Malla World Bank	Urvashi Aneja Center for Global Governance and Policy, JSIA
Ashmeet Kapoor ISayOrganic	Giulio Quaggiotto UNDP Europe and the CIS	Kristine Hovhannisyan Oxfam Armenia	Renata Mendes SBCSol	Will Norman The Young Foundation
Ben Gallagher Nike Foundation	Heather Leson Open Knowledge Foundation	Lejla Sadiku UNDP Kosovo	Rikin Gandhi Digital Green	Yi Wei iDe Cambodia
Ben Reason LiveWork	Jack Graham Year Here	Louise Pulford Social Innovation Exchange	Roger Swartz Positive Deviance Initiative	
Chris Albon & Angela Oduor Ushahidi		Lucy Kimbell Said Business School		

POLSKIE WYDANIE:

Tłumaczenie: Edyta Więclawska

Redakcja: Anna Makowska

Korekta: Urszula Drabińska

Skład: Kotbury.pl

Polskie tłumaczenie książki
jest dostępne na licencji CC BY-NC-SA 4.0 –
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne –
Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.pl>



Polskie wydanie przygotowała:



PUBLIKACJA POWSTAŁA DZIĘKI WSPARCIU:



Empowered lives.
Resilient nations



Niniejszy zestaw narzędzi ma pomóc w formułowaniu, wdrażaniu i dostosowywaniu pomysłów, aby osiągać lepsze wyniki.

Niniejszy zestaw narzędzi ma pomóc w formułowaniu, wdrażaniu i dostosowywaniu pomysłów, aby osiągać lepsze wyniki. Jest prosty w obsłudze i w użytkowaniu, a powstał z myślą o zapracowanych osobach zajmujących się rozwojem. Opiera się na badaniach, w których ramach przetestowano setki aktualnie stosowanych narzędzi.

W niniejszym zestawieniu znalazły się jedynie te, które praktycy uznali za najbardziej przydatne.

Narzędzia te nie wzięły się znikąd. Wiele z nich jest bardzo dobrze udokumentowanych i powszechnie stosowanych w innych sektorach. Dlatego można powiedzieć o tym zestawie, że „stoi na ramionach gigantów”, a my cieszymy się, że możemy tak o nim mówić.

Pod opisami wszystkich narzędzi umieszczone zostały kluczowe pozycje, dzięki którym łatwo można dotrzeć do ich źródeł, a także zagłębić się w inne publikacje dotyczące ich stosowania.

Z INICJATYWY:

Nesta...

KSIĄŻKA POWSTAŁA DZIĘKI:

THE
ROCKEFELLER
FOUNDATION

PROJEKT:

..STBY..

 **QUICKSAND**

Chcę



patrzeć w przyszłość,

żeby zrozumieć, co muszę zrobić,
by zrealizować swój pomysł

DIAGRAM PRZEBIEGU PROCESU INNOWACJI

01

by zdefiniować wyniki
swojej pracy

PLANOWANIE OPARTE NA WIEDZY

02



opracować jasny plan

dzięki ocenie tego, co robię,
i określeniu, jakie mam opcje

ANALIZA SWOT

03

przekształcenia pomysłu
w coś większego

SZABLON MODELU BIZNESOWEGO

04

współpracy z innymi grupami,
które dzielą się moją wizją

MAPA TWORZENIA PARTNERSTW

05

poprzez udoskonalanie
tego, co zrobiono wcześniej

PĘTLA UCZENIA SIĘ

06



doprecyzować swoje priorytety

poprzez wyciągnięcie wniosków
z doświadczeń

ZBIERANIE DOŚWIADCZEŃ

07

i skoncentrować się
na kluczowych kwestiach

DEFINIOWANIE PROBLEMU

08

poprzez rozbicie złożonych
zagadnień na czynniki pierwsze

DIAGRAM PRZYCZYŃ

09

oraz określić cele
i sposoby ich osiągnięcia

TEORIA ZMIANY

10



zbierać opinie innych

i uczyć się na podstawie
ich codziennych doświadczeń

OBSERWOWANIE DOŚWIADCZEŃ INNYCH

11

podczas rozmowy, która umożliwi
poznanie ich punktów widzenia

PRZEWODNIK PROWADZENIA WYWIADU

12

i docierać do źródeł ich motywacji

DRABINA PYTAŃ

13

i zyskać pewność, że moja praca
jest ważna dla osób, z którymi
pracuję

STORYWORLD

14



znac ludzi, z którymi pracuję,

i rozumieć relacje
pomiędzy interesariuszami

MAPA LUDZI I POWIĄZAŃ

1 5

i lepiej zdefiniować tych,
do których chcę dotrzeć

GRUPA DOCELOWA

1 6

i przedstawiać ich kluczowe
cechy

PERSONY

1 7

i wiedzieć, na ile moja oferta
jest nowa

MAPA OBIETNIC I MOŻLIWOŚCI

1 8



tworzyć nowe pomysły

i pracować z ludźmi, którzy
mają styczność z problemami
i je rozwiązują

WARSZTATY TWÓRCZE

1 9

dzięki myśleniu w inny sposób

SZYBKI GENERATOR POMYSŁÓW

2 0

dzięki konstruktywnej rozmowie
ze swoim zespołem

KAPELUSZE MYŚLOWE

2 1

i opierać pracę na wspólnych
wartościach

MAPOWANIE WARTOŚCI

2 2



testować i ulepszać

dzięki wiedzy, co jest
najskuteczniejsze w mojej pracy

STYMULOWANIE ULEPSZANIA

2 3

dzięki informacjom zwrotnym
o mojej pracy na różnych
jej etapach

PLAN TESTOWANIA PROTOTYPU

2 4

dzięki informacjom o współpracy
z interesariuszami

MAPA DOŚWIADCZEŃ

2 5

oraz stworzyć szczegółowe
zestawienie działalności i zasobów

BLUEPRINT

2 6



wdrażać trwałe rozwiązania

poprzez większe zaangażowanie
ludzi korzystających z mojej pracy

KOMPOZYCJA MARKETINGOWA

2 7

oraz realizować plan bez poczucia
przysłonienia

LISTA ZADAŃ KRYTYCZNYCH

2 8

w ramach nowego przedsięwzięcia
lub powiększania istniejącego

BIZNESPLAN

2 9

po zbadaniu różnych sposobów
zwiększania skali działania

PLAN SKALOWANIA

3 0

Tworzenie planu generalnego na przeprojektowanie i budowę inkompleksyjnej infrastruktury sanitarniej w miejskich slumsach w Indiach.



Chcę patrzeć w przyszłość,
żeby zrozumieć, co muszę zrobić,
by zrealizować swój pomysł

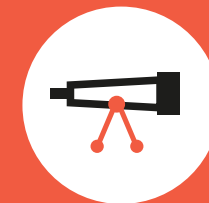


DIAGRAM PRZEBIEGU PROCESU INNOWACJI

ZACZERPIĘTO Z:
Nesta (2013), *Innovation Flowchart*

POZIOM ZAANGAŻOWANIA



BARDZIEJ ZŁOŻONE NARZĘDZIE, które powinno być zrealizowane w ciągu kilku dni. Ze względu na strategiczny charakter danych wejściowych i wyjściowych wymaga konsultacji z bardziej doświadczonymi osobami lub współpracownikami. Weryfikacji najlepiej dokonać po pierwszym zastosowaniu.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Diagram przebiegu procesu innowacji (ang. *innovation flowchart*)

szczegółowo przedstawia różne etapy procesu innowacji, z wyszczególnieniem działań, wymagań i celów każdego z nich. Zawiera listę różnych osób, umiejętności, działań i środków finansowych, których projekt lub organizacja może potrzebować, aby odnieść sukces. Uporządkowane zestawienie tych elementów, umożliwione przez to narzędzie, pomaga w określeniu fazy, w której się znajdujesz, oraz w zorganizowaniu kolejnych etapów pracy.

Narzędzie to jest pomocne w znalezieniu możliwości rozwoju, ponieważ pozwala zrozumieć, na jakich zasobach należy się skoncentrować. Można się o tym przekonać dzięki sprawdzeniu, na jakim etapie procesu się znajdujesz i czy uwzględniono wszystkie aspekty, które należało wziąć pod uwagę.

? JAK STOSOWAĆ?

Arkusze ukazują różne etapy procesu innowacji i przedstawiają działania, wymagania i cele każdego z nich. Skorzystaj z niego, aby sprawdzić, na jakim etapie procesu się znajdujesz i czy uwzględniono wszystkie aspekty, które wymagają rozważenia. Ta weryfikacja może pomóc w ustaleniu, na co należy zwrócić szczególną uwagę. Zestawienie zawiera przydatne odniesienia do narzędzi i działań, które mogą posłużyć za wsparcie na każdym etapie.

ETAP	NIEZBĘDNE UMIEJĘTNOŚCI SPECJALISTYCZNE	PRZYKŁADOWE CZYNNOŚCI I NARZĘDZIA	POZIOM RYZYKA I POSTĘPOWANIE	NIEZBĘDNE FINANSOWANIE	RODZAJE WYTWORZONYCH DANYCH	CEL
1 Badanie szans i wyzwań	→	→	→	→	→	→
2 Tworzenie pomysłów	→	→	→	→	→	→
3 Opracowywanie i testowanie	→	→	→	→	→	→
4 Przedstawianie argumentów	→	→	→	→	→	→
5 Realizowanie i wdrażanie	→	→	→	→	→	→
6 Rozwijanie, skalowanie i rozpowszechnianie	→	→	→	→	→	→
7 Zmianianie systemów	→	→	→	→	→	→

Chcę patrzeć w przyszłość,
 żeby zrozumieć, co muszę zrobić, by zrealizować swój pomysł!

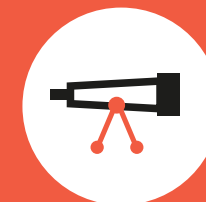
DIAGRAM PRZEBIEGU PROCESU INNOWACJI



Dalsze planowanie ze studentami na ich uniwersytecie w zakresie projektów społecznych.



Chcę patrzeć w przyszłość,
by zdefiniować wyniki
swojej pracy



PLANOWANIE OPARTE NA WIEDZY

ZACZERPIĘTO Z:

Nesta (2009), *Worksheet 2b: Evidence Modelling*, w: *Creative Enterprise Toolkit*

POZIOM ZAANGAŻOWANIA



KONIECZNA JEST ROZMOWA ze współpracownikami i innymi przedsiębiorcami. Zaplanuj czas na wspólne wypełnienie arkusza w ciągu jednego dnia.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Dlaczego robisz to, co robisz? **Planowanie oparte na wiedzy** (ang. *evidence planning*) jest narzędziem używanym do szybkiego określenia tego, co chcesz osiągnąć. Dzięki niemu możesz łatwo zdefiniować i zaprezentować to, co chcesz zrobić, a także założenia i dane, na których się opierasz.

Szeroka analiza wpływu twojej pracy na docelowych beneficjentów, społeczeństwo i inne organizacje pomaga opracować argumenty – oparte na danych, przemawiające za wpływem, jaki chcesz wyrzucić.

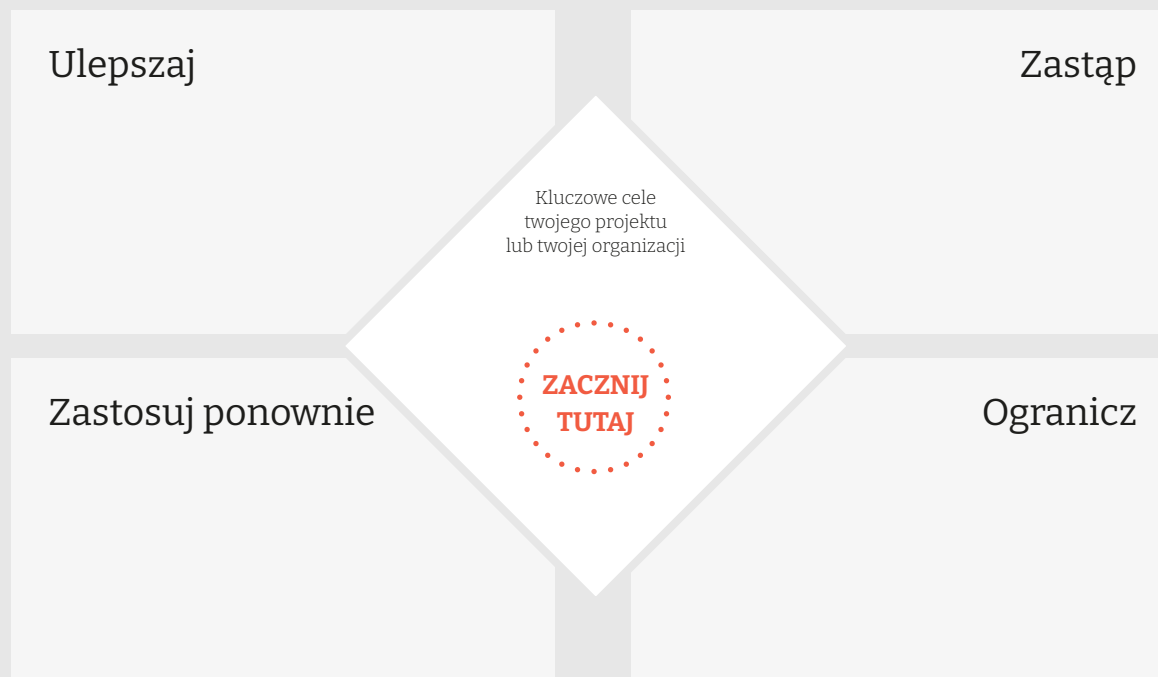
Planowanie oparte na wiedzy jest narzędziem, które umożliwia przewidywanie przyszłych skutków działań w sposób ustrukturyzowany. Pomaga zastanowić się nad niezbędnymi zmianami oraz rzeczami, które można zachować. Narzędzie to umożliwia także wczesne wykrycie potencjalnych problemów oraz uniknięcie łatwych do popełnienia błędów.

? JAK STOSOWAĆ?

Zacznij od wpisania na środku arkusza nadrzędnego celu twojego lub organizacji. Następnie wykorzystaj pytania podane w czterech narożnikach i zastanów się nad tym, co ten cel nadrzędny ulepsza, a co zastępuje i co ogranicza. Pomyśl o zmianach, jakie twoja praca mogłaby wywołać w sektorze, w innych instytucjach publicznych i prywatnych, a także o jej oddziaływaniu na społeczeństwo. Narzędzie daje możliwość zastanowienia się nad wpływem, jaki twoja praca może wyrzucić.

Popatrz na kluczowe aspekty z różnych perspektyw. Podczas wypełniania czterech pól pomyśl o:

- szerokiej perspektywie (myśl najszerszej, jak potrafisz),
- konkretnym obszarze swojego zainteresowania (np. jak może wpłynąć na obecnie stosowane praktyki?),
- swoich beneficjentach (jakie będą mieli z tego korzyści?),
- o sobie (jaki wpływ ma twój cel na twoją pracę i życie?).



Chcę patrzeć w przyszłość,
by zdefiniować wyniki swojej pracy

PLANOWANIE OPARTE NA WIEDZY

Ulepszaj

Do czego wnosi to nową wartość?

Zastąp

Co staje się mniej pożądane?

Kluczowe cele
twojego projektu
lub twojej organizacji

Zastosuj ponownie

Na czym to się opiera?

Ogranicz

Jakie mogą być negatywne skutki
w skrajnym przypadku?

ZASTOSOWANE NARZĘDZIE: PLANOWANIE OPARTE NA WIEDZY

ORGANIZACJA: UNDP KOSOVO

KRAJ: KOSOVO

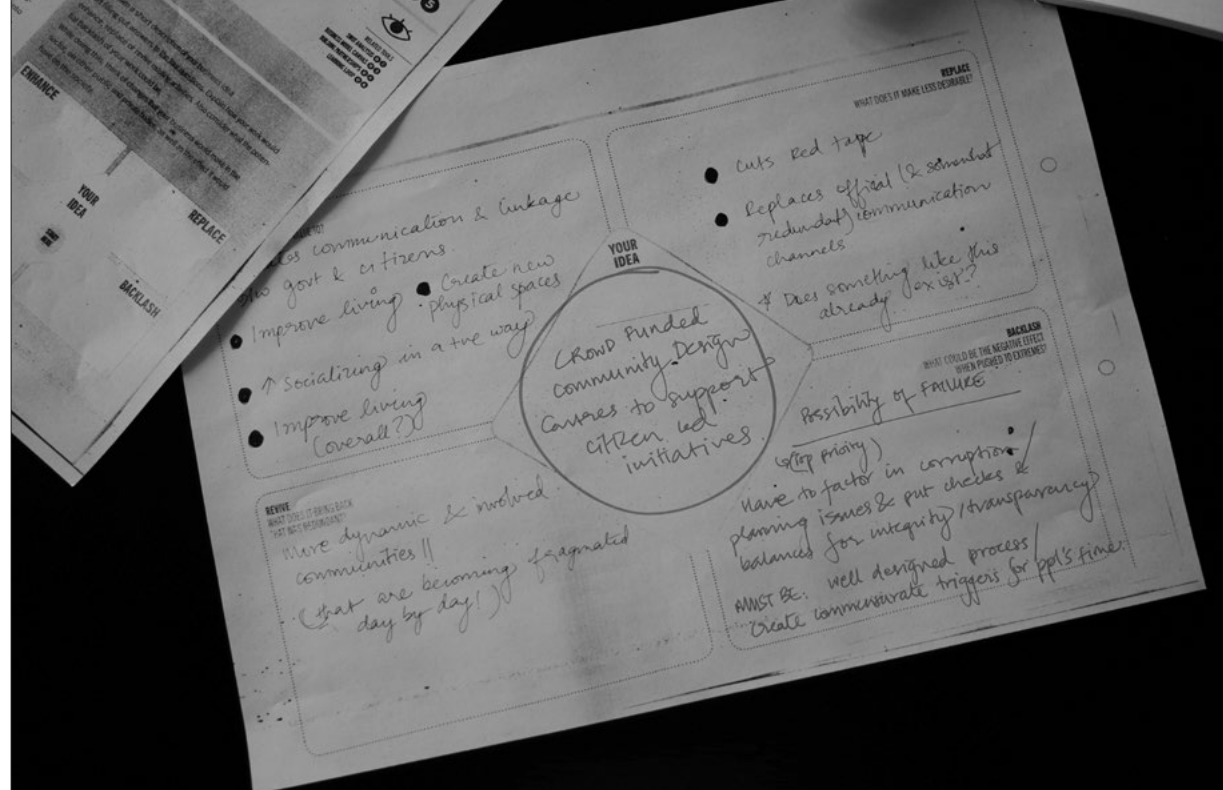
SEKTOR: ZARZĄDZANIE NA SZCZEBLU LOKALNYM

ROLA: MENEDŻER PROJEKTU, ZASTOSOWANIE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH DO WZMOCNIENIA POTENCJAŁU LOKALNEGO

OSOBA DO KONTAKTU: LEJLA SADIKU

E-MAIL: LEJLA.SADIKU@UNDP.ORG

DAJSZE INFORMACJE: [HTTP://UNDP.AKVO.ORG/DIR/PROJECT/1338/](http://undp.akvo.org/dir/project/1338/)



NAJWAŻNIEJSZE WYNIKI WARSZTATÓW Z PLANOWANIA OPARTEGO NA WIEDZY Z UDZIAŁEM STUDENTÓW WZORNICTWA I ARCHITEKTURY

Chcemy promować lokalne ośrodki projektowania, które korzystają z finansowania społecznościowego w celu wspierania inicjatyw obywatelskich.

TAKI SYSTEM OBEJMOWAŁBY:

- Rejestrowanie propozycji organizacji obywatelskich dotyczących rozwoju społeczności lokalnej na centralnym portalu crowdfundingowym.
- Po uzyskaniu dofinansowania – zachęcenie studentów architektury i wzornictwa do współpracy z członkami władz gminy w celu wspólnego opracowania projektu produktu lub rozwiązania.

DLACZEGO ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

Projekt znajdował się we wczesnej fazie koncepcyjnej i staraliśmy się pozyskać naszych odbiorców docelowych. Chcieliśmy poszerzyć sposób naszego myślenia, aby spojrzeć na nasz pomysł z innej perspektywy i go sprawdzić.

JAK ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

Przedstawiliśmy nasz projekt i jego cele 60–70 osobom z Wydziału Wzornictwa Uniwersytetu w Prisztinie. To była duża grupa, a my chcieliśmy zebrać jak najwięcej informacji. Studenci, którzy uczestniczyli w warsztatach, zastanawiali się, co ten projekt może oznaczać dla lokalnej społeczności, a nam udało się uzyskać naprawdę ważne informacje od naszych kluczowych interesariuszy.

Pomogło nam to określić zachęty, dzięki którym zapewnimy udział różnych członków społeczności w projekcie (np. studenci kierunków artystycznych są bardziej zainteresowani projektami związanymi z estetyką).

Zrozumieliśmy, że potrzebny jest dobrze opracowany proces zachęcania do włączenia się do projektu. Jest to niezwykle ważne w wypadku projektu *pro bono*.

WYNIKI ZASTOSOWANIA NARZĘDZIA

Dzięki tym działaniom nasz projekt nabrał rozpędu. Ćwiczenie było bardzo przydatne z dwóch powodów.

- Pomogło nam określić zachęty, dzięki którym zapewnimy udział różnych członków społeczności w projekcie (np. studenci kierunków artystycznych są bardziej zainteresowani projektami związanymi z estetyką).
- Zrozumieliśmy, że potrzebny jest dobrze opracowany proces zachęcania do włączenia się do projektu. Jest to niezwykle ważne w wypadku projektu *pro bono*.

ZASTOSOWANE NARZĘDZIE: PLANOWANIE OPARTE NA WIEDZY, DEFINIOWANIE PROBLEMU

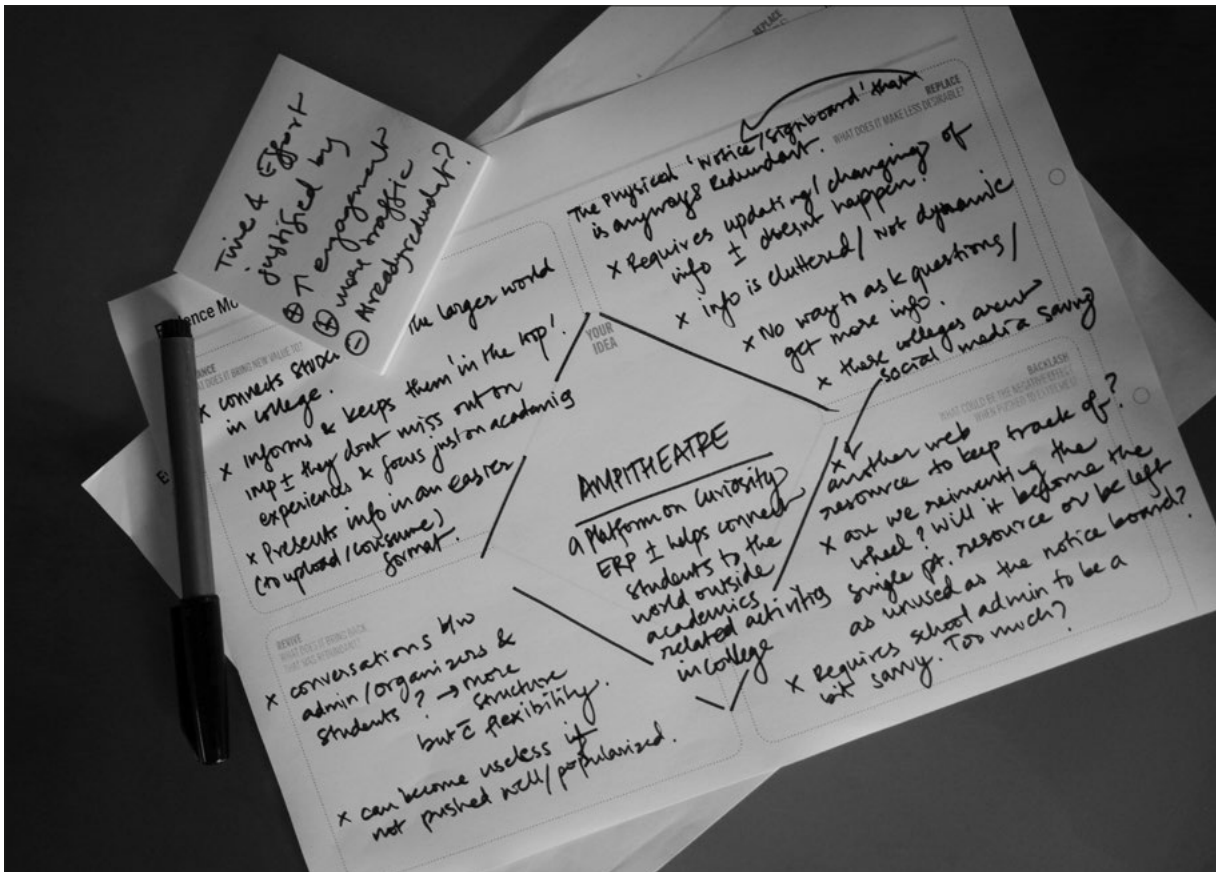
ORGANIZACJA: TEEMAC

KRAJ: INDIE

SEKTOR: EDUKACJA

ROLA: DYREKTOR

OSOBA DO KONTAKTU: TARUN MARKOSE

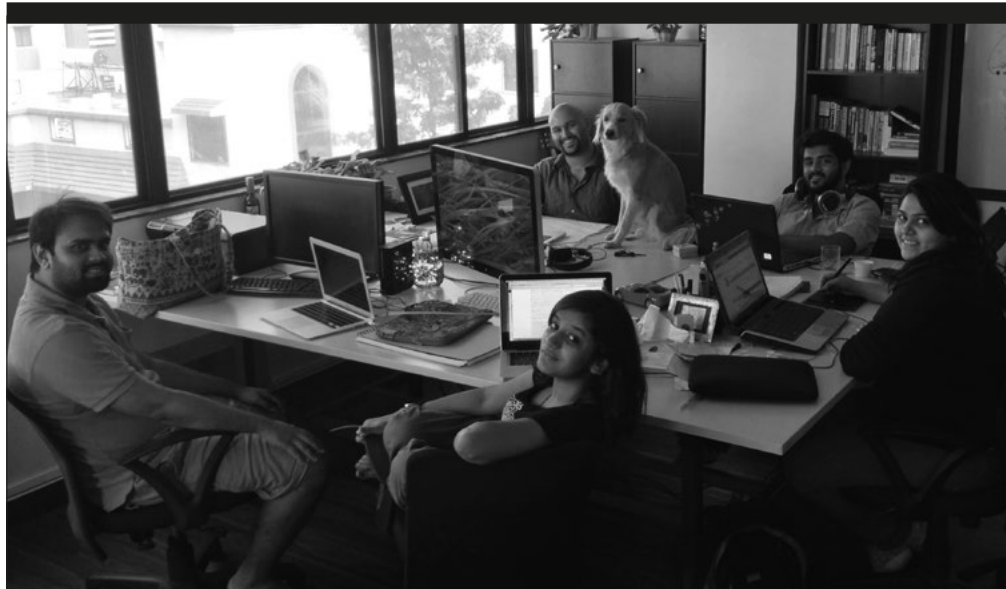
E-MAIL: ARUNMARKOSE@GMAIL.COM


ARKUSZ Z WYNIKAMI DYSKUSJI ZESPOŁU

Teemac współpracuje z instytucjami edukacyjnymi, opracowując produkty, które mają pomóc w modernizacji sposobu nauczania dzięki zastosowaniu platformy do planowania zasobów przedsiębiorstwa (ERP – ang. *enterprise resource planning*) o nazwie Curiosity, którą stworzył we współpracy z pionierami w dziedzinie edukacji.

Aktualnie pracujemy nad funkcją o nazwie Amphitheater, która pomoże studentom znaleźć pozaprogramowe zajęcia i wydarzenia oferowane na ich uczelniach.

Obecnie większość instytucji, z którymi organizacja współpracuje ma przestarzałe tablice ogłoszeń, z bieżącymi, a czasem także już nieaktualnymi informacjami. Brakuje możliwości uzyskania dostępu do informacji lub możliwości ich aktualizacji przez studentów i pracowników administracji.



W SKŁAD ZESPOŁU TEEMAC WESZLI LUDZIE ZAJMUJĄCY SIĘ TWORZENIEM STRON INTERNETOWYCH, BIZNESEM I PROJEKTOWANIEM DOŚWIADCZEŃ UŻYTKOWNIKA

DLACZEGO ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

Okazało się, że jesteśmy idealistami w kwestii tworzenia funkcji na platformie Curiosity. Zwykle kierujemy się instynktem, nawet jeżeli instytucje nie dostrzegają w nich żadnej wyraźnej wartości. Przed przystąpieniem do tworzenia funkcji Amphitheater postanowiliśmy dla odmiany zastosować podejście oparte na faktach.

Zdefiniowaliśmy problem i następnie planowaliśmy, opierając się na wiedzy. Miało to na celu zarówno zdefiniowanie, jak i stworzenie logicznego rozwiązania naszego problemu.

JAK ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

Wydrukowaliśmy arkusze i zasiedliśmy przy stole z naszymi notatkami i przemyśleniami. Zdefiniowanie problemu pomogło nam jedynie w jasnym określeniu tego, co już wiedzieliśmy. Najbardziej interesująca była część związana z pytaniami: „Czy możesz pomyśleć o tym problemie w inny sposób?”, „Czy potrafisz go przeformułować?”. Czasami patrzymy na problem i próbujemy go rozwiązać w sposób bardzo liniowy, a to pytanie pomogło nam zastanowić się, czy istnieje inny sposób patrzenia na niego.

Arkusze stanowiący część planowania opartego na wiedzy niespodziewanie okazały się ciekawe. Kiedy zaczęliśmy go wypełniać, zdaliśmy sobie sprawę, że nie jesteśmy przekonani do danych przemawiających za tym rozwiązaniem, a także do skutków, jakie może ono przynieść. W końcu pogubiliśmy się trochę w kwestii kierunku, w którym powinniśmy podążać i zaczęliśmy się ze sobą spierać. Nie znaleźliśmy jeszcze odpowiedzi, ale wynik jest i tak bardzo pozytywny.

WYNIKI ZASTOSOWANIA NARZĘDZIA

To narzędzie sprawiło, że zaczęliśmy wątpić w zasadność czegoś, co bardzo chcieliśmy stworzyć. Dzięki niemu mogliśmy się sobie przyjrzeć i przemyśleć cały system, który zamierzaliśmy zbudować, bazując na własnej intuicji. Jest to dobre ćwiczenie myślowe, ponieważ pomogło nam dogłębnie zrozumieć to, co staraliśmy się zrobić.

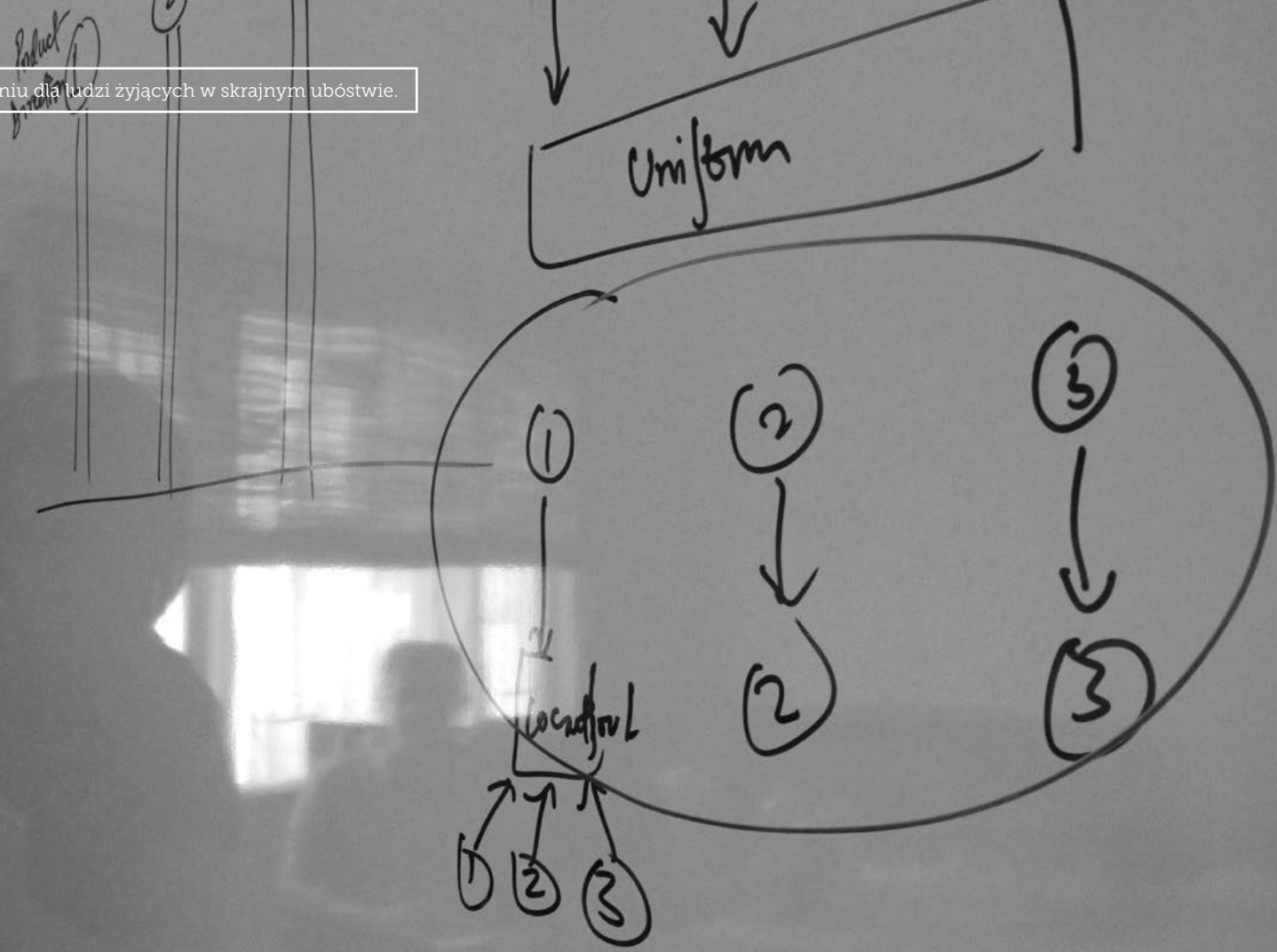
Dzięki niemu mogliśmy się sobie przyjrzeć i przemyśleć cały system, który zamierzaliśmy zbudować, bazując na własnej intuicji.

Ocena pomysłów na technologię czyszczenia rąk po wypróżnieniu dla ludzi żyjących w skrajnym ubóstwie.



Research locations
↳ uniforms / occupation
↳

Toilet
outside home



Chcę opracować jasny plan
dzięki ocenie tego, co robię,
i określeniu, jakie mam opcje



ANALIZA SWOT

ZACZERPIĘTO Z:
MindTools (1996), *SWOT Analysis*

POZIOM ZAANGAŻOWANIA



KONIECZNA JEST ROZMOWA ze współpracownikami oraz innymi przedsiębiorcami. Zaplanuj czas na wspólne wypełnienie arkusza w ciągu jednego dnia.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Analiza SWOT (od ang. *strenghts, weaknesses, opportunities and threats*) to analiza mocnych i słabych stron, szans oraz zagrożeń. Można ją przeprowadzić dla konkretnego projektu, organizacji czy nawet całego sektora. Pozwala lepiej zrozumieć, co projekt lub organizacja mogą zaoferować, jakie są ich najważniejsze słabe strony, nad którymi trzeba pracować, aby odnieść sukces, oraz do jakich partnerów zewnętrznych należy się zwrócić.

Przeprowadzenie analizy SWOT polega na zidentyfikowaniu i pokazaniu czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które pomagają lub przeszkadzają w osiągnięciu celu. Analiza pozwala na dokonanie przeglądu aktualnych strategii i kierunków rozwoju, a nawet na sprawdzenie pomysłu podczas poszukiwania rozwiązań. Najlepiej jest przeprowadzić ją przed rozpoczęciem projektu.

? JAK STOSOWAĆ?

Analiza SWOT może być przeprowadzona dla całej organizacji, a także dla poszczególnych jej działów, programów czy nawet projektów. Wpisz w pola arkusza rzeczy, które uważasz za mocne i słabe strony organizacji, a także zewnętrzne szanse i zagrożenia, które mogą pomagać lub stanowić przeszkodę.

Oto kilka wskazówek:

Bądź przygotowany. Przygotuj fakty i liczby, zanim przystąpisz do analizy.

Działaj kompleksowo. Uwzględnij wszystkie informacje szczegółowe, od tych najmniej ważnych (np. dotyczących kwestii na poziomie mikro, takich jak dyskusje w zespole) po znaczące (np. dotyczące nowych regulacji rządowych), które mogą mieć wpływ na twoją pracę.

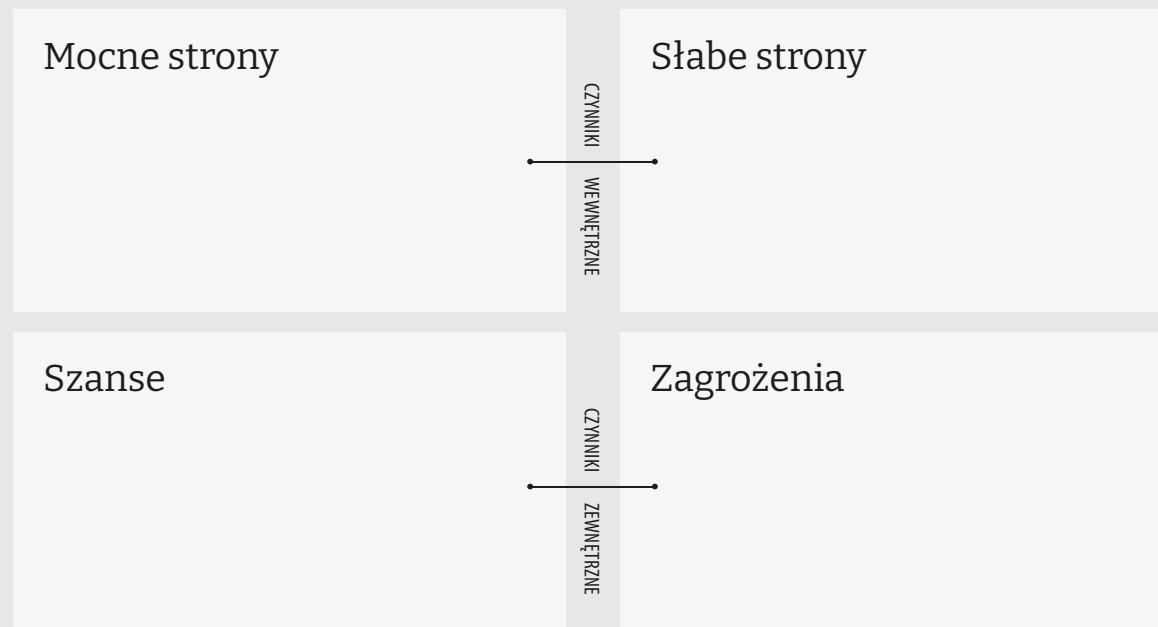
Bądź samokrytyczny. Analizę SWOT przeprowadza się w celu krytycznej samooceny, a nie tylko zadowolenia samego siebie lub innych.

