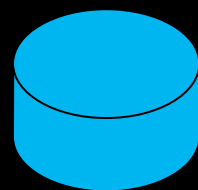
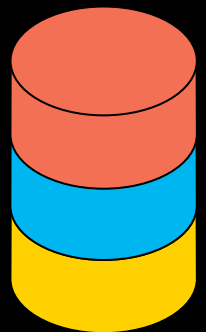
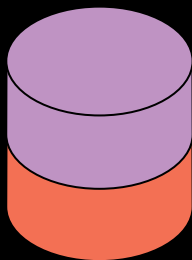
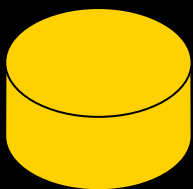


# Facylitacja innowacji w organizacjach społecznych



Adaptacja metody 4H  
i narzędziownik

# Facylitacja innowacji w organizacjach społecznych

Adaptacja metody 4H i narzędziownik

## Centrum Inicjatyw Obywatelskich

ul. Sienkiewicza 19, 76-200 Słupsk  
cio@cio.slupsk.pl

przy współpracy z:

## Coboi Lab

Laboratorio de innovación social

Planta 1, Centre de Serveis  
Carretera de la Santa Creu de Calafell, 33  
08830, Sant Boi de Llobregat (Barcelona)  
coboilab@santboi.cat

Słupsk 2021



# Spis treści

<b>Legenda</b>	7
<b>Wprowadzenie</b>	9
<b>Plan pracy</b>	14
<b>ETAP 1 Obserwacja</b>	
1 Pierwsze refleksje	24
2 Zdefiniowane wyzwania	30
3 Utworzenie Grupy Liderów	36
<b>ETAP 2 Eksploracja</b>	
1 Planowanie badania	56
2 Badanie wyzwania	62
3 Tworzenie wizji przyszłości	84
<b>ETAP 3 Plan działania</b>	
1 Mapowanie istniejących rozwiązań	98
2 Nowe działania: generowanie pomysłów	108
3 Priorytetyzacja działań	118
4 Analiza działań	124

## ETAP 4 Realizacja

1 Poznanie drogi użytkownika	138
2 Prototypowanie działania	144
3 Zdefiniowanie i rozpowszechnianie wiedzy o działaniu	152
4 Zdefiniowanie wspólnych wskaźników	162
5 Zaplanowanie realizacji działań	170
6 Obserwacja i ocena rezultatów	186
7 Iteracja	192
<b>Podziękowania</b>	196
<b>Autorzy</b>	196

## Legenda

	ETAP		WSTĘPNA ANALIZA
	PODETAP		ARKUSZ PRACY
	GRUPA LIDERÓW		NIEODPOWIEDNI
	NARZĘDZIE		ODPOWIEDNI
			TABLICA
			KOMPUTER
			KARTECZKI POST-IT
			MARKERY
			IMPLEMENTACJA

## ● Wprowadzenie

Organizacje społeczne podejmują działania w różnych obszarach, pracują w różnych środowiskach i z różnymi grupami odbiorców. Przyjmują także różne formy działalności, wdrażają kolejne projekty, świadczą rozmaite usługi. **Zmienność kontekstów funkcjonowania organizacji społecznych, zmienność sytuacji na rynku**, na którym organizacje społeczne się poruszają, stawiają im coraz wyższe wymagania, stymulują do poszukiwania nowych pomysłów, nowych sposobów działania, nowych rozwiązań dla napotykaných problemów. Nie zawsze organizacje społeczne wiedzą **jak radzić sobie z nowymi wyzwaniami**, jak skutecznie i szybko wypracowywać i wdrażać innowacje, testować ich skuteczność w realnym świecie i w sposób elastyczny reagować na zmiany. W takich sytuacjach pomocny może się okazać **proces facylitacji innowacji** w oparciu o podejście 4H (tzw. Poczwórnej Helisy). Podejście to zakłada przede wszystkim wielostronną współpracę różnych stron i środowisk

w poszukiwaniu innowacji. Podejście 4H stało się podstawą metody facylitacji innowacji „Wyzwania Miasta”, jaką stworzyło laboratorium innowacji społecznych Cobo Lab z Hiszpanii. Metoda ta zakłada szeroką współpracę w poszukiwaniu odpowiedzi na **aktualne wyzwania społeczne** w czteroetapowym procesie, wspieranym przez profesjonalnych facylitatorów za pomocą specjalnie stworzonych w tym celu narzędzi facylitacji.

Wypracowana przez hiszpańskiego partnera metoda wraz z narzędziami stała się bazowym modelem adaptacji metodologii do polskich warunków. Istotne w realizacji procesu facylitacji są **cztery główne etapy: Obserwacja – Eksploracja – Plan Działania – Realizacja** oraz towarzyszące każdemu etapowi arkusze pracy, porządkujące proces pod względem merytorycznym i logicznym. Opracowane arkusze pracy (kanwy) wykorzystują **elementy zwinnych metodyk zarządzania**, takich jak Design Thinking, Agile, Lean Management.

Centrum Inicjatyw Obywatelskich w Słupsku, prowadzące Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej w subregionie słupskim, przy wsparciu hiszpańskiego partnera, opracowało **adaptację tej metody facylitacji innowacji dla potrzeb podmiotów społecznych**. Skorzystać z niej mogą zarówno grupy inicjatywne, które dopiero poszukują swojego modelu działania w konkretnym obszarze, jak i organizacje społeczne, które szukają **nowych ścieżek rozwoju**, pragną uruchomić **nową usługę**, poszukują **rozwiązań dla problemów** różnej natury, a które hamują postęp w organizacji. Metodologia może pomóc także organizacjom w **wychodzeniu z kryzysu**, dla których nowe pomysły mogą stanowić ważną dźwignię.

Metoda facylitacji zaprezentowana w niniejszej publikacji może być stosowana zarówno podczas **bezpośrednich spotkań** z podmiotami, dla których znalezienie innowacyjnych rozwiązań określonych problemów jest istotne, jak również

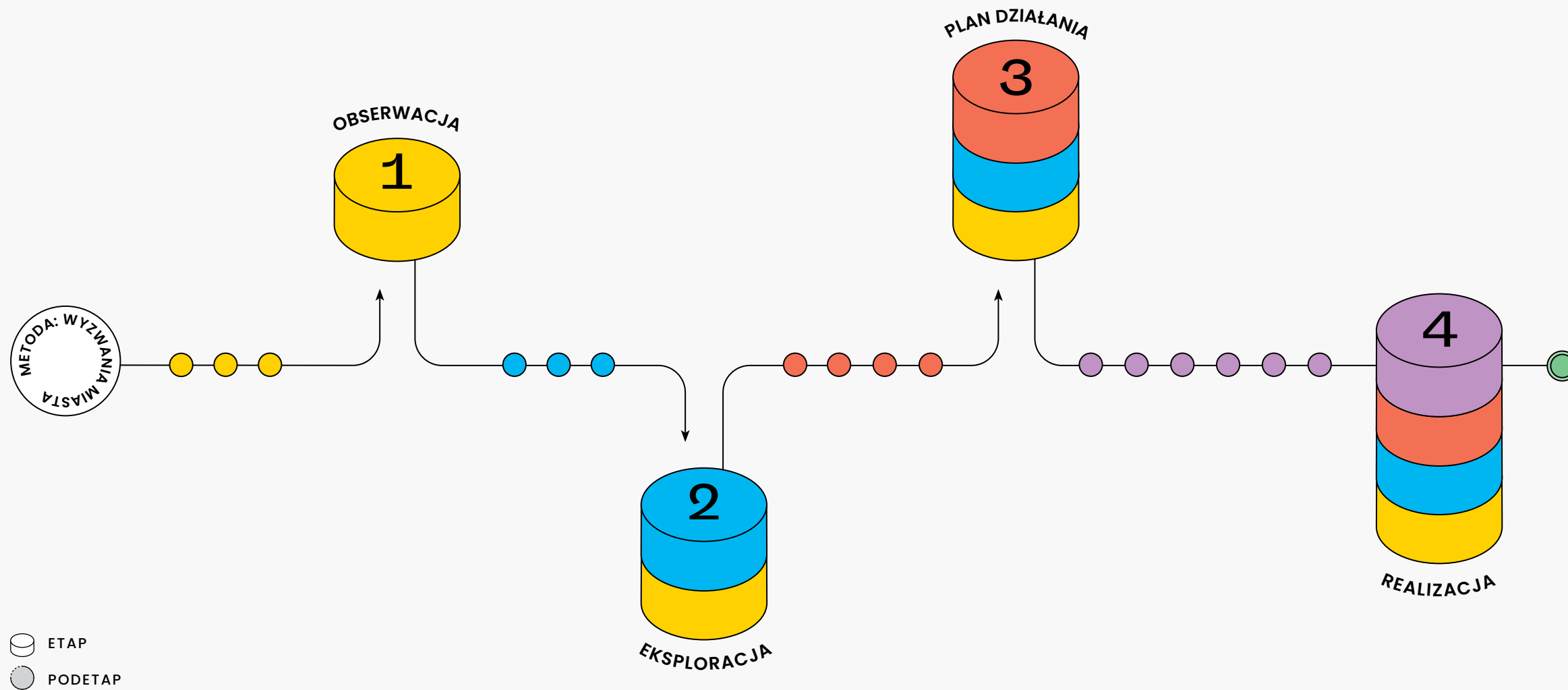
w **pracy zdalnej**, dzięki stworzonym narzędziom wirtualnym.

Niniejsza publikacja stanowi opis metody facylitacji innowacji w organizacjach społecznych opracowanej w oparciu o podejście 4H (Poczwórnej Helisy). Opracowanie powstało w ramach projektu "Facylitacja innowacji" zrealizowanego w ramach finansowania z projektu Operatora Grantów- GRUPA PROFESJA Sp. z o.o. pt. „Międzynarodowa współpraca się opłaca. Granty na komponent współpracy ponadnarodowej dla beneficjentów projektów standardowych realizowanych w zakresie celów tematycznych 8-11 współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach PO WER lub RPO w perspektywie finansowej 2014-2020." Projekt "Facylitacja innowacji" zrealizowany został przez Centrum Inicjatyw Obywatelskich ze Słupska i gminę Ajuntament De Sant Boi De Llobregat (Prowincja Barcelona). W trakcie prac adaptacyjnych:

- przeprowadzono szkolenie dla grupy 10 profesjonalnych facylitatorów w zakresie facylitacji innowacji metodą 4H, którymi dysponuje Centrum Inicjatyw Obywatelskich i Słowińska Grupa Rybacka,
- przeprowadzono pilotażowy proces facylitacji innowacji w 5 podmiotach ekonomii społecznej z subregionu słupskiego w oparciu o metodę 4H,
- opracowano ostateczną wersję opisu zaadaptowanej do polskich warunków metody wraz z tradycyjnym zestawem narzędzi wspierającym proces facylitacji,
- przygotowano narzędzia stosowane w procesie facylitacji innowacji w wersji wirtualnej (tablice Miro i Jamboard).

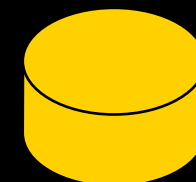
Zachęcamy do korzystania z wypracowanej metodologii i kontaktowania się z nami w celu poznania szczegółowych założeń metodologicznych wypracowanego modelu facylitacji innowacji w organizacjach społecznych.