Bądź otwarty na krytykę, nie broń się. Posiadanie mocnych i słabych stron jest normalne, tak jak dostrzeganie szans i zagrożeń. Czasami mówienie o słabych stronach czy zagrożeniach może nawet pomóc w rozpoznaniu mocnych stron i szans.

Przetestuj swoją analizę z innymi. Poproś inne osoby, może nawet kogoś spoza twojej organizacji (np. z organizacji partnerskiej), o przeprowadzenie analizy i porównaj jej wyniki z twoimi.

Powtórz analizę. W miarę postępów w pracy na pewno pojawiają się nowe doświadczenia i czynniki. Analizę SWOT należy przeprowadzać raz na kwartał lub dwa razy w roku, aby sprawdzić i skorygować przebieg pracy.

Używaj jej jako wskazówki. Nie należy zbytnio polegać na analizie SWOT, jest to tylko wskazówka, która może pomóc w wytyczeniu drogi dalszego rozwoju.



Chcę opracować jasny plan
dzięki ocenie tego, co robię, i określeniu, jakie mam opcje

ANALIZA SWOT

Mocne strony

Co robisz lepiej niż ktokolwiek inny?
Co sprawia, że jesteś wyjątkowy?
Z jakich wyjątkowych lub najtańszych zasobów możesz skorzystać, z których inni nie mogą?
Co ludzie w twojej dziedzinie uważają za twoje mocne strony?

CZYNNIKI

WEWNĘTRZNE

Słabe strony

Co mógłbyś poprawić?
Czego powinieneś unikać?
Które rzeczy użytkownicy uznaliby za słabe strony?

Szanse

Czy ludzie mają jakąś potrzebę?
Czy ludzie wolą coś innego?
Czy wprowadzone zostały zmiany technologiczne?
Czy doszło do zmiany w polityce rządu?

CZYNNIKI

ZEWNIĘTRZNE

Zagrożenia

Przed jakimi wyzwaniami stoisz?
Co robią twoi konkurenci?
Czy zmieniająca się technologia stanowi utrudnienie?
Czy finanse są problemem?

Sprawdzanie, wraz z zespołem, różnych modeli biznesowych w celu wypracowania najbardziej odpowiedniego z nich.



Chcę opracować jasny plan przekształcenia pomysłu w coś większego



SZABLON MODELU BIZNESOWEGO

OPRACOWANO NA PODSTAWIE:
Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation*

POZIOM ZAANGAŻOWANIA



BARDZIEJ ZŁOŻONE NARZĘDZIE, które powinno być zastosowane w ciągu kilku dni. Ze względu na strategiczny charakter danych wejściowych i wyjściowych wymaga konsultacji z bardziej doświadczonymi osobami lub współpracownikami. Weryfikacji najlepiej dokonać po pierwszym zastosowaniu.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Szablon modelu biznesowego (ang. *business model canvas*) to jednostronicowy arkusz z zestawieniem tego, co robisz (lub chcesz zrobić), oraz tego, jak zamierzasz to zrobić. Umożliwia przeprowadzenie ustrukturyzowanych rozmów na temat zarządzania i strategii dzięki przedstawieniu najważniejszych działań i wyzwań związanych z twoją inicjatywą oraz zależności występujących między nimi. Z tego formatu wizualizacji, który został wprowadzony po raz pierwszy przez Alexandra Osterwaldera i Yves'a Pigneura, mogą korzystać zarówno istniejące, jak i nowe organizacje czy firmy. W wypadku zastosowania go przez istniejące programy można opracowywać nowe inicjatywy i identyfikować możliwości, a jednocześnie zwiększać ich efektywność poprzez pokazanie potencjalnych kompromisów i dostosowanie działań. Natomiast nowe programy mogą wykorzystywać go do planowania i opracowywania sposobów urzeczywistnienia swojej oferty.

Poszczególne części zachęcają do zastanowienia się nad różnymi działaniami czy zasobami, możliwość uzyskania pełnego obrazu zachęca zaś do nowego spojrzenia, opracowania kolejnych pomysłów i dopasowania do siebie poszczególnych elementów. Struktura modelu pomaga również w prowadzeniu bardziej skoncentrowanej dyskusji w grupie i osiągnięciu kompromisu.

? JAK STOSOWAĆ?

Szablon modelu biznesowego najlepiej jest zacząć od wypisania tego, czym się zajmujesz. Pomaga to w skupieniu się na głównym celu podczas wypełniania pozostałych części arkusza. To baza podczas pracy nad celem i sposób na sprawdzenia, w jaki sposób można go osiągnąć. Następnie dodaj szczegółowe informacje o innych działaniach i zasobach, jakimi dysponujesz.

Zacznij od pustego arkusza i wpisz do każdej jego części informacje wraz ze słowami kluczowymi. Wykorzystanie samoprzylepnych karteczek umożliwi przenoszenie pomysłów pomiędzy polami arkusza podczas wypełniania poszczególnych części. Możesz używać jednego koloru do elementów odnoszących się do konkretnego segmentu klientów.

Nie należy popadać w zbytni zachwyty nad pierwszym pomysłem i należy dokładnie przeanalizować alternatywne modele biznesowe dla tego samego produktu, usługi lub technologii.

Podczas mapowania nowych czy innowacyjnych modeli biznesowych, które się tobie podobają lub z którymi się zetknąłeś, można poćwiczyć i nauczyć się nowych sposobów działania.



Chcę opracować jasny plan
przekształcenia pomysłu w coś większego

SZABLON MODELU BIZNESOWEGO

<p>Kto ci pomoże? KLUCZOWI PARTNERZY</p> <p>Kim są kluczowi partnerzy i dostawcy? Jakie są najważniejsze motywacje do zawierania partnerstw?</p>	<p>Jak to zrobisz? KLUCZOWE DZIAŁANIA</p> <p>Jakie kluczowe działania są niezbędne w twojej propozycji wartości? Jakie działania są najważniejsze dla twoich kanałów dystrybucji, relacji z klientami, strumieni przychodów itd.?</p>	<p>Czym się zajmujesz? PROPOZYCJA WARTOŚCI</p> <p>Jaką podstawową wartość dostarczasz swoim odbiorcom? Jakie potrzeby zaspokajasz?</p>	<p>Jak się komunikujesz? RELACJE Z ODBIORCAMI</p> <p>Jakich relacji z tobą oczekują odbiorcy docelowi? Jak można to uwzględnić w pracy, biorąc pod uwagę koszty i format?</p>	<p>Komu pomagasz? SEGMENTY ODBIORCÓW</p> <p>Dla jakich grup tworzysz wartość? Kim są twoi najważniejsi odbiorcy?</p>
	<p>Czego potrzebujesz? KLUCZOWE ZASOBY</p> <p>Jakie kluczowe zasoby są niezbędne w twojej propozycji wartości?</p>		<p>Jak do nich docierasz? KANAŁY DYSTRYBUCJI</p> <p>Przez jakie kanały możesz dotrzeć do swoich kluczowych odbiorców? Jakie kanały się najlepiej sprawdzają? Ile one kosztują? Jak można je zintegrować z rutynowymi działaniami twoimi i twoich odbiorców?</p>	
<p>Ile to będzie kosztować? STRUKTURA KOSZTÓW</p> <p>Jakie są najważniejsze koszty twojej pracy? Jakie są kluczowe zasoby? Jakie działania są najdroższe?</p>		<p>Ile zarobisz? STRUMIEŃ PRZYCHODÓW</p> <p>Za jaką wartość twoi odbiorcy są skłonni zapłacić? Ile i w jaki sposób ostatnio zapłacili? Jaki jest ich preferowany sposób dokonywania płatności? Jaki procent ogólnych przychodów stanowi każdy strumień przychodów?</p>		

Warsztat planowania projektu z udziałem partnerów pracujących nad włączeniem finansowym.



Chcę opracować jasny plan
współpracy z grupami,
które podzielają
moją wizję



MAPA TWORZENIA PARTNERSTW

POZIOM ZAANGAŻOWANIA

ZACZERPIĘTO Z:

Tennyson R. (2003), *12 Phases in the Partnering Process*, w: *The Partnering Toolbook*, s. 4



BARDZIEJ ZŁOŻONE NARZĘDZIE, które powinno być zrealizowane w ciągu kilku dni. Ze względu na strategiczny charakter danych wejściowych i wyjściowych wymaga konsultacji z bardziej doświadczonymi osobami lub współpracownikami. Weryfikacji najlepiej dokonać po pierwszym zastosowaniu.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Wiele złożonych problemów ma kilka różnych, ale powiązanych ze sobą przyczyn i skutków, a organizacje z różnych sektorów próbują rozwiązywać je samodzielnie. Ponieważ wiele organizacji ma ograniczone zasoby, tworzenie partnerstw jest dobrym sposobem na zwiększenie nie tylko możliwości, lecz także zasięgu działania. Partnerstwa pomagają we wzajemnym zrozumieniu oraz wykorzystaniu wiedzy, która może być rozproszona.

Tworzenie partnerstw wymaga wiele wysiłku od wszystkich zaangażowanych osób. Zbudowanie bardzo dobrych relacji, na których może się opierać efektywna współpraca, często wymaga wiele czasu. **Mapa tworzenia partnerstw** (ang. *building partnerships map*) dzieli proces na etapy, dzięki czemu można przewidzieć trudności i wyzwania.

? JAK STOSOWAĆ?

Mapa tworzenia partnerstw przedstawia kolejne etapy, jakie może obejmować proces tworzenia partnerstwa. Wskazuje, co jest potrzebne na każdym etapie, aby takie partnerstwo mogło funkcjonować. Prezentuje przy tym wytyczne, a nie zasady. Wszystkie z przedstawionych w arkuszu faz są ważne i nie należy żadnej z nich pomijać, jeżeli partnerstwo ma być zrównoważone i dążyć do osiągnięcia założonych celów.

Dobre partnerstwo musi przynosić korzyści wszystkim zaangażowanym partnerom.

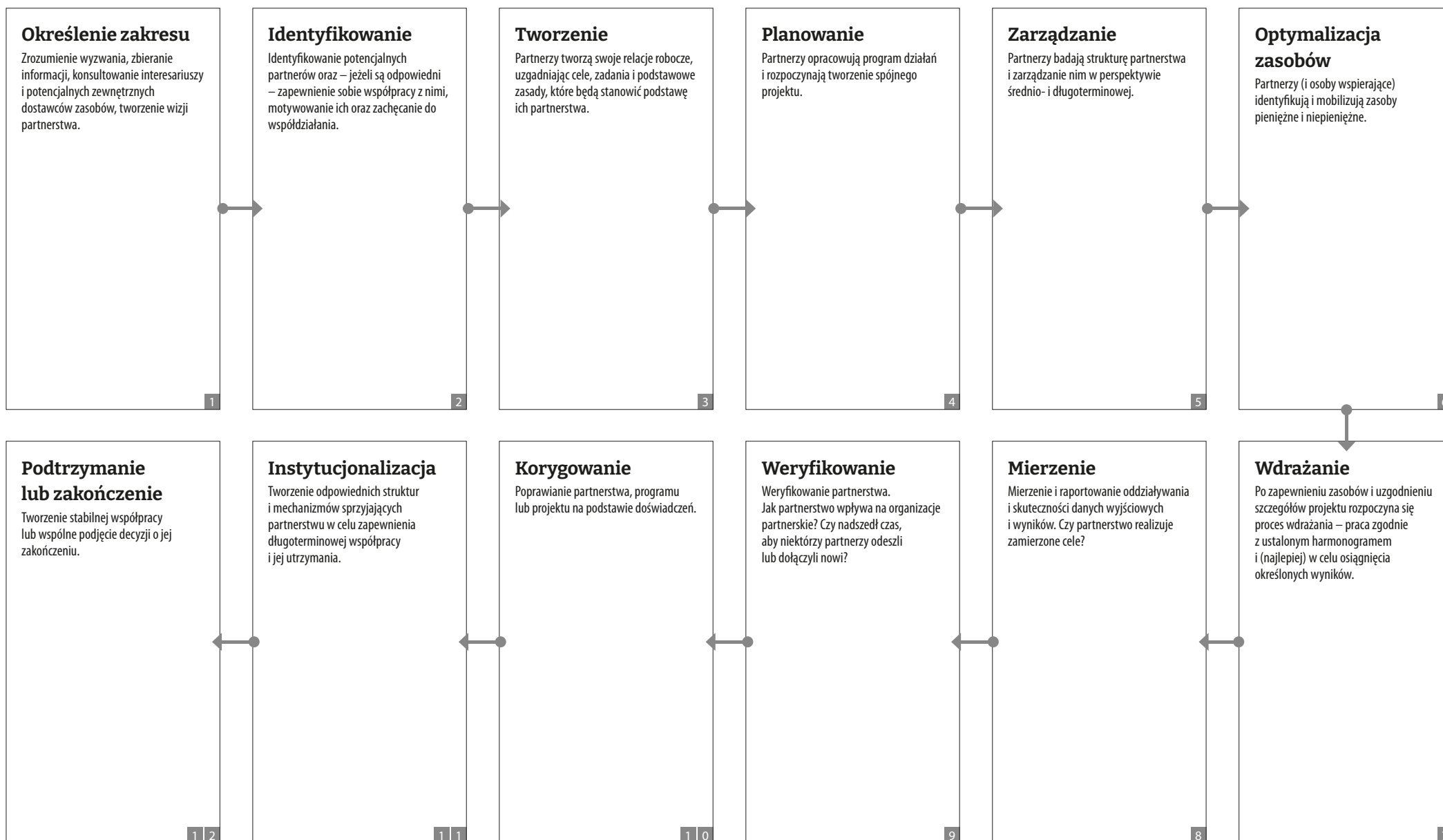
Dzięki zastosowaniu tego narzędzia można przeanalizować, na jakim etapie znajdują się partnerzy, co pozwala na wspólne przejście przez kolejne etapy i zbudowanie silnego partnerstwa.

- Zidentyfikuj etap, na którym się znajdujesz.
- Zidentyfikuj etap, na którym chciałbyś się znajdować.
- Wykorzystaj ten szablon jako mapę do stworzenia ścieżki prowadzącej do tego etapu. Wyznaczona ścieżka zawiera zarys działań, które należy wykonać, aby go osiągnąć.



Chcę opracować jasny plan współpracy z grupami, które dzielają moją wizję

MAPA TWORZENIA PARTNERSTW



Projektowanie cykli sprzężenia zwrotnego w ramach połączonych ze sobą faz złożonego projektu sanitarnego.



Chcę opracować jasny plan
poprzez udoskonalenie tego, co
zrobiono wcześniej



PĘTLA UCZENIA SIĘ

ZACZERPNIĘTO Z:

IDEO (2011), *Deliver: Create a Learning Plan*, w: IDEO, *Human Centered Design Toolkit*, s. 145

POZIOM ZAANGAŻOWANIA



DOŚĆ PROSTE NARZĘDZIE DO SAMODZIELNEGO STOSOWANIA,
na które potrzeba stosunkowo niewiele czasu.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

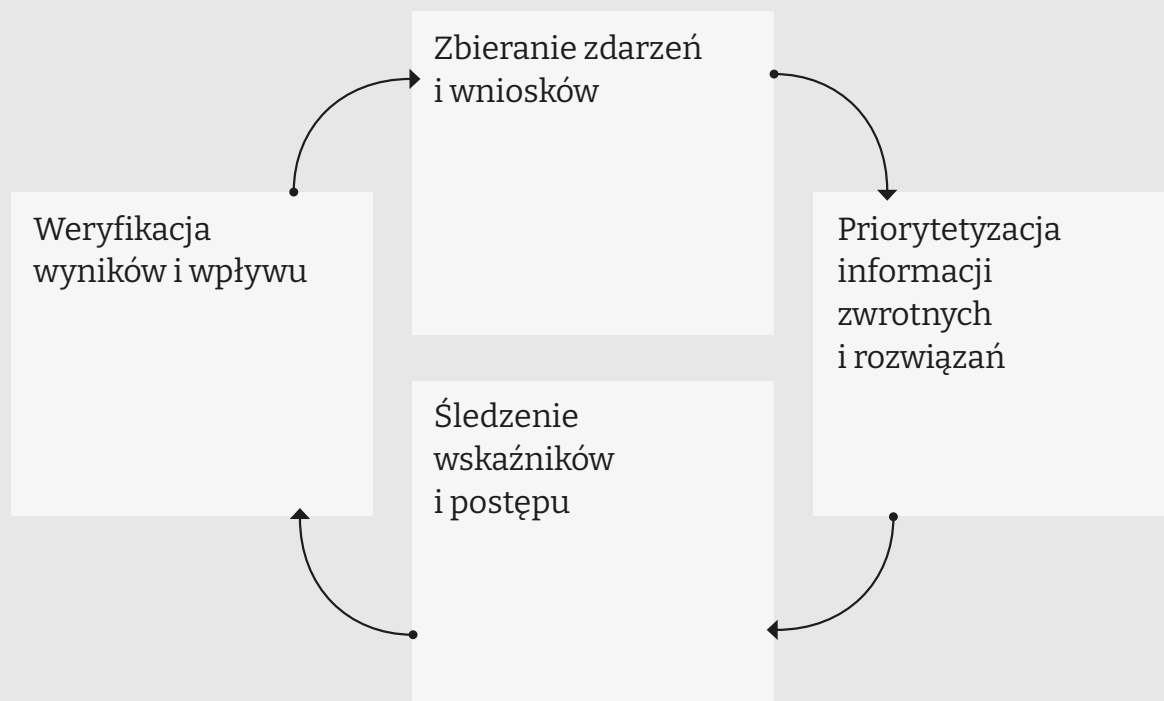
Pętla uczenia się (ang. *learning loop*) jest narzędziem, które pomaga w zdefiniowaniu, w jaki sposób praca wykonywana obecnie wpływa na to, co będzie robione w przyszłości. Umożliwia szersze spojrzenie na to, jak wdrażanie zmian społecznych może zostać rozbite na stopniowe procesy w powtarzających się cyklach.

Arkusze zainspirowany planem uczenia się (ang. *learning plan*), opublikowanym przez IDEO (2011), opisuje cztery różne etapy, przez które możesz przechodzić w ramach cyklu ciągłego udoskonalania. Zastosowanie tego narzędzia może być pomocne w zrozumieniu różnych etapów realizacji pomysłów. Zastanowienie się nad przebiegiem procesu pomaga w zrozumieniu, jakie są dalsze, niezbędne kroki. Uczenie się jest ciągłym procesem, przebiegającym cyklicznie.

? JAK STOSOWAĆ?

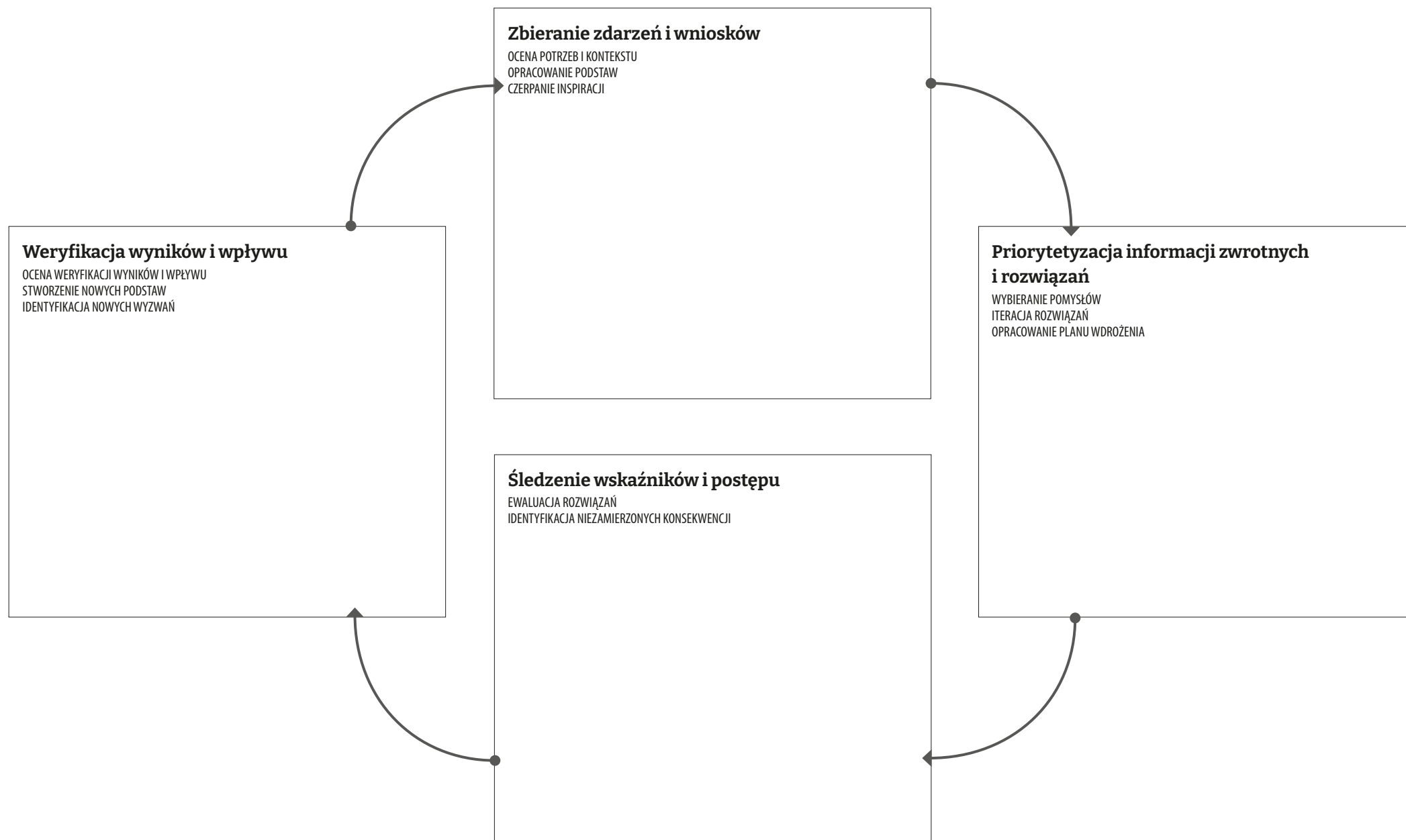
Narzędzie oferuje ramy do planowania i pracy. Każdy z czterech elementów wchodzących w jego skład nawiązuje do metod, systemów i procesów, którymi posługuje się organizacja. Pomaga w sprawdzeniu, czy rzeczywiście wyciąga ona wnioski ze swoich doświadczeń (zarówno sukcesów, jak i porażek) i czy stale się doskonali.

Notatki rób w każdym z czterech pól arkusza tego narzędzia. Nie ma ściśle określonego punktu początkowego ani końcowego. Arkusz można wykorzystać do zaplanowania nowego projektu, a także robienia notatek na temat bieżącego projektu. Wnioski wyciągnięte ze zgromadzonych zdarzeń, informacji zwrotnych lub wyników pomogą w zrewidowaniu i udoskoleniu kolejnych kroków procesu.



Chcę opracować jasny plan
poprzez udoskonalenie tego, co zrobiono wcześniej

PĘTLA UCZENIA SIĘ



ZASTOSOWANE NARZĘDZIE: SZABLON MODELU BIZNESOWEGO

ORGANIZACJA: SBCSOL – INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS

KRAJ: BRAZYLIA

SEKTOR: ROZWIJANIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I UMIEJĘTNOŚCI

ROLA: SPECJALISTA DS. PROJEKTOWANIA SPOŁECZNEGO

OSOBA DO KONTAKTU: RENATA MENDES

E-MAIL: RENATA@UOL.COM.BR



DWÓCH CZŁONKÓW KOLEKTYWU NÓ CEGO CIA DE PALHAÇOS

Obecnie klauni mają bardzo skromną infrastrukturę (np. przestrzeń do aktywności fizycznej, wsparcie finansowe i zasoby marketingowe) i choć są niezwykle uzdolnieni i zaangażowani w to, co robią, są także zniechęceni brakiem płatnych zleceń.

Nó Cego Cia de Palhaços (*palhaços* to po portugalsku „klauni”) to czteroosobowa grupa, która wierzy, że zajęcia z klaunami są sposobem na uzdrowienie „społeczeństwa, którego największą potrzebą jest doświadczenie miłości”. Współpracują z Centrum Wsparcia Psychospołecznego, gdzie sztuka rozśmieszania i inne techniki twórczej psychoterapii wykorzystywane są podczas pracy z pacjentami uczestniczącymi w terapii psychiatrycznej oraz osobami z marginesu społecznego, które są niestabilne fizycznie lub emocjonalnie. Klauni są wykwalifikowanymi koordynatorami grup. Są pasjonatami swojego rzemiosła i chcą być docenieni za angażowanie się w pracę społeczną, ale jednocześnie potrzebują motywacji w postaci wynagrodzenia za pracę, która jest ich zawodem.



RENATA WYJAŚNIA NAZWY RÓŻNYCH KATEGORII W ARKUSZU ZASTOSOWANEGO SZABLONU MODELU BIZNESOWEGO

PALHAÇOS ZAPOZNAJĄ SIĘ Z GOTOWYM ARKUSZEM I STARAJĄ SIĘ OKREŚLIĆ KOLEJNE KROKI W RAMACH NOWEGO MODELU BIZNESOWEGO

DLACZEGO ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

Nó Cego Cia de Palhaços uczestniczą w programie inkubacji przedsiębiorczości SBCSol, dzięki któremu mogą się zastanowić nad sposobami poszerzenia swoich możliwości i zasobów. Choć ich usługi są dobrze przemyślane, aspekt biznesowy pracy *palhaços* jest wciąż na bardzo wczesnym etapie rozwoju.

Postanowiliśmy wykorzystać szablon modelu biznesowego do stworzenia nowej propozycji wartości dla klaunów – takiej, która będzie świadczyć o tym, że wykonują oni profesjonalną i konkurencyjną usługę, a jednocześnie są wierni swojej bogatej historii i doświadczeniu. Chcieliśmy, aby fundamenty tego planu biznesowego miały charakter jak najbardziej partycypacyjny, dlatego w jego opracowaniu uczestniczyło wiele osób.

JAK ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

Do narzędzia dodaliśmy więcej pytań związanych z konkretnym kontekstem, aby lepiej dopasować je do potrzeb *palhaços*. Następnie, aby ułatwić przepływ pomysłów, podzieliliśmy ćwiczenie na dwie części.

Początkowa burza mózgów: Zajęcia rozpoczęliśmy w dużej grupie, a uczestnicy mogli wybrać dowolną liczbę pytań, na które chcieli odpowiedzieć w dowolnej kolejności.

Uszczegółowienie: Po tym pierwszym etapie podzieliliśmy ludzi o podobnych pomysłach na zespoły i poprosiliśmy ich o rozwinięcie każdego tematu, a zwłaszcza propozycji wartości. Podział na te panele pomógł grupie wypełnić model biznesowy szczegółową treścią.

Dzięki zastosowaniu tego narzędzia ludzie, którzy nigdy wcześniej nie byli przedsiębiorcami, zapoznali się z myśleniem biznesowym.

Narzędzie pomogło *palhaços* w uporządkowaniu myśli i odegrało kluczową rolę w określeniu konkretnych celów i działań, jakie są niezbędne na każdym etapie.

WYNIKI ZASTOSOWANIA NARZĘDZIA

Dzięki zastosowaniu tego narzędzia ludzie, którzy nigdy wcześniej nie byli przedsiębiorcami, zapoznali się z myśleniem biznesowym. Narzędzie pomogło *palhaços* w uporządkowaniu pomysłów i odegrało kluczową rolę w określeniu konkretnych celów oraz działań, jakie są niezbędne na każdym etapie. Ponadto narzędzie posługuje się językiem zrozumiałym dla wszystkich, nawet dla osób z podstawowym wykształceniem. Opierając się na pytaniach zawartych w arkuszu, stworzyliśmy bardzo solidną propozycję wartości, która posłużyła nam do opracowania innych obszarów modelu biznesowego.

ZASTOSOWANE NARZĘDZIE: SZABLON MODELU BIZNESOWEGO

ORGANIZACJA: SBSCOL – INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS

KRAJ: BRAZYLIA

SEKTOR: ROZWIJANIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I UMIEJĘTNOŚCI

ROLA: SPECJALISTA DS. PROJEKTOWANIA SPOŁECZNEGO

OSOBA DO KONTAKTU: RENATA MENDES

E-MAIL: RENATACM@UOL.COM.BR

Criqué Caiçara to grupa składająca się z siedmiu mieszkańców południowego São Paulo, która jest częścią tradycyjnej lokalnej społeczności i jest wspierana przez Elos Institute oraz NGO Central Artesol.

Celem społeczności jest zachowanie kultury, środowiska naturalnego oraz tworzenie miejsc pracy dla rzemieślników. Z *caixeta*, drewna występującego w Juréia, jednym z brazylijskich rezerwatów przyrody, powstają zabawki edukacyjne, akcesoria i elementy wyposażenia domu.



(U GÓRY) RZEMIEŚNICZKI WYTWARZAJĄ WYROBY W WARSZTACIE STOLARSKIM;

(NA DOLE) ĆWICZENIE Z UDZIAŁEM SPOŁECZNOŚCI POLEGAJĄCE NA WYPEŁNIANIU SZABLONU MODELU BIZNESOWEGO

DLACZEGO ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

Chcieliśmy rozwinąć działalność opierającą się na mocnych stronach – na tym, co już zostało stworzone, i założyć przedsiębiorstwo społeczne, wrażliwe na lokalne środowisko, społeczność i rzemiosło. Chcieliśmy opracować biznesplan przy możliwie największym zaangażowaniu wszystkich członków wspólnoty, tak aby ludzie ją tworzący decydowali również o tym, jak będzie wyglądała ich firma.

JAK ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

Do tej pory członkowie grupy zajmowali się wyłącznie wytwarzaniem wyrobów, ale dzięki zebraniu na jednej plan-szy wszystkich aspektów związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa mogliśmy im pokazać różne elementy i działania biznesowe. Kluczowe działania stały się więc punktem, od którego rozpoczęliśmy wypełnianie naszego arkusza modelu biznesowego. Stworzyliśmy schemat blokowy obejmujący wszystkie obszary działalności i osoby odpowiedzialne za każdy z nich.

Chcieliśmy rozwinąć działalność opierającą się na mocnych stronach – na tym, co już zostało stworzone, i założyć przedsiębiorstwo społeczne, wrażliwe na lokalne środowisko, społeczność i rzemiosło.

WYNIKI ZASTOSOWANIA NARZĘDZIA

Przedstawienie modelu biznesowego na jednym arkuszu pomogło grupie zrozumieć powiązania różnych aspektów działalności oraz opracować nowe pomysły, a nawet wykorzystać znane im już informacje w nowy sposób. Dzięki temu narzędziu możliwe było omówienie każdego obszaru działalności, co było szczególnie ważne w przypadku Criqué Caiçara, gdzie różne funkcje pełnią te same osoby, ponieważ jest to mała grupa.

Criqué Caiçara jest rodzinną grupą, w jej skład wchodzi także małe dzieci

ze swoimi matkami. Szablon modelu biznesowego był kluczem do aktywnego zaangażowania się wszystkich i pomógł zarówno starszym, jak i młodszym członkom w szybkim uchwyceniu celów przedsięwzięcia. Narzędzie to ułatwia rzemieślnikom wprowadzanie koncepcji biznesowych, pomaga w spojrzeniu na całość z perspektywy przedsiębiorcy i skoncentrowaniu się na bardziej konkretnych celach.

Warsztaty te umożliwiły zoptymalizowanie naszej pracy – usprawniły zarządzanie czasem i pomogły w lepszym wykorzystaniu umiejętności.

ZASTOSOWANE NARZĘDZIE: ANALIZA SWOT

ORGANIZACJA: SANERGY

KRAJ: KENIA

SEKTOR: DOSTĘP DO WODY, WARUNKI SANITARNE I HIGIENA

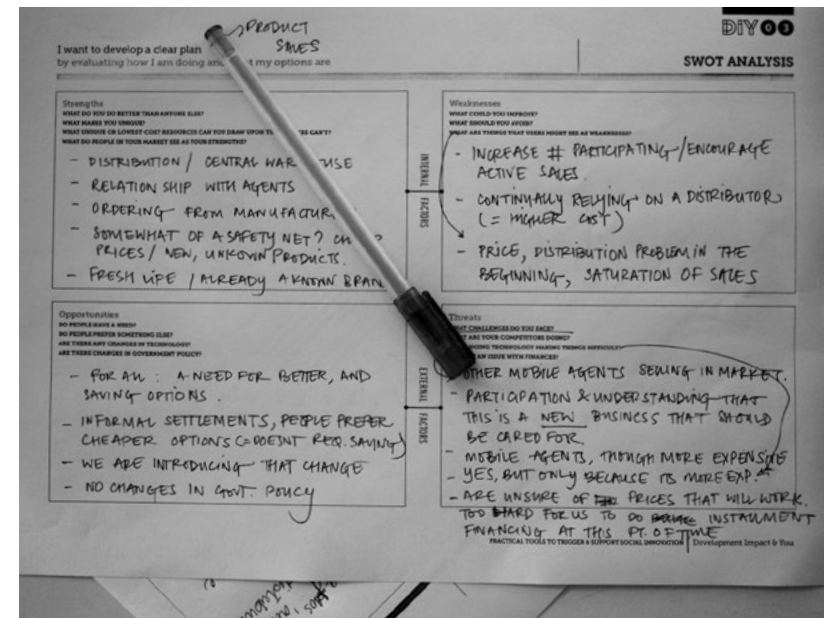
ROLA: SPECJALNY KONSULTANT DS. PROJEKTÓW

OSOBA DO KONTAKTU: MARIELLE SCHWEICKART

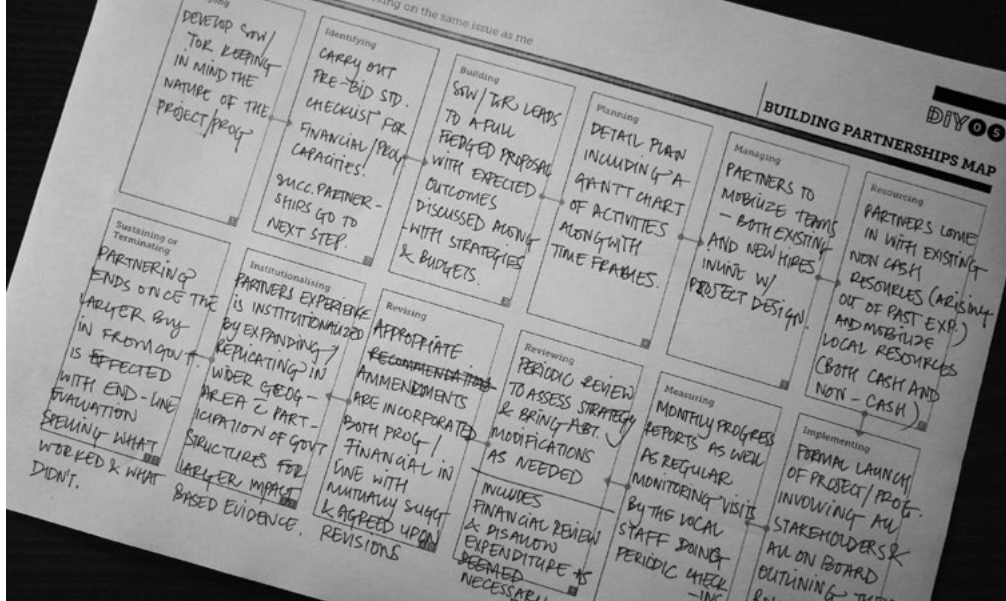
E-MAIL: MARIELLE@SANER.GY

Pracuję nad projektem mającym na celu dywersyfikację źródeł dochodów mikroprzedsiębiorców w lokalnej społeczności, w której działamy. W zasadzie jestem już w trakcie realizacji tego projektu i nie próbowałam rozwiązać problemu jako takiego, ale pomyślałam, że niektóre z tych narzędzi mogą mi pomóc w przemyśleniu kilku kolejnych etapów. Wykorzystałam analizę SWOT do samooceny, ale postanowiłam ją nieco zmienić, udając, że wypełniłam je na potrzeby mojego projektu dwa miesiące wcześniej.

To narzędzie sprawdziło się i pomogło mi spojrzeć na mój projekt tak holistycznie, jak to tylko możliwe, i myślę, że byłoby przydatne, gdybym skorzystała z niego na początku.



WYPEŁNIONY ARKUSZ ANALIZY SWOT NA POTRZEBY PROJEKTU SPRZEDAŻY PRODUKTU PRZEZ SANERGY



RÓŻNE WYMIARY MAPY TWORZENIA PARTNERSTW DLA PROGRAMÓW MPTAST

Zespół MPTAST (Zespół Pomocy Technicznej i Wsparcia Madhya Pradesh, ang. Madhya Pradesh Technical Assistance and Support Team) bierze udział w projekcie zreformowania sektora ochrony zdrowia i wspiera Ministerstwo Zdrowia w realizacji kluczowych inicjatyw w zakresie poprawy zdrowia, żywienia, dostępu do wody, warunków sanitarnych i higieny w 16 okręgach indyjskiego stanu Madhya Pradesh, w których te obszary wymagają poprawy.