# Etapy facylitacji innowacji w organizacjach społecznych w oparciu o metodę 4H (Poczwórnej Helisy)



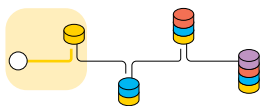
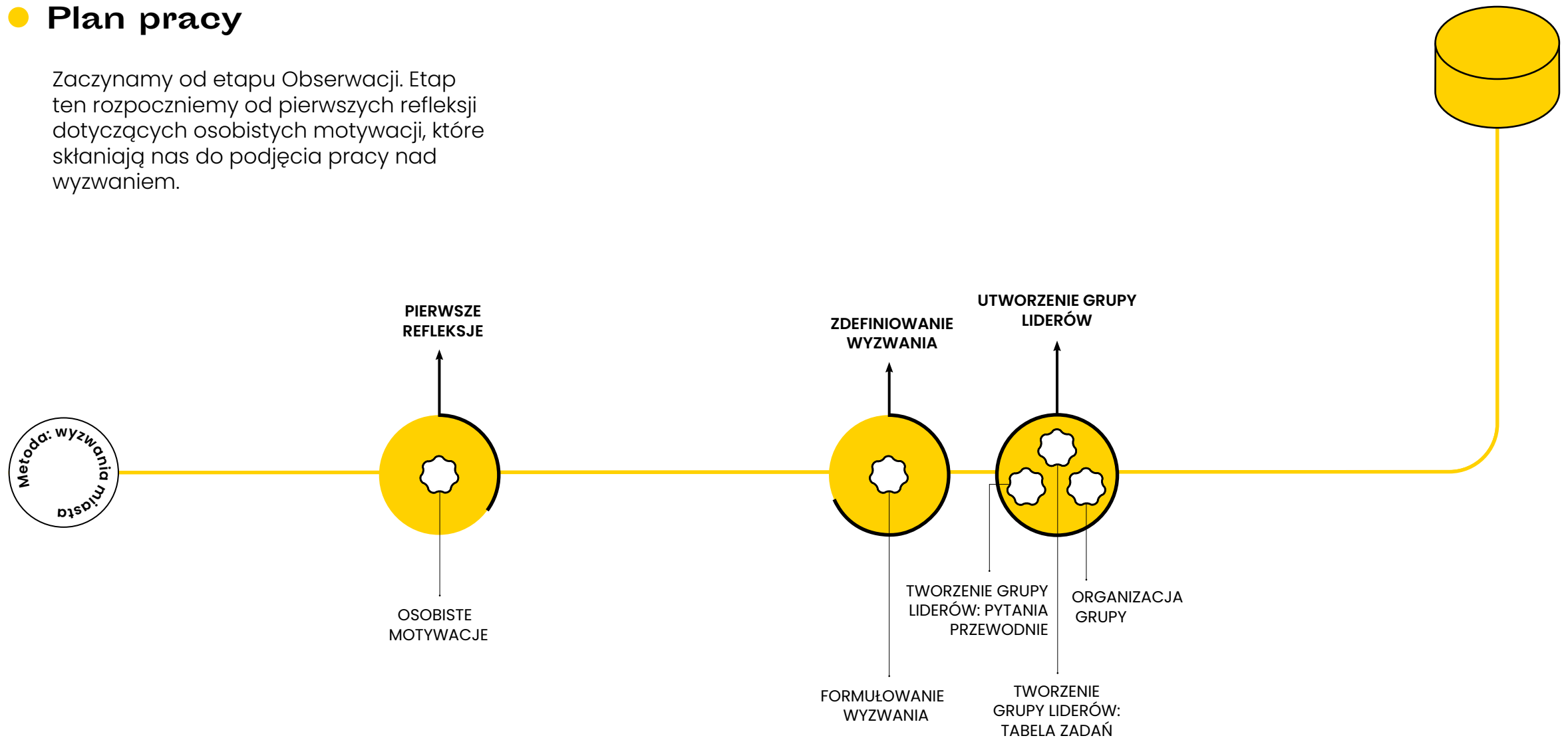


# OBSER- WACJA



## ● Plan pracy

Zaczynamy od etapu Obserwacji. Etap ten rozpoczniemy od pierwszych refleksji dotyczących osobistych motywacji, które skłaniają nas do podjęcia pracy nad wyzwaniem.



① OBSERWACJA

- PODETAP
- ⚙️ NARZĘDZIE

Zaczynamy od **etapu Obserwacji**.  
Etap ten rozpoczniemy od pierwszych refleksji dotyczących osobistych motywacji, które skłaniają nas do podjęcia pracy nad wyzwaniem. W kolejnym kroku zdefiniujemy precyzyjnie wyzwanie jakiemu chcemy sprostać. Zaczniemy od określenia problemu, a następnie ocenimy, czy jesteśmy go w stanie wspólnie rozwiązać. Tu także będziemy organizować Grupę Liderów, pełniącą kluczową rolę w procesie. Ten etap jest dla nas kluczowy: pozwoli nam zbudować fundamenty pod dalszą pracę i zwiększy szanse na powodzenie całego procesu.

① OBSERWACJA



Pierwsze refleksje



Zdefiniowane wyzwania



Utworzenie Grupy liderów

## ● Wprowadzenie

Przed zaprojektowaniem i przeprowadzeniem jakiegokolwiek innowacyjnego projektu, należy najpierw zidentyfikować **problem lub potrzebę zmiany**, jaką chcielibyśmy wprowadzić – a te mogą dotyczyć sfery oferowanych usług czy produktów, relacji z klientami, organizacji pracy, kwestii pracowniczych, lub innych sfer działania organizacji czy przedsiębiorstwa społecznego. Etap Obserwacji pomoże nam zrozumieć osobiste motywacje inicjatorów zmiany, jak również zrozumieć problem i przeformułować go na **wyzwanie**, pasujące do wizji strategicznej podmiotu ekonomii społecznej. Wyzwanie rozumiemy jako **okazję do działania** w celu znalezienia odpowiedzi na określony wcześniej problem. Będzie ono punktem wyjścia dla projektowania nowych działań, które przybliżą nas do **pożądaney zmiany** w naszej organizacji.

### ① OBSERWACJA

Zmiany, do której nie udało nam się do tej pory doprowadzić, ponieważ istniejące rozwiązania były niewystarczające.

Warto rozważyć powołanie zespołu w formie tzw. **Grupy Liderów**, odpowiedzialnej za wdrożenie kolejnych etapów procesu. Do tej grupy mogą należeć przedstawiciele pracowników, organów decyzyjnych, partnerów, odbiorców, klientów, itp. Skład tego zespołu zależy będzie od oceny dokonanej przez inicjatorów zmiany, czy dla skutecznego wypracowania rozwiązań potrzebne jest współdziałanie różnych stron.

Podsumowując, celem tego etapu jest zidentyfikowanie potrzeby zmiany (problemu), przekształcenie jej w okazję do działania (wyzwanie) i organizacja grupy osób wybranych do kierowania procesem.

# 1

## Pierwsze refleksje

### Opis

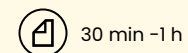
U podłoża każdego zaangażowania społecznego leżą personalne motywy zaangażowanych osób. Dlatego to od elementu **identyfikacji osobistych motywacji** inicjatorów procesu poszukiwania innowacji zaczynamy proces. Pierwsze refleksje pozwolą na wymianę informacji pomiędzy członkami zespołu o tym, co powoduje, że skłonni są oni zaangażować się w pracę nad poszukiwaniem innowacji, a tym samym wzajemne poznanie, co jest ważne dla każdego z uczestników. Takie podejście zwiększy szansę na poprowadzenie procesu w duchu wzajemnego szacunku pomiędzy członkami zespołu oraz wpłynie na poprawę skuteczności procesu poprzez lepszą znajomość preferencji poszczególnych osób.

### Zastosowanie

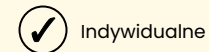
Etap określania osobistych motywacji polega na wstępnym zdefiniowaniu pomysłu jakim chcemy się zająć oraz identyfikacji przyczyn, skłaniających nas do tego, żeby nad nim pracować. W trakcie tego etapu poruszamy się wokół **emocji i wartości** jakie są dla nas istotne w danej sprawie. Refleksji poddajemy tu także nasze **ograniczenia i zasoby** jakie gotowi jesteśmy wnieść w proces generowania innowacji.



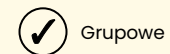
## Osobiste motywacje



30 min -1 h



Indywidualne



Grupowe

### Materiały



### Oczekiwany rezultat

Wizualnie  
ustrukturyzowana  
refleksja nad naturą  
projektu oraz  
indywidualnymi  
motywacjami.

### Jak stosować narzędzie?

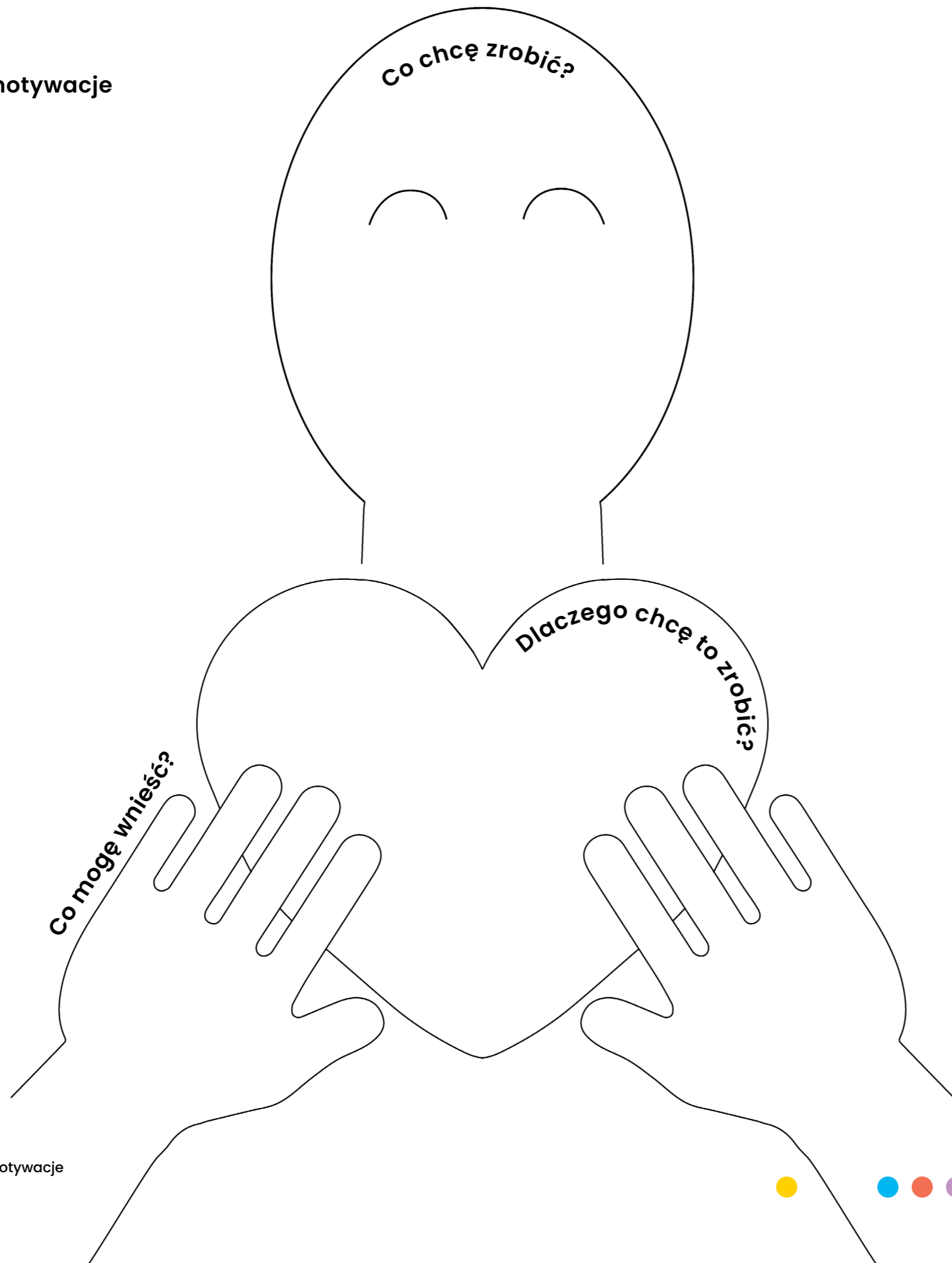
**1** Zaczynij od wypełnienia głowy swojej osoby konkretnymi i racjonalnymi aspektami pomysłu: Co chcę zrobić? Jaki dokładnie mam pomysł?

**2** Teraz wypełnij serce aspektami związanymi z emocjami: Dlaczego chcę to zrobić? Jakie mam zawodowe i osobiste motywacje?

**3** Ręce wypełnij częścią praktyczną: Co mogę wnieść do projektu? Jakie umiejętności posiadam?

**4** Na koniec wypełnij pustą przestrzeń, myśląc o swoich osobistych i zawodowych granicach: Czego nie chcę robić? Jak mogę to rozwiązać?

Czego nie chcę robić?



## 2

# Zdefiniowanie wyzwania

### Opis

**Odkrycie i zrozumienie problemu** jest pierwszym krokiem, który musimy wykonać, zanim zaczniemy proponować opcje innowacyjnych działań i wprowadzać zmiany w naszej organizacji i/lub jej otoczeniu. Kiedy zidentyfikujemy problem do rozwiązania, powinniśmy przeanalizować go, biorąc pod uwagę wiele perspektyw, żeby dobrze zrozumieć jego kontekst i mieć jasność co do zmiany, jaką chcemy uzyskać.

Dysponując tą wiedzą, będziemy w stanie zdefiniować wyzwanie, które pokieruje nas w stronę odpowiedzi – pozwoli nam rozwiązać palący problem lub znaleźć sposób na poprawę aktualnej sytuacji, przy wykorzystaniu zmieniającego się kontekstu.

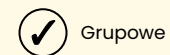
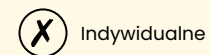
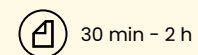
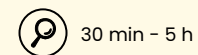
### Zastosowanie

Ten krok pozwoli nam zidentyfikować oraz zrozumieć istotne aspekty rozpoznanego problemu, jak częstość występowania czy związane z nim czynniki ekonomiczne, społeczne czy kulturowe. Pomoże nam też określić strony, które są nim najbardziej dotknięte i ocenić, jak pilne, w kontekście innych problemów, jest jego rozwiązanie. W trakcie tego etapu poddamy też refleksji i zwiualizujemy pożądaną zmianę, którą chcielibyśmy wprowadzić. Od tego momentu dużo łatwiej będzie nam zdefiniować wyzwanie. A konkretne wyzwanie – jako punkt wyjścia dla dalszej pracy – pomoże nam skupić się na celu i kierować się w stronę pożądaney zmiany.





## Formułowanie wyzwania



### Materiały



### Oczekiwany rezultat

Zrozumienie  
rozpoznanego  
problemu i  
zdefiniowanie  
wyzwania

### Jak stosować narzędzie?

**1** Przeczytajcie pytania z arkusza.

**2** Zbierzcie dostępne informacje o problemie, zidentyfikujcie i przemyślcie jego kolejne aspekty.

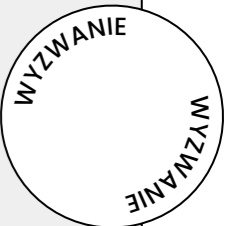
**3** Omówcie zidentyfikowane aspekty i zanotujcie uzgodnione pomysły w arkuszu, w części Analiza problemu.

**4** W części Zdefiniowanie wyzwania – przedyskutujcie, jak przeformułować problem w wyzwanie, czyli okazję do działania.

**5** Na koniec sformułujcie i zapiszcie konkretne wyzwanie. Od tego momentu praca będzie przebiegać według wskazówek zapisanych w arkuszu.

## Arkusz Formułowanie wyzwania

Analiza problemu					
PROBLEM				POŻĄDANA ZMIANA	
<b>1</b>	Jaki problem staramy się rozwiązać?	Kogo dotyczy ten problem, na kogo wpływa?	Jakie czynniki społeczne, kulturowe i ekonomiczne składają się na ten problem?  Dlaczego do tej pory nie udało nam się skutecznie rozwiązać tego problemu?	<b>2</b>	Jak wpisuje się w strategiczną wizję przedsiębiorstwa?
<b>3</b>					
Zdefiniowanie wyzwania					
Przekształćmy problem w pytanie, które wskazuje okazję do działania (czyli brzmi bardziej jak wyzwanie), zgodnie z poniższą strukturą:					
<b>Jak moglibyśmy</b>		.....	<b>żeby</b>	.....	<b>?</b>
		Czasownik wskazujący na działanie (zmienić, poprawić, zwiększyć...)	Co?	Pożądana zmiana	



## Utworzenie Grupy Liderów

### Opis

**Grupa Liderów** jest jednym z najważniejszych elementów w naszym wyzwaniu – jej główne zadanie polega na kierowaniu całym procesem. Ta grupa powinna składać się z osób o statusie lidera w poszczególnych podgrupach (np. członkowie zarządu, liderzy grup pracowniczych, przedstawiciele kluczowych partnerów, reprezentanci kluczowych klientów, itp.), reprezentując zarówno strony od początku zainteresowane procesem, jak i interesy tych stron, które być może dołączą do procesu później.


**Zadania Grupy Liderów** będą ewoluować w miarę przechodzenia do kolejnych etapów tej metody. Jej główne obowiązki to m.in.: ocena kontekstu i wykonalności wyzwania, włączenie do procesu odpowiednich stron, organizowanie spotkań eksploracyjnych, koordynowanie pracy nad tworzeniem wspólnie podzielanej wizji, koordynowanie planowania działań oraz czuwanie nad ich wykonaniem i ewaluacją.


### Zastosowanie


**Na etapie tworzenia Grupy Liderów** zidentyfikujemy grupę osób, która zajmie się koordynacją procesu tworzenia rozwiązań i umożliwi współpracę między zaangażowanymi stronami – wszystko to w celu znalezienia odpowiedzi na zidentyfikowane wyzwanie. Wykorzystanie narzędzi zaprojektowanych dla tego etapu pozwoli nam przypisać role i zadania poszczególnym osobom, które wchodzi w skład Grupy Liderów. Niektóre role mogą zostać przypisane jednocześnie kilku osobom lub ta sama osoba może być odpowiedzialna za kilka różnych zadań. Na tym etapie ważna będzie także praca nad organizacją prac grupy, identyfikacja potrzeb i oczekiwań wszystkich jej członków, określenie wspólnych wartości i reguł obowiązujących w grupie.



## Tworzenie Grupy Liderów

 30 min - 4 h

 30 min - 1 h

 Indywidualne

Grupowe

### Materialy



**Oczekiwany rezultat**  
Ustalenie osób, które wejdą w skład Grupy Liderów i określenie jej wewnętrznej organizacji.

### Jak stosować narzędzie?

**1** Zidentyfikujcie osoby występujące w organizacji lub jej bliskim otoczeniu, z silną pozycją lidera, które mogłyby wejść w skład Grupy Liderów.

**2** Porozmawiajcie o kluczowych aspektach Grupy Liderów, używając arkusza Pytania przewodnie.

**3** W oparciu o poprzednie odpowiedzi, podejmijcie decyzję i powołajcie członków Grupy Liderów.

**4** Kiedy członkowie zostaną wybrani, uzupełnijcie arkusz Tabela zadań w celu wyznaczenia każdemu członkowi grupy roli, funkcji i konkretnych zadań.

Zadania, kierunki pracy, a nawet skład Grupy Liderów mogą być zmieniane i dostosowywane do kolejnych etapów procesu.

1

Czy istnieje już zorganizowana grupa, która mogłaby przyjąć rolę Grupy Liderów?

Jeśli istnieje, czy powinna przyjąć tę rolę, czy lepiej utworzyć nową grupę?



2

Jakie uprawnienia kierownicze (koordynacja działań) i techniczne powinna mieć Grupa Liderów?

Ile osób powinno zaangażować się w działania w pełnym/niepełnym wymiarze godzin?

Przed kim Grupa Liderów będzie odpowiadać? Komu będzie składać raporty ze swojej pracy?



3

Kto sfinansuje pracę Grupy Liderów oraz potrzebną infrastrukturę, w perspektywie krótko- i długoterminowej?

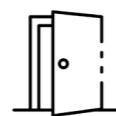
Jakim budżetem będzie dysponować?



4

Gdzie będzie pracować, w jakiej przestrzeni?

Z jakich narzędzi komunikacji i koordynacji będzie korzystać?



5

Jak często będą odbywać się spotkania Grupy?

Czy można już rozpocząć planowanie poszczególnych etapów i podetapów i zacząć je organizować w grafiku?

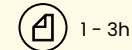


KOORDYNACJA	Kierowanie procesem tworzenia wspólnej wizji i strategii	<input type="checkbox"/> Zdefiniowanie i udostępnienie wiedzy o problemie <input type="checkbox"/> Zapewnienie utworzenia wspólnej wizji <input type="checkbox"/> Rozpoczęcie pracy i czuwanie nad jej postępami <input type="checkbox"/> Inne:	PRZYPISANE OSOBY
	Mobilizacja zasobów	<input type="checkbox"/> Mobilizacja zasobów ze źródeł publicznych i prywatnych <input type="checkbox"/> Dopasowywanie zasobów i możliwości <input type="checkbox"/> Szukanie możliwości synergii z innymi projektami <input type="checkbox"/> Inne:	
FACYLITACJA	Budowanie wspólnoty	<input type="checkbox"/> Komunikowanie potrzeby pilnej zmiany <input type="checkbox"/> Organizacja spotkań i wydarzeń <input type="checkbox"/> Proponowanie włączenia do procesu kolejnych kluczowych podmiotów <input type="checkbox"/> Tworzenie i zarządzanie treściami informacyjnymi <input type="checkbox"/> Inne:	
	Tworzenie ram dla działań	<input type="checkbox"/> Kierowanie procesem planowania spotkań i działań <input type="checkbox"/> Zagwarantowanie, że działania bazują na wiarygodnych danych <input type="checkbox"/> Inne:	
ZARZĄDZANIE DANYMI	Ustanowienie mechanizmów oceny	<input type="checkbox"/> Zbieranie, analizowanie, interpretowanie i przekazywanie danych <input type="checkbox"/> Zdefiniowanie wspólnych wskaźników oddziaływania <input type="checkbox"/> Ocena działań <input type="checkbox"/> Inne:	
	Inne		

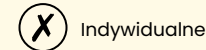




## Organizacja grupy



1 - 3h

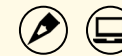


Indywidualne



Grupowe

### Materiały











### Oczekiwany rezultat

Zintegrowanie i zaangażowanie do pracy zespołu poprzez ustrukturyzowaną dyskusję. Narzędzie pomaga w wyjaśnieniu celu i motywacji zespołu, co przekłada się na produktywność i minimalizuje ryzyko konfliktu.

### Jak stosować narzędzie?

- 1 Zaczynicie od nazwania grupy, opisanie jej członków oraz ich roli.
- 2 W drugiej kolumnie wpiszcie cele grupy. Co chcecie osiągnąć w perspektywie krótko- i średnioterminowej? Skupcie się na celach, które są możliwe do zmierzenia i oceny.
- 3 Teraz przejdźcie do indywidualnych oczekiwań. Każdy członek grupy powinien przemyśleć swoje cele i motywacje, związane z pracą w zespole.
- 4 W sekcji Wizja przemyślcie wspólnie, z jakiej potrzeby wyrósł ten projekt i w jaką stronę chcecie dążyć.
- 5 Przejdźcie do sekcji Wartości - zidentyfikujcie te, którymi powinniście się kierować jako grupa i które odzwierciedlają waszą kulturę pracy.
- 6 W sekcji Potrzeby określcie indywidualne potrzeby każdego członka, które powinny zostać spełnione, żeby osiągnięta została Wizja zespołu.
- 7 W sekcji Reguły, uzgodnijcie, jakie zasady chcecie wprowadzić, jak będziecie je egzekwować oraz jakich narzędzi ewaluacji chcecie używać.
- 8 Na koniec omówcie w grupie mocne i słabe strony, którymi dysponuje każdy z członków i grupa jako całość.