Projekt zakładał, że do 2015 roku rodziny i społeczności w stanie Madhya Pradesh będą mogły skorzystać ze zintegrowanego pakietu wysokiej jakości usług zdrowotnych o dużym zasięgu, świadczonych w skoordynowany, bezpieczny i wydajny sposób. Realizacja tego celu wymagała współpracy z kilkoma interesariuszami, działającymi w skali mikro i makro.

Obecnie trwa proces identyfikacji partnerów, którzy będą pracować nad różnymi aspektami programu w ośmiu okręgach (zamieszkałych przez około 72 miliony ludzi):

- Są to partnerzy z organizacji pozarządowych, którzy mają dokonać ewaluacji programu w formie badań prowadzonych przed rozpoczęciem projektu, badań śródk okresowych oraz ocenić wywarty wpływ po zakończeniu projektu.

- Organizacje pozarządowe zajmujące się budową potencjału, które rozwijają i modyfikują moduły partycypacyjnego uczenia się i działania (ang. *participatory learning and action*, PLA)*, a także są odpowiedzialne za wdrożenie systemu zarządzania informacjami.
- Partner wykonawczy, wdrażający moduły PLA.
- Agencja zapewniająca wsparcie techniczne partnerom rządowym, tj. State Livelihood Mission (SRLM), oraz pomagająca im w znalezieniu agencji zarządzającej zasobami ludzkimi, która zajmie się zarządzaniem i rekrutacją w imieniu rządu.

* Partycypacyjne uczenie się i działanie (PLA) jest formą badania w działaniu. Jest to praktyczna, adaptacyjna strategia badawcza, która umożliwia różnorodnym grupom i osobom wspólne uczenie się, pracę i działanie. Celem jest koncentrowanie się na kwestiach będących przedmiotem wspólnego zainteresowania, identyfikowanie wyzwań i reagowanie na nie w sposób demokratyczny i oparty na współpracy.

ZASTOSOWANE NARZĘDZIE: MAPA TWORZENIA PARTNERSTW

ORGANIZACJA: FHI360

KRAJ: INDIE

SEKTOR: ZDROWIE PUBLICZNE, ODŻYWIANIE I DOSTĘP DO WODY, WARUNKI SANITARNE I HIGIENA

ROLA: LIDER ZESPOŁU

OSOBA DO KONTAKTU: SUBBANAICKER KRISHNASWAMY

E-MAIL: SKRISHNASWAMY@MPTAST.ORG

DLACZEGO ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

Prawdziwym wyzwaniem było dla nas zachęcenie do współpracy partnerów o zróżnicowanym poziomie i odmiennych charakterach. Wykorzystaliśmy narzędzie **budowania partnerstw** (ang. *building partnerships tool*), aby określić, w jaki sposób można nawiązać kontakt z czterema konkretnymi interesariuszami, jeszcze zanim zostali zidentyfikowani.

WYNIKI ZASTOSOWANIA NARZĘDZIA

Narzędzie to w sposób analityczny wyodrębniło kilka powiązanych ze sobą koncepcji i wymiarów tworzenia partnerstw, o których należy pamiętać podczas ich budowania. Bardzo ważne jest rozpoznanie tych subtelnych szczegółów, aby nie pominąć żadnego, nawet najmniejszego z nich.

ZASTOSOWANE NARZĘDZIE: PĘTLA UCZENIA SIĘ

ORGANIZACJA: FHI360

KRAJ: INDIE

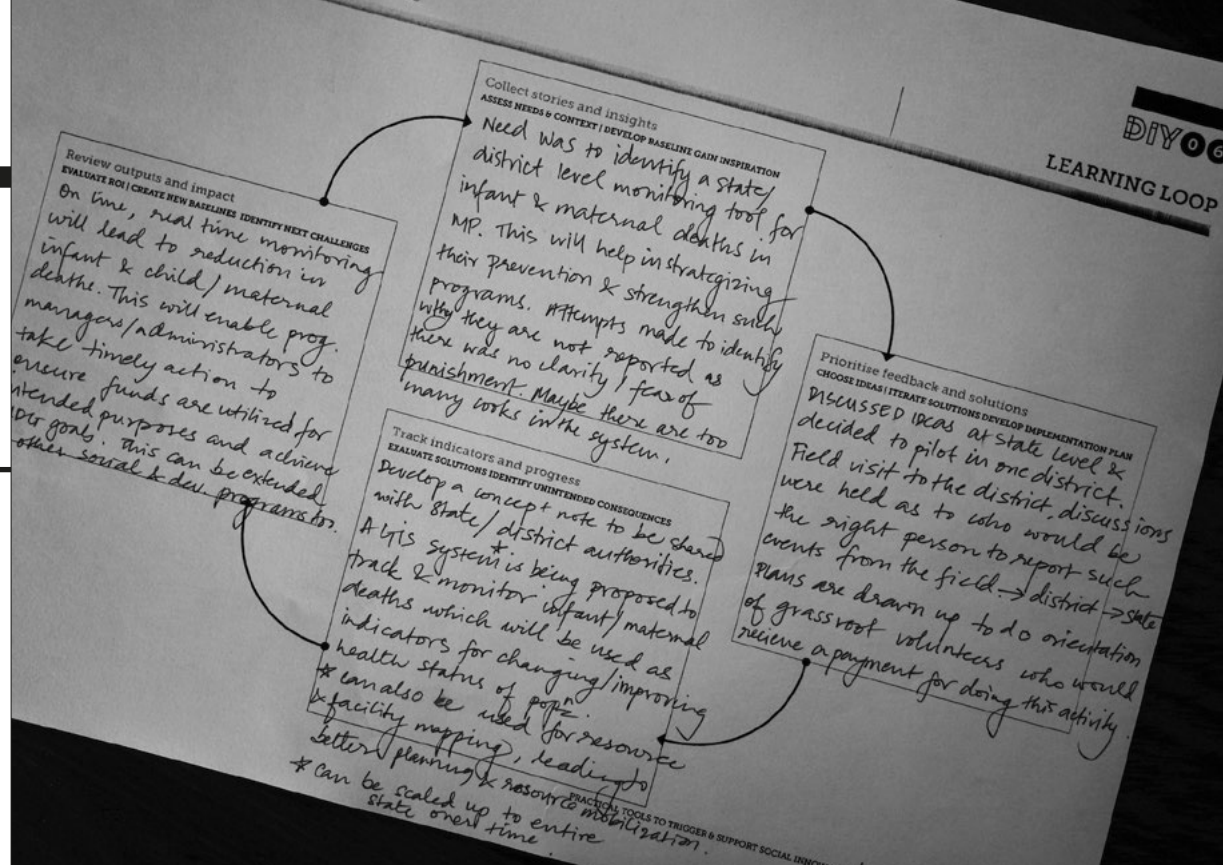
SEKTOR: ZDROWIE PUBLICZNE, ODŻYWIANIE I DOSTĘP DO WODY, WARUNKI SANITARNE I HIGIENA

ROLA: LIDER ZESPOŁU

OSOBA DO KONTAKTU: SUBBANAICKER KRISHNASWAMY

E-MAIL: SKRISHNASWAMY@MPTAST.ORG

Problem, który starałem się rozwiązać, związany jest z niedostatecznymi danymi lub zupełnym brakiem danych na temat zgonów matek i dzieci, które są kluczowymi społecznymi wskaźnikami zdrowia publicznego i odżywiania.



PLAN PĘTLI UCZENIA SIĘ DLA PAŃSTWOWEGO PROGRAMU ZDROWIA I ŻYWIENIA NIEMOWLĄT I MATEK ZARZĄDZANEGO PRZEZ MPTAST

Jestem szefem zespołu MPTAST, który udziela pomocy technicznej i wsparcia rządowi stanu Madhya Pradesh w środkowych Indiach w zarządzaniu obszarami: zdrowia i dobrostanu rodziny, rozwoju dla kobiet i dzieci, systemu politycznego Panchayati Raj, oraz rozwoju obszarów wiejskich.

Niewystarczające dane lub ich zupełny brak skutkuje jeszcze większym problemem, jakim jest niemożność wdrożenia działań naprawczych, które mogłyby pomóc w zmniejszeniu liczby zgonów matek i dzieci.

DLACZEGO I JAK ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

Zastosowałem pętlę uczenia się z udziałem wszystkich interesariuszy zaangażowanych w poszukiwanie rozwiązania. Specjalista ds. monitoringu i ewaluacji, wraz z członkami mojego zespołu, odwiedził jeden z okręgów pilotażowych, aby dowiedzieć się, jakimi kanałami można szybciej zgłaszać przypadki śmierci matek i dzieci. Rozmawialiśmy z różnymi interesariuszami, pracownikami podstawowej opieki zdrowotnej, wolontariuszami działającymi we wsiach oraz pracownikami odpowiedzialnymi za odżywianie na obszarach wiejskich, aby ustalić poziom ich świadomości oraz powody niezgłaszania takich przypadków.

WYNIKI ZASTOSOWANIA NARZĘDZIA

Następnie korzystaliśmy z opracowanego przez rząd indyjski internetowego systemu monitorowania matek i dzieci (ang. Mother & Child Tracking System) oraz różnych usług, które są lub mają być świadczone ciężarnym kobietom od momentu poczęcia do ukończenia przez dziecko pierwszego roku życia. Problem i wnioski zebrane przez nas w okręgu pilotażowym zostały następnie omówione z okręgowymi władzami odpowiedzialnymi za opiekę zdrowotną, które zgodziły się wypróbować nowy system. Został on również zaproponowany władzom stanu Madhya Pradesh, które także zdecydowały się na monitorowanie zgonów matek i dzieci.

Jest to dobre narzędzie, które bardzo zwięźle przedstawia wzajemne powiązania między zjawiskami społecznymi oraz sposobami radzenia sobie z nimi.

Można je wykorzystać w przypadku dosłownie każdego wskaźnika społecznego, który wymaga innowacyjnego rozwiązania.

Narzędzie pomogło w zrozumieniu różnic występujących w poszczególnych okręgach oraz pomiędzy nimi, a także czynników, które mogą przyczyniać się do tego zjawiska, jak również w alarmowaniu władz na tyle wcześnie, aby te mogły podejmować odpowiednie działania. Jest to dobre narzędzie, które bardzo zwięźle przedstawia wzajemne powiązania między zjawiskami społecznymi oraz sposobami radzenia sobie z nimi. Można je wykorzystać w przypadku dosłownie każdego wskaźnika społecznego, który wymaga innowacyjnego rozwiązania.

Na podstawie wyników projektu pilotażowego, przeprowadzonego w jednym okręgu, będziemy wkrótce wprowadzać tę koncepcję w życie, a obecnie dopracowujemy ją w celu uzyskania akceptacji ze strony władz państwowych.

Badanie doświadczeń dotyczących problemów związanych z poborem wody w gospodarstwach domowych w miejskich „kampungach” w Azji Południowo-Wschodniej.



Chcę doprecyzować
swoje priorytety
poprzez wyciągnięcie
wniosków z doświadczeń



ZBIERANIE DOŚWIADCZEŃ

ZACZERPIĘTO Z:

Design Council (2011), *Service Safari*, w: *Keeping Connected Design Challenge*

POZIOM ZAANGAŻOWANIA



BARDZIEJ ZŁOŻONE NARZĘDZIE, które powinno być realizowane w ciągu kilku dni. Ze względu na strategiczny charakter danych wejściowych i wyjściowych wymaga konsultacji z bardziej doświadczonymi osobami lub współpracownikami. Weryfikacji najlepiej dokonać po pierwszym zastosowaniu.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Zbieranie doświadczeń (ang. *experience tour*) oznacza zagłębienie się w dane środowisko, aby uzyskać bezpośrednią perspektywę na daną sytuację czy kontekst. Osobiste zbieranie doświadczeń może pomóc w skonfrontowaniu pomysłów z rzeczywistością i uzyskaniu jasnej perspektywy w celu rozwijania pomysłów bezpośrednio związanych z ludźmi, dla których pracujesz.

Struktura narzędzia daje możliwość gromadzenia spostrzeżeń na podstawie własnych doświadczeń oraz zastanowienia się nad nimi. Narzędzie zawiera wskazówki pomocne w skoncentrowaniu się na doświadczeniach osób, które starasz się zrozumieć, oraz w zebraniu materiałów, które będą potrzebne do późniejszego rozwijania pomysłów.

? JAK STOSOWAĆ?

Narzędzie to dobry sposób na zainspirowanie się poprzez bezpośrednie doświadczenie. Dzięki niemu możesz dowiedzieć się, które doświadczenia są wyjątkowe, oraz czego lepiej nie robić w przypadku negatywnych doświadczeń.

Ponieważ zbieranie doświadczeń często wiąże się z pracą w terenie, robienie uporządkowanych notatek na arkuszu może być trudne. Przed wyruszeniem w teren należy zapoznać się z pytaniami widniejącymi na nim, aby wiedzieć, na co należy zwrócić uwagę.

Arkusz można wypełniać w trakcie zbierania doświadczeń lub wykorzystać go do notowania krótkich hasłowych informacji, by później uzupełnić wszystkie szczegóły.

Celem ma być zastanowienie się nad tymi doświadczeniami i ich głębsze zrozumienie – pomyśl, jak się wtedy czułaś bądź czuleś, a także o tym, co się dokładnie wydarzyło. Możesz wypełnić jeden arkusz dla każdego przypadku zbierania doświadczeń, by je później porównać i znaleźć istotne powiązania lub różnice. Arkusz zawiera wyłącznie pytania przykładowe, które można odpowiednio dostosowywać do charakteru wykonywanej pracy.

Na czym chcesz się skupić podczas zbierania doświadczeń?	Jakie informacje są wykorzystywane? Czego brakuje?	Co się sprawdza?	Dodatkowe informacje i uwagi
Jakie praktyki zostały zaobserwowane?	Jakie produkty są używane?	Co się nie sprawdza? Co można poprawić?	
Kto jest zaangażowany?	Jak wygląda środowisko?		

Chcę doprecyzować swoje priorytety
i skoncentrować się
na kluczowych kwestiach



DEFINIOWANIE PROBLEMU

ZACZERPIĘTO Z:

Julier J., Kimbell L. (2012), *Problem Definition*, w: *The Social Design Methods Menu*, s. 30

POZIOM ZAANGAŻOWANIA



DOŚĆ PROSTE NARZĘDZIE DO SAMODZIELNEGO STOSOWANIA,
na które potrzeba stosunkowo niewiele czasu.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Definiowanie problemu (ang. *problem definition*) jest na pierwszy rzut oka prostym zadaniem, jednakże to, co na początku wydaje się być właściwym problemem, często jest jedynie symptomem głębszego. Narzędzie służy nie tylko do przedstawienia problemu w sposób, który umożliwia jego analizę z różnych punktów widzenia, lecz także pomaga w określeniu szerszego kontekstu i związanych z nim kwestii.

Narzędzie jest szczególnie przydatne, gdy zespół musi skoncentrować się na kluczowych problemach. Zostało opracowane w celu ustrukturyzowania analizy konkretnego problemu w taki sposób, aby jak najlepiej wykorzystać czas użytkownika. Wprowadza ono niewielki zestaw kluczowych kryteriów, według których można sformułować i ocenić problem, co czyni je wysoce efektywnym. Daje także możliwość ustandaryzowanego porównywania kilku odmiennych problemów, które na pierwszy rzut oka mogą się wydawać bardzo różne.

? JAK STOSOWAĆ?

Arkusze służący do definiowania problemu należy przeanalizować samodzielnie lub w małych zespołach i zastanowić się nad konkretną, zidentyfikowaną kwestią do rozwiązania.

Warto przy tym wymienić się z innymi własnymi przemyśleniami i robić notatki. Najważniejszym celem jest uchwycenie, porównanie i przedyskutowanie różnych spojrzeń na problem. Potem można przejrzeć notatki i przedyskutować z członkami zespołu, czy wszyscy dokonali tych samych założeń i w ten sam sposób rozumieją problem.

To ćwiczenie może pomóc w przeformułowaniu pierwotnie określonego problemu i spojrzeniu np. na seniorów jako osoby

z możliwościami, a nie potrzebami. Takie przeformułowanie problemu może dać wskazówki co do sposobu jego rozwiązania.

Praca z arkuszem służącym do zdefiniowania problemu nie tylko w ramach własnego zespołu, lecz także z innymi interesariuszami daje możliwość poznania innych kontekstów. Użytkownicy usług, pracownicy czy wolontariusze mogą mieć nieco inne spojrzenie na to narzędzie niż menedżerowie czy przedsiębiorcy. Można eksperymentować i dowolnie przeformułowywać pytania zawarte w arkuszu, tak aby nadawały się one do zastosowania w różnych sytuacjach.

Jaki jest kluczowy problem, który chcesz rozwiązać, i dlaczego jest on ważny?

Dla kogo stanowi to problem?

Jakie społeczne bądź kulturowe czynniki mają wpływ na ten problem?

Jakimi dowodami, potwierdzającymi potrzebę inwestycji dysponujesz?

Czy możesz pomyśleć o tym problemie w inny sposób? Czy możesz go przeformułować?

Chcę doprecyzować swoje priorytety
i skoncentrować się na kluczowych kwestiach

DEFINIOWANIE PROBLEMU

Jaki jest kluczowy problem, który chcesz rozwiązać, i dlaczego jest on ważny?

Dla kogo stanowi to problem?

Jakie społeczne bądź kulturowe czynniki mają wpływ na ten problem?

Jakimi dowodami potwierdzającymi potrzebę inwestycji dysponujesz?

Czy możesz pomyśleć o tym problemie w inny sposób? Czy możesz go przeformułować?

3) Coaching / follow up
with alumni of VILs

3) Work Conditions are
often less than
~~the~~ ideal.

... of learning
... deficit
availability of
role models

4) Availability of
mentors

Chcę doprecyzować swoje priorytety
poprzez rozbicie
złożonych zagadnień
na czynniki pierwsze

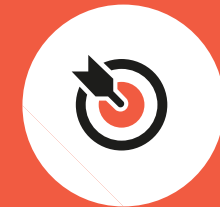


DIAGRAM PRZYCZYN

ZACZERPIĘTO Z:

Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012), *Cause Diagram*, w: *Service Design Toolkit*

POZIOM ZAANGAŻOWANIA



DOŚĆ PROSTE NARZĘDZIE DO SAMODZIELNEGO STOSOWANIA,
na które potrzeba stosunkowo niewiele czasu.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Co jest przyczyną problemu? Często nie ma jednej, prostej odpowiedzi. Im większy problem, tym bardziej prawdopodobne jest to, że jego źródła będą bardzo rozległe, a proces określenia przyczyn może szybko wymknąć się spod kontroli, przez co samo zadanie może się wydawać przytłaczające.

Diagram przyczyn (ang. *causes diagram*) pomaga bardzo dokładnie przemyśleć problem i daje możliwość jego analizy w sposób ustrukturyzowany. Zmusza to do przeanalizowania wszystkich możliwych przyczyn problemu, a nie tylko tych oczywistych. Narzędzie można wykorzystać zarówno do analizy nowego problemu, jak i do wskazania luk w już istniejącym problemie.

Pozwala odróżnić przyczyny od skutków lub oznak, daje lepsze wyobrażenie o rozwiązaniach potrzebnych do trwałego usunięcia problemu i pomaga we wspólnym zrozumieniu tego, nad czym pracujecie.

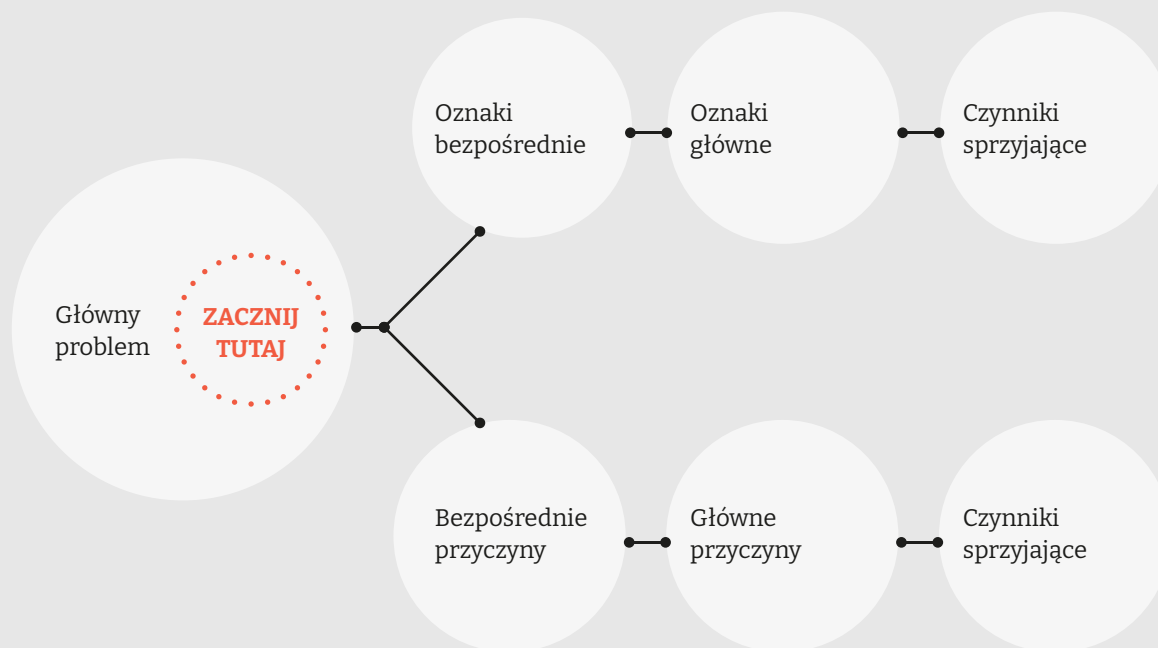
? JAK STOSOWAĆ?

Najpierw należy zidentyfikować i zanotować główny problem, który chcemy rozwiązać, a następnie bezpośrednie i główne jego oznaki oraz czynniki mu sprzyjające. Mogą to być ludzie związani z problemem, systemy, sprzęt, materiały, osoby z zewnątrz itp. Należy określić jak najwięcej elementów.

W dalszej kolejności należy wpisać przyczyny, które odpowiadają tym oznakom i czynnikom.

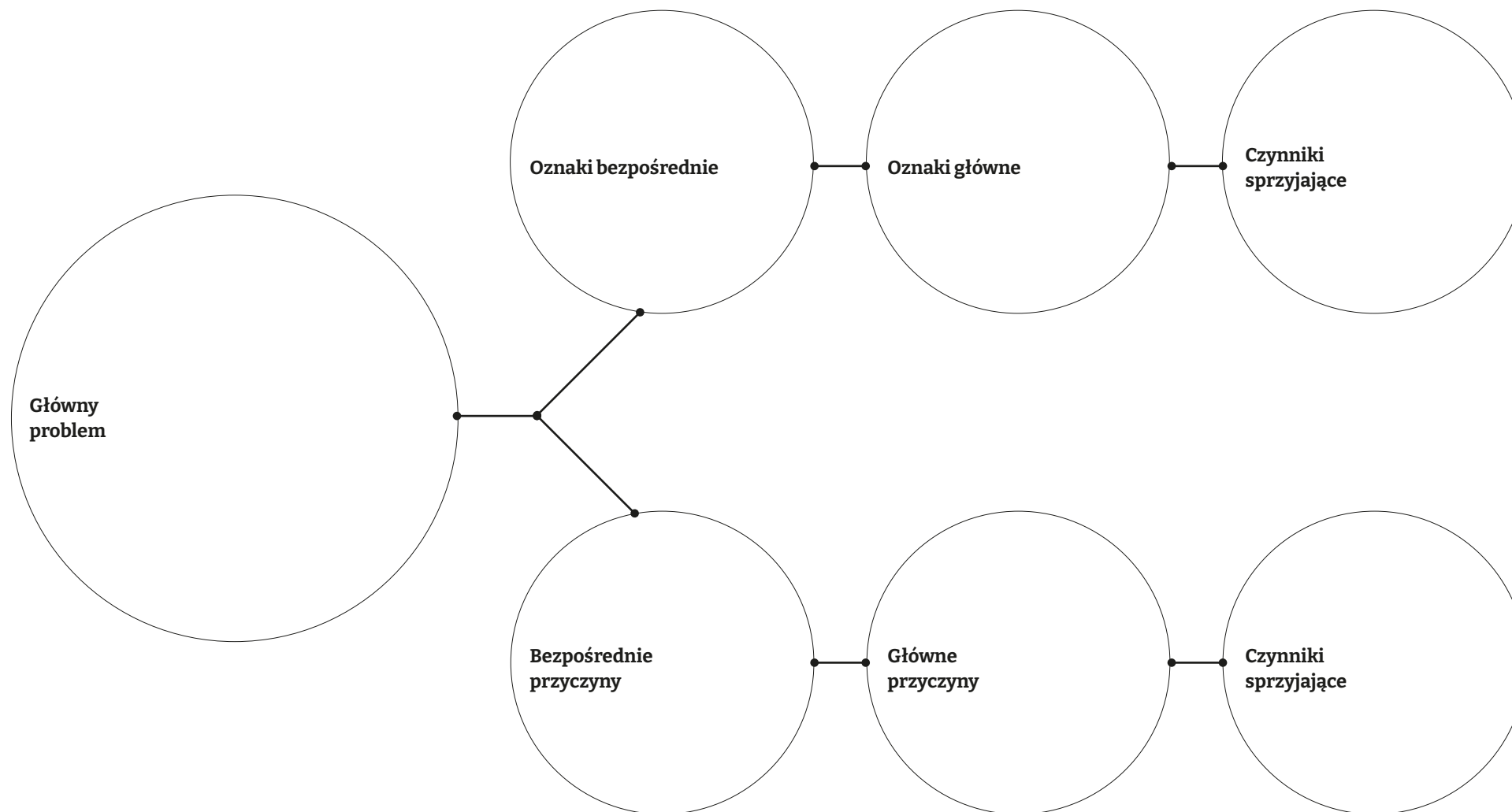
Po wypełnieniu arkusza trzeba omówić z zespołem każdą oznakę i przyczynę, zastanowić się, czy są one właściwie umiejscowione, i przedyskutować płynące z tego wnioski dotyczące sprecyzowania celów.

Należy uważać, aby podczas notowania nie mylić przyczyn problemu z jego oznakami – przyczyna to powód, dla którego coś się dzieje, natomiast oznaka jest zazwyczaj tym, co widzimy jako efekt końcowy problemu.



Chcę doprecyzować swoje priorytety
poprzez rozbicie złożonych zagadnień na czynniki pierwsze

DIAGRAM PRZYCZYN



Theory of Change

WHAT IS THE PROBLEM YOU ARE TRYING TO SOLVE?

• Councils
exercise control
in a heavy
handed way

WHO IS YOUR KEY AUDIENCE?

Council

Defeated by
Seniority, senior,
~~the~~ personal
motivations

WHAT IS YOUR ENTRY POINT TO REACH YOUR AUDIENCE?

• New approach
to engaging
residents in
long term change
to Co-production

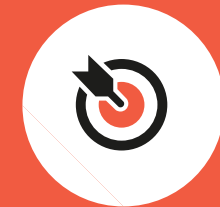
• Creating
• Collaborative
• Empowering

WHAT ACTIONS ARE YOU NEED TO TAKE TO GET THERE?

WHAT ARE THE BARRIERS TO THIS?

WHAT ARE THE RESOURCES AVAILABLE?

Chcę doprecyzować swoje priorytety
oraz określić cele
i sposoby ich osiągnięcia



TEORIA ZMIANY

ZACZERPNIĘTO Z:
Nesta (2011), *Theory of Change*

POZIOM ZAANGAŻOWANIA



KONIECZNA JEST ROZMOWA ze współpracownikami oraz innymi przedsiębiorcami. Zaplanuj czas na wspólne wypełnienie arkusza w ciągu jednego dnia.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Tworzenie **teorii zmiany** (ang. *change theory*) jest jak kreślenie mapy drogowej, na której zaznaczone są kroki umożliwiające osiągnięcie celu. Pomaga ona w stwierdzeniu, czy praca przyczynia się do wywarcia zakładanego wpływu oraz czy istnieje inny sposób, który również należy rozważyć.

Teoria zmiany jest narzędziem, które nie tylko pomaga jasno wyrazić i powiązać pracę z celem nadrzędnym, ale umożliwia również dostrzeżenie potencjalnych zagrożeń związanych z opracowanym planem dzięki wspólnemu rozważeniu założeń stanowiących podstawę każdego etapu. W dużych organizacjach, które mogą jednocześnie realizować kilka projektów, teoria zmiany pomaga na początek sporządzić mapę tych projektów, by móc się później zastanowić nad ich wzajemnymi powiązaniem i zależnościami.

Narzędzie to może również przygotować członków zespołu do realizacji większego celu końcowego oraz pomóc im zrozumieć ich rolę w tym procesie.

? JAK STOSOWAĆ?

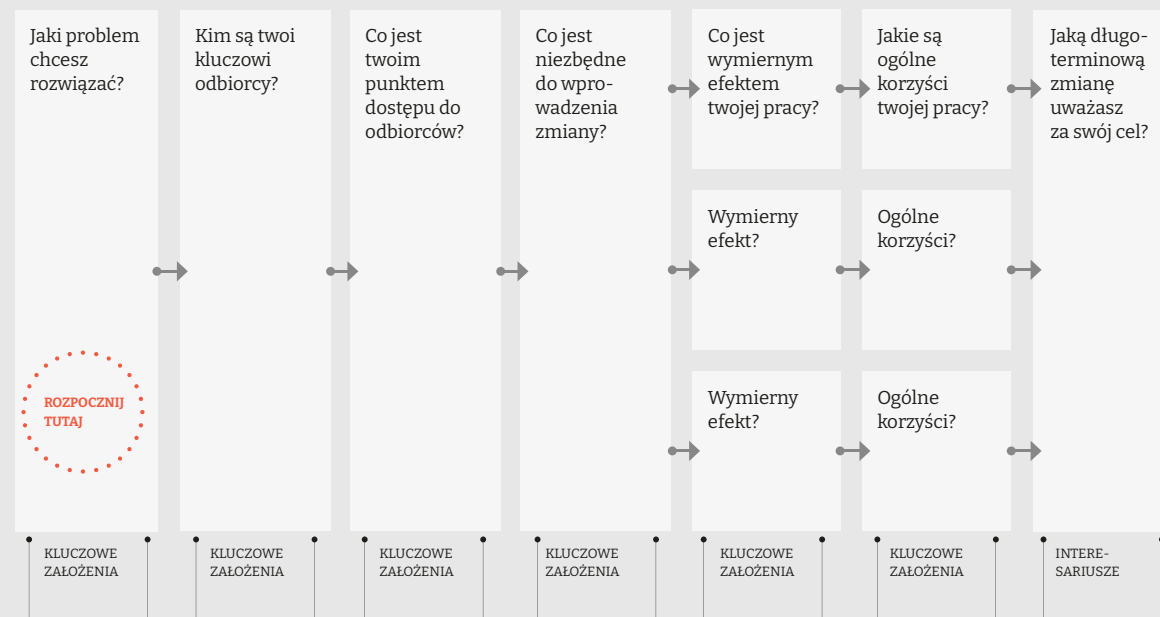
Punktem wyjściowym jest zanotowanie głównego problemu, który chcesz rozwiązać, a także opisanie długoterminowej wizji zmiany, którą chcesz osiągnąć. Następnie należy wypełnić pozostałe pola, takie jak kluczowa grupa odbiorców oraz punkt dostępu, który umożliwi dotarcie do niej. Należy doprecyzować szczegóły, ponieważ pomoże to w opracowaniu bardziej skutecznych działań, które można podjąć.

Należy rozpocząć od zdefiniowania problemu, a zakończyć określeniem długoterminowego wpływu. Zanotuj, na które osoby zidentyfikowany problem ma największy wpływ i komu twoja praca ma pomóc. Może to być mała grupa społeczna lub duża organizacja. Następnie należy zastanowić się, od czego zacząć pracę – być może trzeba będzie znaleźć miejsce, osobę lub obszar, które będą pierwszym punktem odniesienia. Zastanów się nad praktycznymi krokami, które można podjąć,

aby doprowadzić do zmian, np. nad tworzeniem partnerstw czy wprowadzeniem niewielkich poprawek do aktualnych procesów. Staraj się, aby były one w miarę możliwości zorientowane na działanie.

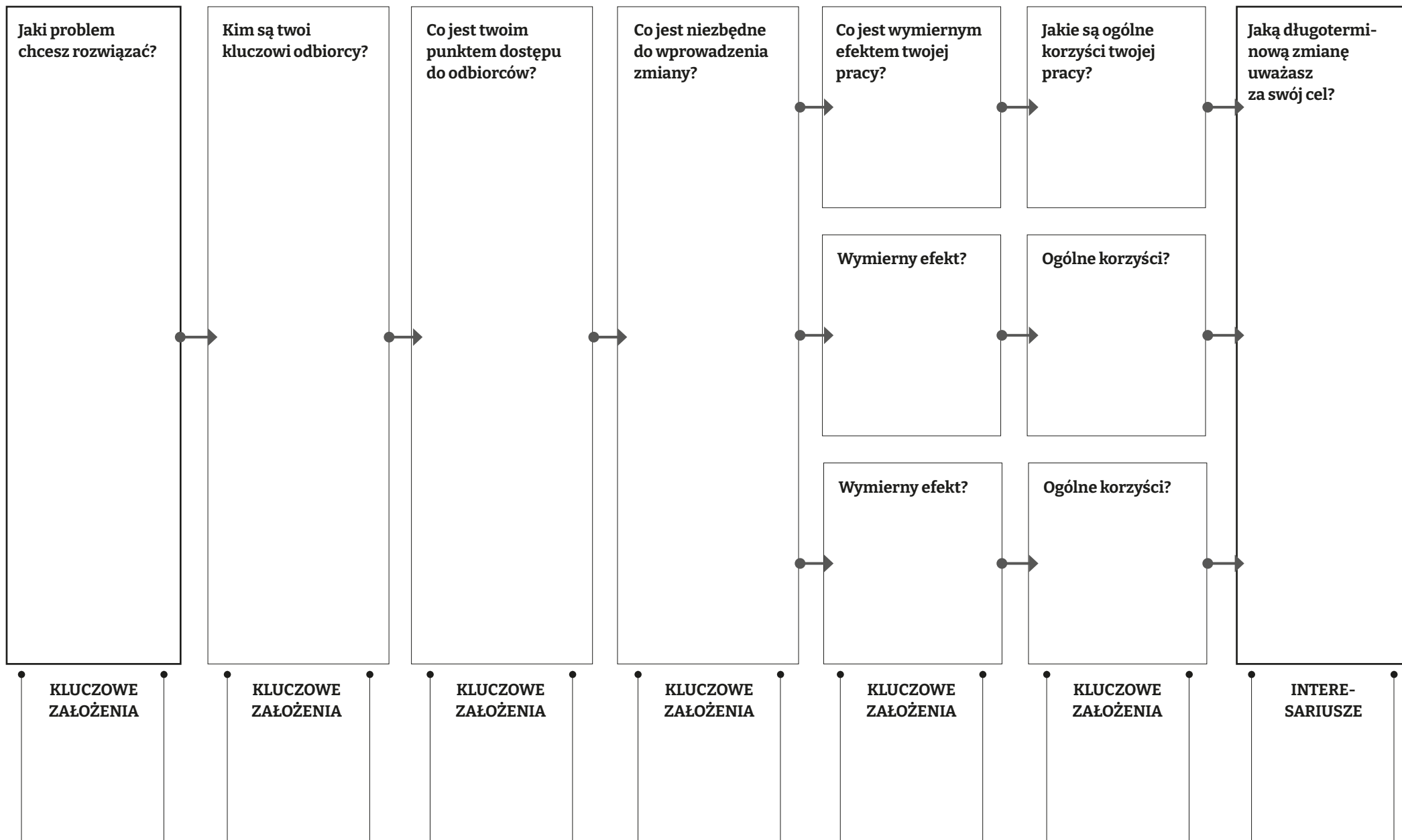
Na koniec określ, jakie byłyby natychmiastowe rezultaty lub wyniki. Mogą to być namacalne rezultaty, które można pokazać innym, aby wyjaśnić, w jaki sposób twoja praca przyczynia się do zmian. Wypisz kluczowe wyniki, do których doprowadzą twoje działania, oraz warunki, które muszą być spełnione, aby twoja wizja mogła się ziścić.

Podczas wypełniania każdego pola arkusza należy się zastanowić nad kluczowymi założeniami, które stanowią podstawę tych etapów pracy. Może to pomóc w dostrzeżeniu potencjalnych zagrożeń lub powiązań między różnymi projektami.



Chcę doprecyzować swoje priorytety
oraz określić cele i sposoby ich osiągnięcia

TEORIA ZMIANY



ZASTOSOWANE NARZĘDZIE: DEFINIOWANIE PROBLEMU, DIAGRAM PRZYCZYN

ORGANIZACJA: UNDP UZBEKISTAN

KRAJ: UZBEKISTAN

SEKTOR: POMOC LOKALNEJ SPOŁECZNOŚCI, EDUKACJA

ROLA: SPECJALISTA DS. POMOCY LOKALNEJ SPOŁECZNOŚCI

OSOBA DO KONTAKTU: ANDREAS KARPATI

E-MAIL: ANDREAS.KARPATI@UNDP.ORG

Zespół Funduszu Rozwoju Sportu wśród Dzieci, działający przy uzbeckim Ministerstwie Edukacji Publicznej, był zaniepokojony faktem, że pomimo znacznych inwestycji w kompleksy sportowe stopień ich wykorzystania był niższy niż oczekiwano, szczególnie w przypadku obiektów znajdujących się poza Taszkientem.



WARSZTATY ZE STUDENTAMI MAJĄCE NA CELU ZIDENTYFIKOWANIE PROBLEMÓW I ISTOTNYCH PRZYCZYN NIEDOSTATECZNEGO UCZESTNICTWA MŁODZIEŻY SZKOLNEJ W LOKALNYCH PROGRAMACH SPORTOWYCH

Zespół Funduszu Krzewienia Sportu wśród Dzieci był szczególnie zaniepokojony niską liczbą uprawiających sport dziewcząt z terenów wiejskich. Przyczynami nieuczestniczenia w zajęciach sportowych jest brak świadomości, zachę-

ty czy też zgody rodziców dziewcząt. Jak sprawić, by ludzie korzystali z obiektów sportowych, które powstały dzięki znacznym inwestycjom w infrastrukturę i dzięki programom gwarantującym bezpłatny dostęp do nich?