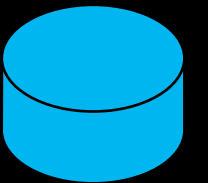
## Arkusz Organizacja grupy

Grupa 	Wspólne cele 	Wartości 	Reguły 
<p>Nazwa grupy</p> <p>Opis grupy:</p> <p>Członkowie i ich role:</p>	<p>Jakie są krótko- i długoterminowe cele naszej grupy? (wykonalne i możliwe do oszacowania)</p> <div data-bbox="1240 596 1715 1016" style="border: 1px dashed black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;"> <p><b>Wizja</b></p> <p>Dlaczego robimy to, co robimy?</p> </div> <p><b>Indywidualne oczekiwania</b> </p> <p>Jakie są indywidualne oczekiwania i motywacje każdego członka zespołu?</p>	<p>Jakie wartości reprezentuje grupa? Które z nich nadają kierunek pracy grupy?</p> <p><b>Potrzeby</b> </p> <p>Czego potrzebuje każdy członek zespołu, aby odnieść sukces?</p>	<p>Jakie zasady chcemy wprowadzić? Jak będą podejmowane decyzje? Jak będziemy wykonywać i oceniać naszą pracę?</p>
<p><b>Mocne strony i szanse</b> </p>		<p><b>Słabe strony i zagrożenia</b> </p>	
<p>Jakie mamy mocne strony, które pomogą nam osiągnąć nasze cele? (indywidualne i grupowe)</p>		<p>Jakie są nasze słabe strony? (indywidualne i grupowe)                  Jakie przeszkody możemy napotkać jako grupa?                  Jak się zachowamy w obliczu tych zagrożeń?</p>	

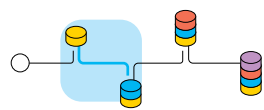
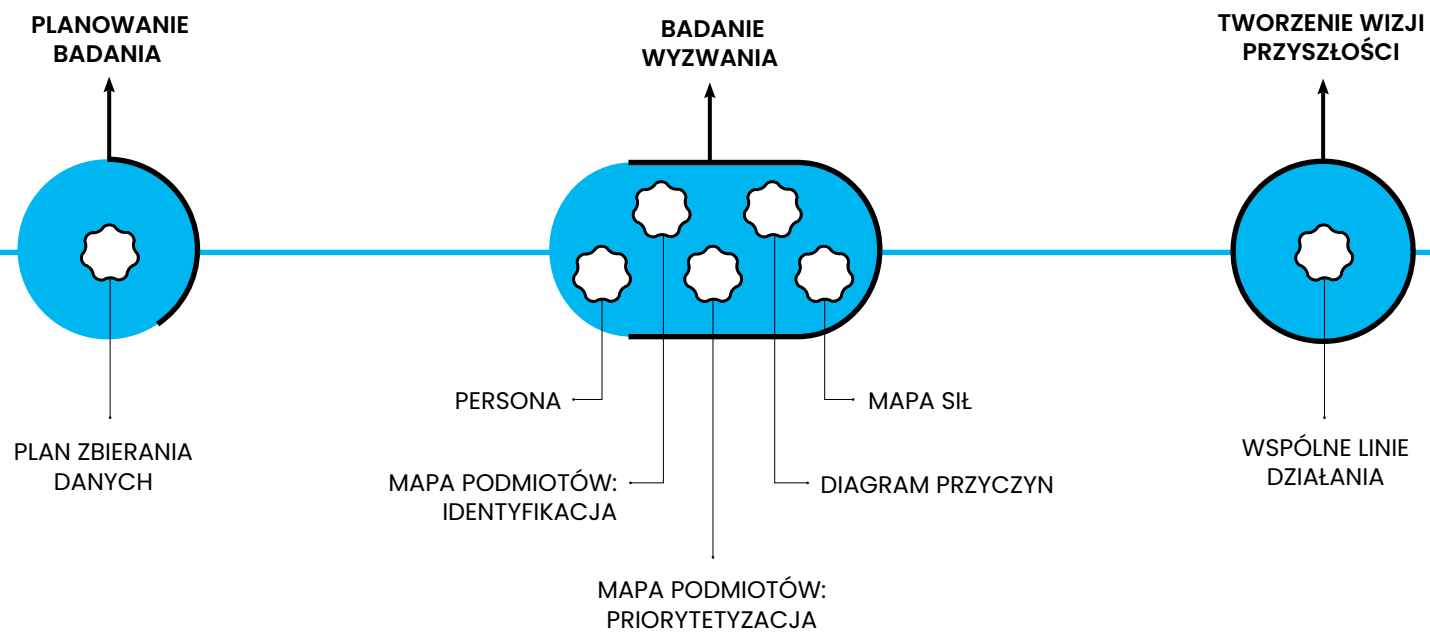




# EKSPLO- RACJA

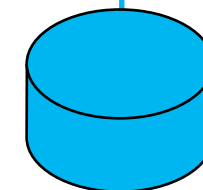


# ● Plan pracy



② EKSPLOKACJA

- PODETAP
- ⚙ NARZĘDZIE



W trakcie **etapu Eksploracji** przeprowadzimy głębszą analizę zidentyfikowanego wyzwania. Określimy przyczyny zidentyfikowanych problemów oraz przeanalizujemy podmioty, których nasze problemy dotyczą. Scharakteryzujemy typowego użytkownika planowanego przez nas rozwiązania. Ustalimy wspólne priorytety i stworzymy wspólną wizję przyszłości.



Planowanie badania



Badanie wyzwania



Tworzenie wizji przyszłości

## ● Wprowadzenie

Celem etapu Eksploracji jest zdobycie wiedzy niezbędnej do zdefiniowania **wspólnej wizji** związanej z wyzwaniem, jakie obraliśmy sobie jako cel pracy.

Na tym etapie Grupa Liderów zdecyduje skąd może pozyskać więcej informacji, niezbędnych do sprawnej realizacji procesu poszukiwania innowacji. Zidentyfikuje także odbiorcę lub odbiorców planowanego rozwiązania oraz strony, które mogą mieć wpływ na jego kształt i skuteczność. Celem Grupy Liderów na tym etapie jest uwzględnienie różnych perspektyw, interesów i priorytetów. To w tej fazie identyfikować będziemy także przyczyny istniejących problemów i ich skutki oraz rozważymy jakie czynniki mogą wyzwolić moc potrzebną do wprowadzenia zmiany. Ta **wspólna, głębsza diagnoza aktualnej sytuacji** pozwoli **stworzyć wizję przyszłości**.

# 1

## Planowanie badania

### Opis

Poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań to **proces oparty o analizę danych** dotyczących różnych aspektów związanych z potrzebami, na które odpowiadać ma projektowane rozwiązanie. Poszczególne etapy analizy mogą nam pokazać, iż zespół uczestniczący w tym procesie nie zawsze będzie posiadał wystarczającą wiedzę, aby wyciągać prawidłowe wnioski. Proces diagnozowania i planowania wymusi na nas korzystanie z różnych źródeł informacji. Warto zrobić to w sposób usystematyzowany aby jak najczęściej poddawać walidacji przyjmowane przez nas założenia.

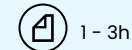
### Zastosowanie

Etap planowania badań został umieszczony w fazie Eksploracji, choć pracę z arkuszem Plan zbierania danych można zacząć już w fazie Obserwacji i powracać do niego w każdym czasie, kiedy uznamy, że nie jesteśmy pewni prawdziwości przyjmowanych przez nas założeń. Plan zbierania danych to nic innego jak narzędzie pomocne w podejmowaniu decyzji o tym, w jaki sposób chcemy i mamy możliwość uzupełnienia braków informacyjnych. To za jego pomocą możemy np.:

- zweryfikować czy prawidłowo zidentyfikowaliśmy przyczyny istniejących problemów,
- doprecyzować o co chcemy zapytać użytkowników planowanego rozwiązania i w jaki sposób to zrobimy,
- sprawdzić czy projektowane przez nas rozwiązanie będzie wystarczająco atrakcyjne dla odbiorców,
- i wiele innych aspektów istotnych dla powodzenia w generowaniu innowacji.



## Plan zbierania danych



1 - 3h



Indywidualne



Grupowe

### Materiały



### Oczekiwany rezultat

Zidentyfikowanie pytań oraz wątpliwości dotyczących projektu, jego użytkowników, ich potrzeb oraz innych projektów, które już spełniają oczekiwania użytkowników.

Celem jest tu zaplanowanie procesu badań - zebranie niezbędnych informacji pomoże w świadomym kreowaniu pomysłów na rozwiązania.

### Jak stosować narzędzie?

**1** Tabelkę należy wypełniać, zaczynając od lewej strony. Zaczniście od pierwszej kolumny i wpisacie pytania grupy. Ich celem jest zidentyfikowanie tych informacji, które są niezbędne do zrozumienia kontekstu projektu.

**2** Dla każdego zaproponowanego pytania wybierzcie najlepiej dopasowaną technikę badawczą.

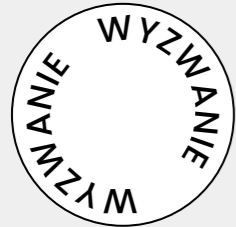
**3** Następnie omówcie, jakie podmioty należy włączyć w realizację badania i zebranie informacji.

**4** Zdecydujcie, która osoba z grupy będzie odpowiedzialna za zebranie informacji.

**5** Przejdźcie do następnej kolumny i ustalcie, kiedy należy zrealizować badanie.

**6** Na koniec wspólnie zdecydujcie, jak należy udektumentować rezultaty badania.

## Arkusz Plan zbierania danych



Wymagane informacje	Techniki badawcze	Podmioty czy beneficjenci	Kto	Kiedy	Rezultaty
Co chcemy zbadać? Czego nie wiemy o wyzwaniu, jakiej informacji nam brakuje?	Jakich technik badawczych użyjemy? (wywiady, kwestionariusze, obserwacja, analiza źródeł internetowych, itd.)	Kim są użytkownicy lub organizacje, które chcemy zrozumieć?	Kto będzie odpowiedzialny za zebranie tych informacji?	Kiedy zostaną zebrane?	Jak udektamentowane zostaną wyniki badań?



## Badanie wyzwania

### Opis

**Zrozumienie problemu i wszystkich jego ważnych aspektów** jest niezbędne aby zaproponować adekwatne do potrzeb opcje innowacyjnych działań i wprowadzać zmiany w naszej organizacji i/lub jej otoczeniu. W poszukiwaniu rozwiązania dla problemu uczestniczyć mogą różni interesariusze – użytkownicy, klienci czy nasi partnerzy a ich związek z wyzwaniem może mieć różny charakter. Warto rozważyć możliwość włączenia w proces przedstawicieli podmiotów o istotnym wpływie na problem i gotowych do zaangażowania w jego rozwiązanie.

Problem może mieć wiele przyczyn – dotarcie do nich stanowić będzie ważny punkt, gdyż oddziaływanie na pierwotne przyczyny problemu zwiększy prawdopodobieństwo znalezienia takiego rozwiązania, które skutecznie wyeliminuje problem i jego skutki.

### Zastosowanie

Ten krok pozwoli nam zidentyfikować oraz zrozumieć jak wygląda siatka podmiotów powiązanych z problemem, którego rozwiązania się podjęliśmy – określimy **jakie relacje z naszym wyzwaniem mają poszczególni interesariusze** – np. klienci kupujący proponowany produkt czy usługę, nasi kontrahenci, dostawcy, podwykonawcy, itp. oraz czy ta relacja ma charakter bezpośredni, pośredni czy też potencjalny. Taka analiza umożliwi nam wybór tych, których warto włączyć w proces pracy nad naszym nowym rozwiązaniem, których uwzględnić w planie badania lub też których rolę przewidzieć powinniśmy we wdrożeniu.

Ponadto, badanie wyzwania umożliwia **analizę istotnych aspektów rozpoznanego problemu** a w konsekwencji identyfikację możliwych czynników wyzwalających pożądaną przez nas zmianę. Od tego momentu dużo łatwiej będzie nam zbudować wizję przyszłości i zdefiniować planowanie kierunki działań.

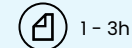




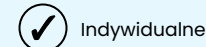
## Persona



Nieokreślony



1 - 3h



Indywidualne



Grupowe

### Materialy



**Oczekiwany rezultat**  
Analiza i wyciągnięcie wniosków o celach różnych profili użytkowników, do których kierujemy nasz projekt.

### Jak stosować narzędzie?

**1** Zidentyfikujcie różne profile użytkowników, do których chcecie dotrzeć ze swoim projektem i dla każdego z nich przygotujcie osobny arkusz.

**2** W prawej części arkusza opiszcie profil użytkownika, jego główny cel i zaznaczcie, czy posiada kluczowe dla projektu cechy charakterystyczne.

**3** Wypełnijcie resztę arkusza, bazując na wiedzy o użytkowniku, zgromadzonej za pomocą wywiadów, ankiet, itp. Opiszcie przykłady pozytywnych i negatywnych czynników z jego otoczenia, główne potrzeby i cele użytkownika oraz obawy i okazje, które mogą z jednej strony uniemożliwić mu zrealizowanie potrzeb lub odwrotnie - pomagać mu w osiągnięciu celów.

## Arkusz Persona

Czynniki negatywne
Jakie czynniki otoczenia wpływają na tę osobę negatywnie?

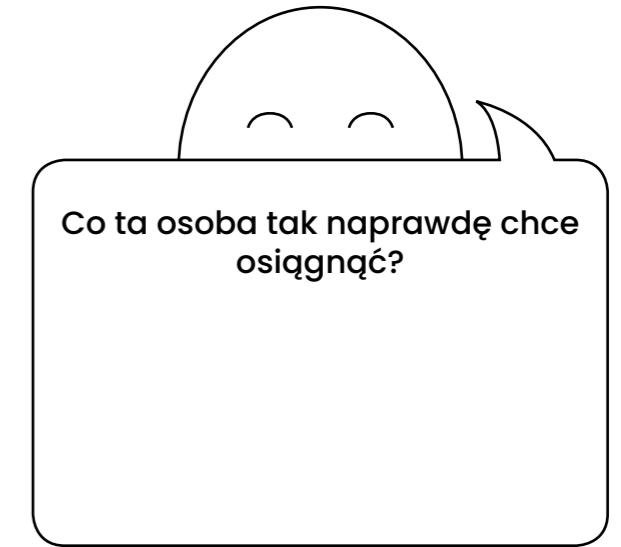
Czynniki pozytywne
Jakie czynniki otoczenia wpływają na tę osobę pozytywnie?

Potrzeby
Jakie są podstawowe potrzeby tej osoby? Które powinny zostać zaspokojone?

Cele
Jakie są główne cele tej osoby? Co chce osiągnąć?

Obawy
Jakie aspekty niepokoją tę osobę?

Okazje
Jakie aspekty mogą pomóc tej osobie osiągnąć cele?



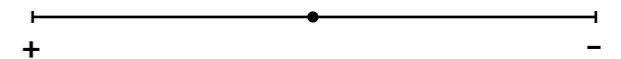
Profil użytkownika:

-----

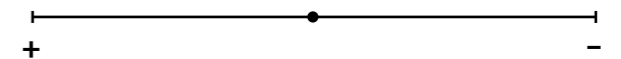
Opis profilu:

-----

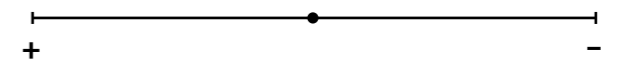
Cecha: -----



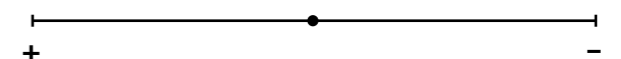
Cecha: -----



Cecha: -----

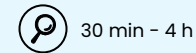


Cecha: -----

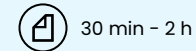




## Mapa podmiotów: Identyfikacja



30 min - 4 h



30 min - 2 h



Indywidualne



Grupowe

### Materiały



### Oczekiwany rezultat

Zidentyfikowanie i umieszczenie na mapie głównych podmiotów związanych w wyzwaniu.

### Jak stosować narzędzie?

**1** Zidentyfikujcie podmioty powiązane z ustalonym wyzwaniem.

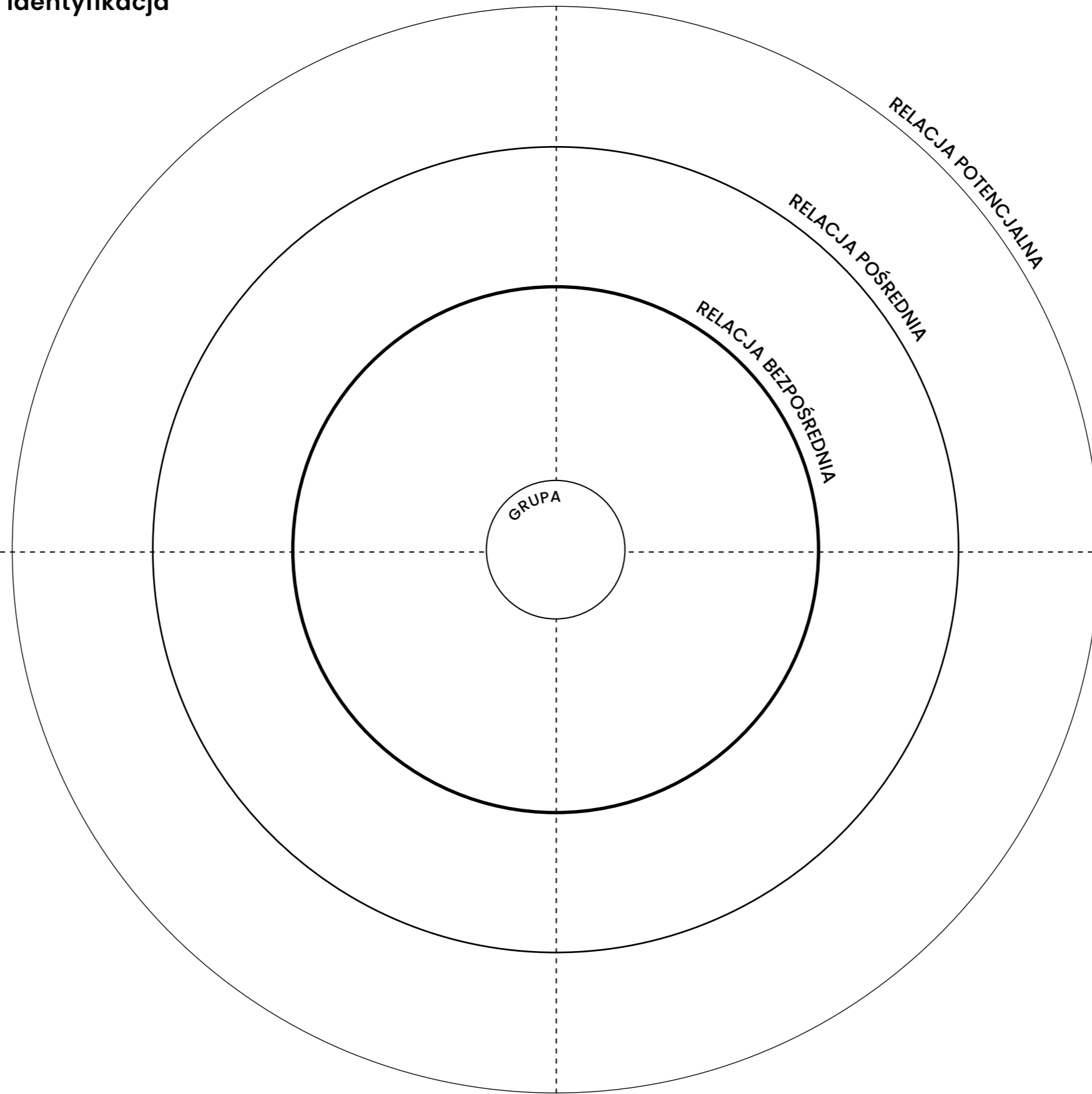
**2** Umieśćcie każdy podmiot w arkuszu Mapa podmiotów: Identyfikacja w odpowiednim kręgu w zależności od jego relacji z podmiotem, który reprezentujecie. Relacja może być: bezpośrednia, pośrednia lub potencjalna (podmioty umieszczajcie bliżej lub dalej środka, w zależności od charakteru relacji).

**3** Jeśli między niektórymi ze zidentyfikowanych podmiotów istnieją powiązania, zaznaczcie je na mapie, łącząc dane podmioty linią.

Możecie używać kolorów i symboli, jeśli chcecie, żeby mapa była bardziej przejrzysta. Mapa podmiotów może się zmieniać w miarę postępowania procesu. Grupa Liderów powinna ją sprawdzać i, jeśli zajdzie taka potrzeba, aktualizować.

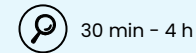


Arkusz Mapa Podmiotów: Identyfikacja

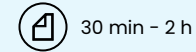




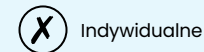
## Mapa podmiotów: Priorytetyzacja



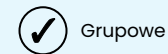
30 min - 4 h



30 min - 2 h



Indywidualne



Grupowe

### Materiały



**Oczekiwany rezultat**  
Określenie różnych strategii włączania podmiotów w proces.

### Jak stosować narzędzie?

**1** Przyjrzyjcie się i przeanalizujcie arkusz oraz osie, na których zbudowane jest ćwiczenie.

Poprzez **wpływ** rozumiemy zdolność podmiotu do oddziaływania na proces pracy nad wyzwaniem, natomiast **zaangażowanie** odnosi się do stopnia aktywności i zainteresowania podmiotów wyzwaniem.

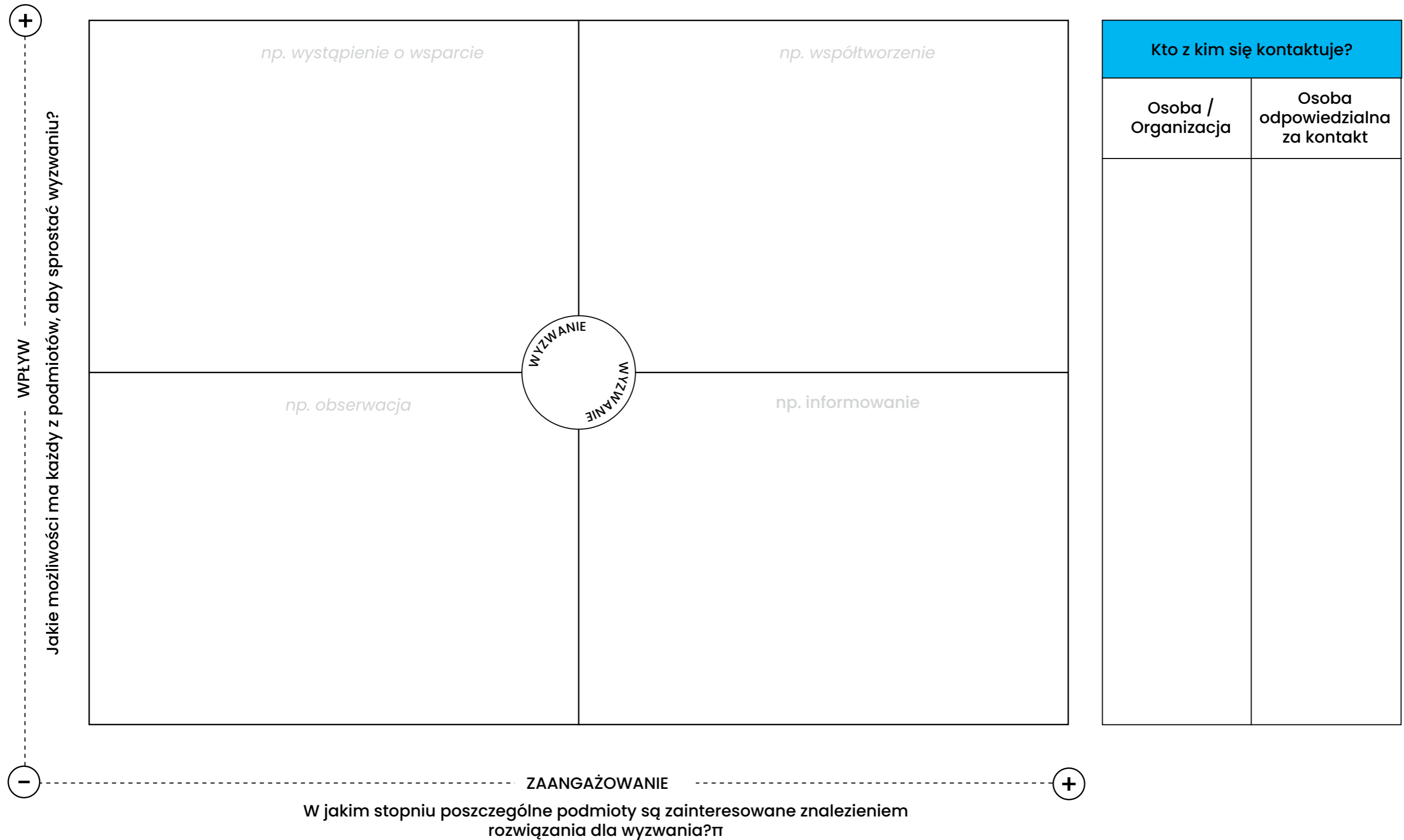
**2** Dla każdego podmiotu określonego w Mapie podmiotów: Identyfikacja, oceńcie poziom wpływu i zaangażowania, po czym ustalcie ich pozycję względem osi. Zaczynjcie od tych podmiotów, które pozostają z Wami (tj. z podmiotem, który reprezentujecie) w bezpośredniej relacji.