DLACZEGO ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

Zorganizowaliśmy warsztaty, których tematem były innowacje sportowe jako sposób na integrację społeczną. Wzięli w nich udział młodzi ludzie – studenci lokalnego uniwersytetu partnerskiego. Obiecujące propozycje projektów, które wtedy powstały, mogły liczyć na niewielkie dotacje w wysokości nieprzekraczającej półtora tysiąca dolarów. Podczas przygotowywania propozycji projektów korzystaliśmy z wielu narzędzi, takich jak grupa docelowa czy osoby, aby zrozumieć sposób myślenia użytkowników, oraz z definiowania problemów i diagramu przyczyn, aby zastanowić się nad możliwymi problemami i rozwiązaniami.

Narzędzia zostały wybrane na podstawie trzech kryteriów:

1. Możliwość realizacji małego projektu z pomocą wolontariuszy, bez elementów komercyjnych.
2. Możliwość zastosowania we wczesnej, przedprototypowej fazie procesu innowacji społecznej (z naciskiem na ideację, definiowanie problemu, zrozumienie użytkowników).
3. Możliwość ich zastosowania w ciągu najwyżej jednej godziny podczas zajęć lub warsztatów.

Zastosowanie narzędzi pomogło nam w poznaniu problemu i zidentyfikowaniu dających się usunąć przyczyn, z których niektóre były dla nas zupełnie nieoczekiwane i nowe.

JAK ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

Podczas warsztatów wykorzystaliśmy definiowanie problemów i diagram przyczyn, aby zachęcić studentów do szerszego spojrzenia na problem i poszukiwania możliwych rozwiązań. Jednak dopiero, gdy udało się nam zachęcić studentów do zadawania kolejnych pytań „dlaczego”, byliśmy w stanie dojść do nowych wniosków. Wcześniej studenci po prostu wybiegali z wnioskami do przodu i nie dostrzegali niuansów lub określali problemy ekonomiczne lub zwyczaje jako przyczyny drugorzędne. Kiedy jednak poprosiliśmy ich o wykazanie się większą precyzją, znaleźli interesujące i czasem nieoczekiwane przyczyny małej liczby osób uprawiających sport, w tym np. strach przed kontuzjami (w związku z niską jakością usług medycznych) lub brak oświetlenia ulicznego (w związku z obawami o bezpieczeństwo).

WYNIKI ZASTOSOWANIA NARZĘDZIA

Definiowanie problemu umożliwia określenie i dogłębne zrozumienie danego zagadnienia, a diagram przyczyn pomaga w zestawieniu wszystkich czynników wpływających na problem, tak aby można było go rozwiązać. Zastosowanie narzędzi pomogło nam w poznaniu problemu i zidentyfikowaniu dających się usunąć przyczyn, z których niektóre były dla nas zupełnie nieoczekiwane i nowe.

ZASTOSOWANE NARZĘDZIE: TEORIA ZMIANY, DIAGRAM PRZYCZYŃ

ORGANIZACJA: ZESPÓŁ MPTAST (POMOC TECHNICZNA I WSPARCIE DLA MADHYA PRADESH)

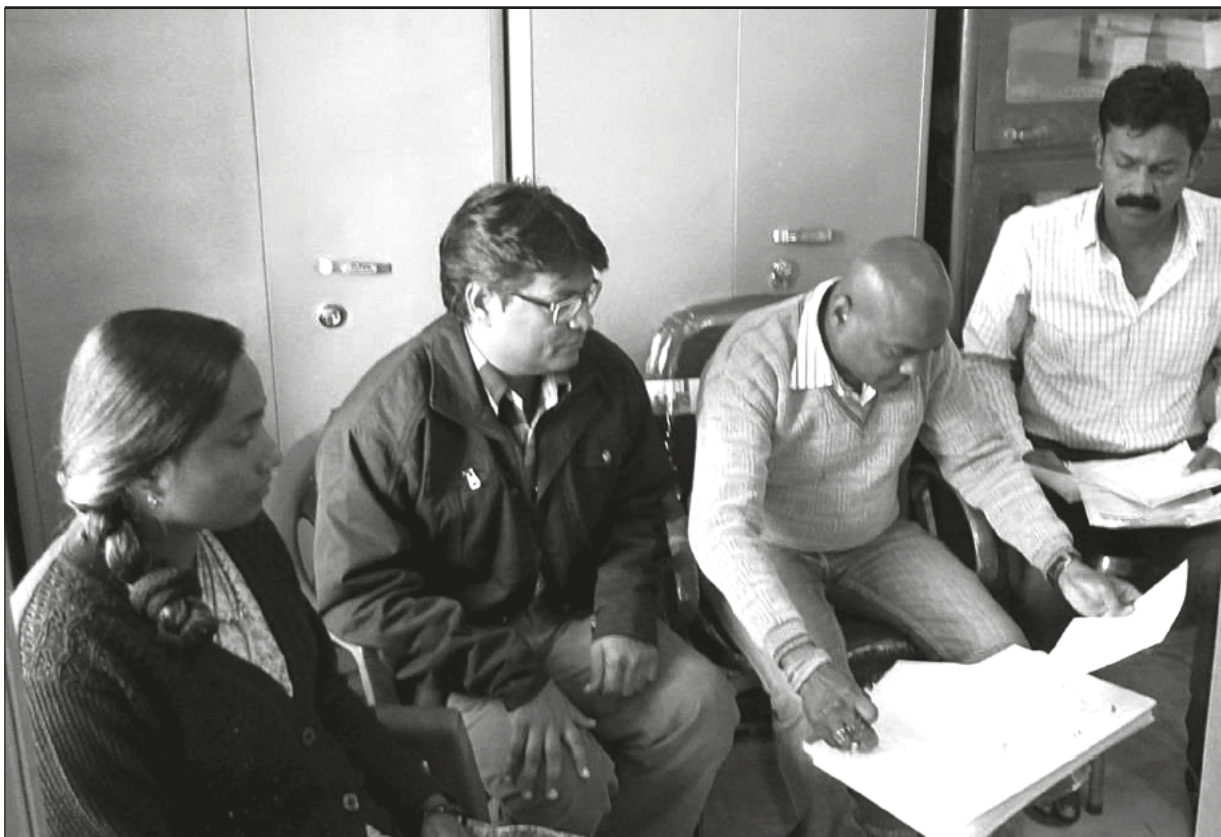
KRAJ: INDIE

SEKTOR: ZDROWIE PUBLICZNE, ODŻYWIENIE I DOSTĘP DO WODY, WARUNKI SANITARNE I HIGIENA

ROLA: OKRĘGOWY KOORDYNATOR PROJEKTU

OSOBA DO KONTAKTU: RAVI KOMMURI

E-MAIL: RKOMMURI@MPTAST.ORG



POŁOŻNA POMOCNICZA, MENEDŻER PROJEKTU I PRACOWNIK SOCJALNY PRACUJĄ NAD ZASTOSOWANIEM NARZĘDZI TEORIA ZMIANY ORAZ DIAGRAM PRZYCZYŃ

U GÓRY PO PRAWIEJ: FINALNY ARKUSZ NARZĘDZIA TEORIA ZMIANY, WYPEŁNIONY W RAMACH PRACY GRUPOWEJ



Od ponad roku pracuję razem z fhi360, pomagając rządowi stanu Madhya Pradesh wdrożyć program reform w sektorze zdrowotnym.

Internetowy system monitorowania matek i dzieci (ang. *Mother & Child Tracking System, MCTS*) to oprogramowanie, opracowane przez rząd indyjski w celu monitorowania różnych usług, które są lub mają być świadczone ciężarnym kobietom od momentu poczęcia do ukończenia przez dziecko pierwszego roku życia. Madhya Pradesh to stan w środkowych Indiach, który w porównaniu z średnią krajową ma bardzo wysokie wskaźniki umieralności matek i niemowląt. Celem naszego programu jest wzmocnienie systemu. Ścisłe współpracujemy z Ministerstwem Zdrowia, Ministerstwem ds. Rozwoju Kobiet i Dzieci oraz Ministerstwem Technologii Medycznych w Publicznej Służbie Zdrowia (ang. *Public Health Engineering Department*), które starają się zmniejszyć śmiertelność wśród matek (MMR) i nowo narodzonych dzieci (IMR) oraz poprawić stan odżywienia i wskaźnik dzietności kobiet (TFR) w indyjskim stanie Madhya Pradesh.

System monitorowania wymaga jeszcze dopracowania przed wdrożeniem.

DLACZEGO ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

W jednym przypadku nasz zespół zastosował teorię zmiany w połączeniu z diagramem przyczyn, a w innym analizę SWOT w połączeniu z drabiną pytań i listą zadań krytycznych. Naszym celem było znalezienie sposobów szerszego wykorzystania systemu MCTS, a także ponowne zdefiniowanie funkcji, motywacji i strategii awaryjnych dla wszystkich osób i podmiotów odpowiedzialnych za jego funkcjonowanie. Zrobiliśmy to najpierw przy użyciu jednego zestawu narzędzi, by móc dokonać ponownej analizy i rozwiązać problem, a następnie innego zestawu – w celu do zidentyfikowania potencjalnych członków zespołu i najlepszego sposobu wdrożenia rozwiązania.

JAK ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

Narzędzia testowaliśmy w ramach projektu pilotażowego w jednej z wiosek okręgu Jabalpur w stanie Madhya Pradesh. Na początek wyjaśniłem mojemu zespołowi cel całego ćwiczenia i z jego pomocą starałem się dociec:

- Co się naprawdę dzieje?
- Kim są zaangażowani ludzie i jakie są ich funkcje?
- Jakie są wąskie gardła, nad którymi powinniśmy pracować, aby rozwiązać ten problem?

Zastosowaliśmy zarówno teorię zmiany, jak i diagram przyczyn.

TEORIA ZMIANY

Wyjaśnienie, co zgodnie z planem ma się zmienić – tzn. aktualizacja usługi w ramach systemu MCTS i ocena wpływu systemu na codzienną pracę zaangażowanych osób. Ponadto określenie, czy aktualizacja usługi pomoże menedżerowi programu w podejmowaniu decyzji i czy wpłynie to na ogólny wskaźnik umieralności niemowląt w danym okresie.

DIAGRAM PRZYCZYN

Zidentyfikowanie wąskich gardeł, które uniemożliwiają aktualizację usługi oferowanej przez MCTS. Wyciągnięcie wniosków ze wszystkich przyczyn i opracowanie na tej podstawie lepszego rozwiązania.

WYNIKI ZASTOSOWANIA NARZĘDZIA

Dzięki zastosowaniu teorii zmiany członkowie zespołowi zrozumieli, że także ich praca może z czasem doprowadzić do większej zmiany. Miało to kluczowe znaczenie dla powodzenia programu i przyczyniło się do zmiany ich nastawienia do wykonywanej pracy. Narzędzie pomogło również spojrzeć w sposób całościowy i wyeliminować niewydolność obecnego systemu.

Dzięki zastosowaniu diagramu przyczyn zespół uświadomił sobie, że choć istnieje cały szereg zagmatwanych problemów, lepszą strategią jest wyizolowanie jednego lub dwóch najważniejszych z nich, które można rozwiązać. Narzędzie to pomogło zespołowi w zrozumieniu i zdefiniowaniu w sposób ustrukturyzowany przyczyn obecnej niewydolności oraz w określeniu kierunku w celu rozwiązania głównych problemów.

ZASTOSOWANE NARZĘDZIE: DIAGRAM PRZYCZYŃ

ORGANIZACJA: SANERGY

KRAJ: KENIA

SEKTOR: DOSTĘP DO WODY, WARUNKI SANITARNE I HIGIENA

OSOBA DO KONTAKTU: SIMON DIXON

E-MAIL: SIMON@SANER.GY

W naszej organizacji mieliśmy problemy z poprawą indywidualnych wyników w dziale sprzedaży i działalności operacyjnej.

Zdając sobie sprawę, że związane jest to z wieloma przyczynami, postanowiliśmy przyjrzeć się całemu segmentowi sprzedaży i działalności operacyjnej naszej firmy, a następnie opracować skoordynowany program zmian.

Z tego powodu mieliśmy przeprowadzić całą serię warsztatów i stwierdziłem, że diagram przyczyn może nam pomóc w identyfikacji problemów, zrozumieniu ich przyczyn i w znalezieniu rozwiązań.

Dostosowaliśmy narzędzie do naszego sposobu prezentacji i dzięki uzyskanym wynikom przeszliśmy do etapu planowania, na którym zaczynamy zajmować się podstawowymi problemami. Opieramy się przy tym na znajomości przyczyn.

Chcę zbierać opinie innych
i uczyć się na podstawie ich
codziennych doświadczeń



OBSERWOWANIE DOŚWIADCZEŃ INNYCH

ZACZERPIĘTO Z:

Lovlie L., Reason B., Polaine A. (2013), *Service Design: From Insight to Implementation*, s. 54–57

POZIOM ZAANGAŻOWANIA



KONIECZNA JEST ROZMOWA ze współpracownikami oraz innymi przedsiębiorcami. Zaplanuj czas na wspólne wypełnienie arkusza w ciągu jednego dnia.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Obserwowanie doświadczeń innych (ang. *people shadowing*) oznacza po prostu, że przez określony czas towarzyszysz komuś bardziej doświadczonemu w jego codziennych zadaniach. Towarzystwo ludziom podczas wykonywania przez nich codziennych czynności lub pracy pomaga w zrozumieniu środowiska, którego są częścią. Umożliwia to także poczynienie własnych obserwacji dotyczących niuansów kontekstowych, które mogą wpływać na zachowanie i motywacje danej osoby.

Przeprowadzona na początku projektu obserwacja doświadczeń innych pomaga w zapoznaniu się z określoną grupą osób i sposobem ich postępowania. Zachowanie ludzi na co dzień może wynikać z przyzwyczajień, w związku z czym niektóre kwestie mogą nie być dla nich oczywiste. Dlatego obserwowanie czasami ujawnia ukryte aspekty, które mogą stanowić podstawę problemu lub nawet możliwe rozwiązanie. Obserwacje te mogą nie tylko inspirować, lecz także pokazać, w jaki sposób twoja praca wpływa na ludzi.

? JAK STOSOWAĆ?

Obserwowanie doświadczeń innych wiąże się z dokonywaniem wielu wyborów – nie tylko osoby, którą będziesz obserwować, lecz także dotyczących czasu i sposobu aktywnego zaangażowania się. Należy również zastanowić się nad tym, czego poszukujesz, oraz sposobami zapisywania spostrzeżeń. Kluczowe jest przygotowanie – zrównoważenie potrzeby ustrukturyzowania zastanej sytuacji z otwartością na nieoczekiwane zdarzenia. Narzędzie to zawiera krótką listę kontrolną i arkusz do notowania obserwacji.

Arkusz wskazuje niektóre z rzeczy, które można zapisać podczas prowadzenia obserwacji. Trzeba być otwartym na eksperymentowanie – prowadzenie samej obserwacji czy też aktywne zaangażowanie się zależy w dużej mierze od konkretnej

sytuacji. Arkusz należy wypełnić dla każdej obserwowanej osoby. Także inni członkowie zespołu powinni wypełnić podobny arkusz dla każdej obserwowanej przez siebie osoby. Dzięki temu można w sposób uporządkowany dokonać porównania spostrzeżeń na temat różnych uczestników badania, obserwowanych przez różnych członków zespołu.

Dobrym pomysłem może być poproszenie wprost o zgodę osoby, którą chcesz blisko obserwować, choć możliwe jest także obserwowanie uczestników z dystansu. Może być to zależne od społecznie akceptowanych norm w danej sytuacji czy kulturze. Pamiętaj, by uszanować przestrzeń osobistą, i upewnij się, że dana osoba czuje się swobodnie. Nie chcesz bowiem zaburzyć jej sposobu codziennego funkcjonowania.

Gdzie?
Kiedy?
Kto?

Kluczowe wnioski

Upodobania	Niechęci	Przyzwyczajenia
Czynności	Obiekty	Przestrzeń

Chcę zbierać opinie innych
i uczyć się na podstawie ich codziennych doświadczeń

OBSERWOWANIE DOŚWIADCZEŃ INNYCH

Gdzie i kiedy

MIEJSCE:

DATA:

CZAS:

Kto

OSOBA OBSERWOWANA:

WIEK:

PŁEĆ:

POWÓD OBSERWACJI:

<p>Upodobania np. obserwacje dotyczące osobistych preferencji</p>	<p>Niechęci np. obserwacje dotyczące szczególnych obaw</p>	<p>Przyzwyczajenia np. obserwacje dotyczące rutynowych zachowań</p>
<p>Zajęcia np. obserwacje dotyczące działań wywołanych zaistniałą sytuacją</p>	<p>Obiekty np. obserwacje dotyczące stosowania konkretnych przedmiotów</p>	<p>Przestrzeń np. obserwacje dotyczące wpływu środowiska</p>

Kluczowe wnioski

Próba zrozumienia zachowań i postrzegania warunków sanitarnych w miejskich slumsach w Indiach.



Chcę zbierać opinie innych
podczas rozmowy, która
umożliwi poznanie
ich punktów widzenia



PRZEWODNIK PROWADZENIA WYWIADU

POZIOM ZAANGAŻOWANIA

ZACZERPIĘTO Z:

IDEO (2012), *Develop an interview approach*, w: *Human Centred Design Toolkit*, s. 58



KONIECZNA JEST ROZMOWA ze współpracownikami oraz innymi przedsiębiorcami. Zaplanuj czas na wspólne wypełnienie arkusza w ciągu jednego dnia.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Najprostszym sposobem zrozumienia drugiej osoby jest rozmowa z nią. Wywiady to sposób na nawiązanie kontaktu z ludźmi i okazja, by usłyszeć, jak własnymi słowami opisują swoje doświadczenia. Rozmowa z ludźmi o ich codziennym życiu może pomóc w określeniu i opisanu problemów, z którymi się borykają, w zrozumieniu ich środowiska, a nawet w wyobrażeniu sobie, w jaki sposób można do nich dotrzeć. Wywiady mogą także dostarczyć dowodów, dlaczego twoja praca jest potrzebna czy udokumentować wpływ, jaki ona wywiera.

Uzyskanie podczas wywiadu oczekiwanych informacji może być jednak trudniejsze, niż się może wydawać. To, co ludzie mówią, a to, co faktycznie robią, często bardzo się różni. Dogłębne zrozumienie konkretnego doświadczenia może zająć trochę czasu, wymaga postawienia szeregu pytań i wykonania różnych działań w ramach rozmowy. Nawet krótki wywiad może dostarczyć ogromnej ilości informacji, a będzie ich tylko więcej, gdy wywiady zostaną przeprowadzone z kilkoma osobami. **Przewodnik prowadzenia wywiadu** (ang. *interview guide*) jest listą kontrolną, która pomaga w przygotowaniu się do niego.

? JAK STOSOWAĆ?

Ten arkusz jest przykładem tego, jak można przygotować wywiad. W zależności od celu projektu może on zawierać także inne elementy.

Celem wywiadów jest zazwyczaj poznanie sposobów postępowania i motywacji, które za nimi stoją. Podczas rozmowy zadawaj najpierw pytania „co” lub „jak”, a dopiero później staraj się dotrzeć do tego, co ludzi motywuje, i pytaj „dlaczego”.

Rozmowę można podzielić na trzy etapy:

Otwarcie. Zadbaj o to, by rozmówca poczuł się swobodnie, i zadaj pytania „na rozgrzewkę”, na które może on łatwo odpowiedzieć. Mogą być to np. pytania o członków gospodarstwa domowego (kto zajmuje się czym w gospodarstwie domowym) albo anegdoty związane z tematem rozmowy).

Poszerzenie. Zachęć do szerszego, bardziej kompleksowego myślenia o zagadnieniach, którymi rozmówcy zwykle nie zajmują się na co dzień (cele na przyszłość, powiązania między sprawami).

Pogłębienie. Przyjrzyj się bliżej temu wyzwaniu i rozwijaj ambitne scenariusze typu „co by było, gdyby...”.

Istnieją różne sposoby pozyskiwania i zapisywania informacji podczas wywiadu. Można po prostu poprosić rozmówców, aby opowiedzieli o swoich preferencjach i motywacjach, ale można też zachęcić ich do pokazania rzeczy lub przedstawienia sposobu postępowania (np. „Jakie jest twoje ulubione miejsce w pokoju?”, „Co jest twoim ulubionym przedmiotem w domu?”).

Przed właściwą rozmową dobrze jest przeciwiczyć jej prowadzenie z zespołem, aby nauczyć się takiego formułowania pytań, by uzyskiwać lepsze odpowiedzi. Należy się również zastanowić nad możliwością wykorzystania tych wywiadów później. To będzie szczególnie przydatne, jeżeli wywiady będzie prowadzić kilka osób.

Pokaż mi

Narysuj to

Pomyśl na głos

Podaj konkrety

Chcę zbierać opinie innych
podczas rozmowy, która umożliwi poznanie ich punktów widzenia

PRZEWODNIK PROWADZENIA WYWIADU

Pokaż mi

Jeżeli rozmowa jest prowadzona w środowisku rozmówców, należy ich poprosić o pokazanie rzeczy, z którymi wchodzi w interakcje (przedmioty, przestrzenie, narzędzia itp.). Rób zdjęcia i notatki, aby później móc sobie wszystko przypomnieć. Albo poproś ich, by przeszli z tobą cały proces.

Narysuj to

Poproś uczestników, aby przedstawili swoje działania i doświadczenia za pomocą rysunków i schematów. Jest to dobry sposób na weryfikację przyjętych założeń i pokazanie, w jaki sposób ludzie postrzegają i porządkują swoje działania.

Pomyśl na głos

W trakcie wykonywania przez nich jakiegoś procesu lub zadania poproś rozmówców, aby powiedzieli, o czym myślą. Pomoże to w ujawnieniu ich motywacji, obaw, spostrzeżeń i sposobu rozumowania.

Podaj konkrety

Ludzie często mówią ogólnie o rzeczach typowych i pomijają wiele ważnych szczegółów. Dlatego należy poprosić rozmówców o opowiedzenie o konkretnym okresie. Zamiast pytać, jak wygląda ich typowy dzień, zapytaj o to, co się wydarzyło wczoraj.

Badanie domowych praktyk związanych z wodą z gospodyniami wiejskimi w Indiach.



Chcę zbierać opinie innych
i docierać do źródeł
ich motywacji



DRABINA PYTAŃ

POZIOM ZAANGAŻOWANIA

ZACZERPIĘTO Z:

Project Innovation (2012), *Question*, w: *Social Innovation Toolkit*



DOŚĆ PROSTE NARZĘDZIE DO SAMODZIELNEGO STOSOWANIA,
na które potrzeba stosunkowo niewiele czasu.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Skąd wiesz, że zadajesz właściwe pytanie? Czasami otrzymanie właściwej odpowiedzi oznacza konieczność zastanowienia się nad rodzajem zadawanych pytań. Może to zabrzmieć trywialnie, ale skupienie się na tym, o co pytamy, jest niezbędne do dogłębnego zrozumienia kwestii. **Drabina pytań** (ang. *question ladder*) jest techniką prowadzenia wywiadu, która pomaga w skupieniu uwagi na określonym temacie poprzez zadawanie serii pytań dotyczących różnych jego aspektów.

Narzędzie to umożliwia szybkie i łatwe rozpoczęcie zadawania pytań na kilka różnych sposobów, a także na łączenie kilku pytań w celu uzyskania bardziej złożonych odpowiedzi. Jest to uporządkowane zestawienie elementów, wchodzących w skład pytania. Pokazuje ono, jak można łączyć ze sobą słowa „kto”, „co”, „gdzie”, „kiedy” i „dlaczego” z czasownikami „jest”, „zrobił”, „może”, „będzie”, „byłby” czy „mógłby”. Dzięki tym łańcuchom pytań znacznie łatwiejsze jest dotarcie do sedna bardziej złożonych problemów.

? JAK STOSOWAĆ?

Aby opracować zestaw pytań, można skorzystać z niniejszego arkusza z przykładami. Będzie on pomocny podczas tworzenia ostatecznego kwestionariusza przed udaniem się na wywiad.

Można go użyć do przećwiczenia podejścia do problemu i zbadania go z różnych perspektyw.

Po zdobyciu pewnej wprawy w posługiwaniu się tą techniką może się okazać, że będziesz ją automatycznie stosować w prowadzonych rozmowach lub wywiadach.

pytania proste ← → pytania złożone

	Jest	Zrobił(a)	Może	Będzie	Zrobił(a)by	Mógłby / Mogłaby
Kto	Kto jest	Kto zrobił	Kto może	Kto będzie	Kto zrobiłby	Kto mógłby
Co	Co jest	Co zrobił(a)	Co może	Co będzie	Co zrobił(a)by	Co mógłby / mogłaby
Gdzie	Gdzie jest	Gdzie zrobił(a)	Gdzie może	Gdzie będzie	Gdzie zrobił(a)by	Gdzie mógłby / mogłaby
Kiedy	Kiedy jest	Kiedy zrobił(a)	Kiedy może	Kiedy będzie	Kiedy zrobił(a)by	Kiedy mógłby / mogłaby
Dlaczego	Dlaczego jest	Dlaczego zrobił(a)	Dlaczego może	Dlaczego będzie	Dlaczego zrobił(a)by	Dlaczego mógłby / mogłaby
Jak	Jak jest	Jak zrobił(a)	Jak może	Jak będzie	Jak zrobił(a)by	Jak mógłby / mogłaby

Chcę zbierać opinie innych
i docierać do źródeł ich motywacji

DRABINA PYTAŃ

pytania proste ←

→ pytania złożone

	Jest	Zrobił(a)	Może	Będzie	Zrobił(a)by	Mógłby / Mogłaby
Kto	Kto jest	Kto zrobił	Kto może	Kto będzie	Kto zrobiłby	Kto mógłby
Co	Co jest	Co zrobił(a)	Co może	Co będzie	Co zrobił(a)by	Co mógłby / mogłaby
Gdzie	Gdzie jest	Gdzie zrobił(a)	Gdzie może	Gdzie będzie	Gdzie zrobił(a)by	Gdzie mógłby / mogłaby
Kiedy	Kiedy jest	Kiedy zrobił(a)	Kiedy może	Kiedy będzie	Kiedy zrobił(a)by	Kiedy mógłby / mogłaby
Dlaczego	Dlaczego jest	Dlaczego zrobił(a)	Dlaczego może	Dlaczego będzie	Dlaczego zrobił(a)by	Dlaczego mógłby / mogłaby
Jak	Jak jest	Jak zrobił(a)	Jak może	Jak będzie	Jak zrobił(a)by	Jak mógłby / mogłaby

Tworzenie opowieści o bezpiecznych praktykach i rytuałach wodnych z dziećmi w szkole.



Chcę zbierać opinie innych
i zyskać pewność, że moja praca
jest ważna dla osób,
z którymi pracuję



STORYWORLD

ZACZERPIĘTO Z:

Julier J., Kimbell L. (2012), *Storyworld*, w: *The Social Design Methods Menu*, s. 24

POZIOM ZAANGAŻOWANIA



BARDZIEJ ZŁOŻONE NARZĘDZIE, które powinno być zrealizowane w ciągu kilku dni. Ze względu na strategiczny charakter danych wejściowych i wyjściowych wymaga konsultacji z bardziej doświadczonymi osobami lub współpracownikami. Weryfikacji najlepiej dokonać po pierwszym zastosowaniu.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Dane jakościowe zebrane za pomocą wywiadów i obserwacji mogą być niezwykle bogate. Bardzo potrzebne jest narzędzie, które pozwoli na ich uporządkowane dokumentowanie podczas analizy oraz na potrzeby komunikacji. **Storyworld** jest takim narzędziem, a zarazem użytecznym sposobem na uwypuklenie najbardziej istotnych wniosków z badań. Dzięki niemu możliwe jest – bez pokazywania nadmiaru szczegółów – zestawienie dokumentacji w taki sposób, by późniejsze dyskusje odpowiadały wymaganiom edukacyjnym.

Narzędzie pozwala na odwzorowanie rzeczywistości badanej osoby i umożliwia zaprojektowanie rozwiązania, które jest do niej dostosowane. Tworzone są historie, które ułatwiają ludziom lepsze zrozumienie danej sytuacji i często ściśle odpowiadają kolorytowi i złożoności czyjegoś codziennego życia. Te historie mogą być kluczowymi bodźcami, które zainspirują do twórczych pomysłów.

? JAK STOSOWAĆ?

Storyworld można stosować jako dane wejściowe do warsztatów twórczych. Wypełnij zawczasu arkusz, aby stworzyć uporządkowany profil, bezpośrednio związany z tematem. Będzie on przydatnym punktem wyjścia do przeprowadzenia burzy mózgów, której celem jest stworzenie pomysłów na nowe rozwiązania.

Storyworld można także stosować podczas warsztatów – wraz z zespołem wypełniać poniższe części arkusza i analizować

poszczególne dane zebrane podczas badań. W ten sposób zespół będzie w stanie zrozumieć daną osobę i jej świat.

W niektórych sytuacjach *storyworld* może zostać użyty jako narzędzie badawcze. W tym celu należy podczas wywiadu korzystać z arkusza. Podczas rozmowy można wspólnie z rozmówcą określić różne aspekty jego osoby i życia. To zadanie szczególnie dobrze sprawdza się w przypadku aktywnych i kreatywnych uczestników badań.

Profil	Kontekst		Cytaty, które zapadły w pamięć <hr/> <hr/> Rzeczy, które zwróciły twoją uwagę <hr/> <hr/>
	Powiązania i relacje	Przedmioty i miejsca	
Osoba własna			
Postrzeganie		Pragnienia	

ZASTOSOWANE NARZĘDZIE: PRZEWODNIK PROWADZENIA ROZMOWY, DRABINA PYTAŃ

ORGANIZACJA: iDE

KRAJ: KAMBODŻA

SEKTOR: ZMNIEJSZENIE SKALI UBÓSTWA NA TERENACH WIEJSKICH

ROLA: LIDER INNOWACJI

OSOBA DO KONTAKTU: YI WEI

E-MAIL: YWEI@IDE-CAMBODIA.ORG

Opracowaliśmy wytyczne w zakresie przeprowadzania wywiadów, których celem było zebranie informacji na temat pewnej grupy urzędników państwowych oraz tego, czy powinni oni być rekomendowanym kanałem realizacji kampanii marketingu społecznego.

Od nich i osób z ich otoczenia chcieliśmy uzyskać szczere informacje zwrotne na temat tego, czy nadają się do pełnienia tej funkcji.

DLACZEGO ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

Zastosowaliśmy zarówno przewodnik prowadzenia rozmowy, jak i drabinę pytań, aby zebrać informacje i mieć pewność, że zadajemy wszystkie możliwe pytania. Uporządkowaliśmy je na potrzeby wywiadu, a także według stopnia ich złożoności.

JAK ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

Narzędzie stanowiło pomoc w uporządkowaniu naszych pytań. Prawdopodobnie najbardziej pomocnym jego aspektem było uporządkowanie pytań według stopnia ich złożoności. W Kambodży, gdy zadaje się pytanie, najprawdopodobniej nie uzyska się od razu odpowiedzi. Trzeba o to samo zapytać na kilka różnych sposobów. Dzięki temu, że wiedzieliśmy, które pytania są najbardziej złożone, mogliśmy na początku wywiadu zadawać te najprostsze.

JAK ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

Mogliśmy zadawać pytania w sposób jak najbardziej bezpośredni, bez zbytniego zagłębiania się na początku w bardziej abstrakcyjne pojęcia czy współzależności.

ZASTOSOWANE NARZĘDZIE: DRABINA PYTAŃ

ORGANIZACJA: DIGITAL GREEN

KRAJ: INDIE

SEKTOR: TECHNOLOGIE TELEINFORMATYCZNE W ROLNICTWIE

ROLA: MŁODSZY INŻYNIER OPROGRAMOWANIA

OSOBA DO KONTAKTU: NIKITA DAGAR

E-MAIL: NIKITA@DIGITALGREEN.ORG



PRZEPROWADZANIE ANKIETY W NASZYM ZESPOLE DS. ZARZĄDZANIA MATERIAŁAMI WIDEO I OPROGRAMOWANIEM ZA POMOCĄ NARZĘDZIA DRABINA PYTAŃ

Digital Green stosuje techniki teleinformatyczne w celu gromadzenia i udostępniania dobrych praktyk (w formie filmów) rolnikom z terenów wiejskich w Indiach.

Bazy danych z filmami nagranych przez rolników są tworzone przez nasze wewnętrzne zespoły, a zarządzanie nimi stanowi najważniejszą część naszej pracy. Aktualnie do zarządzania materiałami wideo używamy opracowanej przez nas technologii, która nie jest zbyt przyjazna dla użytkownika i wymaga dużego nakładu czasu i pracy. Chcieliśmy na potrzeby wewnętrzne opracować ankietę, za której pomocą moglibyśmy poznać problemy, z jakimi borykają się nasi pracownicy podczas korzystania z obecnie dostępnych narzędzi.

DLACZEGO ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

Zastosowaliśmy drabinę pytań, ponieważ chcieliśmy na początek opracować kilka bardzo szczegółowych pytań, by następnie przejść do pytań otwartych, które były złożone, ale pozwoliłyby na uzyskanie cenniejszych informacji. Udzielone odpowiedzi pomogły zespołowi zajmującemu się oprogramowaniem zrozumieć, jak zwiększyć skuteczność i efektywność wewnętrznych działań związanych z zarządzaniem materiałami wideo.

JAK ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

Wykorzystaliśmy je w pracach nad pytaniami na potrzeby wewnętrznej ankiety, którą rozesłaliśmy do zespołów naszych programistów, aby dokonać oceny stosowanego przez nich procesu wprowadzania danych, przesyłania filmów i ich mapowania. Narzędzie sprawdziło się, ponieważ jest proste i pomogło nam opracować pytania o różnym poziomie złożoności, co usprawniło proces.

WYNIKI ZASTOSOWANIA NARZĘDZIA

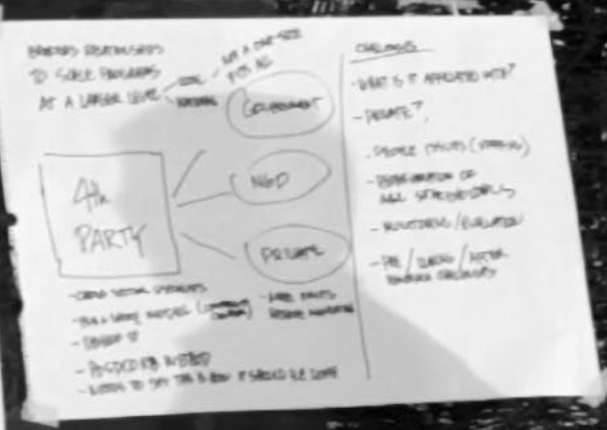
Dzięki niemu nasza ankieta była bardziej uporządkowana. Oto kilka przykładów opracowanych przez nas pytań:

- Dlaczego dla Digital Green jest / nie jest ważne posiadanie kopii wszystkich filmów?
- Kto mógłby w przyszłości pragnąć stworzyć zbiory filmów na naszej stronie internetowej?
- Czy możliwe jest, aby ktoś mógł zapomnieć o podaniu identyfikatora linku przesłanego filmu z platformy YouTube w zbiorze danych COCO?



connect is er
disciplinary platform
facilitate innovation
exchange and
creation in the area
and employability
bringing together
from Community
Organizations, Develop
Social sciences,
Technology, Business
-RB-

GOVERNMENT
NGO
PEOPLE
CHALLENGES



Mapowanie motywacji i barier wydajności dla różnych interesariuszy zaangażowanych w program zwiększania szans na zatrudnienie dla młodzieży pozaszkolnej.

Chcę znać ludzi, z którymi pracuję,
i rozumieć relacje
pomiędzy interesariuszami



MAPA LUDZI I POWIĄZAŃ

ZACZERPNIĘTO Z:

Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012), *Stakeholder Mapping*, w: *Service Design Toolkit*

POZIOM ZAANGAŻOWANIA



BARDZIEJ ZŁOŻONE NARZĘDZIE, które powinno być zrealizowane w ciągu kilku dni. Ze względu na strategiczny charakter danych wejściowych i wyjściowych wymaga konsultacji z bardziej doświadczonymi osobami lub współpracownikami. Weryfikacji najlepiej dokonać po pierwszym zastosowaniu.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Mapa ludzi i powiązań (ang. *people & connections map*) to szybka i prosta metoda przedstawienia, do kogo i w jaki sposób starasz się dotrzeć w swoich działaniach. Dostarcza informacji na temat wszystkich osób i organizacji zaangażowanych w twoją pracę. Pozwala to na uzyskanie wyraźniejszego obrazu tego, jak różne osoby i organizacje odnoszą się zarówno do twojej pracy, jak i do siebie nawzajem. Należą do nich osoby lub społeczności, z którymi pracujesz bezpośrednio, różne instytucje, od których pozyskujesz (lub starasz się pozyskiwać) fundusze, a także organizacje podobne do twojej, społeczności lokalne czy nawet międzynarodowe sieci wsparcia.

Mapa ludzi i powiązań może być bardzo przydatna, gdy chcesz pokazać innym, co robisz i jak twoja praca jest powiązana z otaczającą ciebie społecznością interesariuszy. Narzędzie zostało stworzone na podstawie pierwszej pajęczyny interesariuszy (ang. *stakeholder spidergram*), rodzaju mapy myśli opracowanej przez Helsinki Design Lab, a także na podstawie mapę interesariuszy (ang. *stakeholder mapping*), opracowanej przez Namahn oraz Yellow Window.