**3** Przedyskutujcie strategie, które zostaną wdrożone w celu włączenia każdej grupy podmiotów w proces, w zależności od ich ustawienia względem osi. W każdym z czterech kwadratów znajdziecie przykłady takich strategii (np. wystąpienie o wsparcie, współtworzenie, obserwacja, informowanie).

**4** Zdefiniujcie konkretną strategię włączenia w proces każdego podmiotu bądź typu podmiotu – możecie korzystać z przykładowych strategii albo określać je na nowo.



## Arkusz Mapa Podmiotów: Priorytetyzacja




Na podstawie ► Laboratorio de Gobierno (2018). ¿Cómo podemos resolver problemas públicos a través de Proyectos de Innovación? Matriz de priorización (p.16). En: lab.gob.cl





[COBOI LAB]



## Diagram przyczyn

 30 min - 4 h

 30 min - 2 h

 Indywidualne

 Grupowe

### Materialy



### Oczekiwany rezultat

Pogłębienie wiedzy o wyzwaniu poprzez przeanalizowanie przyczyn i skutków związanych z nim problemów.

### Jak stosować narzędzie?

**1** Przypomnijcie sobie zawartość poprzedniego arkusza Formułowanie wyzwania.

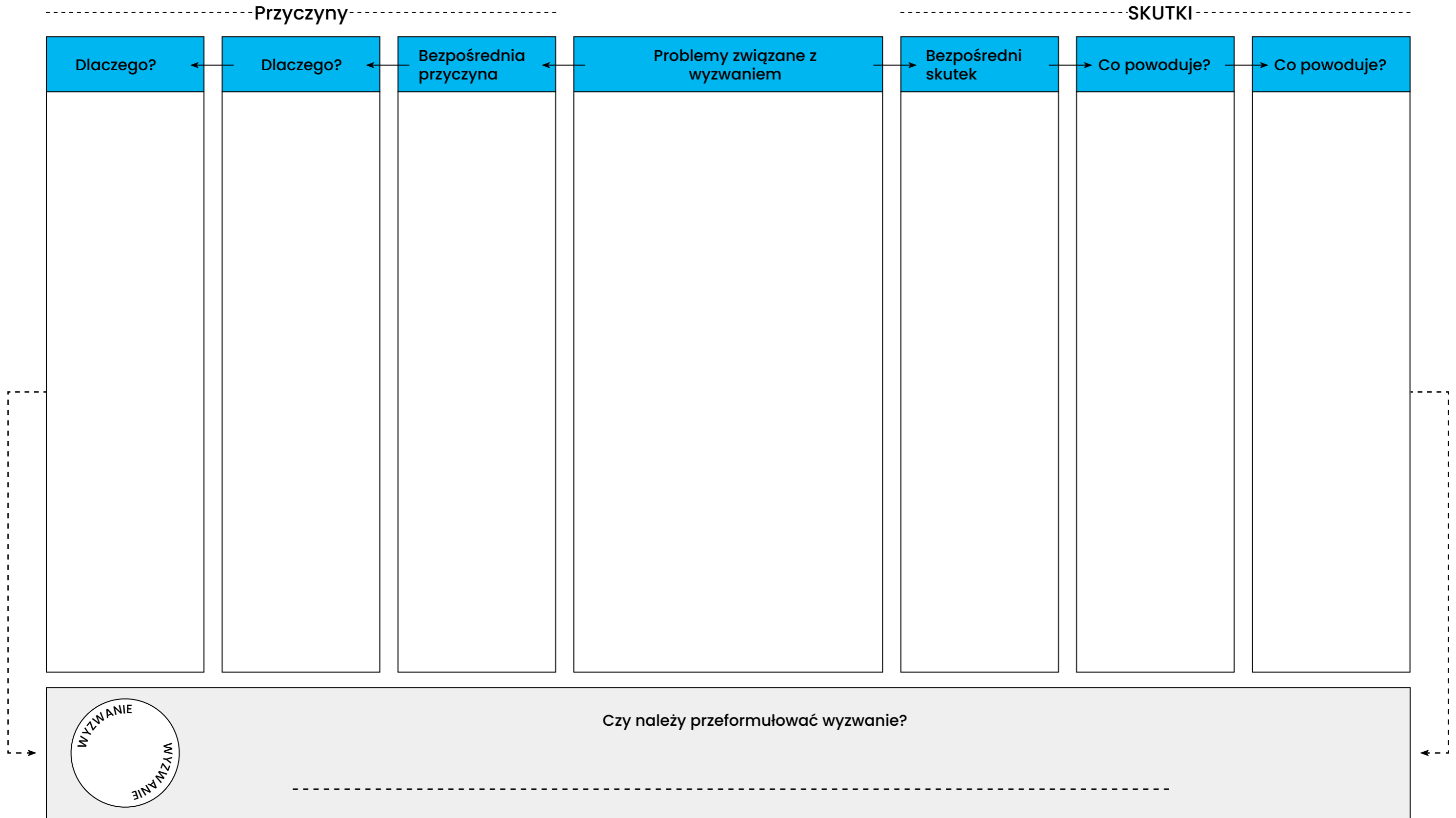
**2** Przedyskutujcie i ustalcie główne problemy związane z wyzwaniem.

**3** Zidentyfikujcie bezpośrednie przyczyny każdego problemu, a później przeanalizujcie, dlaczego dane przyczyny występują. Uzupełnijcie część Przyczyny w kolumnach po lewej stronie arkusza.

**4** W celu określenia skutków każdego z powiązanych problemów, powtórzcie ten sam proces, tym razem uzupełniając kolumny Skutków po prawej stronie. Zaczniście od zidentyfikowania bezpośrednich skutków problemów, po czym w kolumnach Co powoduje? dopiszcie ich dodatkowe konsekwencje.

**Poznanie przyczyn i skutków może rzucić nowe światło na wyzwanie - jeśli uznacie to za konieczne, przeformułujcie je i dostosujcie do nowego kontekstu.**

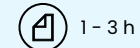
# Arkusz Diagram przyczyn



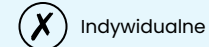




## Mapa sił



1 - 3 h



Indywidualne



Grupowe

### Materiały



### Oczekiwany rezultat

Zidentyfikowanie przeszkód, możliwości i wyzwalaczy zmian, które musimy mieć na uwadze przy szukaniu odpowiedzi na wyzwanie.

### Jak stosować narzędzie?

**1** Przeczytajcie i przedyskutujcie pytania z arkusza Mapa sił. Pomyślcie o aspektach kulturowych, postawach, tendencjach, elementach infrastruktury, osobach, normach, itp...

**2** Zidentyfikujcie najważniejsze przeszkody wyzwania i uzupełnijcie część Przeszkody. Chodzi tu o siły hamujące, które mogą utrudnić naszą drogę do zmiany.

**3** Powtórzcie ten sam proces i uzupełnijcie część Możliwości. Chodzi tu o siły umożliwiające kolejne kroki w kierunku pożądaney zmiany.

**4** Uzupełnijcie pole Kluczowe siły - zidentyfikujcie główne wyzwalacze zmian, czyli takie czynniki, które mają potencjał wywołania rozległych zmian przy niewielkim nakładzie pracy i niewielkiej ingerencji.

Niektóre elementy mogą w którymś momencie zmienić swój charakter i sposób, w jaki wpływają na wyzwanie (z przeszkody przekształcić się w możliwość lub odwrotnie). Jeśli mają w sobie potencjał do przeobrażenia się z przeszkód w możliwości, mogą też przyjąć rolę wyzwalaczy zmian.



**Przeszkody**

Jakie znamy główne przeszkody, które mogą zablokować wyzwanie?  
Które z przeszkód są najtrudniejsze do usunięcia?

**Możliwości**

Jakie są główne możliwości, które mogą ułatwić nam poradzenie sobie z wyzwaniem?  
Które wywołują zmiany w oczekiwanym przez nas kierunku?

**Kluczowe siły**

Które przeszkody i możliwości mogą wywołać pozytywne, rozległe i realne zmiany, przy relatywnie niewielkim nakładzie pracy?



## Tworzenie wizji przyszłości

### Opis

Do tego momentu etap Eksploracji polegał na analizowaniu aktualnego kontekstu wyzwania, identyfikowaniu zarówno problemów i przyczyn, jak i sił, które umożliwiają lub blokują pożądaną zmianę. Teraz przyszedł moment na rozpoczęcie budowania wspólnej wizji przyszłości, czyli określenia, gdzie chcielibyśmy być, kiedy praca nad tym wyzwaniem będzie zakończona. Wizja przyszłości przybiera na tym etapie bardziej precyzyjny kształt – opisujemy ją za pomocą wybranych linii naszych działań – pewnych kierunków, które mają być odpowiedzią na wybrane problemy, na które możemy i chcemy mieć wpływ. Ta wizja powinna być realistyczna i spójna z kontekstem oraz tak skonstruowana, by Grupa Liderów mogła się z nią utożsamić i czuć się współodpowiedzialna za osiągnięcie ustalonej zmiany. Wspólna wizja przyszłości powinna opierać się na konkretnych, podzielanych przez członków grupy i możliwych do zrealizowania liniach działania. Linia działania stanowi konkretny obszar możliwości, w ramach

którego możemy pracować nad rozwiązaniem jednego lub wielu problemów związanych z wyzwaniem w naszej organizacji. Dlatego właśnie linie powinny zostać sformułowane z myślą o działaniu, przy użyciu takich czasowników jak: poprawić, wzmocnić, stymulować, itp.

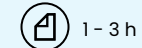
### Zastosowanie

Linie działania definiowane na tym etapie stanowią pierwszy element planistyczny. Określenie przez Grupę Liderów wybranych ścieżek dla dalszych aktywności w odpowiedzi na zidentyfikowane problemy, pozwoli nam potwierdzić lub przeformułować kształt wyzwania i/lub jego założeń. Wspólne potwierdzenie założeń jest kluczowe – członkowie Grupy Liderów muszą identyfikować się z wyzwaniem, jeśli chcemy liczyć na ich aktywny udział w trakcie następnych etapów procesu. Wizja wspólnej przyszłości działa jak wspólna narracja, która pozwala ukierunkować nasz proces i dostosować nie tylko wysiłek, ale i różne priorytety, oczekiwania, możliwości oraz zasoby do pożądanego zmiany.

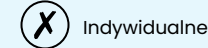


## Wspólne linie działania

### Jak stosować narzędzie?



1 - 3 h



Indywidualne



Grupowe

### Materiały



### Oczekiwany rezultat

Ustalenie wspólnej wizji przyszłości i konkretnych osi działania, które zdefiniują przyszły plan działania.

**1** Przypomnijcie sobie zawartość arkusza Diagram Przyczyn i uzgodnijcie, które z powiązanych problemów są priorytetowe dla Was – możecie to zrobić poprzez głosowanie lub używając arkusza Tabela wykonalności i oddziaływania zamieszczonego w fazie: Plan Działania. Możecie też zaczekać z ustaleniem priorytetów i zacząć od zdefiniowania linii działania.

**2** Wpiszcie wybrane problemy w pierwszą kolumnę bieżącego arkusza.

**3** Przejrzyjcie poprzedni arkusz Mapa sił. W drugiej kolumnie wpiszcie powiązane z poszczególnymi problemami kluczowe siły.

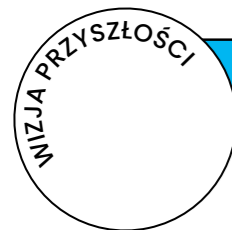
**4** Dla każdego problemu ustalcie jedną lub więcej linii działania, rozumianych jako pewne kierunki lub wytyczne do projektowania konkretnych rozwiązań, wskazujące Wasze podejście, drogi prowadzące do rozwiązania problemu.

**5** Dla każdej linii działania ustalcie pierwsze zadania oraz uzgodnijcie kto będzie pracował na rzecz każdej z nich. Możecie uzgodnić też przybliżone daty wykonania zadań.

**6** Bazując na poprzednich decyzjach, uzgodnijcie końcowy rezultat, który chcecie osiągnąć w przyszłości i opiszcie go w części Wspólna wizja przyszłości. Odnosić się ona będzie do Waszej sytuacji, tj. sytuacji podmiotu, który reprezentujecie i/lub sytuacji grupy odbiorców, której służyć będzie wypracowane rozwiązanie.

## Arkusz Wspólne linie działania

Główne problemy Na jakich problemach chcemy się skupić jako zespół?	Kluczowe siły Które kluczowe siły mogą przyczynić się do rozwiązania naszych głównych problemów?	Linie działania Co chcemy osiągnąć?	Pierwsze zobowiązania Kto będzie pracował w ramach każdej linii działania?
Problem 1			
Problem 2			
Problem 3			

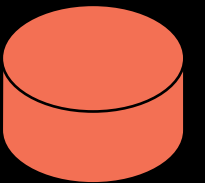


### WSPÓLNA WIZJA PRZYSZŁOŚCI

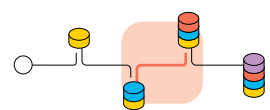
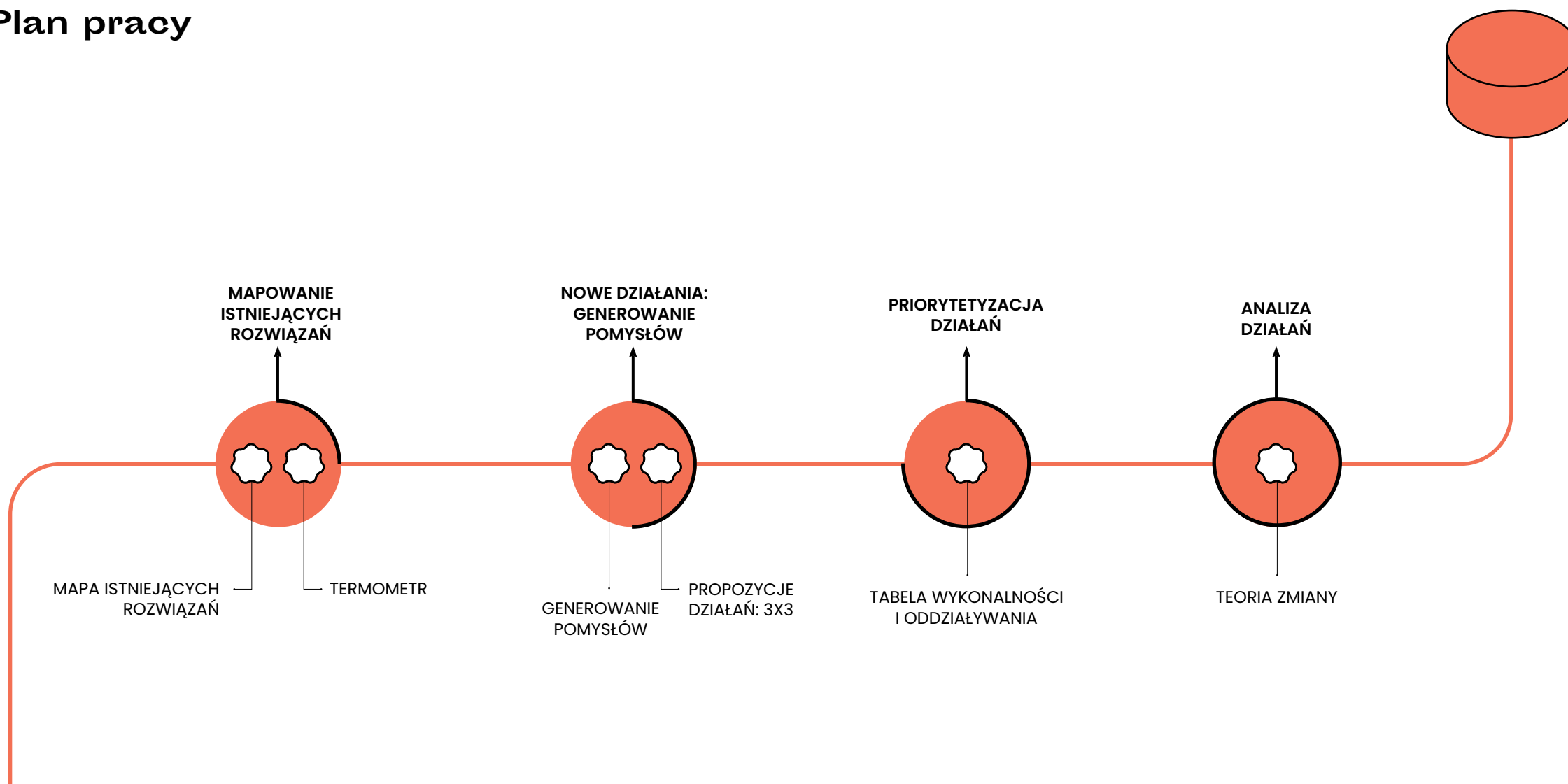
Jak wyobrażacie sobie w przyszłości Waszą sytuację/sytuację Waszych odbiorców, jeżeli uda się Was sprostać wyzwaniu i rozwiązać najważniejsze problemy?



# PLAN DZIAŁANIA



# ● Plan pracy



## ③ PLAN DZIAŁANIA

- PODETAP
- ⊖ NARZĘDZIE

## Plan Działania

to etap, w którym zaczynamy generować pomysły, a następnie planować nowe działania w ramach zdefiniowanych wcześniej linii działania. To kolejny krok w kierunku wspólnej wizji przyszłości.

1

Mapowanie istniejących rozwiązań

2

Nowe działania:  
Generowanie pomysłów

3

Priorytetyzacja działań

4

Analiza działań



## ● Wprowadzenie

Plan działania to etap, w którym zaczynamy wspólnie generować pomysły i projektować działania niezbędne do sprostania wyzwaniu. W trakcie tego etapu wszelkie informacje i wiedzę zdobytą w poprzednich etapach powinniśmy wykorzystać do kontynuowania współpracy i opracowania rozwiązań, które będą jednocześnie możliwe do zrealizowania, jak i spójne z naszą wspólną wizją przyszłości.

W trakcie etapu Plan działania ważne jest, żeby Grupa Liderów w ramach pracy nad poszczególnymi liniami działania zidentyfikowała i przeanalizowała już istniejące rozwiązania – nie musimy „wymyślać koła na nowo”, jeśli możemy wyciągnąć wnioski z sukcesów i porażek innych, podobnych do naszego projektów. Na ich bazie będziemy mogli skupić się na generowaniu pomysłów na nowe rozwiązania.

# 1

## Mapowanie istniejących rozwiązań

### Opis

Zanim zaczniemy myśleć o nowych rozwiązaniach, które mogłyby być odpowiedzią na nasze wyzwanie, warto zidentyfikować projekty i inicjatywy, które zostały wdrożone – co prawda **w innych kontekstach** – ale w celu sprostania podobnym wyzwaniom. Kiedy już je zidentyfikujemy, Grupa Liderów będzie mogła je szczegółowo przeanalizować i zrozumieć ich działanie, a lekcje wyciągnięte z tej analizy zaadaptować do naszego kontekstu.

Przykładowe pytania, nad którymi może pochylić się Grupa Liderów:

→ Jakich rozwiązań próbowano do tej pory?

→ Które z nich zakończyły się sukcesem?

Dlaczego?

→ Które rozwiązania zawiodły? Dlaczego?

→ Jakie są główne wnioski, które możemy wyciągnąć z wprowadzanych rozwiązań?


→ Kto mógłby udzielić nam dodatkowych informacji o rozwiązaniu?


### Zastosowanie


To zadanie pozwala nam przyjrzeć się działaniom, które zostały wdrożone w podobnych kontekstach i zidentyfikować **kluczowe elementy**, które możemy powtórzyć lub zaadaptować do naszych działań w przyszłości. W trakcie procesu zbierania danych warto skontaktować się z osobami odpowiedzialnymi za zidentyfikowane projekty – mogą mieć większe doświadczenie w kreowaniu odpowiedzi na wyzwania podobne do naszego. Ten kontakt może pomóc nam w wymianie wiedzy, narzędzi i wniosków wyciągniętych z naszej pracy.




## Mapowanie istniejących rozwiązań

 2-8 h

 30'-2 h

 Indywidualne

 Grupowe

### Materiały



### Oczekiwany rezultat

Zidentyfikowanie istniejących rozwiązań dla każdej osi działania, wyciągnięcie wniosków i oszacowanie, w jaki sposób dane rozwiązania mogą pomóc w realizacji wspólnej wizji przyszłości.

### Jak stosować narzędzie?

**1** Użyjcie osobnego arkusza dla każdej linii działania. Przejrzyjcie arkusz Diagram przyczyn i Wspólne linie działania i zidentyfikujcie słowa kluczowe – takie słowa mogą pomóc w znalezieniu rozwiązań, które zostały wdrożone dla podobnych wyzwań w innych kontekstach.

**2** Poszukajcie istniejących rozwiązań dla każdej linii działania i opiszcie je w pierwszej kolumnie arkusza, załączając ich nazwę, kontekst, w którym zostały wdrożone i link do strony internetowej.

**3** Zidentyfikujcie najciekawsze elementy każdego z istniejących rozwiązań. Dopiszcie je w drugiej kolumnie: Kluczowe elementy.

**4** Omówcie i wyciągnijcie wnioski z każdego rozwiązania oraz oceńcie, czy możecie odtworzyć je w nowym kontekście, w celu zrealizowania wspólnej wizji przyszłości. Wasze przemyślenia wpiszcie w trzeciej kolumnie: Wnioski.

**5** Sporządźcie listę osób i organizacji, które brały udział w opracowywaniu rozwiązań. Możecie skontaktować się z nimi, żeby wyciągnąć wnioski z ich doświadczenia.



## Arkusz Mapa istniejących rozwiązań

LINIA DZIAŁANIA			
ISTNIEJĄCE ROZWIĄZANIA	KLUCZOWE ELEMENTY	WNIOSKI	KONTAKTY
Rozwiązanie:  Kontekst: Link:			----- ----- ----- -----
Rozwiązanie:  Kontekst: Link:			----- ----- ----- -----
Rozwiązanie:  Kontekst: Link:			----- ----- ----- -----
Rozwiązanie:  Kontekst: Link:			----- ----- ----- -----





## Termometr



1 - 3h



Indywidualne



Grupowe

### Materialy



### Oczekiwany rezultat

Zidentyfikowanie w innych projektach inspirujących elementów, które pozwolą nam rozpocząć proces planowania i pomogą odróżnić nasz projekt od tych już istniejących.

### Jak stosować narzędzie?

**1** Poszukajcie i przeanalizujcie działanie innych organizacji lub projektów, które pracują nad podobnym do waszego wyzwaniem (możecie użyć arkusza Mapa istniejących rozwiązań).

**2** Po lewej stronie termometru wpiszcie te elementy zidentyfikowanych projektów, które dobrze zadziałały lub wydają się interesujące (na górze) oraz te, które nie zadziałały lub nie wydają się interesujące (na dole).

**3** Po prawej skonstruujcie własny termometr. Wybierzcie elementy, które są inspirujące i chcielibyście powtórzyć je w swoim projekcie (na górze) oraz te, których wolelibyście uniknąć. Zanotujcie również te aspekty, wobec których wciąż macie wątpliwości i zdecydujecie o nich później (na środku).

W termometr wpiszcie jedynie wykonalne pomysły - pamiętajcie o zasobach i ograniczeniach grupy.

## Arkusz Termometr

### TERMOMETR

Przeanalizuj dogłębnie zidentyfikowane projekty, a następnie wymień te elementy które interesują Cię w nich najbardziej i najmniej.

#### To działa!

Które z elementów tych projektów były najbardziej pomyslnie lub interesują Cię najbardziej?

#### Mam wątpliwości...

Które z elementów innych projektów wydają się być ważne, ale nie jesteś całkowicie pewna/pewny?

#### To nie działa...

Które z elementów innych projektów nie zadziałały bądź nie interesują Cię?

### TWÓJ TERMOMETR

W oparciu o poprzedni termometr spriorytetyzuj te elementy, które chciałbyś włączyć do Twojego projektu oraz te których chcesz uniknąć.