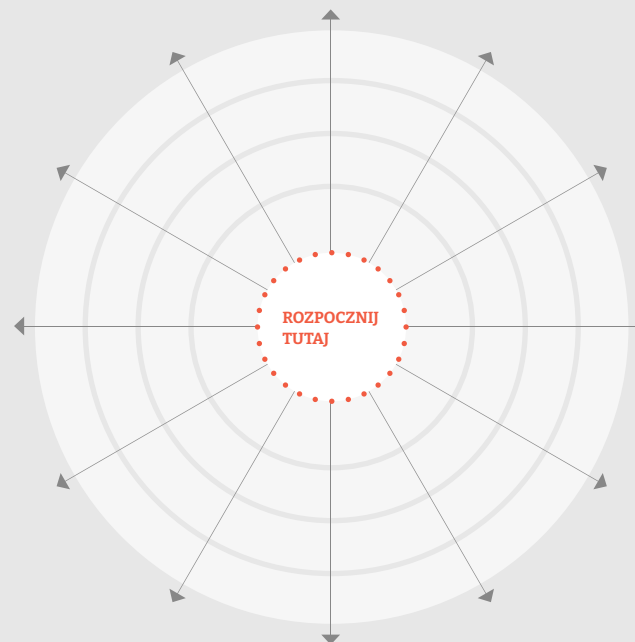
? JAK STOSOWAĆ?

Zacznij od wpisania w środkowej części arkusza swojej grupy docelowej, uwzględnij przy tym beneficjentów, użytkowników lub klientów, którzy korzystają z twojej pracy. Następnie poruszaj się od środka diagramu na zewnątrz i stwórz mapę innych osób i organizacji, które są powiązane z wykonywaną przez siebie pracą. Mogą to być podmioty, które razem z tobą są odpowiedzialne za wdrożenie lub realizację twojej pracy. Podczas wpisywania osób i organizacji związanych z twoją pracą w koncentrycznych kręgach możesz wskazać, które z nich są bliżej lub dalej od odbiorców docelowych. Im bliżej środka diagramu się znajdują, tym większy mają wpływ. Im dalej od środka diagramu się znajdują, tym bardziej oddaleni są od odbiorców docelowych.

Narzędzie pomaga ponadto w umieszczeniu na mapie osób i organizacji dzięki pogrupowaniu ich w sekcje,

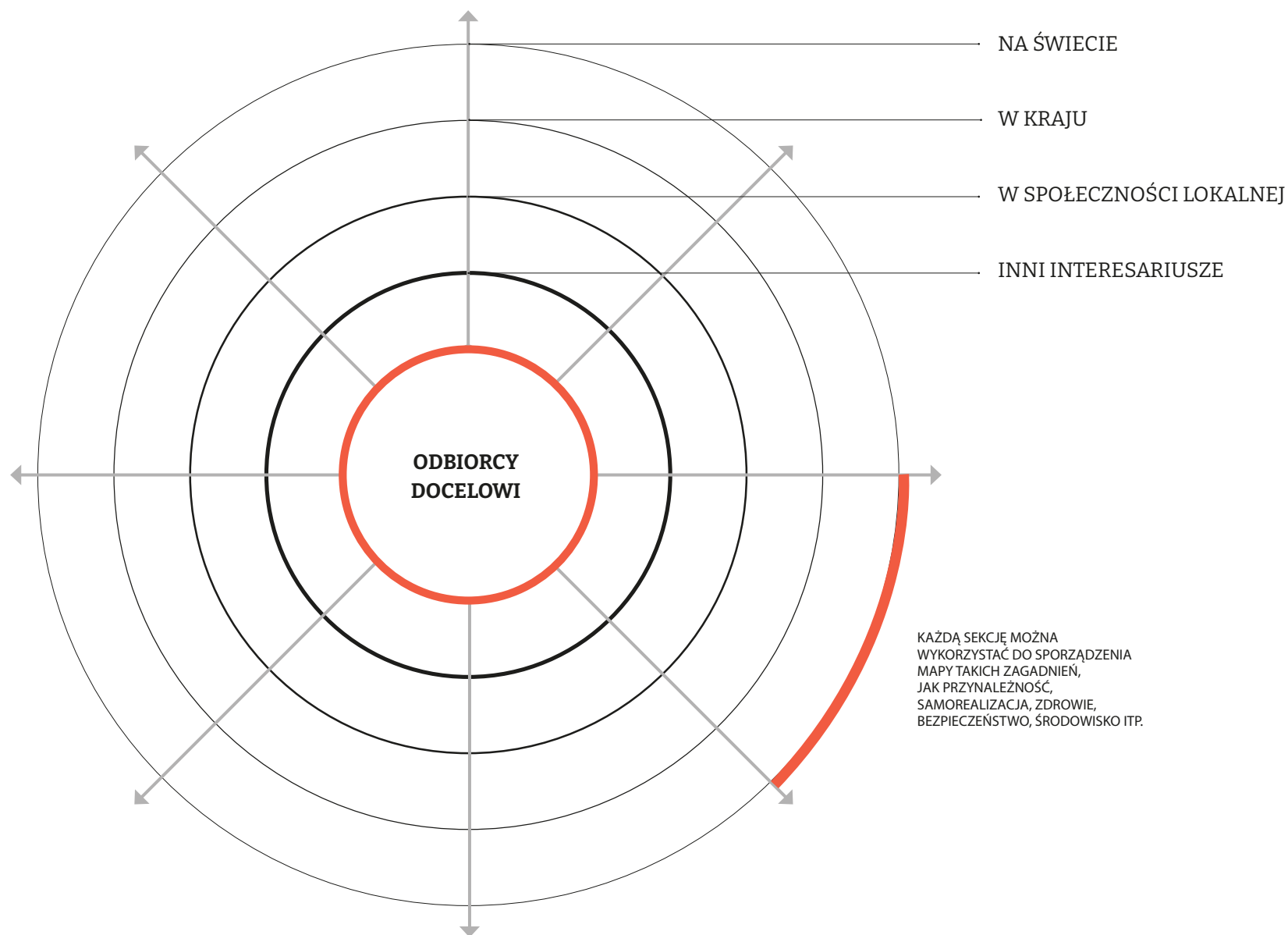
które przedstawiają konkretne sieci, sektory lub obszary zainteresowania, np. działania z udziałem wszystkich osób i organizacji zaangażowanych w sprawy zdrowia, bezpieczeństwa, środowiska lub edukacji. Wybierz te sekcje, które są istotne dla twojej sytuacji.

Po wypełnieniu arkusza przyjrzyj się wraz z zespołem każdej osobie i organizacji umieszczonej na mapie i ewentualnie zmieńcie ich umiejscowienie w kręgu czy sekcji na takie, które, waszym zdaniem, jest najbardziej odpowiednie. Ta mapa może posłużyć jako punkt wyjścia do dyskusji nad tym, które relacje i powiązania są kluczowe, a które mogą wymagać dodatkowej uwagi. Poprzez zaznaczenie tych pól na mapie możesz uwidocznnić i zakomunikować główny cel twojej pracy.



Chcę znać ludzi, z którymi pracuję,
i rozumieć relacje pomiędzy interesariuszami

MAPA LUDZI I POWIĄZAŃ



Próby zrozumienia szczególnych potrzeb i zachowań związanych z myciem rąk u konkretnych grup użytkowników żyjących w slumsach miejskich.



Chcę znać ludzi, z którymi pracuję,
i lepiej zdefiniować tych,
do których chcę dotrzeć



GRUPA DOCELOWA

POZIOM ZAANGAŻOWANIA

ZACZERPIĘTO Z:

Nesta (2009), *Worksheet 3a: Your Customers*, w: *Creative Enterprise Toolkit*



BARDZIEJ ZŁOŻONE NARZĘDZIE, które powinno być zrealizowane w ciągu kilku dni. Ze względu na strategiczny charakter danych wejściowych i wyjściowych wymaga konsultacji z bardziej doświadczonymi osobami lub współpracownikami. Weryfikacji najlepiej dokonać po pierwszym zastosowaniu.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Lepsze poznanie grup ludzi, do których chcesz dotrzeć, oraz ich potrzeb to pierwsze wyzwanie każdego projektu lub organizacji. To narzędzie jest szybkim i łatwym sposobem na uzyskanie ogólnego obrazu sytuacji i zrozumienia, do jakich osób możesz dotrzeć dzięki swojej pracy oraz jakich zasobów potrzebujesz, aby to osiągnąć.

Grupa docelowa (ang. *target group*) najlepiej sprawdza się do opracowania wstępnych pomysłów na temat tego, do kogo i dlaczego chcesz dotrzeć. Jest to również nieskomplikowany i skuteczny sposób na przekazanie tych informacji innym.

? JAK STOSOWAĆ?

Arkusze należy wypełnić z uwzględnieniem potrzeby osób lub organizacji, do których chcesz dotrzeć. Następnie dodaj informacje opisujące potencjalne grupy, które mogą być zainteresowane twoją pracą lub które mogą z niej korzystać. Spróbuj też pomyśleć o innych osobach lub organizacjach, które również mogą odnieść korzyści, mają zainteresowania lub potrzeby, które można połączyć z twoją pracą. Mogą one się różnić od twoich klientów.

Dla każdej grupy można wypełnić oddzielny arkusz. Dzięki skorzystaniu z tego arkusza można uzyskać obraz potencjalnych grup beneficjentów. Postaraj się również wypełnić bardziej szczegółowe pola umieszczone w dolnej części. Pomoże to w uzyskaniu dokładniejszych informacji.

Przydatne jest również nazwanie każdej z grup beneficjentów oraz zapisanie charakteryzujących je krótkich fraz kluczowych. Jeżeli nie posługujesz się jeszcze żadną nazwą, wymyśl taką, która przedstawia tę grupę w sposób przydatny z punktu widzenia twojej organizacji. Nadanie nazw ułatwi dyskusję w ramach zespołu i z innymi interesariuszami. Dyskusję można przeprowadzić w sposób nieformalny, np. razem z kolegami lub współpracownikami, albo w sposób bardziej formalny, w ramach spotkania z partnerami lub inwestorami. W celu zweryfikowania założeń dobrze byłoby też porozmawiać z klientami i innymi beneficjentami, którzy znają twoją pracę.

Jak nazwiesz tę grupę?

Możesz ich narysować? (Możesz też przykleić w tym miejscu zdjęcie, które będzie ich przedstawiać).

Jakie są ich potrzeby?

Co im oferujesz?

Ilu ich jest?

Do ilu z nich dotrzesz?

Jak często będziesz się z nimi kontaktować?

Co otrzymasz w zamian?

W jaki sposób wasza relacja może się rozwijać?

Chcę znać ludzi, z którymi pracuję,
i lepiej zdefiniować tych, do których chcę dotrzeć

GRUPA DOCELOWA

Jak nazwiesz tę grupę?

Możesz ich narysować? (Możesz też przykleić w tym miejscu zdjęcie, które będzie ich przedstawiać).

Jakie są ich potrzeby?

Co im oferujesz?

Ilu ich jest?

Do ilu z nich dotrzesz?

Jak często będziesz się z nimi kontaktować?

Co otrzymasz w zamian?

W jaki sposób wasza relacja może się rozwijać?

BUSY BEES

Driven by the practicalities of an overloaded everyday life, these are cost-sensitive and eco-aware but neither are crucial factors to them. Focused on their families, jobs and homes, associated practical activities drive their day to day life - water usage is not a priority that defines their lifestyle.

In your daily round, you have plenty of other things to think about apart from water.

If they could show me how much I could have saved over the last five years, then I'd say 'briliant, install the meter tomorrow!'



Chcę znać ludzi, z którymi pracuję,
i przedstawiać ich kluczowe cechy



PERSONY

ZACZERPNIĘTO Z:
Business Design Toolkit (2010), *Personas*

POZIOM ZAANGAŻOWANIA



KONIECZNA JEST ROZMOWA ze współpracownikami oraz innymi przedsiębiorcami. Zaplanuj czas na wspólne wypełnienie arkusza w ciągu jednego dnia.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Persony (ang. *personas*) to portrety fikcyjnych, jednakże realistycznie przedstawionych osób, których używa się jako odniesienia w komunikacji z poszczególnymi grupami odbiorców. Persony tworzy się poprzez zebranie w jeden archetyp – reprezentujący pewną grupę – cech charakterystycznych, podobnych do siebie osób, ich zachowań, motywacji itp. Podczas tworzenia fikcyjnej postaci, która uosabia te cechy, nie należy zapominać o szczegółach dopełniających taką osobę. Po skorzystaniu z tego narzędzia twoja praca będzie mogła skoncentrować się na ludziach, a nie na abstrakcyjnym opisie grupy, którą rzekomo reprezentują.

Tworzenie użytecznych person polega na tym, by wiedzieć, co włączyć do ich charakterystyki, a co pominąć. Są one często opracowywane na podstawie wielu różnych źródeł, z których każde może dostarczać ogromną ilość szczegółowych informacji. Prawdziwą sztuką jest rozpoznanie wspólnych cech, które mogą stanowić podstawę persony, oraz wybranie takich szczegółów osobowych, które „tchną w nią życie”. Zrobienie tego we właściwy sposób może przynieść ogromne korzyści, ponieważ pozwala na przeprowadzenie burzy mózgów i przetestowanie potencjalnych rozwiązań z jej punktu widzenia. W wielu przypadkach bardzo przydatne może się okazać stworzenie kilku person, aby móc skupić się na kluczowych cechach każdej podgrupy odbiorców docelowych.

? JAK STOSOWAĆ?

Persony przedstawiają różne podgrupy odbiorców docelowych, do których organizacja chce dotrzeć. Znajomość preferencji, zwyczajów i motywacji, jakie mają różne persony, może pomóc w dostosowaniu produktów i usług do potrzeb konkretnych podgrup odbiorców.

Skorzystaj z arkusza do stworzenia portretu typowej osoby, która mogłaby reprezentować jedną z person, do których twoja organizacja chciałaby dotrzeć. Postaraj się, aby persona była jak najbardziej podobna do rzeczywistej osoby. Dodaj imię, zdjęcie oraz opis jej zainteresowań, umiejętności i motywacji.

Możesz też dodać inne szczegóły, które są istotne w twoim przypadku oraz w kontekście persony.

ZDJĘCIE LUB RYSUNEK	Kim jestem?	Trzy argumenty za zaangażowaniem się	Trzy argumenty przeciwko zaangażowaniu się	
	Imię persony	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____	
Segment odbiorców	Moje zainteresowania	Moja osobowość	Moje umiejętności	Moje marzenia
				Moje środowisko społeczne

Chcę znać ludzi, z którymi pracuję,
i przedstawiać ich kluczowe cechy

PERSONY

ZDJĘCIE LUB RYSUNEK

Kim jestem?

Trzy argumenty za zaangażowaniem się

1.

2.

3.

Trzy argumenty przeciwko zaangażowaniu się

1.

2.

3.

Imię osoby

Segment odbiorców

Moje zainteresowania

Moja osobowość

Moje umiejętności

Moje marzenia

Moje środowisko społeczne

Planowanie i projektowanie propozycji w „Więcej niż praca”, platformy zatrudnienia dla młodych ludzi.



Chcę znać ludzi, z którymi pracuję,
i wiedzieć, na ile moja oferta
jest nowa



MAPA OBIETNIC I MOŻLIWOŚCI

POZIOM ZAANGAŻOWANIA

ZACZERPNIĘTO Z:

IDEO (2011), *Deliver: Plan a Pipeline of solutions*, w: IDEO, *Human Centered Design Toolkit*, s. 135



KONIECZNA JEST ROZMOWA ze współpracownikami oraz innymi przedsiębiorcami. Zaplanuj czas na wspólne wypełnienie arkusza w ciągu jednego dnia.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Mapa obietnic i możliwości (ang. *promises and potential map*) to prosty sposób zdefiniowania własnej wartości dodanej dzięki określeniu związków pomiędzy tym, co robisz, a tym, dla kogo to robisz. Narzędzie to obejmuje diagram, na który można nanieść każdy opracowywany pomysł lub rozwiązanie, niezależnie od tego, czy jest ono skierowane do osób, z którymi już współpracujesz, czy też do tych, do których dopiero chciałbyś dotrzeć. Każdy pomysł jest klasyfikowany jako całkiem nowy albo jako bazujący na czymś, co już robisz. W ten sposób wszelkie możliwe nowe rozwiązania porównywane są z już złożonymi obietnicami i możesz zobaczyć, jaki obie kategorie mają związek z ludźmi, których dotyczą.

Czasami takie mapowanie jest przydatne, aby zrozumieć, ile pracy może wymagać – i korzyści przynieść – nowe rozwiązanie. Dzięki zastosowaniu tego arkusza, zainspirowanego publikacją *Users & Offerings* (IDEO 2011), można określić, które pomysły i oferty są radykalnie nowe, a które bazują na już istniejących rozwiązaniach.

? JAK STOSOWAĆ?

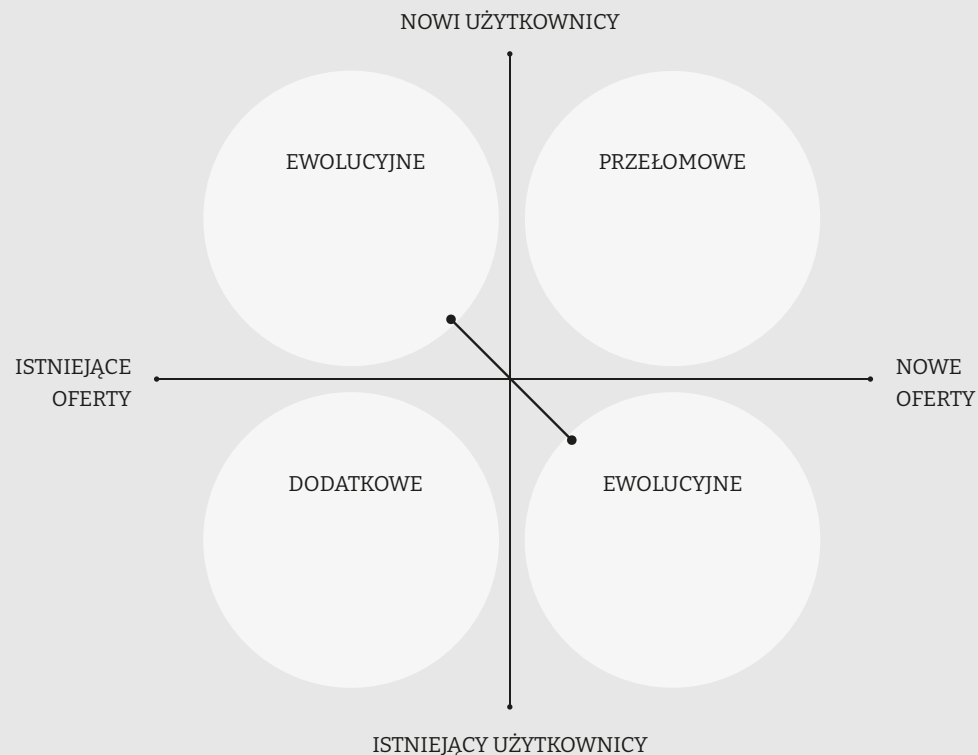
Najpierw, niezależnie dla obu osi, należy zdecydować, gdzie powinna być umieszczona propozycja twoja lub twojej organizacji. Czy jest nowa, czy już istnieje? Czy jest przeznaczona dla nowych, czy obecnych klientów? Następnie znajdź na mapie miejsce, w którym te dwie osie się przecinają – to właśnie tam umieścisz swój pomysł.

W zależności od tego, w którym miejscu znajdzie się propozycja, można określić, czy niszczy to, co już istnieje, czy też opiera się na tym, tzn. jest przyrostowa. Może to być pomocne w zrozumieniu, czy podejmujesz wysokie ryzyko, gdyż robisz

coś radykalnie nowego, czy też niskie ryzyko, bo opierasz się na tym, co już istnieje.

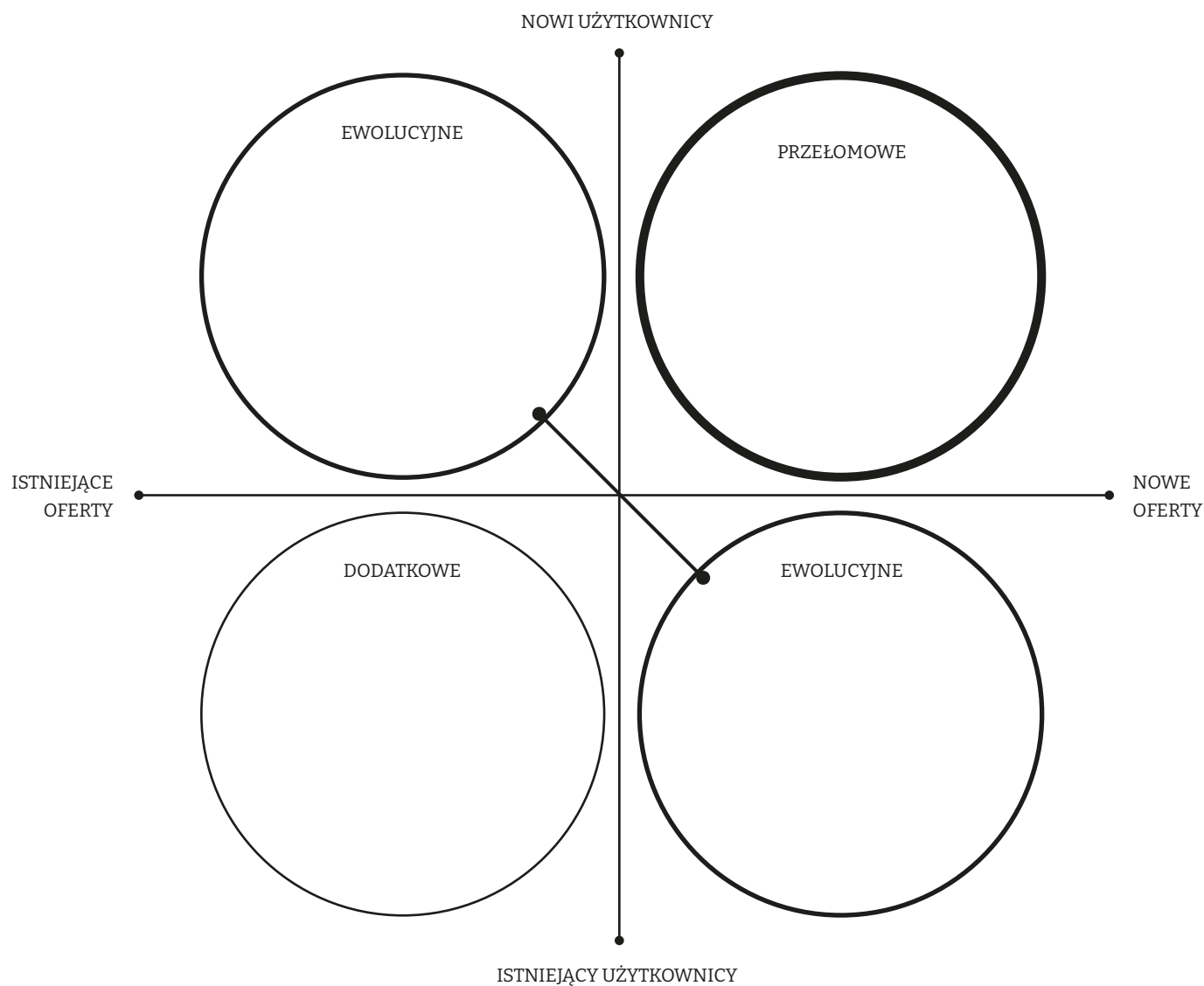
Twoja propozycja może składać się z mniejszych propozycji częściowych, z których każda może być znaleźć się w innym miejscu na mapie. Zastosowanie tego narzędzia pozwoli lepiej poznać własną ofertę produktową.

Może ona być interesującym punktem wyjścia do przeprowadzenia burzy mózgów, dzięki której będziesz w stanie określić priorytety rozwoju produktów.



Chcę znać ludzi, z którymi pracuję,
i wiedzieć, na ile moja oferta jest nowa

MAPA OBIETNIC I MOŻLIWOŚCI



ZASTOSOWANE NARZĘDZIE: GRUPA DOCELOWA, PERSONY

ORGANIZACJA: UNDP UZBEKISTAN

KRAJ: UZBEKISTAN

SEKTOR: POMOC LOKALNEJ SPOŁECZNOŚCI, EDUKACJA

ROLA: SPECJALISTA DS. POMOCY DLA LOKALNEJ SPOŁECZNOŚCI

PROJEKT: UNDP – WSPÓLNY PROJEKT WOLONTARIACKI POD NAZWĄ, INNOWACJE SPOŁECZNE I WOLONTARIAT W UZBEKISTANIE

OSOBA DO KONTAKTU: ANDREAS KARPATI

E-MAIL: ANDREAS.KARPATI@UNDP.ORG

Fundusz Rozwoju Sportu wśród Dzieci, działający przy uzbeckim Ministerstwie Edukacji Publicznej w Uzbekistanie, był zaniepokojony faktem, że pomimo znacznych inwestycji w kompleksy sportowe stopień ich wykorzystania był niższy, niż oczekiwano, szczególnie w przypadku obiektów, znajdujących się poza Taszkientem (stolicą Uzbekistanu).

Zaś Fundusz Krzewienia Sportu wśród Dzieci był szczególnie zaniepokojony niską liczbą dziewcząt z terenów wiejskich uprawiających sport. Przyczynami nieuczestniczenia w zajęciach sportowych był brak świadomości, zachęty albo nawet zgody rodziców dziewcząt.

Jak sprawić, by ludzie korzystali z obiektów sportowych, które powstały dzięki znacznym inwestycjom w infrastrukturę i programom gwarantującym bezpłatny dostęp do nich?



ARKUSZE PRZEZ UCZESTNIKÓW WARSZTATÓW WYPEŁNIONE W RAMACH NARZĘDZI TAKICH JAK GRUPA DOCELOWA I PERSONY

DLACZEGO ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

Zorganizowaliśmy warsztaty, których tematem były innowacje społeczne poświęcone sportowi, jako sposobowi na inkluzję społeczną. Wzięli w nich udział młodzi ludzie – studenci lokalnego uniwersytetu partnerskiego. Obiecujące propozycje projektów, które wtedy powstały, mogły liczyć na niewielkie dotacje w wysokości nieprzekraczającej półtora tysiąca dolarów. Podczas przygotowywania propozycji projektów korzystaliśmy z wielu narzędzi, takich jak grupa docelowa czy persony, aby zrozumieć sposób myślenia użytkowników, oraz z definiowania problemów czy diagramu przyczyn, aby zastanowić się nad możliwymi problemami i rozwiązaniami.

Narzędzia zostały wybrane na podstawie trzech kryteriów:

1. Możliwość realizacji małego projektu z pomocą wolontariuszy, bez elementów komercyjnych.
2. Możliwość zastosowania we wczesnej, przedprototypowej fazie procesu innowacji społecznej (z naciskiem na ideację, definiowanie problemu, zrozumienie użytkowników).
3. Możliwość ich zastosowania w ciągu niecałej godziny podczas zajęć lub warsztatów.

JAK ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

Dzięki wykorzystaniu narzędzi grupa docelowa i persony studenci mogli dokładnie zastanowić się nad cechami przyszłych użytkowników. Często używali np. sformułowania „głowa tradycyjnej rodziny”, ale narzędzia pomagały wzbogacić te ogólne określenia o konkretne cechy: gdzie można ich spotkać, co zazwyczaj robią w ciągu dnia, jakie konkretne wartości wyznają, z jakich mediów korzystają, jaki jest ich stosunek do nowoczesnych technologii itp. Zastosowaliśmy to narzędzie, aby uwidocznic cechy naszych klientów i zrozumieć ich sposób myślenia.

Zdaliśmy sobie sprawę, że żadnego problemu nie da się rozwiązać bez uwzględnienia osobowości ludzi, ich potrzeb i poznania całościowego obrazu ich życia.

WYNIKI ZASTOSOWANIA NARZĘDZIA

Zdaliśmy sobie sprawę, że żadnego problemu nie da się rozwiązać bez uwzględnienia osobowości ludzi, ich potrzeb i poznania całościowego obrazu ich życia.

Wskazówki dla innych:

- W przypadku narzędzia persony nie należy koncentrować się na jednym typie osobowości, lecz stworzyć ich wiele, ponieważ problem może dotyczyć różnych grup społecznych.
- Przed określeniem grupy docelowej podczas warsztatów należy przygotować i zebrać odpowiednie dane.

ZASTOSOWANE NARZĘDZIE: PERSONY**ORGANIZACJA:** UNDP KOSOVO**KRAJ:** KOSOVO**SEKTOR:** ZARZĄDZANIE NA SZCZEBLU LOKALNYM**ROLA:** MENEDŻER PROJEKTU, ZASTOSOWANIE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH DO WZMOCNIENIA POTENCJAŁU LOKALNEGO**OSOBA DO KONTAKTU:** LEJLA SADIKU**E-MAIL:** LEJLA.SADIKU@UNDP.ORG

Razem z zespołem pracuję nad projektem, którego celem jest budowanie mostów między decydentami a młodymi ludźmi.

Jeden z projektów, realizowany wspólnie z UNWomen, obejmuje szereg dyskusji na Twitterze z kobietami z polityki, które służą jako wzory do naśladowania. Trudnością, z jaką się zetknęliśmy, jest brak dobrej znajomości naszych odbiorców i brak jasności, do kogo chcemy dotrzeć za pomocą tych interwencji. Dlatego zastosowaliśmy narzędzie persony.

DLACZEGO ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

Warsztaty, podczas których skorzystaliśmy z tego narzędzia, trwały dwie i pół godziny, a udział w nich wzięło sześć osób. Każdy z uczestników przy niewielkiej pomocy prowadzącego stworzył własną personę. Dzięki narzędziu szybko ustaliliśmy, że musimy nawiązać kontakt z osobami spoza naszej cyfrowej społeczności – z szerszą grupą aktywistów i studentów zajmujących się kwestiami równouprawnienia płci, z którymi dotąd nie mieliśmy kontaktu. W mniejszych miejscowościach ludzie dużo rzadziej korzystają z Twittera, dlatego zidentyfikowaliśmy prawdziwą potrzebę angażowania użytkowników za pomocą innych metod, na przykład Facebooka, a nawet Twitter Lunch Cafes, dzięki którym ludzie mogą spotkać się poza internetem i uzyskać pomoc w wirtualnej dyskusji.

WYNIKI ZASTOSOWANIA NARZĘDZIA

Narzędzie to okazało się niezwykle przydatne i pomogło nam zawęzić grupę odbiorców naszej inicjatywy oraz zrozumieć niektóre z przeszkód, na jakie mogą oni napotkać, gdy włączają się w dyskusję prowadzoną w internecie.

Stało się dla nas jasne, że nasze działania informacyjne muszą obejmować zarówno wydarzenia poza siecią, jak i te w internecie. Część z nich ponadto powinna się zaczynać na uniwersytetach i należy popularyzować je za pośrednictwem samorządów studenckich.

Chcę tworzyć nowe pomysły
i pracować z ludźmi,
którzy mają styczność
z problemami i je rozwiązują



WARSZTATY TWÓRCZE

ZACZERPIĘTO Z:

Lovlie L., Reason B., Polaine A. (2013), *Service Design: From Insight to Implementation*, s. 60

POZIOM ZAANGAŻOWANIA



KONIECZNA JEST ROZMOWA ze współpracownikami oraz innymi przedsiębiorcami. Zaplanuj czas na wspólne wypełnienie arkusza w ciągu jednego dnia.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Warsztaty twórcze (ang. *creative workshop*) dają możliwość spotkania i współpracy z wieloma różnymi osobami, które są zaangażowane w twoją pracę lub na które twoja praca wywiera wpływ. Mogą to być osoby, do których starasz się dotrzeć, partnerzy, z którymi współpracujesz, eksperci z podobnych dziedzin lub połączenie tych (i innych) grup, dla których korzystna mogłaby być wzajemna rozmowa. Jest to dobry sposób zarówno na zbieranie i dzielenie się różnymi doświadczeniami, jak i na wspólne opracowywanie ewentualnych rozwiązań.

Warsztaty twórcze mogą dostarczyć bezcennych informacji na temat poglądów ludzi na poszczególne kwestie. Stwarzają możliwość udostępnienia wiedzy natychmiast po jej zebraniu. Jednak organizowanie zajęć, w których uczestniczą osoby z różnych środowisk, wymaga starannego planowania. Narzędzie to obejmuje także listę kontrolną umożliwiającą zaplanowanie efektywnych zajęć przy pełnym wykorzystaniu dynamiki grupy.

? JAK STOSOWAĆ?

Warsztatom twórczym mogą przyświecać różne cele:

- tworzenie i badanie rozmaitych pomysłów,
- wybieranie i rozwijanie najlepszych z nich,
- opracowanie jasnej wizji ich realizacji na późniejszym etapie.

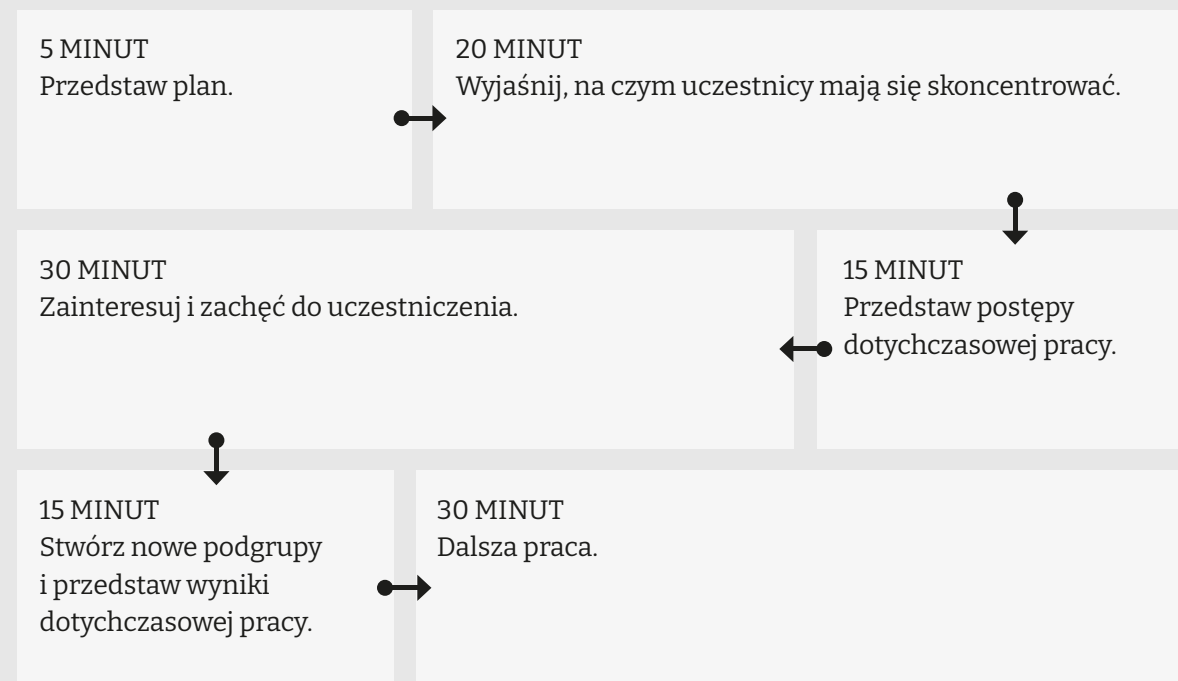
Przejrzyj harmonogram kolejnych działań w ramach warsztatów oraz określenie czasu trwania każdego z nich sprawią, że spotkanie będzie udane. Bardzo ważne jest dobre zaplanowanie warsztatów.

Oto kilka punktów, które należy wtedy uwzględnić:

- Jak długo będą trwały warsztaty i gdzie będą się odbywały?
- Kto weźmie w nich udział oraz jaki jest zakres wiedzy i umiejętności ich uczestników?

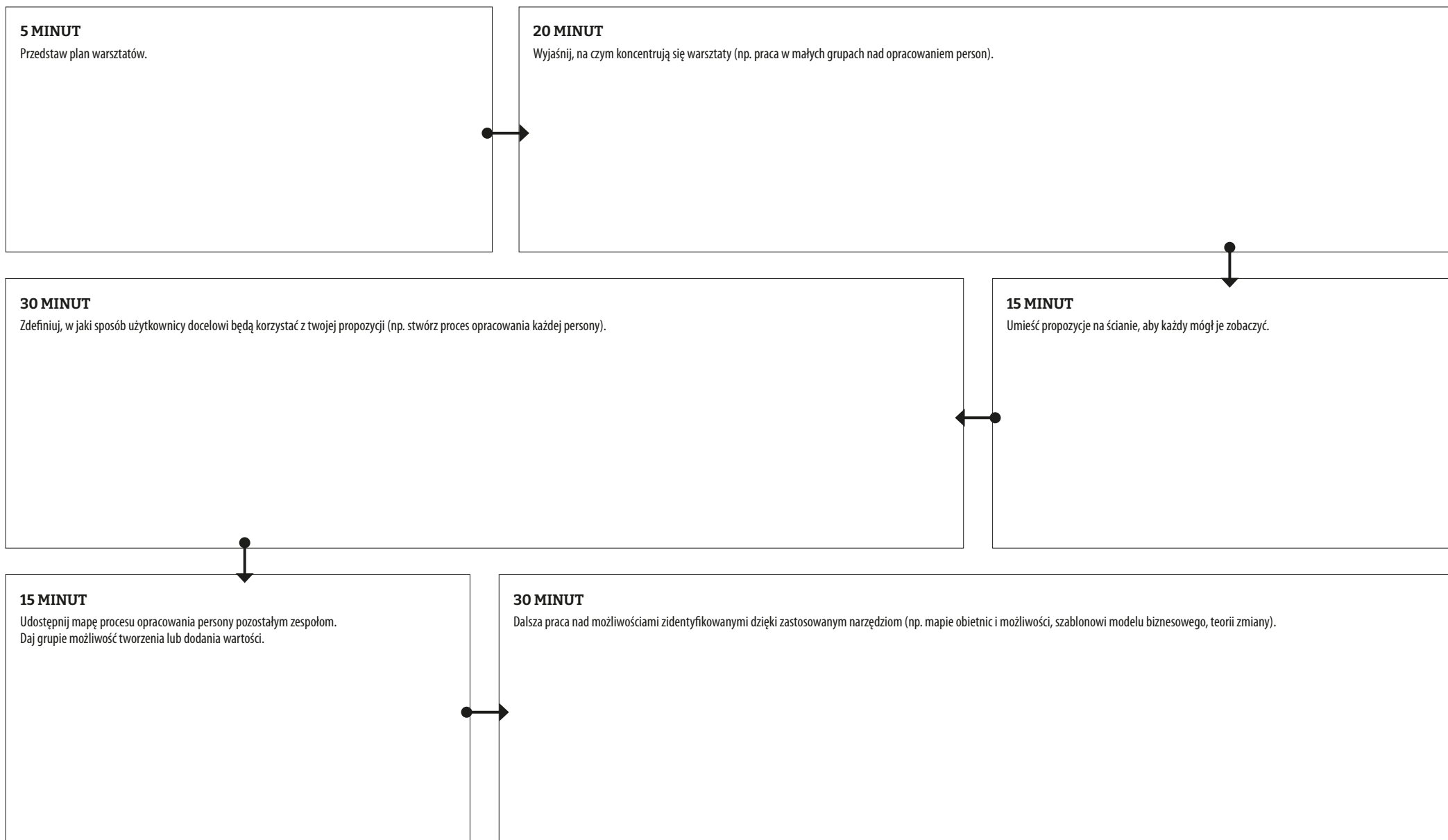
- Jak będzie wyglądał plan dnia?
- Czy uczestnicy będą pracować w małych grupach? W jaki sposób będą się wymieniać swoimi pomysłami?
- Jakie materiały i narzędzia zostaną użyte?
- W jaki sposób wyniki będą dokumentowane?

Poniższy arkusz jest tylko jednym z przykładów, w jaki sposób można przeprowadzić warsztaty twórcze. W zależności od potrzeb i ograniczeń można go dowolnie modyfikować (dodawać, odejmować, zmieniać kolejność elementów) podczas planowania warsztatów.



Chcę tworzyć nowe pomysły i pracować z ludźmi,
którzy mają styczność z problemami i je rozwiązują

WARSZTATY TWÓRCZE



Wspólna praca w celu wypracowania możliwych rozwiązań w czasie warsztatu.



Chcę tworzyć nowe pomysły
dzięki myśleniu w inny sposób



SZYBKI GENERATOR POMYSŁÓW

ZACZERPIĘTO Z:
Nesta (2013), *Fast Idea Generator*

POZIOM ZAANGAŻOWANIA



DOŚĆ PROSTE NARZĘDZIE DO SAMODZIELNEGO STOSOWANIA,
na które potrzeba stosunkowo niewiele czasu.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Dzięki temu narzędziu zespół może generować pomysły poprzez spojrzenie na problem lub możliwość z różnych perspektyw. Pomaga to w rozwijaniu nowych rozwiązań, a także przyczynia się do wzmocnienia obecnej oferty, ponieważ kwestionuje ją z wielu różnych perspektyw. Narzędzie obejmuje siedem perspektyw czy też wyzwań, spośród których można wybrać te najbardziej nadające się do dalszego opracowywania rozwiązania, a tym samym do inspirowania dalszych dyskusji.

Szybki generator pomysłów (ang. *fast idea generator*) to narzędzie, które pomaga umieścić pomysły, problemy czy możliwości w kontekście odmiennych scenariuszy. Zachęca do myślenia o koncepcji na różne sposoby i dostarcza bodźców do dyskusji, która przyczyni się do dalszego jej wzmocnienia. Do skutecznego zastosowania tego narzędzia niezbędne jest jasne określenie punktu wyjścia (problemu, możliwości, pomysłu lub istniejącej propozycji).

? JAK STOSOWAĆ?

Krok 1. Należy zacząć od istniejącej koncepcji, problemu lub możliwości, a następnie podjąć siedem wyzwań sugerowanych przez arkusz. Są to proste kroki, które pomogą w opracowaniu alternatywnego rozwiązania poprzez naginanie, łamanie i naciąganie zasad. Dzięki nim w krótkim czasie można wygenerować wiele niezwykłych pomysłów.

Krok 2. Następnie należy dokonać przeglądu pomysłów i wybrać najlepsze z nich, aby stworzyć na ich podstawie nadające się do realizacji innowacje.

PODEJŚCIE		NORMALNE ZASADY	NAGINANIE, ŁAMANIE I NACIĄGANIE ZASAD
^	Odwroćcie	Wywróć do góry nogami powszechnie stosowane praktyki.	→
∫	Scalenie	Połącz ofertę z innymi ofertami.	→
x	Poszerzanie	Poszerz ofertę.	→
∂	Różnicowanie	Podziel ofertę.	→
+	Dodawanie	Dodaj nowy element.	→
-	Odejmowanie	Odejmij coś.	→
t	Przełożenie	Przełoż praktykę łączoną z inną dziedziną.	→
g	Przeszczepienie	Przeszczep element praktyki z innej dziedziny.	→
∞	Wyolbrzymienie	Doprowadź coś do skrajnej postaci.	→

Chcę tworzyć nowe pomysły
dzięki myśleniu w inny sposób

SZYBKI GENERATOR POMYSŁÓW

 Odwrocenie	Wywróć do góry nogami powszechnie stosowane praktyki.	Lekarz leczy pacjentów.	A gdyby pacjenci zostali lekarzami?
 Scalenie	Połącz ofertę z innymi ofertami.	Ludzie mają dostęp do wielu usług w różnych miejscach.	A gdyby różne usługi były dostępne w jednym miejscu?
 Poszerzanie	Poszerz ofertę.	Szkoły zapewniają dzieciom i młodzieży możliwość się w ciągu dnia.	A gdyby szkoły oferowały możliwość uprawiania sportu, rekreacji i zajęć w obrębie lokalnej społeczności po lekcjach?
 Różnicowanie	Podziel ofertę.	Ogólnie stosuje się jednakowe podejście.	A gdyby usługi były spersonalizowane i podzielone na różne segmenty?
 Dodawanie	Dodaj nowy element.	Supermarket dostarcza zakupy.	A gdyby supermarket dostarczał zakupy, a osobom starszym również gorące posiłki do domu?
 Odejmowanie	Odejmij coś.	Więzienia są kluczowe do utrzymania skutecznego systemu wymiaru sprawiedliwości.	A gdybyś musiał zamknąć trzy więzienia?
 Przełożenie	Przełóż praktykę łączoną z inną dziedziną.	Szpitale i lotniska prowadzą odmienne rodzaje działalności.	A gdyby praktyki stosowane w zarządzaniu lotniskiem zostały zastosowane do zarządzania szpitalem?
 Przeszczepienie	Przeszczep element praktyki z innej dziedziny.	Uczenie i coaching to dwie różne rzeczy.	A gdyby coaching wprowadzić do szkół średnich jako sposób nauczania?
 Wyołbrzymienie	Doprowadź coś do skrajnej postaci.	Szkoły wspierają dzieci i młodzież w nauce, ale tylko w wyznaczonym czasie i w wyznaczonym miejscu.	A gdyby uczniowie mieli dostęp do zajęć o każdej porze w miejscu, które sami wybiorą?

Dyskusja nad pomysłami i ich szerszym wpływem w programie dla młodzieży żyjącej w trudnych warunkach „zarabiaj i ucz się”.



Chcę tworzyć nowe pomysły
dzięki konstruktywnej rozmowie
ze swoim zespołem



KAPELUSZE MYŚLOWE

ZACZERPIĘTO Z:
Bono E. de (1985), *Six Thinking Hats*

POZIOM ZAANGAŻOWANIA



KONIECZNA JEST ROZMOWA ze współpracownikami oraz innymi przedsiębiorcami. Zaplanuj czas na wspólne wypełnienie arkusza w ciągu jednego dnia.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Kapelusze myślowe (ang. *thinking hats*) umożliwiają wprowadzenie do dyskusji różnych punktów widzenia i perspektyw, a jednocześnie skoncentrowanie się na omawianym zagadnieniu. Jest to technika, którą można zastosować, aby zachęcić ludzi do spojrzenia na dany temat z wielu różnych perspektyw, dzięki czemu to, co może być bardzo złożonym zagadnieniem, staje się stymulującym punktem wyjścia do rozmowy. Zespół uczy się sześciu różnych ról i funkcji, które pozwalają dostrzec wszystkie strony problemu. Uporządkowanie rozmowy przy uwzględnieniu różnych punktów widzenia pozwala uniknąć niekończących się i niekontrolowanych debat oraz pomaga w prowadzeniu głębokiej, ukierunkowanej dyskusji. Technika stała się popularna dzięki książce *Six Thinking Hats* Edwarda de Bono wydanej w 1985 roku.

Do każdego kapelusza przypisany jest inny rodzaj wypowiedzi, który odpowiada określonemu punktowi widzenia. Podczas pracy w grupie wszyscy używają różnych kapeluszy i zastanawiają się nad tematem. W skupieniu się na zagadnieniu pomaga im patrzenie na nie w danym momencie z jednego, określonego punktu widzenia. Narzędzie to jest także pomocne w zaangażowaniu wszystkich członków zespołu. Mnogość spojrzeń może doprowadzić do odkrycia nowych sposobów rozwiązania szczególnie trudnego problemu, m.in. sprawić, że bardzo dobrze znane zagadnienie znów stanie się „nieznane”. Narzędzie to pomaga też zespołom we wspólnym opracowywaniu rozwiązań.

? JAK STOSOWAĆ?

Kapelusze myślowe można stosować na dwa sposoby:

1. W jednym czasie wszyscy „noszą” ten sam kapelusz. Wybierz jeden z kapeluszy i poproś każdego członka zespołu o przedstawienie opinii odpowiadającej punktowi widzenia przypisanego do tego kapelusza. Każdy z sześciu kapeluszy jest używany podczas dyskusji nad zagadnieniem.
2. Każdy „nosi” inny kapelusz, a temat jest omawiany z wielu punktów widzenia. Wszystkie kapelusze muszą w wystarczającym stopniu uczestniczyć w dyskusji. W trakcie dyskusji uczestniczące w niej osoby mogą się wymieniać kapeluszami, co zmusza ich do innego spojrzenia na dane zagadnienie.

Oba podejścia pomagają członkom zespołu zaangażować się w krytyczne dyskusje. Dzięki zastosowaniu tego narzędzia rozmowa dzielona jest na części, które są prowadzone jedna po drugiej, a nie jednocześnie.

Nie ma prawidłowej kolejności „zakładania kapeluszy”, ale podczas pierwszych przypadków zastosowania tego narzędzia najłatwiej będzie zachować kolejność wskazaną w arkuszu (zaczynając od rzeczowego, a kończąc na zarządczym).

Na początku stosowanie kapeluszy może się wydawać sztuczne, ale po kilkukrotnym przećwiczeniu zalety tego narzędzia stają się oczywiste. Jeżeli z powodu różnych okoliczności nie można skorzystać z kapeluszy, należy użyć koszulek, plakietek lub kartek z motywami czapek.



RZECZOWY



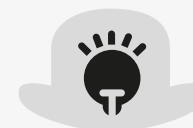
EMOCJONALNY



LOGICZNY



PRZEZORNY



NIESZABLONOWY



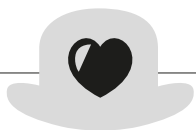
ZARZĄDCZY

Chcę tworzyć nowe pomysły
dzięki konstruktywnej rozmowie ze swoim zespołem

KAPELUSZE MYŚLOWE



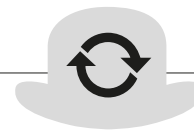
RZECZOWY



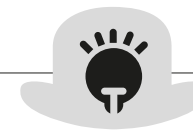
EMOCJONALNY



LOGICZNY



PRZEZORNY



NIESZABLONOWY



ZARZĄDCZY

Próba zrozumienia i ustalenia priorytetowych wartości wcielanych w działalności społecznej wokół usług sanitarnych.

MULTI
-PURPOSE
SANITATION
HUB

HYGIENE

DIGNITY

ACCESSIBLE
LIFE

ONE WELL
BEING

DEPEND-
ABLE

ASPIRATION
ASPIRA-
TION

WELL
MAINTAIN-
ED

Chcę tworzyć nowe pomysły
i opierać pracę
na wspólnych wartościach



MAPOWANIE WARTOŚCI

ZACZERPIĘTO Z:

Nesta (2009), *Worksheet 2a: Your Values*, w: *Creative Enterprise Toolkit*

POZIOM ZAANGAŻOWANIA



DOŚĆ PROSTE NARZĘDZIE DO SAMODZIELNEGO STOSOWANIA,
na które potrzeba stosunkowo niewiele czasu.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Co sprawia, że robisz to, co robisz? **Mapowanie wartości** (ang. *value mapping*) pomaga odpowiedzieć na to pytanie, dzięki poznaniu wartości, które wcielasz w życie poprzez swoją pracę i działanie całej organizacji. Te wartości mają prawdopodobnie większy wpływ niż wszystko inne w kształtowaniu twoich działań. Może to być coś, co przyjmujesz za pewnik, co wydaje się oczywiste albo czego nigdy nie wyraziłeś lub nie zapisałeś. Zdefiniowanie tych wartości może być jednak bardzo przydatne, gdy próbujesz wyjaśnić swoją pracę współpracownikom i partnerom.

Po zdefiniowaniu wartości można je przedstawić innym i traktować jako wspólny punkt odniesienia, który przyspiesza podejmowanie decyzji, a jednocześnie zapewnia spójność wykonywanej pracy. Jest to pozornie proste zadanie, ale może być bardzo przydatne, jeśli zostanie wykonane prawidłowo. A w tym pomocny będzie arkusz. W wypadku zespołu, w celu zacieśnienia więzi między jego członkami na czas realizacji projektu, szczególnie przydatne może być sporządzenie przez każdego z członków ich osobistych map wartości, które następnie zostaną porównane.

? JAK STOSOWAĆ?

Na początek niech każda z osób zapisze na jednej lub kilku kartkach papieru to, co uważa za najcenniejsze dla siebie i organizacji. Wartości osobiste to rzeczy, które sprawiają, że czujesz, że naprawdę żyjesz i z pasją angażujesz się w to, co robisz w swojej organizacji. Dla jednej osoby może to być pomaganie innym, dla innej kreatywność lub innowacyjność, a dla jeszcze innej uczciwość, świadomość ekologiczna lub przywództwo. Każda osoba powinna zapisać jak najwięcej takich rzeczy, nawet te, które są dla niej mało ważne.

Po zapisaniu dużej liczby wartości (dziesięciu lub więcej) należy je umieścić w odpowiednich polach arkusza.

Nie należy się martwić tym, że nie udało się tego zrobić od razu, można je dowolnie przesuwać, aż wszystkie znajdą się na odpowiednich miejscach. Aby móc skoncentrować się na działaniach, w kolumnie „Zawsze ważne” nie należy umieszczać więcej niż pięciu wartości.

Poproś członków twojego zespołu, aby zrobili tak samo. Po wypełnieniu wszystkich arkuszy można je pokazać innym i uzgodnić wspólne wartości. Pokazanie wypełnionego przez siebie arkusza komuś innemu, kto cię dobrze zna, i poproszenie go o opinię pomoże ci w wyjaśnieniu, co jest dla ciebie ważne. Wspólnie zaś można ustalić, jakie wartości są ważne dla całej organizacji.

Zawsze ważne	Czasami ważne	Rzadko ważne	Nigdy nieważne
WARTOŚCI OSOBISTE			
Zawsze ważne	Czasami ważne	Rzadko ważne	Nigdy nieważne
WARTOŚCI ORGANIZACJI			

Chcę tworzyć nowe pomysły
i opierać pracę na wspólnych wartościach

MAPOWANIE WARTOŚCI

Zawsze ważne	Czasami ważne	Rzadko ważne	Nigdy nieważne
Zawsze ważne	Czasami ważne	Rzadko ważne	Nigdy nieważne

ZASTOSOWANE NARZĘDZIE: ANALIZA SWOT, PERSONY, KAPELUSZE MYŚLOWE

ORGANIZACJA: MAPA DROGOWA POMOCY HUMANITARNEJ

KRAJ: INDONEZJA

SEKTOR: OTWARTE BAZY DANYCH

OSOBA DO KONTAKTU: KATE CHAPMAN

E-MAIL: KATE.CHAPMAN@HOTOSM.ORG

Byliśmy w trakcie pisania wniosku o dotację do Australijsko-Indonezyjskiego Funduszu na rzecz Ograniczania Skutków Katastrof (ang. Australia-Indonesia Facility for Disaster Reduction, AIFDR), aby uzyskać nowe fundusze na nasze działania zaplanowane na 2014 rok. W związku z tym zorganizowaliśmy spotkanie strategiczne naszego zespołu, które stanowiło część większych warsztatów z naszymi partnerami i interesariuszami, a których celem było uzyskanie informacji zwrotnych na temat naszego planu.

DLACZEGO ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

Chcieliśmy zastanowić się nad sposobem, w jaki możemy świadczyć usługi osobom i grupom, z którymi obecnie współpracujemy, oraz nad tym, czy są nowe grupy, o których dotąd nie pomyśleliśmy. W takich sytuacjach można bardzo łatwo utknąć w tym samym schemacie myślenia i nie być w stanie wyobrazić sobie nowych metod docierania do różnych grup. Uznałam, że osoby i kapelusze myślowe będą dobrymi sposobami, aby to zrobić.

Zastosowałam także analizę SWOT. Znałam swoją opinię na temat naszych mocnych i słabych stron, ale nie zdanie członków mojego zespołu. Niezwykle ważne jest, aby osoby bezpośrednio realizujące nasze zadania programowe, wiedziały, jak wygląda sytuacja.

JAK ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

W trakcie pięciogodzinnych warsztatów podzieliliśmy się na małe grupy, aby pracować z każdym z narzędzi, a następnie spotkaliśmy się ponownie, aby zebrać nasze przemyślenia i włączyć nowe spojrzenia do wniosku o dotację. Ogólnie rzecz biorąc, praca w grupie była bardzo pozytywna i korzystnie wpłynęła na zacieśnienie więzi w zespole – było to bardziej zabawne doświadczenie niż typowa burza mózgów, którą zwykle przeprowadzamy.

Bardzo dobrze poszło zespołowi przeprowadzenie analizy SWOT. Następnie zabraliśmy się za arkusz dołączony do narzędzia osoby, który okazał się niezwykle pomocny. Staraliśmy się dociec, jakie zmiany należy wprowadzić w naszym programie, aby dotrzeć do szerszego grona odbiorców. W tym celu stworzyliśmy kilka person, które nie są naszymi obecnymi klientami, i wpadliśmy na kilka świetnych pomysłów.

Trudności sprawiły nam kapelusze myślowe, przy czym niektóre z nich mogły być wynikiem moich wyjaśnień. Myślę, że gdybym robiła to ponownie, najpierw przetłumaczyłabym nazwy poszczególnych kapeluszy na język indonezyjski. Wszyscy członkowie zespołu mówią wprawdzie po angielsku, ale ta koncepcja okazała się dla nich zbyt abstrakcyjna.

WYNIKI ZASTOSOWANIA NARZĘDZIA

Narzędzie pozwoliło nam uzyskać wyniki, które zostały uwzględnione we wspólnie napisanym wniosku o dofinansowanie. Głębsza analiza pokazała, że lepiej rozumiemy teraz pewne wewnętrzne procesy, co pomoże przyspieszyć prace nad opracowaniem planów, w które zaangażowani są nasi pracownicy i członkowie zarządu. Dzięki temu będziemy mogli bardziej świadomie podchodzić do wdrażania innowacji.

Wskazówki dla innych:

Należy dostosować narzędzia do kultury i do różnych stopni znajomości języka angielskiego użytkowników.

ZASTOSOWANE NARZĘDZIE: MAPOWANIE WARTOŚCI

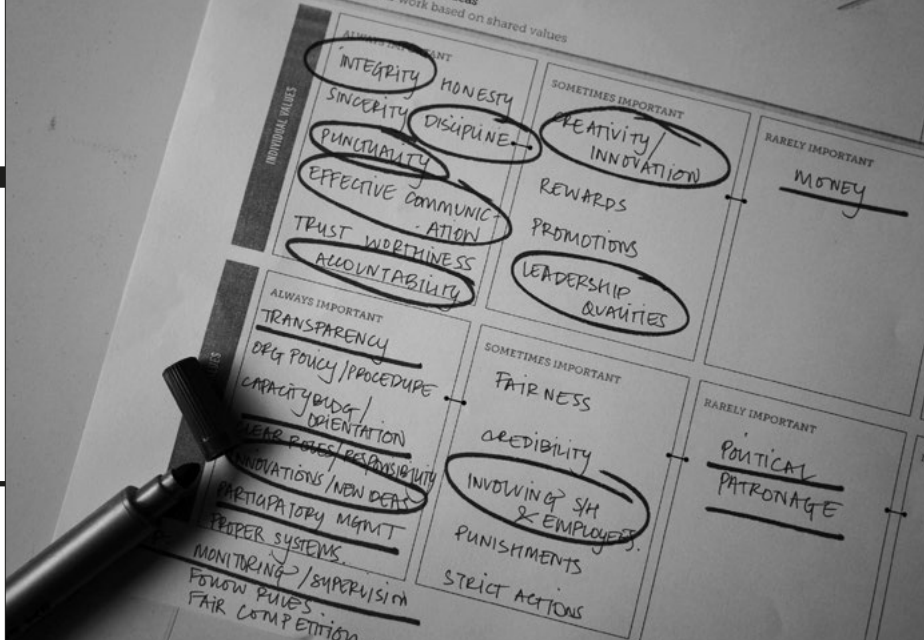
ORGANIZACJA: FHI 360

KRAJ: INDIE

SEKTOR: ZDROWIE PUBLICZNE, ODŻYWIANIE I DOSTĘP DO WODY, WARUNKI SANITARNE I HIGIENA

ROLA: LIDER ZESPOŁU

OSOBA DO KONTAKTU: SUBBANAICKER KRISHNASWAMY

E-MAIL: SKRISHNASWAMY@MPTAST.ORG


ARKUSZ DO MAPOWANIA WARTOŚCI WYPEŁNIONY PRZEZ CZŁONKÓW ZESPOŁU

Kieruję zespołem specjalistów zapewniających pomoc techniczną i wsparcie rządowi stanu Madhya Pradesh w zakresie zdrowia, żywienia, dostępu do wody, warunków sanitarnych i zachowania higieny. Uważam, że przeszkodami w skutecznym i efektywnym zarządzaniu świadczeniem usług jest kilka krytycznych kwestii, które często spychają na dalszy plan rzeczywisty cel, jakim jest rozwój społeczny. Kwestie te można ogólnie podzielić na dwie kategorie: osobiste i organizacyjne. Mogą one wskazywać problemy związane z zarządzaniem, zasobami ludzkimi i rozwojem organizacyjnym.

DLACZEGO I JAK ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

Wykorzystałem narzędzie mapowanie wartości do zidentyfikowania podstawowych wartości na poziomie osobistym i organizacyjnym, które mogą przynieść pożądaną zmianę w sposobie funkcjonowania całego systemu. Chcieliśmy wypróbować zarządzanie zmianą w systemie, aby móc wydajnie wykorzystywać zasoby do świadczenia usług, takich jak podstawowa opieka zdrowotna, żywienie i warunki sanitarne.

Jednym z problemów, z jakimi się zetknęliśmy, jest opór wobec zmian i przyzwyczajenie organizacji do *status quo*.

Mój zespół opracował roczny plan pracy, obejmujący aspekty związane z zasobami ludzkimi i rozwojem organizacji. Przyporządkowanie wartości do czterech kategorii jest trudniejsze, niż mogłoby się wydawać, ponieważ tak naprawdę wszystkie one nakładają się na siebie zarówno na poziomie osobistym, jak i organizacyjnym. Wartości te są zmienne i zależą od osób zajmujących stanowiska mające wpływ na kształtowanie polityki oraz od profesjonalizmu osób odpowiedzialnych za wprowadzanie zmian.

WYNIKI ZASTOSOWANIA NARZĘDZIA

Po zastosowaniu narzędzia wyniki zostały przekazane rządowi (z którym ściśle współpracujemy), a my rozpoczęliśmy proces uzyskiwania jego akceptacji.

Chcę testować i ulepszać
dzięki wiedzy, co jest
najskuteczniejsze w mojej pracy



STYMULOWANIE ULEPSZANIA

ZACZERPIĘTO Z:
Eberle B. (1997), *Scamper Worksheet*

POZIOM ZAANGAŻOWANIA



DOŚĆ PROSTE NARZĘDZIE DO SAMODZIELNEGO STOSOWANIA,
na które potrzeba stosunkowo niewiele czasu.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Stymulowanie ulepszenia (ang. *improvement triggers*) dostarcza zestawu pytań, które mogą pomóc w spojrzeniu na własną pracę w nieco inny sposób. Pytania te, zainspirowane książką *Scamper* Boba Eberlego (1997), mają za zadanie sprowokować do myślenia na nowe sposoby i są tak skonstruowane, aby można było przyjrzeć się istniejącej ofercie lub ewentualnemu nowemu rozwiązaniu z różnych perspektyw. To narzędzie świetnie nadaje się do wzmocnienia wykonywanej pracy, zwłaszcza w obszarach, dla których opracowano już wiele konkurencyjnych rozwiązań.

Pytania stanowiące część tego narzędzia zakładają, że wszystko, co nowe, jest modyfikacją czegoś, co już istnieje. Może nie dotyczy to wszystkich sytuacji, ale spojrzenie na własną pracę z innej perspektywy może być bardzo przydatne, zwłaszcza gdy chcesz pokazać, jak twoja praca różni się od pracy innych (lub że bazuje na tym, co powstało wcześniej).

? JAK STOSOWAĆ?

Każde z pytań zawartych w arkuszu powinno umożliwić ci spojrzenie na swoją pracę z nieco innej perspektywy. Swoje odpowiedzi zapisz w przeznaczonym do tego miejscu na arkuszu, ale staraj się, by były one krótkie – chodzi przecież o to, aby uzyskać zwięzły obraz tego, czym różni się twoja praca od pracy innych i jak ewentualnie można ją ulepszyć.

Pytania na arkuszu są przykładami, które mają stymulować myślenie. Ważne mogą być też inne zagadnienia. Kluczem jest wykorzystanie podanych siedmiu kategorii do zastanowienia się na ewentualnymi ulepszeniami.

Zastąp

Połącz

Dostosuj

Zmodyfikuj

Zastosuj w inny sposób

Wyliminuj

Zamień

Chcę testować i ulepszać
dzięki wiedzy, co jest **najskuteczniejsze w mojej pracy**

STYMULOWANIE ULEPSZANIA

<p>Zastąp</p> <p>Jakie materiały lub zasoby można by zastąpić lub zamienić w celu ulepszenia twojej pracy?</p> <p>Jakie inne materiały procesowe można zastosować?</p> <p>Jakie zasady można zastąpić?</p>	<p>Połącz</p> <p>Co stałoby się, gdyby różne aspekty twojej pracy zostały połączone w celu stworzenia czegoś nowego?</p> <p>Co stałoby się, gdyby połączono cele i zamierzenia?</p> <p>Co można by połączyć w celu zmaksymalizowania korzyści płynących z twojej pracy?</p> <p>W jaki sposób można by połączyć talent i zasoby w celu stworzenia nowego podejścia?</p>	<p>Dostosuj</p> <p>W jaki sposób można by dostosować lub dopasować twoją pracę, aby służyła innemu celowi? Kogo lub co można naśladować, aby dostosować pracę?</p> <p>W jakim innym kontekście można by umieścić twoją pracę?</p> <p>Jakie inne produkty lub pomysły mogłyby cię zainspirować?</p>	<p>Zmodyfikuj</p> <p>Co można by dodać do twojej pracy, aby ją zmodyfikować?</p> <p>Co można wyróżnić lub uwypuklić, aby stworzyć więcej wartości?</p> <p>Jaki element twojej pracy można wzmocnić, aby stworzyć coś nowego?</p>	<p>Zastosuj w inny sposób</p> <p>Czy można zastosować twoją pracę w innym miejscu? Kto jeszcze korzysta z twojej pracy? W jaki inny sposób można by wykonywać twoją pracę (np. w innych warunkach)?</p> <p>Czy możliwe byłoby ponowne zastosowanie twoich pomysłów lub rzeczy z poprzednich projektów?</p>	<p>Wyliminuj</p> <p>W jaki sposób można by usprawnić lub uprościć twoją pracę?</p> <p>Jakie elementy twojej pracy mogłyby być bardziej przyjemne?</p> <p>Jakie elementy twojej pracy czy nawet zasady mogłyby zostać wyliminowane? Co można by zastosować zamiast nich?</p>	<p>Zamień</p> <p>Co wydarzyłyby się, gdyby zmieniono proces lub kolejność sekwencji?</p> <p>Co bytoby, gdybyś wszystko robiono całkiem odwrotnie niż teraz?</p> <p>W jaki sposób przeorganizowałoby to twoją pracę?</p>
---	---	---	---	---	--	--

Testowanie układów architektonicznych z potencjalnymi użytkownikami nowego publicznego obiektu sanitarnego.



Chcę testować i ulepszać
dzięki informacjom zwrotnym
o mojej pracy na różnych jej etapach



PLAN TESTOWANIA PROTOTYPU

ZACZERPIĘTO Z:
Nesta (2011), *Prototyping in Public Spaces*

POZIOM ZAANGAŻOWANIA



KONIECZNA JEST ROZMOWA ze współpracownikami oraz innymi przedsiębiorcami. Zaplanuj czas na wspólne wypełnienie arkusza w ciągu jednego dnia.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Prototypowanie jest czymś, co wszyscy robimy w naszym codziennym życiu, kiedy wypróbujemy nowe rzeczy, począwszy od przepisów podczas gotowania po różne trasy w podróży. Jest to po prostu wypróbowanie pomysłu w celu sprawdzenia, jak można go ulepszyć. Testowanie prototypów w pracy to jednak coś więcej niż tylko wypróbowywanie. Jest to uporządkowany sposób sprawdzenia, czy dysponujemy skutecznym i odpowiednim rozwiązaniem lub podejściem, zanim zostanie ono wdrożone lub zostaną poczynione duże inwestycje.

Plan testowania prototypu (ang. *prototype testing plan*) zawiera podstawowe, ale przydatne informacje na temat różnych sposobów testowania pracy, a także tego, kiedy należy ją testować. Prototyp można zbudować z różnych materiałów, po prostu narysować lub zademonstrować swój pomysł. Plan testowania pomaga w opracowaniu całego procesu. Najbardziej efektywne jest zastosowanie określonej sekwencji kroków. W ten sposób można stale doskonalić swoją pracę i nie tracić jednocześnie z oczu celu, gdy informacje zwrotne zaczynają się piętrzyć. Arkusz wskazuje dwa okresy, w których testowanie pomysłów jest zazwyczaj korzystne – to wczesny etap rozwoju oraz późniejsze fazy, tuż przed ostatecznym wdrożeniem produktu lub usługi.

? JAK STOSOWAĆ?

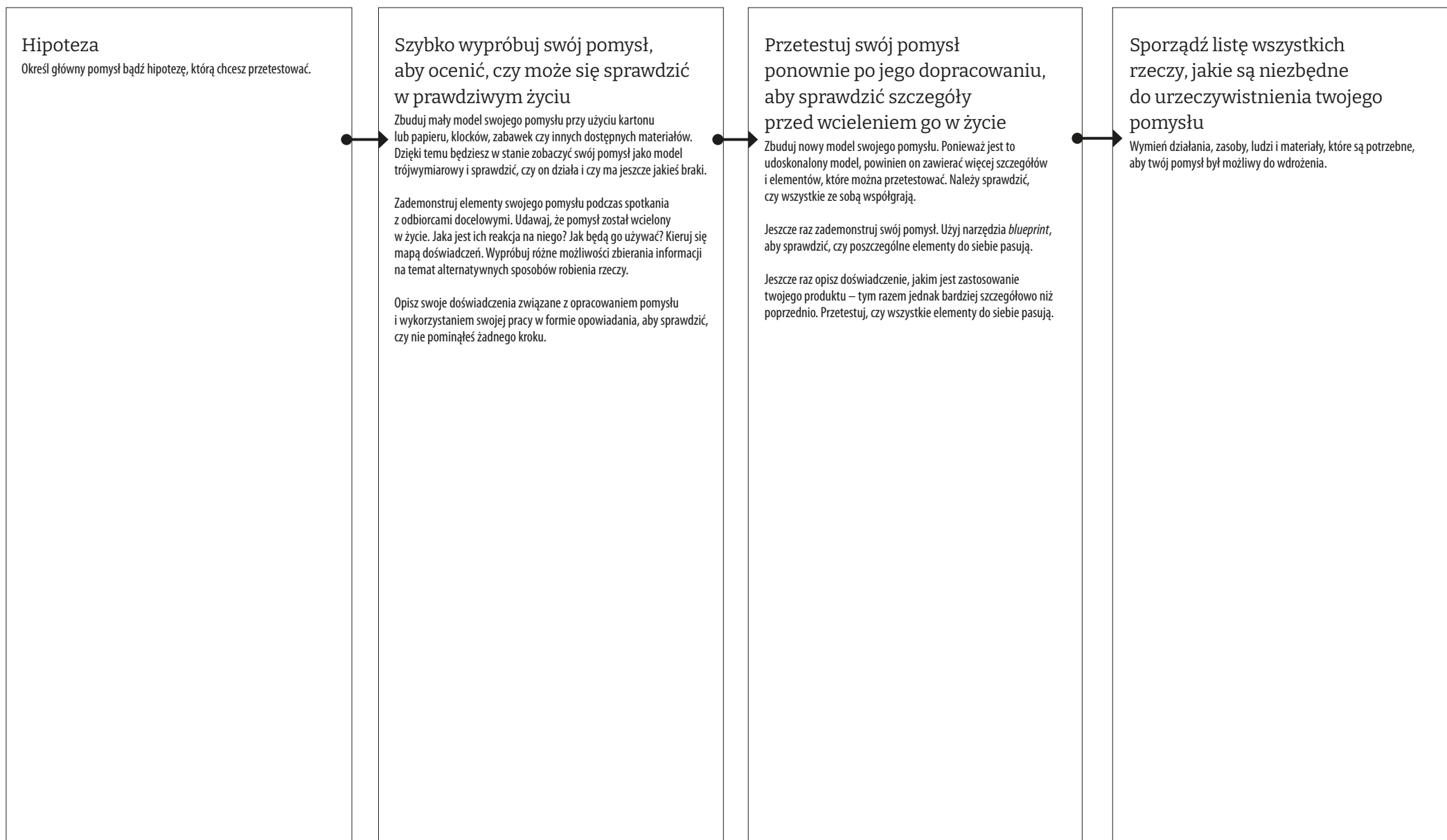
Prototypowanie jest często przeprowadzane na różnych etapach procesu, a jego celem jest poszukiwanie nowych pomysłów albo testowanie już istniejącego, aby sprawdzić, czy działa i jak można go ulepszyć. Testowanie prototypów należy wykonywać tak często, jak to tylko możliwe. Celem jest stworzenie prostej i taniej konstrukcji, przy jednoczesnym koncentrowaniu się bardziej na podstawowej ofercie niż na ładnym wykończeniu. Należy korzystać ze wszystkich dostępnych rzeczy, które mogą pomóc w wypróbowaniu pomysłu, zamiast o nim wyłącznie mówić czy myśleć.

Arkusz może posłużyć jako przewodnik podczas planowania testów prototypu. Należy zawsze jasno określić główny pomysł, który ma zostać przetestowany przy użyciu prototypu. Należy zapisać wszelkie wnioski dotyczące usprawnienia pracy, pojawiające się w wyniku zmiany działań czy innego podziału zasobów, ludzi lub materiałów.



Chcę testować i ulepszać
dzięki informacjom zwrotnym o mojej pracy na różnych jej etapach

PLAN TESTOWANIA PROTOTYPU



Opracowywanie i prezentowanie nowego pomysłu na usługę reszcie zespołu.



DPC
THREAT
DPP
DPP

REPUTATION
UP!



DIFFERENTIATION



WE CAN INCREASE THE AMOUNT OF OUR BUY AND FUTURE!

REPUTATION UP!

GUT STAY
RECOMMEND
BUT =
BUT BUB BUB



LOYALTY



DATA POINTS
CHALLENGE

DPC. some signat
NAME OUT MAP
LOCATION MAP
U.S.P.

APPLES OR NOT
PATCHES OR CASH
OKAY OR HALLWAY

SEASONAL
RANGE UPLOAD
HIGH TEST/MATERIAL

Final Event S. Signat
T+C
PUBS

NEW IDEAS

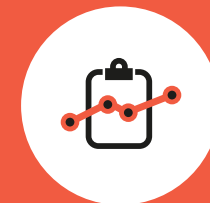
GO BACK TO SHOP

TELL EVERYONE

WANTING TO CHANGE
THINK I MUST

MY PARTY
MY

Chcę testować i ulepszać dzięki informacjom o współpracy z interesariuszami



MAPA DOŚWIADCZEŃ

ZACZERPIĘTO Z:

Schneider J., Stickdorn M. (2010), *The Customer Journey Canvas*, w: *This is Service Design Thinking*

POZIOM ZAANGAŻOWANIA



KONIECZNA JEST ROZMOWA ze współpracownikami oraz innymi przedsiębiorcami. Zaplanuj czas na wspólne wypełnienie arkusza w ciągu jednego dnia.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Mapa doświadczeń (ang. *experience map*) umożliwia spojrzenie na własną pracę oczami ludzi, do których jest skierowana, którzy z niej korzystają czy nawet ją finansują. Pokazuje, jak i gdzie ludzie dowiadują się o twojej pracy, jak na nią reagują i jak się do niej odnoszą – szczególnie w punktach, gdzie mają z nią bezpośrednią styczność. Zidentyfikowanie tych punktów styczności i uwydatnienie wzajemnych oddziaływań pomaga w stworzeniu strategii współpracy z tymi ludźmi i dalszego rozwoju własnej pracy. Zamieszczony tu arkusz pokazuje, jak można szybko zdefiniować aspekty, które decydują o sposobie postrzegania twojej pracy przez innych, a także to, jakie problemy i szanse wiążą się z każdym z tych aspektów. Gotowa mapa doświadczeń to sposób na skondensowanie złożonych informacji w bardziej zrozumiałej formie dzięki uwidocznieniu kluczowych aspektów oferty.

? JAK STOSOWAĆ?

Wykorzystaj arkusz do udokumentowania doświadczeń osób, które miały styczność z twoją pracą. Wypełnij jeden arkusz dla każdej osoby, z którą rozmawiałeś – najpełniejsze informacje zebrane w ramach tego narzędzia pochodzą zazwyczaj z wywiadów.

Opisz ich działania, a także ich motywację i zadowolenie. Potraktuj równie poważnie odpowiedź na pytanie „dlaczego”, jak odpowiedzi na pytania „co” lub „w jaki sposób”.