#### To chcę zrobić!

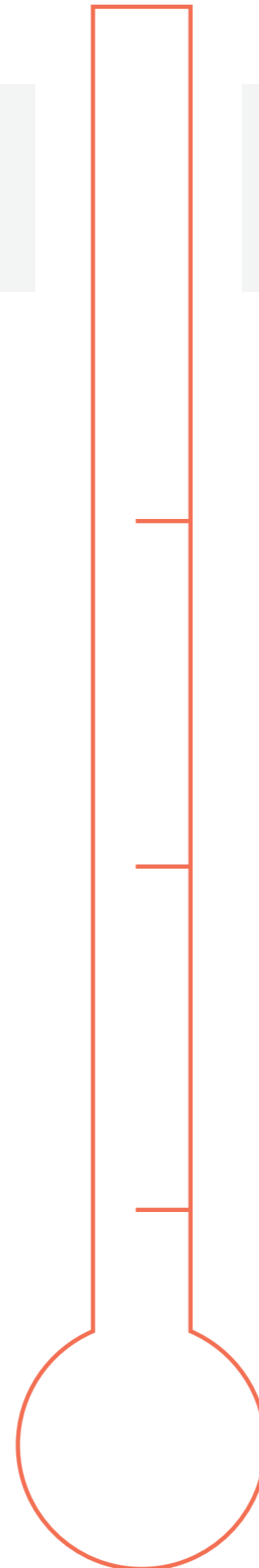
Które z elementów włączysz ostatecznie do Twojego projektu?

#### Rozważę to później...

Które elementy pozostają do oceny?

#### Tego nie zrobię...

Których elementów chcesz uniknąć w Twoim projekcie?



## 2

### Nowe działania: Generowanie pomysłów

#### Opis

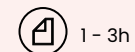
**Generowanie nowych pomysłów** jest kluczowym zadaniem, jeśli chcemy rozpocząć proces projektowania działań dla każdej linii i zbliżyć się do zrealizowania wspólnej wizji przyszłości. W procesie generowania pomysłów wezmą udział kluczowe dla procesu strony – dzięki temu będziemy w stanie połączyć różne perspektywy i opracować działania o większej zdolności oddziaływania.

#### Zastosowanie

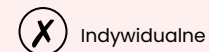
To jeden z najważniejszych momentów etapu Plan działania, ponieważ pozwala nam opracować pomysły na konkretne działania, niezbędne do kontynuowania pracy nad określonymi już osiami działania, tym samym przybliżając nas do zrealizowania wspólnej wizji przyszłości. W tym celu wykorzystamy kreatywne techniki i połączymy doświadczenie oraz kreatywność różnych, powołanych do pracy w procesie podmiotów z wiedzą zdobytą w trakcie etapu Eksploracji.



## Generowanie pomysłów



1 - 3h



Indywidualne



Grupowe

### Materiały



### Oczekiwany rezultat

Wygenerowanie propozycji i kreatywnych rozwiązań dla zdefiniowanego wyzwania, za punkt wyjścia biorąc tradycyjne formy pracy.

### Jak stosować narzędzie?

**1** Zaczynicie od wybrania jednej z określonych wcześniej osi działania.

**2** Określcie, jakie byłoby tradycyjne rozwiązanie dla wyzwania w danej osi działania.

**3** Teraz pomyślcie o alternatywnych formach, kierując się instrukcjami z arkusza, np.: obracajcie, poszerzajcie, dodawajcie i eliminujcie elementy tradycyjnej formy.

**4** Na koniec zorganizujcie sesję generowania pomysłów, żeby zdefiniować nowe propozycje.



## Arkusz Generowanie pomysłów

LINIA DZIAŁANIA			
TRADYCYJNE ROZWIĄZANIE	ZMIANA		NOWE PROPOZYCJE
	<p><b>Odwróć</b> Odwróć tradycyjne rozwiązanie</p>	<p><b>Poszerz</b> Poszerz, powiększ ramy tradycyjnego rozwiązania</p>	
	<p><b>Dodaj</b> Dodaj dodatkowy element do tradycyjnego rozwiązania</p>	<p><b>Porównaj</b> Porównaj rozwiązanie z innymi dyscyplinami, żeby czerpać z nich inspiracje</p>	
PRZEWODNIK DO BURZY MÓZGÓW	<p><b>Wyeliminuj</b> Wyeliminuj któryś z elementów tradycyjnego rozwiązania</p>	<p><b>Podziel</b> Podziel tradycyjne rozwiązanie</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Najpierw zastanówcie się nad pomysłami indywidualnie, w ciszy</li> <li><input type="checkbox"/> Miejcie na uwadze użytkowników</li> <li><input type="checkbox"/> Inspirujcie się innymi pomysłami</li> <li><input type="checkbox"/> Nie krytykujcie pomysłów pozostałych osób</li> <li><input type="checkbox"/> Przedstawcie swój pomysł w sposób wizualny</li> <li><input type="checkbox"/> Zanotujcie nie kilka, a wiele pomysłów</li> <li><input type="checkbox"/> W trakcie możecie rozmawiać</li> <li><input type="checkbox"/> Bądźcie otwarci na nietypowe pomysły</li> </ul>	<p><b>Integruj</b> Zintegruj propozycję z innymi propozycjami</p>		

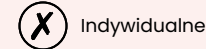




## Propozycje działań 3x3



30'-1 h



Indywidualne



Grupowe

### Materiały



### Oczekiwany rezultat

Wspólne wygenerowanie nowych pomysłów na rozwiązania w ramach każdej osi działania i wybranie tych najlepszych.

### Jak stosować narzędzie?

- 1 W górnej części arkusza zapiszcie wspólną wizję przyszłości.
- 2 Zapiszcie nazwę linii działania, w ramach której będziecie generować nowe działania (zobaczcie arkusz Wspólne osie działania).
- 3 Na osobnej kartce zapiszcie notatki z przeprowadzonej burzy mózgów (lub wyniki indywidualnych przemyśleń) na temat działań, które moglibyście wdrożyć, żeby sprostać wyzwaniu. Przy tworzeniu niektórych pomysłów możecie inspirować się arkuszem Mapa istniejących rozwiązań.
- 4 Omówcie i wybierzcie najlepsze pomysły. W trakcie tego procesu warto mieć na uwadze problemy, kluczowe siły i pierwsze zobowiązania przypisane każdej z linii działania (przejrzyjcie arkusz Wspólne linie działania).
- 5 Zapiszcie w arkuszu wybrane działania.

## Arkusz Propozycje działań: 3x3

LINIA DZIAŁANIA

POMYSŁY

Nazwa pomysłu:

Opis:

Nazwa pomysłu:

Opis:

Nazwa pomysłu:

Opis:

Nazwa pomysłu:

Opis:

Nazwa pomysłu:

Opis:

Nazwa pomysłu:

Opis:

Nazwa pomysłu:

Opis:

Nazwa pomysłu:

Opis:

Nazwa pomysłu:

Opis:



## 4

# Priorytetyzacja działań

### Opis

Kiedy już wygenerowaliśmy pomysły nowych działań dla poszczególnych osi działania, powinniśmy określić jako priorytetowe te, które wydają się nam najbardziej znaczące i wykonalne. Nie wszystkie wygenerowane pomysły mają wystarczającą zdolność oddziaływania, a niektóre są zbyt trudne do zrealizowania. Aby wybrać działania, które chcemy rozwinąć i wdrożyć, musimy ocenić, jaką szansę mamy na ich zrealizowanie (wykonalność) i określić ich zdolność oddziaływania.

### Zastosowanie

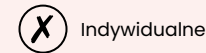
To zadanie pomoże nam uporządkować działania według ustalonych kryteriów priorytetyzacji i zidentyfikować te, które w największym stopniu przyczynią się do zrealizowania każdej z linii działania, tym samym zbliżając nas do osiągnięcia wspólnej wizji przyszłości. Tylko działania priorytetowe będą kontynuowane w trakcie następnych etapów. Z nich wszystkich zostanie stworzone portfolio działań zaplanowanych do wdrożenia w celu sprostania wyzwaniu.



## Tabela wykonalności i oddziaływania



30'-1 h



Indywidualne



Grupowe

### Materiały



### Oczekiwany rezultat

Ustalenie działań priorytetowych dla każdej osi działania – o największej zdolności oddziaływania i największych szansach na zrealizowanie.

### Jak stosować narzędzie?

**1** Przeczytajcie arkusz Propozycje działań.

**2** Omówcie pytania z obu osi. Zastanówcie się nad poziomem wykonalności proponowanych działań oraz ich zdolnością oddziaływania. Jeśli Grupa Liderów odczuwa taką potrzebę, może zamieścić na osiach inne zmienne.

**3** Bazując na poprzedniej dyskusji i wyciągniętych z niej wnioskach, wpiszcie każde działanie do wybranego miejsca w tabeli. Wskazane jest powtórzenie zadania dla każdej osi działania.

**4** Nie wszystkie działania mogą w równym stopniu przyczynić się do zrealizowania wspólnej wizji przyszłości. Z działań o największej zdolności oddziaływania i największych szansach na zrealizowanie (w prawym, górnym rogu) wybierzcie te, które wdrożycie na następnym etapie procesu.

## Arkusz Tabela wykonalności i oddziaływania

+

ZDOLNOŚĆ ODDZIAŁYWANIA

W jakim stopniu działanie wpływa na osiągnięcie wspólnej wizji przyszłości?

	<i>większe znaczenie</i>
<i>mniej</i>	


+

WYKONALNOŚĆ

Czy grupa dysponuje zasobami i kompetencjami niezbędnymi do wdrożenia działania?

Te działania są najbardziej wykonalne i spójne ze wspólną wizją przyszłości.

Wypiszcie te, które mają największą szansę na zrealizowanie:



Inne kryteria priorytetyzacji, których możesz użyć:

- Oddziaływanie w linii działania
- Oddziaływanie w perspektywie krótkoterminowej
- Oddziaływanie w perspektywie średnioterminowej
- Poziom inkluzywności
- Poziom partycypacji



## 4

# Analiza działań

### Opis

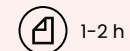
Kiedy ustaliliśmy już działania priorytetowe dla każdej linii, należy szczegółowo przeanalizować każdą z tych propozycji. Zaczniemy od zidentyfikowania kompetencji i zasobów niezbędnych do wdrożenia danych działań. Następnie dla każdego z działań opracujemy **teorię zmiany** – innymi słowy, określimy teoretyczny wpływ działania w perspektywie krótko- i średnioterminowej oraz jego wkład w dążenie do wspólnej wizji przyszłości.

### Zastosowanie

To zadanie pomoże nam przyjrzeć się z bliska **zaproponowanym działaniom**, określić oczekiwaną zmianę, którą dane działania mogą wywołać, a także wyobrazić sobie, jak można byłoby dzięki nim zrealizować wspólną wizję przyszłości. Dzięki tej analizie będziemy w stanie wybrać te działania, które mają największą szansę na realizację na następnym etapie procesu. Ponadto, zadanie stanowi teoretyczny punkt odniesienia, który może okazać się pomocny w przyszłości przy okazji określania **wskaźników monitorowania i ewaluacji** każdego z działań.



## Teoria zmiany



1-2 h



Indywidualne



Grupowe

### Materiały



### Oczekiwany rezultat

Dogłębna analiza potencjału proponowanych działań przy użyciu teorii zmiany.

### Jak stosować narzędzie?

- 1 Przygotujcie osobny arkusz Teoria zmiany dla każdej linii działania.
- 2 Wpiszcie nazwę linii działania w pierwszy wiersz arkusza, a w pierwszą kolumnę proponowane działania - na podstawie arkusza Propozycje działań.
- 3 W drugiej kolumnie wpiszcie zasoby i kompetencje niezbędne do wdrożenia każdego działania oraz zaznaczcie te, którymi już dysponujecie.
- 4 Zastanówcie się nad krótkoterminowymi rezultatami każdego z proponowanych działań i wpiszcie je do trzeciej kolumny. Ważne, żeby określone zmiany były konkretne i możliwe do zaobserwowania.
- 5 Zastanówcie się nad oczekiwanym wpływem działania w perspektywie średnioterminowej i uzupełnijcie czwartą kolumnę.
- 6 Określcie wkład każdego z działań w zrealizowanie wspólnej wizji przyszłości w perspektywie długoterminowej i uzupełnijcie ostatnią kolumnę.
- 7 Dla każdego działania uzupełnijcie sekcję kluczowych założeń, która może pomóc w refleksji nad przyjętymi hipotezami.



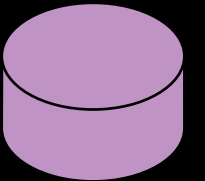


## Arkusz Teoria zmiany

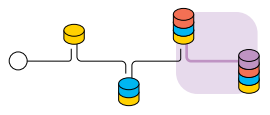