Po sporządzeniu kilku map doświadczeń opartych na relacjach różnych osób można je ze sobą porównać, aby stwierdzić, jakie powtarzające się problemy dotyczą oczekiwań i doświadczeń związanych z oferowaną usługą. Zastosowanie tego narzędzia usprawnia proces testowania i poprawia ocenę twojej pracy formułowaną przez innych.

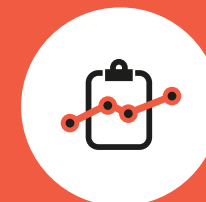


OBSERWACJE	<p>Świadomość Jak dana osoba dowiedziała się o tobie (przez PR, media społecznościowe, usłyszała od innych)? Jakże istotne doświadczenia miała wcześniej?</p>	<p>Kluczowe zastosowanie W jakim miejscu ta osoba zetknęła się z tobą? Jakie były decydujące momenty oraz szczególnie dobre lub złe doświadczenia?</p>	<p>Wynik Jakie informacje zwrotne otrzymałeś od tej osoby (np. przez media społecznościowe lub przez inne osoby)? Czy zareagowałeś na nie?</p>
	<p>WNIOSKI</p>		

Planowanie wewnętrznych i zewnętrznych działań na konferencję poświęconą sztuce, designowi i kulturze.



Chcę testować i ulepszać
oraz stworzyć szczegółowe
zestawienie działalności i zasobów



BLUEPRINT

POZIOM ZAANGAŻOWANIA

ZACZERPIĘTO Z:

The Social Design Methods Menu, w: Julier J., Kimbell L. (2012), *Blueprint*, s. 44



KONIECZNA JEST ROZMOWA ze współpracownikami oraz innymi przedsiębiorcami. Zaplanuj czas na wspólne wypełnienie arkusza w ciągu jednego dnia.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Blueprint to spojrzenie na organizację – jej najważniejsze działania, produkty, usługi i przestrzenie interakcji z odbiorcami docelowymi, interesariuszami i beneficjentami. Pomaga też wyjaśnić, w jaki sposób dostępne zasoby mogą być wykorzystane w innym celu lub poddane recyklingowi oraz jakie nowe zasoby będą potrzebne. Daje wyobrażenie o ogólnym wpływie, jaki twoje działania mogą wywierać, co jest bardzo przydatne podczas planowania i doskonalenia pracy.

Wypełnienie arkusza pomaga podzielić twoją pracę na mniejsze części. Nadaje on analizie strukturę, pokazując „linię interakcji”. Jest to linia podziału pomiędzy działaniami podejmowanymi przez docelowych odbiorców, beneficjentów i innych interesariuszy a działaniami, które mają miejsce wewnątrz organizacji.

? JAK STOSOWAĆ?

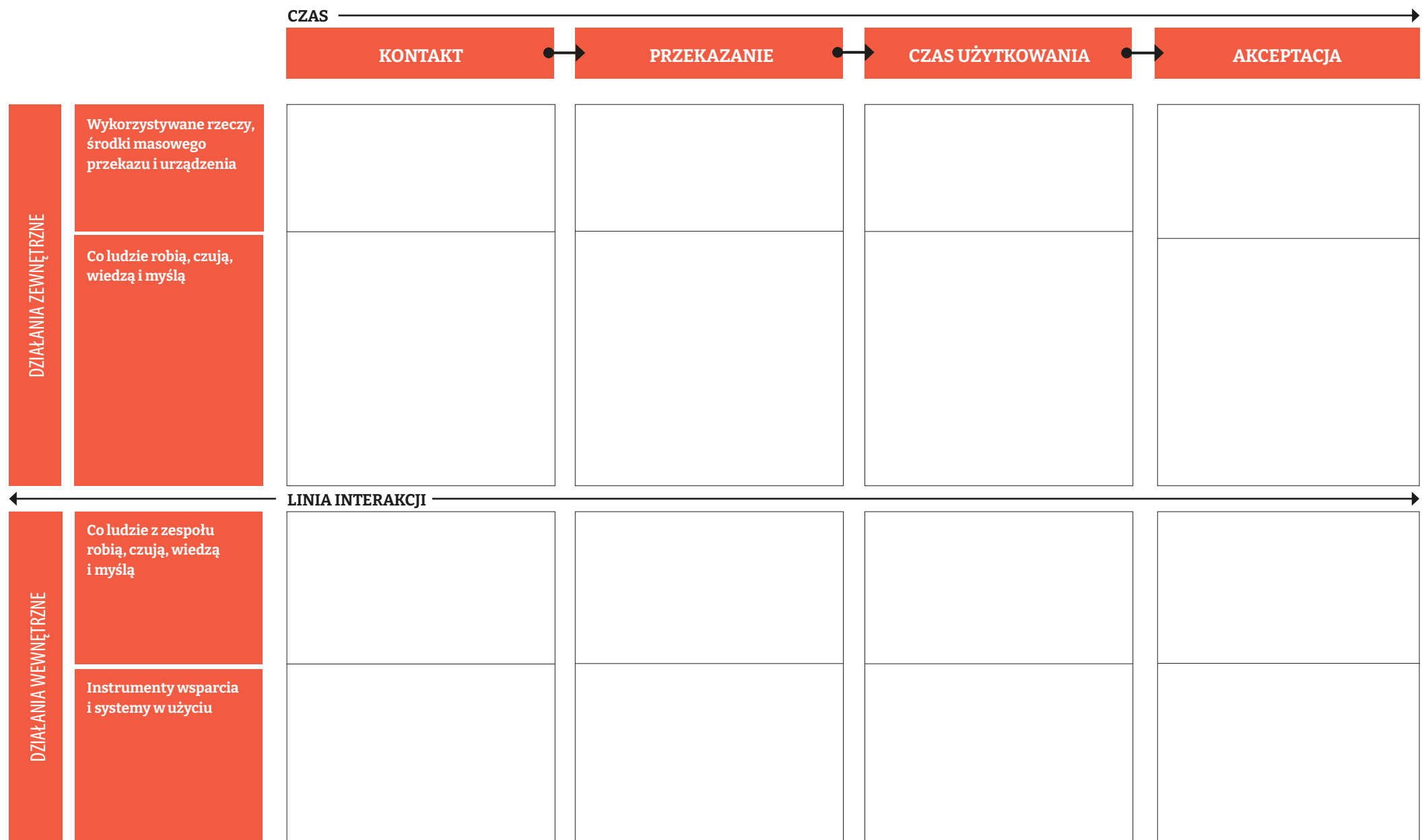
Pracę z *blueprint* można rozpocząć w dowolnym punkcie arkusza i wypełniać kluczowe aspekty interakcji między organizacją a jej odbiorcami lub innymi beneficjentami. U góry strony umieszczone zostały różne rodzaje interakcji z odbiorcami (kontakt, przekazanie, okres użytkowania, dalsze działania). Kolumny po lewej stronie przedstawiają zarówno działania zewnętrzne osób, z którymi się kontaktujesz, jak i działania wewnętrzne twojego zespołu. „Linia interakcji” wyznacza granicę między działaniami zewnętrznymi a wewnętrznymi.

Na dole strony wpisz działania, które są wykonywane wewnątrz przez twój zespół podczas interakcji z klientem. Krótko opisz, kto, co i dlaczego robi oraz jakie instrumenty i systemy wykorzystuje do tego celu. U góry strony wpisz działania, które są podejmowane zewnątrz przez osoby, z którymi twoja

organizacja utrzymuje kontakty, oraz opisz, kto robi, co i dlaczego, a także przedstaw instrumenty używane do tego celu. Poruszaj się po arkuszu od lewej do prawej i zastanów się nad typowymi działaniami, podmiotami i instrumentami na poszczególnych etapach. Dzięki ich określeniu można uzyskać ogólny obraz kluczowych działań, potrzebnych zasobów i ich wzajemnych powiązań. Wypełnienie arkusza zmusza do przemyślenia różnych elementów związanych z tworzeniem, komunikowaniem i dostarczaniem usługi lub produktu. Arkusz można wykorzystać do analizy aktualnej lub przyszłej sytuacji. W obu przypadkach pomaga on uwidocznic niezbędne kluczowe zasoby i procesy oraz powiązać je z odpowiednimi osobami lub organizacjami. Spróbuj opracować *blueprint* z perspektywy różnych interesariuszy, z którymi współpracujesz, i przewidzieć, jakie mogą być ich działania i reakcje na twoją pracę.



Chcę testować i ulepszać
oraz stworzyć szczegółowe zestawienie działalności i zasobów



ZASTOSOWANE NARZĘDZIE: PERSONY, DEFINIOWANIE PROBLEMU, STYMULOWANIE ULEPSZANIA

ORGANIZACJA: SBCSOL – INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS

KRAJ: BRAZYLIA

SEKTOR: ROZWIJANIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I UMIEJĘTNOŚCI

ROLA: SPECJALISTA DS. PROJEKTOWANIA SPOŁECZNEGO

OSOBA DO KONTAKTU: RENATA MENDES

E-MAIL: RENATACM@UOL.COM.BR

Omawiane tu wyroby rzemieślnicze wytwarzane są w regionie o bardzo bogatej historii, jednak one same są raczej zwyczajne i funkcjonalne. Ich produkcja nie jest poparta badaniami rynku.

Miasto Sumaré w stanie São Paulo ma bardzo długą historię polityczną i społeczną. Miasto jest częścią osiedla, jakie otrzymali ponad trzydzieści lat temu członkowie Ruchu Chłopów bez Ziemi (Movimento dos Sem Terra), którzy zabiegają o reformę rolną w Brazylii.

Pomagam grupie pięciu kobiet – rolniczek, które w Sumaré zajmują się ręcznym wytwarzaniem wyrobów z włókna bananowca i opracowują nowe produkty, takie jak abażury, maty, pudełka. Omawiane tu wyroby rzemieślnicze wytwarzane są w regionie o bardzo bogatej historii, jednak one same są raczej zwyczajne i funkcjonalne. Ich produkcja nie jest poparta badaniami rynku. Dlatego, pomimo dobrej jakości aktualnie wytwarzanych produktów, kobiety mają trudności z ich sprzedażą.



PRZYKŁADY PRODUKTÓW Z WŁÓKNA BANANOWCA WYKONANE PRZEZ RZEMIEŚLNIKÓW



ZAADAPTOWANE, PRZETŁUMACZONE NA LOKALNY JĘZYK ARKUSZE DEFINIOWANIA PROBLEMU I STYMULOWANIA ULEPSZANIA WYKORZYSTANE PODCZAS WARSZTATÓW

DLACZEGO ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

Postanowiliśmy pracować nad etapem poprzedzającym opracowanie produktu, czyli przeanalizować historię rzemieślniczek i to, co dla nich jest ważne. Planowaliśmy wykorzystać to do stworzenia kolekcji produktów, opierającej się na solidnym fundamencie, dzięki któremu mogłyby zwiększyć sprzedaż. Przyjrzelśmy się także całemu łańcuchowi dostaw, od zbioru surowców, po magazynowanie produktów – wszystko po to, by zwiększyć jego wydajność.

Po dostosowaniu użyliśmy narzędzi: persony, definiowanie problemu i stymulowanie ulepszenia. Przede wszystkim chcieliśmy, aby rzemieślniczki opowiedziały nam o sobie i swojej społeczności. Do tego stworzyliśmy persony, aby móc zbadać historię miejsca i opowieści rzemieślniczek o ich społeczności. Następnie zdefiniowaliśmy problem i uzupełniliśmy ich opowieści o główne trudności, jakie same dostrzegają.

Dostosowałam odpowiednio narzędzie definiowania problemu, aby móc przedstawić problemy jako szansę.

Do bardziej szczegółowej analizy i krytyki aktualnych technik rzemieślniczych użyliśmy stymulowania ulepszenia, które zawiera szereg zaleceń pozwalających spojrzeć na całość w inny sposób.

Dzięki zastosowaniu tego narzędzia ludzie, którzy nigdy wcześniej nie byli przedsiębiorcami, zapoznali się z myśleniem biznesowym.

JAK ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

Każda z rzemieślniczek otrzymała zamknięte „pudełko ze skarbami”, aby mogła opowiedzieć o sobie. Kobiety otwierały pudełko i opisywały, co w nim znalazły. W środku umieszczono lusterko, które pomagało im wejrzeć w siebie i ujawnić swoje myśli, osobiste marzenia i umiejętności. Później pogrupowaliśmy te przemyślenia i opracowaliśmy persony dla każdej grupy. Odpowiednio dostosowane narzędzie użyliśmy do stworzenia fikcyjnej osoby, która posiadała cechy opisane przez rzemieślniczki. Ponadto zebraliśmy to, co ich zdaniem stanowiło przeszkody. Następnie zastosowaliśmy stymulowanie ulepszenia, aby opracować nowe pomysły. Wiele z nich się powtarzało, czasem tworzyliśmy nowe pytania, ale uzyskaliśmy dostatecznie dużą liczbę odpowiedzi i mieliśmy wrażenie, że analiza została w pełni przeprowadzona.

Powszechnie wiadomo, że w wiosce brakuje odpowiedniego sprzętu i materiałów. Nie mogłam wydrukować arkuszy do zastosowania narzędzi, dlatego w miejscu, w którym pracowaliśmy, z wykorzystaniem kolorowego papieru, karteczek samoprzylepnych i tabliczek do pisania stworzyłam zastępcze plansze.

WYNIKI ZASTOSOWANIA NARZĘDZIA

Dzięki zastosowaniu tego narzędzia ludzie, którzy nigdy wcześniej nie byli przedsiębiorcami, zapoznali się z myśleniem biznesowym. Narzędzie pomogło rolniczkom uporządkować myśli i odegrało kluczową rolę w określeniu konkretnych celów i działań, jakie są niezbędne na każdym etapie.

Ponadto narzędzie posługuje się językiem zrozumiałym dla wszystkich, nawet dla osób z podstawowym wykształceniem. Na podstawie pytań zawartych w arkuszu stworzyliśmy bardzo solidną propozycję wartości, która posłużyła nam do opracowania innych obszarów modelu biznesowego.

Chcę tworzyć trwałe
rozwiązania i wdrażać je
poprzez większe zaangażowanie
ludzi korzystających z mojej pracy



KOMPOZYCJA MARKETINGOWA

POZIOM ZAANGAŻOWANIA

ZACZERPNIĘTO Z:

Nesta (2009), *Worksheet 4a: Marketing Mix*, w: *Creative Enterprise Toolkit*



KONIECZNA JEST ROZMOWA ze współpracownikami oraz innymi przedsiębiorcami. Zaplanuj czas na wspólne wypełnienie arkusza w ciągu jednego dnia.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Marketing w tym kontekście nie musi oznaczać sprzedawania twojej pracy. Oczywiście kompozycja marketingowa może być w tym pomocna, jeżeli taki jest twój cel, ale jest również przydatna do zdefiniowania sposobów formułowania przez ludzi opinii o twojej pracy, a także do wskazania możliwości wpływania na ten proces. Jest to narzędzie, które pomoże w przekonaniu interesariuszy do zaangażowania się w twój projekt.

Arkusz **kompozycji marketingowej** (ang. *marketing mix*) został tak podzielony, aby pomóc ci w zbadaniu twojej pracy z perspektywy osób z niej korzystających. Wszystkie wymienione w nim elementy wpływają w pewien sposób na ocenę twojej pracy, pomagając lepiej zrozumieć te obszary, które mogą wymagać szczególnej uwagi, jeżeli chcesz wywrzeć rzeczywisty wpływ. Kompozycja marketingowa może pomóc określić, jak zachęcić ludzi, z którymi współpracujesz, do zaangażowania się w to, co próbujesz zrobić.

? JAK STOSOWAĆ?

Nie należy traktować kompozycji marketingowej jedynie jako narzędzia przeznaczonego do celów komercyjnych. Trzeba na nią spojrzeć jako okazję do zastanowienia się nad własną pracą przez pryzmat doświadczeń jej beneficjentów.

Narzędzie to pomaga określić ich potrzeby i doświadczenia oraz zastanowić się nad sposobem ulepszenia aktualnej bądź przyszłej oferty.

Pola arkusza można uzupełniać w dowolnej kolejności. Należy wypełnić każdą sekcję i w wystarczający sposób odpowiedzieć na postawione pytania.

Produkt	Miejsce	Cena
Środowisko fizyczne	Proces	Ludzie
		Promocja

Chcę tworzyć trwałe rozwiązania i wdrażać je
poprzez większe zaangażowanie ludzi korzystających z mojej pracy

KOMPOZYCJA MARKETINGOWA

Produkt

Opisz swoją unikalną propozycję sprzedaży, wymień cechy i korzyści sprawiające, że twoja praca jest wyjątkowa.

Miejsce

Gdzie ludzie mają dostęp do twojej pracy i jak ona tam trafia?

Cena

Jakie zyski otrzymujesz za swoją pracę?

Środowisko fizyczne

Jakie wrażenie robi twoje miejsce pracy na odbiorcach, dostawcach i pracownikach?

Proces

Jakie procedury stosuje twoja firma przy realizacji pracy?

Ludzie

Którzy z twoich pracowników lub przedstawicieli są zaangażowani?

Promocja

Jakich środków używasz, aby twoi odbiorcy dostrzegli twoją pracę?

Tworzenie współpracy pomiędzy wieloma interesariuszami, aby zrozumieć powiązania i stworzyć możliwości w ramach publicznego systemu opieki zdrowotnej.

1st | 1. Solutions | & emanate.

2nd | User journey

- Aesthetics
- Capacity
- Fine tuning

4th | Sunday

2. Regro - gaps
utilities / caretaking
Value added stuff.

Chcę tworzyć trwałe rozwiązania i wdrażać je oraz realizować plan bez poczucia przytłoczenia



LISTA ZADAŃ KRYTYCZNYCH

ZACZERPIĘTO Z:

Nesta (2009), *Worksheet 4b: Critical Marketing Tasks*, w: *Creative Enterprise Toolkit*

POZIOM ZAANGAŻOWANIA



KONIECZNA JEST ROZMOWA ze współpracownikami oraz innymi przedsiębiorcami. Zaplanuj czas na wspólne wypełnienie arkusza w ciągu jednego dnia.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Lista zadań krytycznych (ang. *critical task list*) to sposób na upewnienie się, że twoje zamierzenie jest możliwe do zrealizowania w określonym czasie i przy danym budżecie. Jest to przydatne, gdy pracujesz sam, ale staje się jeszcze ważniejsze, gdy musisz współpracować i koordynować swoją pracę z innymi. Lista stanowi wspólny punkt odniesienia, z którego wszyscy mogą korzystać, aby śledzić postępy w realizacji zadań. Dzięki temu można tak zarządzać projektami, by koncentrować się na bieżących zadaniach.

To narzędzie jest proste, a znalezienie czasu na jego wykonanie naprawdę zaprocentuje, gdy z powodu nawału pracy do wykonania grozić będzie przeciążenie lub też gdy martwisz się o to, jak dokładnie zrealizować dany pomysł. Gdy zakres prac zacznie się zwiększać, a zadania będą musiały być rozdzielane na dużą liczbę osób, może się okazać, że konieczne jest zastosowanie bardziej dynamicznego i profesjonalnego narzędzia do zarządzania projektami. Lista zadań krytycznych jest pierwszym krokiem do opracowania procedury organizowania bieżącej pracy.

? JAK STOSOWAĆ?

Należy wymienić wszystkie niezbędne działania oraz podać osoby odpowiedzialne za ich wykonanie, przydzielony budżet, termin realizacji oraz proces ostatecznego zatwierdzenia.

Nie unikaj konkretów. Zastanów się nad danym działaniem z osobami, które zostały do niego przydzielone, i dodaj jak najwięcej szczegółów. Można również wyszczególnić konkretne

funkcje, które ludzie będą pełnić podczas realizacji konkretnego działania.

Należy regularnie monitorować i dokonywać oceny postępów w realizacji zadań krytycznych, zarówno pod względem zasobów ludzkich, jak i budżetu. Wszelkie odstępstwa od planu wymagają określonych działań, uzgodnień lub zmian.



Chcę tworzyć trwałe rozwiązania i wdrażać je
oraz realizować plan bez poczucia przytłoczenia

LISTA ZADAŃ KRYTYCZNYCH

DZIAŁANIE	→	PRZYDZIELONE DO	→	BUDŻET	→	TERMIN	→	AKCEPTACJA

Przedstawienie planu działalności związanej z praktykami i metodami rolniczymi w kontekście miejskim.



Chcę tworzyć trwałe
rozwiązania i wdrażać je
w ramach nowego przedsięwzięcia
lub powiększania istniejącego



BIZNESPLAN

ZACZERPNIĘTO Z:
Gov.uk (2013), *Write a Business Plan*

POZIOM ZAANGAŻOWANIA



KONIECZNA JEST ROZMOWA ze współpracownikami oraz innymi przedsiębiorcami. Zaplanuj czas na wspólne wypełnienie arkusza w ciągu jednego dnia.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Biznesplan (ang. *business plan*) to uporządkowany opis tego, jak robisz to, co robisz. Należy w nim przedstawić problem, który firma chce rozwiązać, wizję jego realizacji oraz własny, wyjątkowy sposób wykonania tego zadania. Napisanie biznesplanu jest często kluczem do przekonania potencjalnych fundatorów, którzy chcą się dowiedzieć, na co zostaną przeznaczone ich pieniądze. Dokument powinien zawierać także m.in. prezentację kierownictwa oraz plan marketingowy, operacyjny i finansowy. Uwzględnić należy wszystkie aspekty, którymi może być zainteresowany potencjalny partner zapewniający finansowanie, i używać przy tym języka, którego on oczekuje.

Podczas gdy narzędzie takie jak szablon modelu biznesowego przedstawia ogólny zarys tego, co chcesz zrobić (a także dlaczego i jak chcesz to zrobić), biznesplan zbiera bardziej szczegółowe informacje na temat sposobu urzeczywistnienia zamierzenia na bazie prowadzonej działalności i dostępnego finansowania. Uporządkowany arkusz biznesplanu będzie pomocny w wyjaśnieniu, dlaczego twój pomysł wywarca wpływu społecznego jest przedsięwzięciem, które można zrealizować.

? JAK STOSOWAĆ?

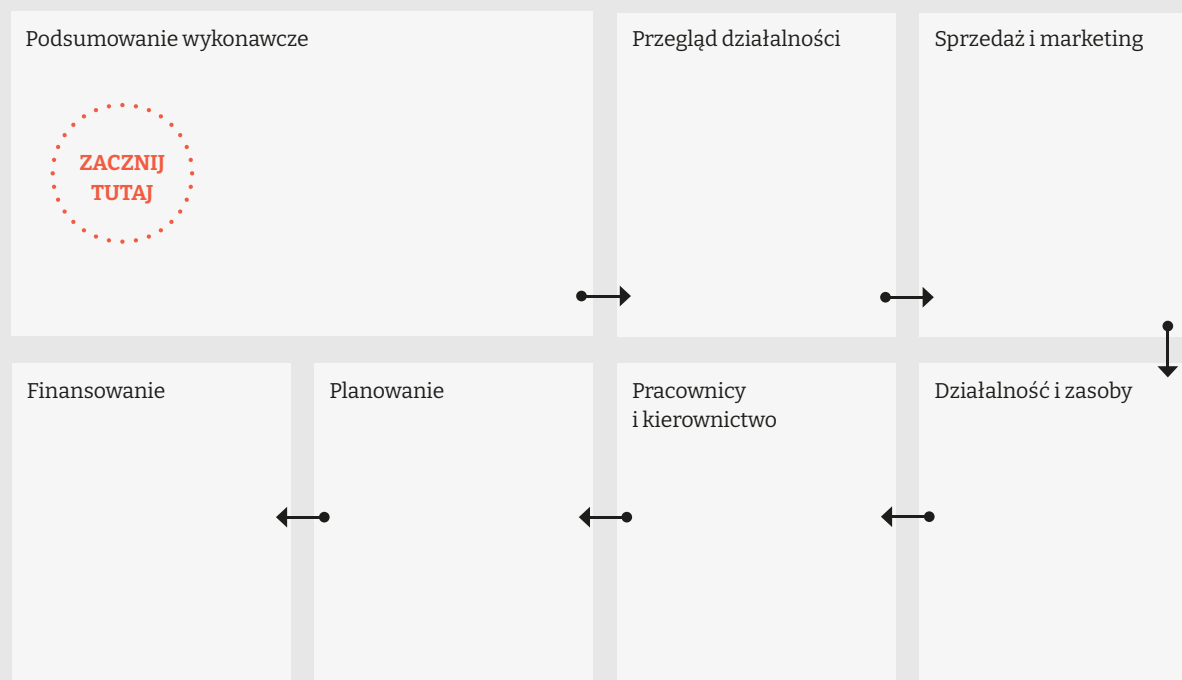
W poniższym arkuszu przedstawiono kluczowe aspekty, o których należy pamiętać podczas opracowywania biznesplanu. Najprościej jest napisać najpierw krótki projekt biznesplanu, by móc go potem zmieniać. Nie należy spędzać zbyt wiele czasu na dopracowywaniu pierwszej czy nawet kolejnych wersji projektu, ponieważ najprawdopodobniej będą one jeszcze wielokrotnie zmieniane. W trakcie tego procesu z pewnością znajdziesz sposób możliwie najlepszego wyjaśnienia, dlaczego twój projekt, mający na celu dobro społeczne, jest możliwy do zrealizowania.

Dobrym pomysłem jest zaczęcie pisania biznesplanu od sporządzenia przeglądu działalności. Należy przedstawić w kilku zdaniach główną ideę, zapotrzebowanie na nią i jej rynek. Następnie należy sporządzić plan działania oraz

zastanowić się, co sprawia, że twój zespół poradzi sobie z tym zadaniem. Ze względu na fundatorów i sponsorów kluczowym elementem biznesplanu jest jednoznaczne wyjaśnienie, dlaczego potrzebne są pieniądze, jak zostaną one wydane i jak można uzyskać zwrot inwestycji.

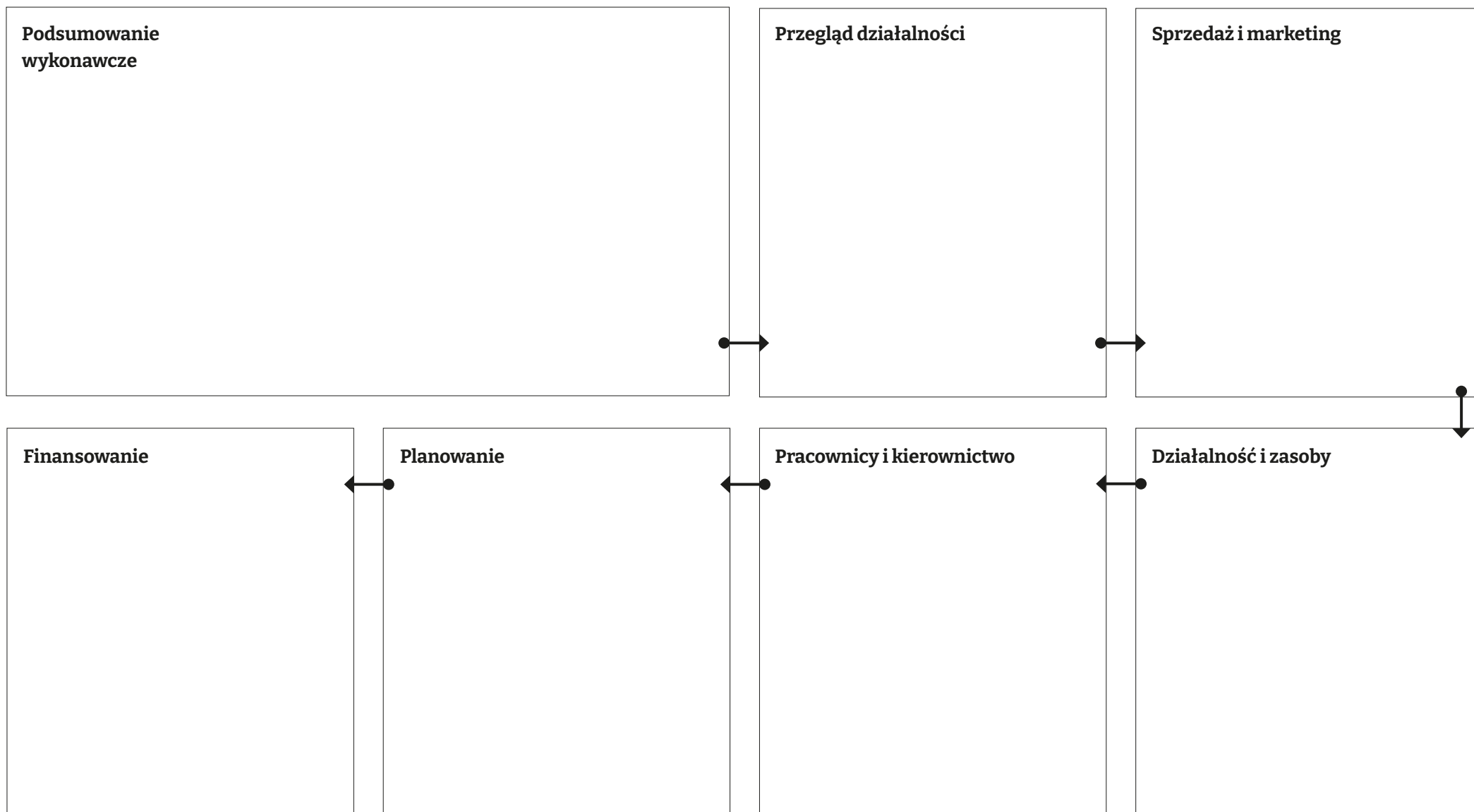
Ważnym elementem biznesplanu jest podsumowanie wykonawcze. Zazwyczaj znajduje się ono na początku dokumentu, ale rzadko sporządzane jest jako pierwsze. Łatwiej jest je napisać po sporządzeniu szkicu biznesplanu.

Po przygotowaniu biznesplanu należy go dać komuś do przeczytania. Pomaga to spojrzeć z nowej perspektywy i zidentyfikować problemy, które mogły zostać przeoczone.



Chcę tworzyć trwałe rozwiązania i wdrażać je
w ramach nowego przedsięwzięcia lub powiększania istniejącego

BIZNESPLAN



Strategy



Chcę tworzyć trwałe rozwiązania i wdrażać je po zbadaniu różnych sposobów zwiększania skali działania



PLAN SKALOWANIA

ZACZERPIĘTO Z:

Ali R., Mulgan G., Halkett R., Sanders B. (2007), *In and Out of Sync: The Challenge of Growing Social Innovations*

POZIOM ZAANGAŻOWANIA



BARDZIEJ ZŁOŻONE NARZĘDZIE, które powinno być zrealizowane w ciągu kilku dni. Ze względu na strategiczny charakter danych wejściowych i wyjściowych wymaga konsultacji z bardziej doświadczonymi osobami lub współpracownikami. Weryfikacji najlepiej dokonać po pierwszym zastosowaniu.

Co to jest i dlaczego należy skorzystać z tego narzędzia?

Kolejnym krokiem po udanym wdrożeniu projektu (właściwego lub pilotażowego) jest wykorzystanie tego sukcesu i dalsze jego rozwijanie. Zasadniczo oznacza to dotarcie z własną działalnością do większej liczby osób. Istnieje wiele sposobów na zwiększenie skali działalności – od replikacji projektu w innych miejscach na świecie po współpracę z różnymi organizacjami, by móc razem realizować wspólną wizję, czy też dalsze poszukiwania rozwiązania problemu, który był powodem rozpoczęcia przedsięwzięcia.

Organizacje społeczne mogą stanąć przed kilkoma wyzwaniami związanymi ze zwiększaniem skali działalności. Są to: zachowanie jasnego celu (np. strategiczne rozszerzenie działalności, a nie tylko rozrastanie się), negocjowanie struktury kosztów i przychodów (np. stałe dochody zamiast jednorazowych dotacji lub zastrzyków kapitału), skuteczne radzenie sobie z popytem i podażą (np. osiągnięcie widocznych rezultatów przy odpowiednich kosztach odbiorców), przeprowadzanie zmian organizacyjnych (np. założyciele są zastępowani przez menedżerów); wybór odpowiedniej formy organizacyjnej (np. rozwój organizacji, partnerstwo, fuzja, przejęcie, licencja, franczyza). Do rozszerzenia skali działalności projektu pilotażowego, bez szkody dla wpływu, jaki musi on wywierać, potrzebne są określone zasoby. Niezależnie od tego, w jaki sposób i kiedy podjęta zostanie decyzja o skalowaniu, dla organizacji kluczowe jest stworzenie wspólnej wizji skalowania. **Celem planu skalowania** (ang. *scaling plan*) jest rozpoczęcie poważnej debaty na ten temat, w której wezmą udział najważniejsi interesariusze, zarówno z organizacji, jak i spoza niej.

? JAK STOSOWAĆ?

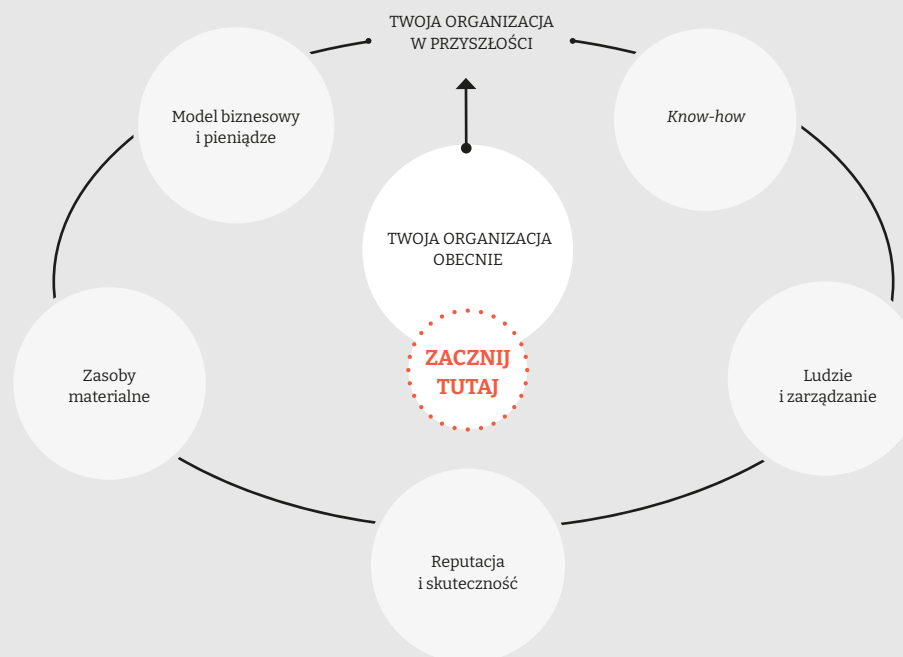
Załączony arkusz pomaga w opracowaniu wspólnej wizji skalowania, a jednocześnie umożliwia ocenę zasobów organizacji i jej gotowości do wykonania kolejnego kroku. Na podstawie oceny sytuacji można podjąć decyzję o zwiększeniu skali działania albo wzmocnieniu jednych lub rozwijaniu innych aspektów działalności przed skalowaniem.

Z arkusza można korzystać podczas warsztatów, w których uczestniczyć będą członkowie zespołu, potencjalni fundatorzy, beneficjenci oraz inni interesariusze. Przedstawia on pięć kluczowych obszarów, które należy przeanalizować, aby stwierdzić, czy organizacja jest gotowa do skalowania.

Pytania zawarte w arkuszu mają zachęcić do przeprowadzenia krytycznej, pogłębionej debaty, która pomoże określić obszary organizacji gotowe do rozszerzenia skali działalności oraz takich, które muszą jeszcze zostać dokładnie zbadane.

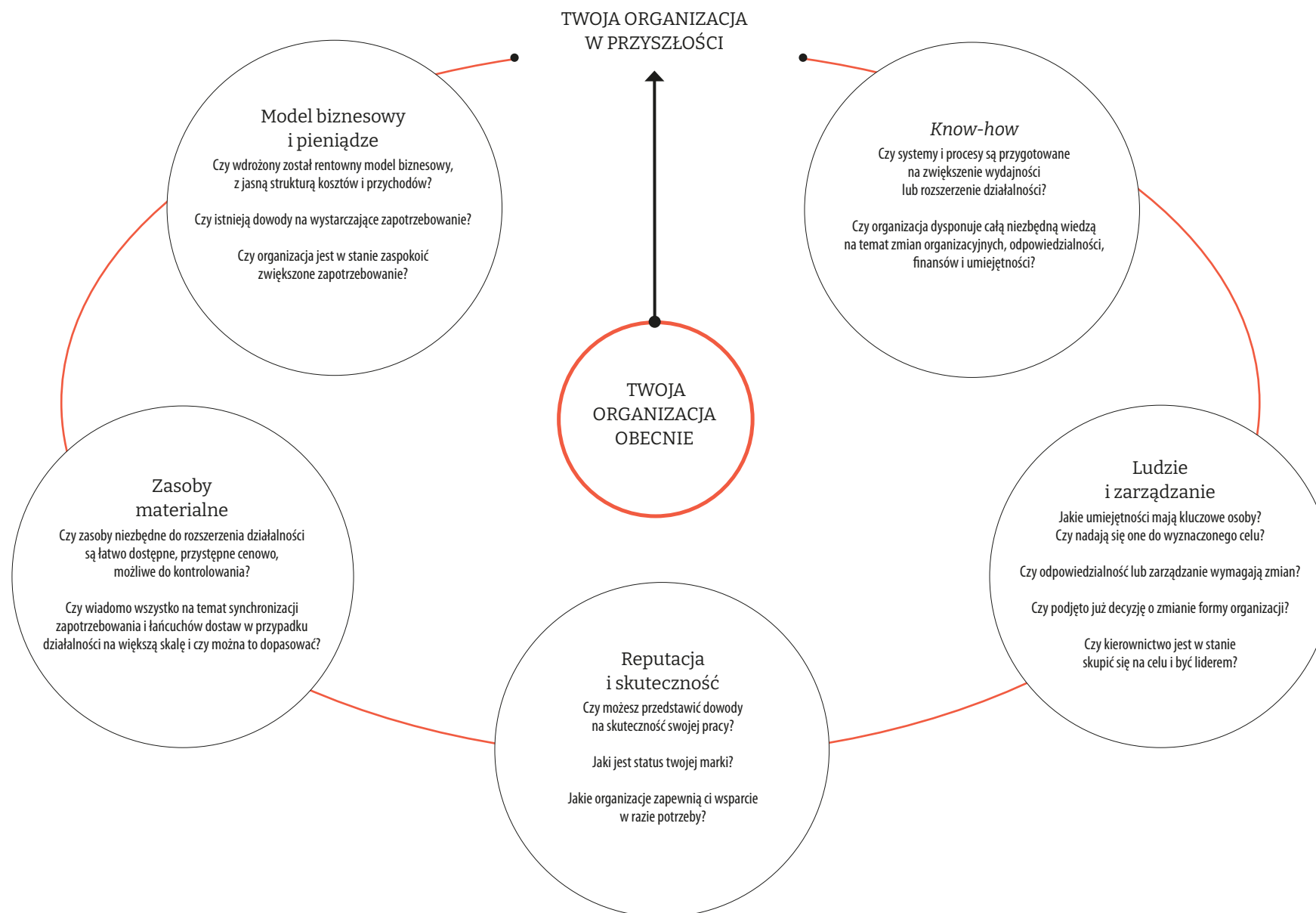
Podczas wypełniania arkusza należy podać dowody w postaci twardych danych, a nie tylko anegdot. Pomocne może się okazać zebranie niektórych informacji przed spotkaniem.

Należy zachować daleko idącą otwartość, dokładność i nie stronić od samokrytyki. Im dokładniejsze będą udzielone odpowiedzi, tym lepszy ogląd sytuacji.



Chcę tworzyć trwałe rozwiązania i wdrażać je
po zbadaniu różnych sposobów zwiększania skali działania

PLAN SKALOWANIA



ZASTOSOWANE NARZĘDZIE: ANALIZA SWOT, DRABINA PYTAŃ ORAZ LISTA ZADAŃ KRYTYCZNYCH

ORGANIZACJA: ZESPÓŁ MPTAST (POMOC TECHNICZNA I WSPARCIE)

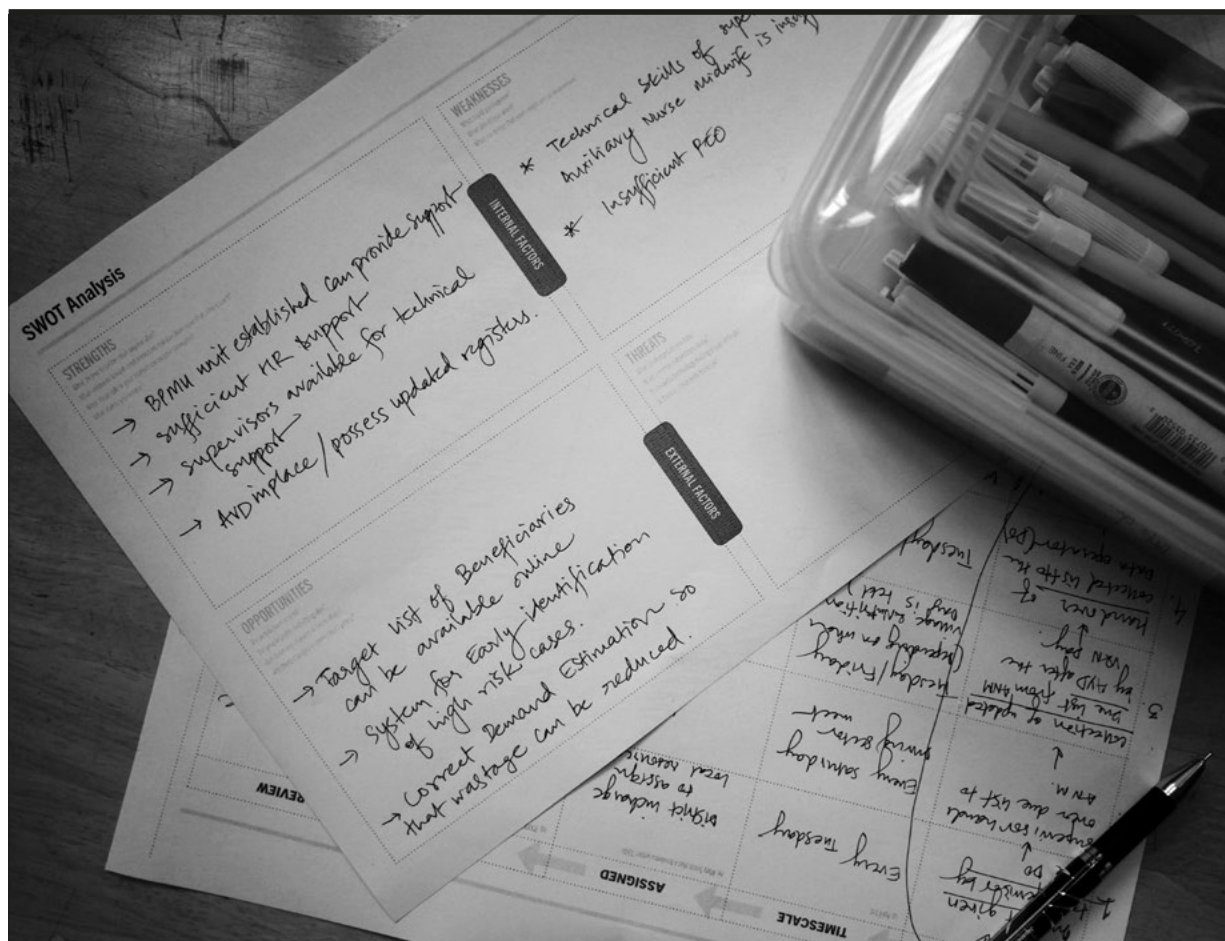
KRAJ: INDIE

SEKTOR: ZDROWIE PUBLICZNE, ODŻYWIENIE, DOSTĘP DO WODY, WARUNKI SANITARNE I HIGIENA

ROLA: OKRĘGOWY KOORDYNATOR PROJEKTU

OSOBA DO KONTAKTU: RAVI KOMMURI

E-MAIL: RKOMMURI@MPTAST.ORG



WSPÓLNIE OPRACOWANY ARKUSZ PODCZAS OCENY AKTUALNYCH SŁABYCH STRON I SPOSOBÓW ICH POKONANIA

Madhya Pradesh to stan w środkowych Indiach, który w porównaniu z średnią krajową ma bardzo wysokie wskaźniki umieralności matek i niemowląt.

Celem naszego programu jest wzmocnienie systemu. Ścisłe współpracujemy z Ministerstwem Zdrowia, Ministerstwem ds. Rozwoju Kobiet i Dzieci oraz Ministerstwem Technologii Medycznych w Publicznej Służbie Zdrowia (ang. Public Health Engineering Department), które starają się zmniejszyć śmiertelność wśród matek i nowo narodzonych dzieci oraz poprawić stan odżywienia oraz wskaźnik dzietności kobiet w indyjskim stanie Madhya Pradesh.

Internetowy system monitorowania matek i dzieci (ang. *Mother & Child Tracking System*, MCTS) to oprogramowanie opracowane przez rząd indyjski w celu monitorowania różnych usług, które są lub mają być świadczone ciężarnym kobietom od momentu poczęcia do ukończenia przez dziecko pierwszego roku życia. To monitorowanie realizacji usług jest bardzo ważne i pomaga w planowaniu i kierowaniu działaniami, które należy podjąć w celu zmniejszenia śmiertelności wśród matek i nowo narodzonych dzieci.

Przed wdrożeniem systemu monitorowania trzeba go jeszcze dopracować.

DLACZEGO ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

W jednym przypadku nasz zespół zastosował teorię zmiany w połączeniu z diagramem przyczynowym, zaś w drugim analizę SWOT, drabinę pytań i listę zadań krytycznych. Naszym celem było znalezienie możliwości szerszego wykorzystania programu MCTS, a także ponowne zdefiniowanie ról, motywacji i strategii awaryjnych dla wszystkich osób i podmiotów odpowiedzialnych za jego funkcjonowanie. Zrobiliśmy to, używając najpierw pierwszego zestawu narzędzi, by móc dokonać ponownej analizy wyzwania, a następnie innego zestawu narzędzi do zidentyfikowania potencjalnych członków zespołu i najlepszego sposobu wdrożenia rozwiązania.

JAK ZASTOSOWALIŚMY TO NARZĘDZIE?

Narzędzia te wykorzystaliśmy w ramach projektu pilotażowego w okręgu Jabalpur w stanie Madhya Pradesh. Na początku wyjaśniłem cel projektu członkom zespołu pracującym w terenie – okręgowemu inspektorowi ds. zdrowia, położnej pomocniczej oraz akredytowanemu pracownikowi socjalnemu, zajmującemu się służbą zdrowia.

Przyjrzeliliśmy się następującym kwestiom:

1. Dlaczego system MCTS w ogóle nie jest aktualizowany?
2. Kim są zaangażowani ludzie i jakie są ich funkcje?
3. Jakie są wąskie gardła, którymi powinniśmy się zająć, aby rozwiązać problem?

Następnie zastosowaliśmy analizę SWOT, drabinę pytań oraz listę zadań krytycznych.

ANALIZA SWOT

W celu zrozumienia mocnych i słabych stron zespołu, uzyskania pomocy w ustaleniu działań niezbędnych do większej skuteczności oraz wsparcia ludzi, aby brali odpowiedzialność za swoje działania.

DRABINA PYTAŃ

W celu ponownego zdefiniowania obowiązków poszczególnych osób, za zgodą i przy pomocy całego zespołu.

LISTA ZADAŃ KRYTYCZNYCH

W celu opracowania harmonogramu wcielania w życie nowego planu.

WYNIKI ZASTOSOWANIA NARZĘDZIA

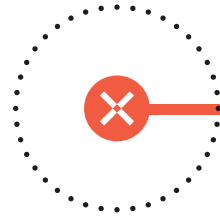
Analiza SWOT umożliwiła członkom zespołu dokonanie oceny mocnych stron oraz pozwoliła im zrozumieć, w jaki sposób wkład poszczególnych osób wpływa na pracę całego zespołu i *vice versa*. Dzięki temu narzędziu byliśmy w stanie również przewidzieć ewentualne zagrożenia, które mogły zakłócić sprawne funkcjonowanie systemu – coś, czego nigdy wcześniej nie braliśmy pod uwagę.


Drabina pytań pomogła nam zidentyfikować członków zespołu, którym można było przydzielić nowe zadania i wyznaczyć czas na ich realizację w zaktualizowanym systemie. Proces ten miał charakter partycypacyjny i odbywał się za zgodą wszystkich osób, które były bezpośrednio i pośrednio zaangażowane w system zdrowotny.

W naszej opinii opracowywanie i doskonalenie programów oraz mierzenie wyników są równie ważne.


Zastosowaliśmy listę zadań krytycznych, aby stworzyć nowy harmonogram aktualizacji systemu monitorowania usług i opracować wskaźniki, które pozwolą nam uzyskać informacje zwrotne na temat skuteczności nowego systemu. Podczas realizacji projektu pilotażowego kluczowe jest zmierzenie postrzeganej i faktycznej zmiany, zanim można będzie myśleć o zwiększeniu skali działania. Lista zadań krytycznych pomogła nam w określeniu kluczowych etapów i kamieni milowych programu pilotażowego.

Spojrzenie z lotu
ptaka na innowacje
społeczne





Zestaw narzędzi *Twój wpływ na rozwój* został stworzony specjalnie z myślą o praktykach, aby mogli oni od razu przystępować do działania. Przedstawione tu narzędzia bazują na aktualnych teoriach i praktykach z zakresu innowacji, projektowania i rozwoju biznesu.



Niniejszy rozdział oferuje spojrzenie z lotu ptaka na główne filary leżące u podstaw teorii i zarządzania innowacjami społecznymi. Pod każdym zagadnieniem umieszczone zostały odnośniki do dalszych pozycji.

01 Etapy wprowadzania innowacji

O innowacjach pisze się niekiedy jak o procesie niemal magicznym, ale postrzeganie innowacji jako zagadki jest błędem. To prawda, że innowacje prawie nigdy nie są proste i przewidywalne, ale gdy patrzy się z bliska na ich przebieg, można się również przekonać, że cały proces innowacji jest uporządkowany i systematyczny.

Chociaż każda prawdziwa innowacja jest kompleksową historią pętli informacji, można wyróżnić kilka etapów, przez które przechodzi większość innowacji. Zebrana tu wiedza pomoże zrozumieć, jak należy przekuwać pomysły na działanie, jakie metody należy stosować na każdym etapie wdrażania innowacji, i jak ponadto nie zapominać o odpowiednim nastawieniu.

SIEDEM ETAPÓW INNOWACJI

Szanse i wyzwania

Należą do nich wszystkie czynniki inicjujące, takie jak kryzys, nowe dowody, inspiracje itp. Uwydatniają one potrzebę zmian. Etap może obejmować diagnozowanie przyczyn źródłowych problemu lub identyfikowanie możliwości, jakie może przynieść nowa zmiana.

Tworzenie pomysłów

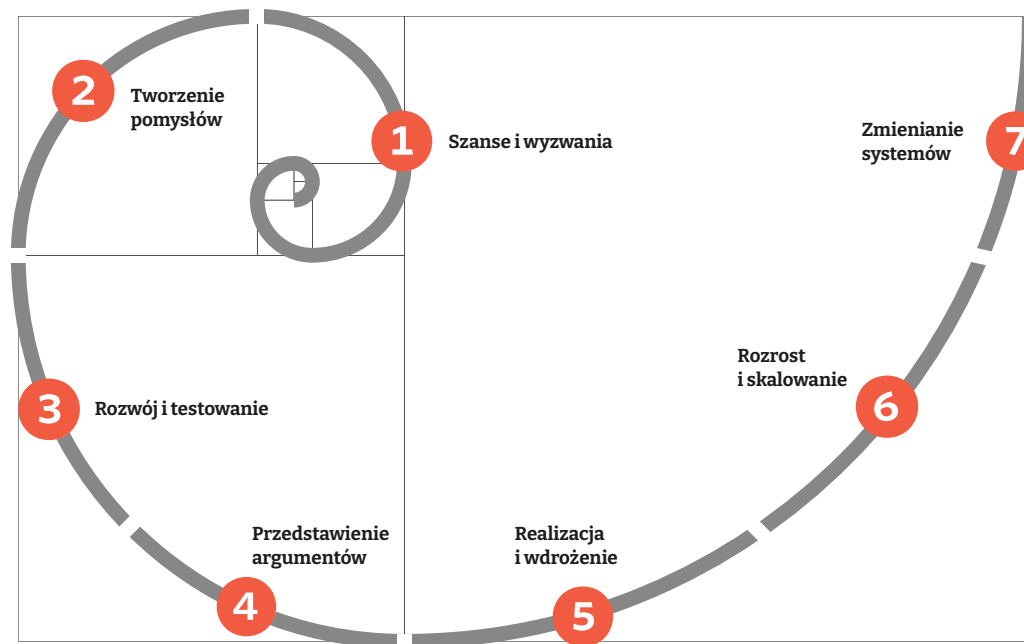
Pomysły, które jako pierwsze przychodzą nam do głowy, w większości się nie sprawdzają. Jednak jeśli tworzy się ciągle nowe pomysły, można dojść do czegoś, co jest radykalne i doprowadzi do zmiany. Należy korzystać z kreatywnych metod, takich jak projektowanie, aby zwiększyć liczbę pochodzących z różnych źródeł możliwych rozwiązań.

Rozwój i testowanie

Nowe pomysły zawsze potrzebują solidnej krytyki. To właśnie dzięki zastosowaniu metody prób i błędów się krystalizują i są udoskonalane. Można do nich dochodzić po prostu poprzez wypróbowywanie różnych rzeczy albo stosowanie naukowych metod, takich jak prototypowanie czy randomizowane badania kontrolne.

Przedstawienie argumentów

Przed wdrożeniem pomysłu trzeba udowodnić, że się on sprawdzi i jest lepszy od tego, co już istnieje. Należy opracować mocne dowody na potwierdzenie tego i przedstawić je innym.



Realizacja i wdrożenie

Na tym etapie rozwiązanie wchodzi do powszechnego zastosowania. Identyfikowane są aspekty, które dobrze działają, i takie, które nie działają. Konieczne jest zabezpieczenie źródeł dochodów, które zapewnią długoterminową stabilność finansową, umożliwiającą dalsze wdrażanie innowacji.

Rozrost i skalowanie

Na tym etapie mamy do czynienia z licznymi strategiami rozwoju i upowszechniania innowacji – od rozwoju organizacyjnego po licencjonowanie i franczyzę. Również naśladowanie i inspiracja odgrywają kluczową rolę w upowszechnianiu pomysłów lub praktyki w sposób bardziej organiczny i adaptacyjny.

Zmianie systemów

To dzięki innowacjom systemowym można wywrzeć maksymalny wpływ na społeczeństwo. Wiąże się to zazwyczaj z długotrwałymi zmianami w sektorze publicznym i prywatnym oraz współdziałaniem wielu elementów i wprowadzeniem nowych sposobów myślenia.

Więcej na temat etapów innowacji:

- Caulier-Grice J., Mulgan G., Murray R., (2010), *Open Book of Social Innovation*, The Young Foundation, Nesta & The Lab, London

02 Wykorzystanie danych

Plan zbierania danych potrzebny jest od samego początku projektu. Wszyscy innowatorzy, zleceniodawcy, osoby korzystające z usług i inwestorzy potrzebują sprawdzonych informacji, aby wiedzieć, czy produkty lub usługi, które opracowują, kupują lub w które inwestują, przynoszą pozytywną zmianę. W dziedzinach takich jak np. medycyna korzystanie ze zweryfikowanych danych jest znacznie bardziej powszechne i daje

interesujące możliwości czerpania wiedzy. Główną korzyścią płynącą z dokonywania regularnej i systematycznej oceny danych jest to, że umożliwia ona bardziej skuteczne wykorzystanie informacji do testowania założeń, ciągłego doskonalenia i wywierania bardziej trwałego wpływu. Korzystanie z danych powinno być powszechną praktyką organizacji oraz naturalnym elementem projektów i procesu podejmowania decyzji. I nie chodzi tylko

o dane dotyczące bieżących projektów. Wiedza na temat tego, co już się sprawdziło, oraz tego, co działa w szerszym kontekście, ułatwia przeprowadzenie oceny i powtórzenie sukcesu. Na następnej stronie znajduje się schemat opracowany przez Nestę, przedstawiający różne standardy dotyczące danych, które należy gromadzić w trakcie realizacji projektu, aby móc wykazać, że prowadzi on do korzystnej zmiany.

PIĘĆ POZIOMÓW DANYCH

1. Wywierany wpływ

Jasne przedstawienie, na czym polega działanie produktu czy usługi (nowych lub ulepszonych), w jaki sposób może wpłynąć na osiągnięcie zamierzonego wyniku, a także dlaczego będzie to poprawa w stosunku do obecnej sytuacji.

2. Zależność

Zaobserwowanie pewnego pozytywnego wpływu na użytkowników produktu lub usługi, bez potwierdzenia, co było tego przyczyną. W celu oceny wpływu przed ewaluacją i po niej można przeprowadzić ankietę lub badanie kohortowe bądź panelowe.

3. Przyczynowość

Uzyskanie dowodów na pozytywną zmianę wśród użytkowników produktu lub usługi dzięki produktowi lub usłudze. Zastanów się, w jaki sposób pokazać wpływ produktu lub usługi za pomocą losowo wybranej grupy kontrolnej, aby poszerzyć bazę dowodową.

4. Niezależna replikacja

Walidacja pozytywnych wyników produktu lub usługi, mająca na celu zapewnienie, że ten pozytywny wpływ może zostać osiągnięty za rozsądną cenę w innych miejscach, m.in. przez zastosowanie standardów handlowych i znaków jakości.

POZIOM DANYCH	1	2	3	4	5
JAK ZBIERAĆ DOWODY	Logiczny, spójny i przekonujący opis działalności i jej znaczenia	Gromadzenie danych, które wskazują na pozytywną zmianę, ale brak możliwości potwierdzenia, co jest jej przyczyną	Przyczynowość można wykazać za pomocą grupy kontrolnej lub porównawczej	Jedna lub więcej niezależnych ocen replikacji, która potwierdza te wnioski i ewentualnie replikuje te wyniki	Instrukcje, systemy i procedury gwarantują spójny sposób replikacji danej innowacji
	Powinieneś być w stanie zrobić to sam, z wykorzystaniem informacji i badań z innych źródeł. Stworzenie teorii zmiany powinno pomóc w logicznym i spójnym przedstawieniu, w jaki sposób interwencja ma przynieść zamierzone efekty.	Na tym etapie dane mogą zacząć pokazywać, jaki wpływ ma innowacja, ale mogą nie wykazywać bezpośredniej przyczynowości. Pomocnych będzie wiele metod opisanych wcześniej. Równie pomocne będą także dobrze ustrukturyzowane ankiety, przeprowadzane wśród twoich rozmówców przed interwencją i po niej lub przeprowadzane w różnych odstępach w trakcie interwencji.	Przyczynowość można wykazać poprzez przedstawienie dowodów na to, co stało się z osobami zaangażowanymi w interwencję, na to, co stało się z podobną grupą, która nie była zaangażowana w interwencję (z tzw. grupą kontrolną). Losowy dobór uczestników do obu grup przyczynia się do wzmocnienia dowodów. Konieczna jest odpowiednio duża próba, aby wyniki były przekonujące.	Należy zlecić przeprowadzenie dokładnej, niezależnej ewaluacji w celu wykazania wpływu i walidacji ewentualnego wpływu, jaki został osiągnięty dzięki twojej innowacji. Możesz starać się o uzyskanie potwierdzenia poprzez oparcie się na standardach stosowanych w handlu, znakach jakości i innych.	Musisz wykazać, że twoje produkty lub usługi mogą być stosowane przez inną osobę w innym miejscu i nie będzie to miało bezpośredniego wpływu na pozytywny wynik końcowy i utrzymanie opłacalności finansowej twojej propozycji. W tym celu można przeprowadzić ewaluację w różnych kontekstach. Pozwoli to m.in. sprawdzić, czy sposób postępowania zastosowany lub wynik uzyskany w innym miejscu jest taki sam.

5. Skalowanie

Dokonaj kilkukrotnej ewaluacji replikacji lub przeanalizuj przyszłe scenariusze, aby uzyskać jasne i sprawdzone dowody na to, że produkt lub usługa mogą być realizowane w innych miejscach i wywierają silny, pozytywny wpływ, a jednocześnie są opłacalne finansowo.

Więcej na temat wykorzystania danych:

- Puttick R. (2011), *Ten Steps to Transform the Use of Evidence*, Nesta, London
- Ludlow J., Puttick R. (2013), *Standards of Evidence*, Nesta, London, <https://www.nesta.org.uk/report/nesta-standards-of-evidence/>
- Mulgan G., Puttick R. (2013), *Making Evidence Useful: The Case for New Institutions*, Nesta, London
- DfID: Department for International Development (2013), *How to Note*, London, <http://bit.ly/dfid-evidence>
- BOND for International Development (2013), *Evidence Principles*, London, <http://www.bond.org.uk/effectiveness/principles#download>

03 Skalowanie

Koncepcja zwiększania skali działania przyciąga coraz większą uwagę, ponieważ rozszerza zasięg innowacyjnych projektów pilotażowych na duże społeczności. Zwiększyć skalę działania można na wiele sposobów, m.in. poprzez powielenie pomysłu w innym miejscu, współpracę z różnymi organizacjami czy budowanie owocnych relacji.

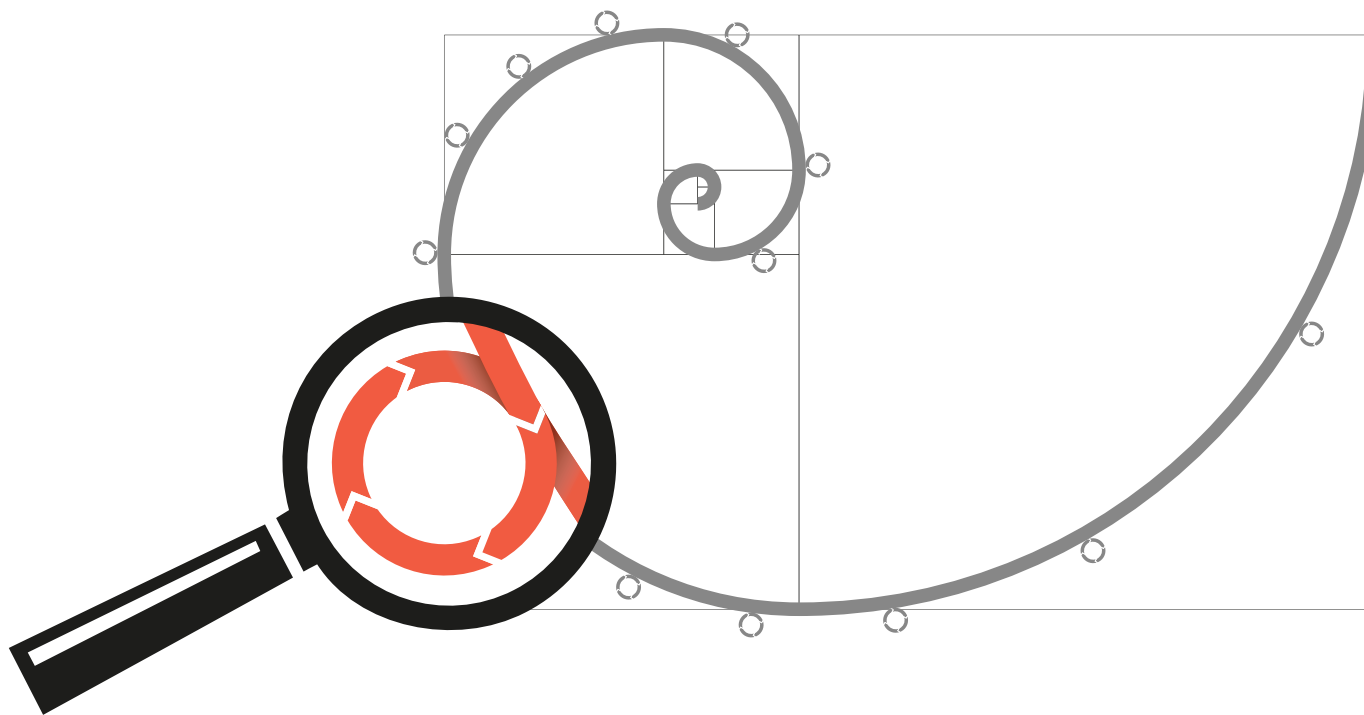
W celu ustalenia, czy projekt jest gotowy do zwiększenia skali i osiągnięcia większego wpływu w bardziej rozpowszechniony sposób, należy znaleźć rzeczy, które się sprawdziły, zadbać o to, by funkcjonowały bez zakłóceń, i zwiększyć skalę ich oddziaływania. Warto popatrzeć przez pryzmat podaży i popytu, tzn. zastanowić się, czy są osoby gotowe zapłacić za twój pomysł. Jeżeli twój pomysł się sprawdził, czy jest on lepszy niż rozwiązania alternatywne? Niemal zawsze zadanie

polegające na zwiększeniu skali zasięgu idei społecznej wymaga zwiększenia zarówno podaży, jak i popytu, ale twoja strategia będzie się bardzo różnić w zależności od tego, co jest ważniejsze w danym przypadku.

Dla osób postronnych wielkie innowacje mogą wyglądać jak radykalne zmiany. Tylko osoby zaangażowane wiedzą, że są to

najczęściej małe kroki, następujące po sobie i od siebie zależne, i to dzięki nim można zwiększyć skalę działania.

W skali mikro poszczególne etapy innowacji to procesy „małej spirali”. Są one pojedynczymi projektami, które organizacja może rozwijać w celu wspierania ogólnego procesu innowacji.



Więcej na temat skalowania:

- Ali R., Mulgan G., Halkett R., Sanders B. (2007), *In and Out of Sync: The Challenge of Growing Social Innovations*, Nesta, London, <http://www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync>
- Cooley L., Kohl R. (2006), *Scaling Up – From Vision to Large-scale Change: A Management Framework for Practitioners*, Management Systems Institute, John D. and Catherine T. Mac Arthur Foundation, Washington

04 Myślenie systemowe

Słowo „system” odnosi się do złożonych i zależnych od siebie infrastruktur, zasad i wzorców panujących w naszych społeczeństwach i gospodarkach. Zmiany w jednej części mogą mieć wpływ na inne segmenty, dlatego złożone problemy wymagają zmian i innowacji w całym systemie.

Myślenie systemowe łączy w sobie różne elementy i innowacje, które służą osiągnięciu wspólnego celu.

Pojedyncza organizacja prawie nigdy nie ma wszystkich umiejętności i zasobów, aby przeprowadzić działania, które są niezbędne do wywarcia dużego wpływu.

Oznacza to, że innowacja prowadząca do zmiany systemowej prawie zawsze wiąże się ze zgromadzeniem wokół siebie partnerów, dostawców i dystrybutorów, wspieranych przez sieci, stowarzyszenia, ośrodki analityczne i agencje rozwoju.

Więcej na temat myślenia systemowego:

- Leadbeater C., Mulgan G. (2013), *Systems Innovation Discussion Paper*, Nesta, London
- Seddon J. (2013), *Systems Failure and Systems Thinking*, Nesta, London

Najważniejsze źródła

01 SCHEMAT PRZEBIEGU PROCESU INNOWACJI

Nesta (2013), *Innovation Flowchart*, <http://www.nesta.org.uk/publications/innovation-flowchart>

02 PLANOWANIE OPARTE NA WIEDZY

Nesta (2009), *Worksheet 2b: Evidence Modelling*, w: *Creative Enterprise Toolkit*, <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

03 ANALIZA SWOT

MindTools (1996), *SWOT Analysis*, http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

04 SZABLON MODELU BIZNESOWEGO

Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation*

05 MAPA TWORZENIA PARTNERSTW

Tennyson R. (2003), *12 Phases in the Partnering Process*, w: *The Partnering Toolbook*, s. 4, <http://www.toolkitsportdevelopment.org/html/resources/E1/E1585B25-8A8A-44A9-BC6C-F519987AD2CE/pt-en.pdf>

06 PĘTLA UCZENIA SIĘ

IDEO (2011), *Deliver: Create a learning plan*, w: *IDEO, Human Centered Design Toolkit*, wyd. 2, London, s. 145, <https://www.ideo.com/post/design-kit>

07 ZBIERANIE DOŚWIADCZEŃ

Design Council (2011), *Service Safari*, w: *Keeping Connected Design Challenge*

08 DEFINIOWANIE PROBLEMU

Julier J., Kimbell L. (2012), *Problem Definition*, w: *The Social Design Methods Menu*, s. 30, http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf

09 DIAGRAM PRZYCZYŃ

Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012), *Cause Diagram*, w: *Service Design Toolkit*, http://www.servicedesigntoolkit.org/assets/posters/workposter_causediagram_a1.pdf

10 TEORIA ZMIANY

Nesta (2011), *Theory of Change*

11 OBSERWOWANIE DOŚWIADCZEŃ INNYCH

Lovlie L., Reason B., Polaine A. (2013), *Service Design: From Insight to Implementation*, Rosenfeld Media, s. 54–57

12 PRZEWODNIK PROWADZENIA ROZMOWY

IDEO, Bill & Melinda Gates Foundation (2012), *Develop an Interview Approach*, w: *Human Centred Design Toolkit*, s. 58. <http://www.hcdconnect.org/methods/interview-techniques>

13 DRABINA PYTAŃ

Teachers College Columbia University (2012), *Question*, w: *Social Innovation Toolkit*, <http://www.socialinnovationtoolkit.com/question.html>

14 STORYWORLD

Julier J., Kimbell L. (2012), *Storyworld*, w: *The Social Design Methods Menu*, s. 24, http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_Social-DesignMethodsMenu.pdf

1 5 MAPA LUDZI I POWIĄZAŃ

Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012), *Stakeholder Mapping*, w: *Service Design Toolkit*, http://www.servicedesigntoolkit.org/assets/posters/workposter_stakeholdermapping_a1.pdf

1 6 GRUPA DOCELOWA

Nesta (2009), *Worksheet 3a: Your Customers*, w: *Creative Enterprise Toolkit*, <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

1 7 PERSONY

Business Design Toolkit (2010), *Personas*

1 8 MAPA OBIETNIC I MOŻLIWOŚCI

IDEO (2011), *Deliver: Plan a Pipeline of Solutions*, w: *IDEO, Human Centered Design Toolkit*, wyd. 2, London, s. 135

1 9 WARSZTATY TWÓRCZE

Lovlie L., Reason B., Polaine A. (2013), *Service Design: From Insight to Implementation*, Rosenfeld Media, s. 60

2 0 SZYBKI GENERATOR POMYSŁÓW

Nesta (2013), *Fast Idea Generator*, <http://www.nesta.org.uk/publications/fast-idea-generator>

2 1 KAPELUSZE MYŚLOWE

Bono E. de (1985), *Six Thinking Hats*, Little, Brown and Company, http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php

2 2 MAPOWANIE WARTOŚCI

Nesta (2009), *Worksheet 2a: Your Values*, w: *Creative Enterprise Toolkit*, <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

2 3 ZACHĘTY DO ULEPSZANIA

Eberle B. (1997), *Scamper Worksheet*, Prufrock Press

2 4 PLAN TESTOWANIA PROTOTYPU

Nesta (2011), *Prototyping in Public Spaces*, <http://www.nesta.org.uk/publications/prototyping-public-services>

2 5 MAPA DOŚWIADCZEŃ

Schneider J., Stickdorn M. (2010), *The Customer Journey Canvas*, w: *This is Service Design Thinking*, BIS Publishers, Amsterdam, http://files.thisisservicedesignthinking.com/tisdt_cujoca.pdf

2 6 BLUEPRINT

Julier J., Kimbell L. (2012), *Blueprint*, w: *The Social Design Methods Menu*, s. 44, http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_Social-DesignMethodsMenu.pdf

2 7 KOMPOZYCJA MARKETINGOWA

Nesta (2009), *Worksheet 4a: Marketing Mix*, w: *Creative Enterprise Toolkit*, <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

2 8 LISTA ZADAŃ KRYTYCZNYCH

Nesta (2009), *Worksheet 4b: Critical Marketing Tasks*, w: *Creative Enterprise Toolkit*, <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

2 9 BIZNESPLAN

Gov.uk (2013), *Write a Business Plan*, <https://www.gov.uk/write-business-plan>

3 0 PLAN SKALOWANIA

Nesta (2007), *In and Out of Sync*, <http://www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync>

Polecane źródła

PUBLIKACJE

1. Ramalingam B., *Aid on the Edge of Chaos*
2. Moyo D., *Dead Aid*
3. Duflo E., Banerjee A., *Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty*
4. Yunus M., *Creating a World without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*
5. Karlan D., Appel J., *More Than Good Intentions: Improving the Ways the World's Poor Borrow, Save, Farm, Learn, and Stay Healthy*
6. Pascale R., Sternin J., Sternin M., *The Power of Positive Deviance*
7. Cooley L., Kohl R., *Scaling Up – From Vision to Large-scale change: A Management Framework for Practitioners*
8. UNDP, *Financing for Development*, http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Development%20Cooperation%20and%20Finance/InnovativeFinancing_Web%20ver.pdf
9. World Bank, *Innovation Policy – A Guide for Developing Countries*, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2460/548930PUB0EPI11C10Dislosed061312010.pdf?sequence=1>
10. OECD, *Innovation for Development*, <http://www.oecd.org/sti/inno/50586251.pdf>
11. Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G., *Open Book of Social Innovation*, <http://www.nesta.org.uk/publications/open-book-social-innovationNesta>
12. Mulgan G., Ali R., Halkett R., Sanders B., *In and Out of Sync*, <https://www.nesta.org.uk/report/in-and-out-of-sync/>
14. Nesta (Bound K., Thornton I.), *Our Frugal Future: Lessons from India's Innovation system*, https://media.nesta.org.uk/documents/our_frugal_future.pdf
14. Nesta (Bound K., Saunders T., Wilsdon J., Adams J.), *China's Absorptive State: Innovation and Research in China*, <http://www.nesta.org.uk/publications/chinas-absorptive-state-innovation-and-research-china>
15. Nesta (Bria F.), *The Digital Social Innovation Report*, <https://www.nesta.org.uk/project/digital-social-innovation/>

STRONY INTERNETOWE

1. World Bank Institute
2. OECD Wikiprogress
<https://www.oecd.org/dev/development-gender/entering-intodialoguewikigenderandwikiprogress.htm>
3. Oxfam Policy & Practice
<https://policy-practice.oxfam.org/>
4. ODI Publications
<https://odi.org/en/publications/?Topic=bio-diversity>
5. Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab
<https://www.povertyactionlab.org/about-us>

ZESTAWY NARZĘDZI

1. IDEO HCD toolkit
<https://www.ideo.com/post/design-kit>
2. Project Innovation
<http://www.socialinnovationtoolkit.com/home.html>
3. UNICEF Innovation Labs – A Do-It-Yourself Guide
https://mena.innovationforchange.net/en/digital_tool_box/innovations-lab-a-do-it-yourself-guide/
4. Finding What Works
5. +Acumen
<http://plusacumen.org/>
6. Business Model Canvas
<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

SIECI

1. Social Innovation Exchange (SIX)
<http://www.socialinnovationexchange.org/>
2. Alliance for Useful Evidence
<http://www.alliance4usefulevidence.org/>
3. Smart Citizen
<http://forum.smartcitizen.me/>
4. Arduino
<http://arduino.cc/>
5. D-Lab: International Development Innovation Network
<https://www.idin.org/>
6. Random Hacks of Kindness
<https://rhok.ca/>

BLOGI

1. Poverty Matters
<http://www.theguardian.com/global-development/poverty-matters>
2. Chris Blattman
<http://chrisblattman.com/>
3. From Poverty to Power
<https://frompoverty.oxfam.org.uk/>
4. DFID Bloggers
<http://blogs.dfid.gov.uk/>
5. ODI Opinion
<http://www.odi.org.uk/opinion>



Z INICJATYWY:	KSIĄŻKA POWSTAŁA DZIĘKI:	POLSKIE WYDANIE PRZYGOTOWAŁA:
		

ISBN (wersja PL): 978-83-62590-64-3

Polskie tłumaczenie przygotowała Fundacja Stocznia w ramach projektu *Katalizator innowacji społecznych*, współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego.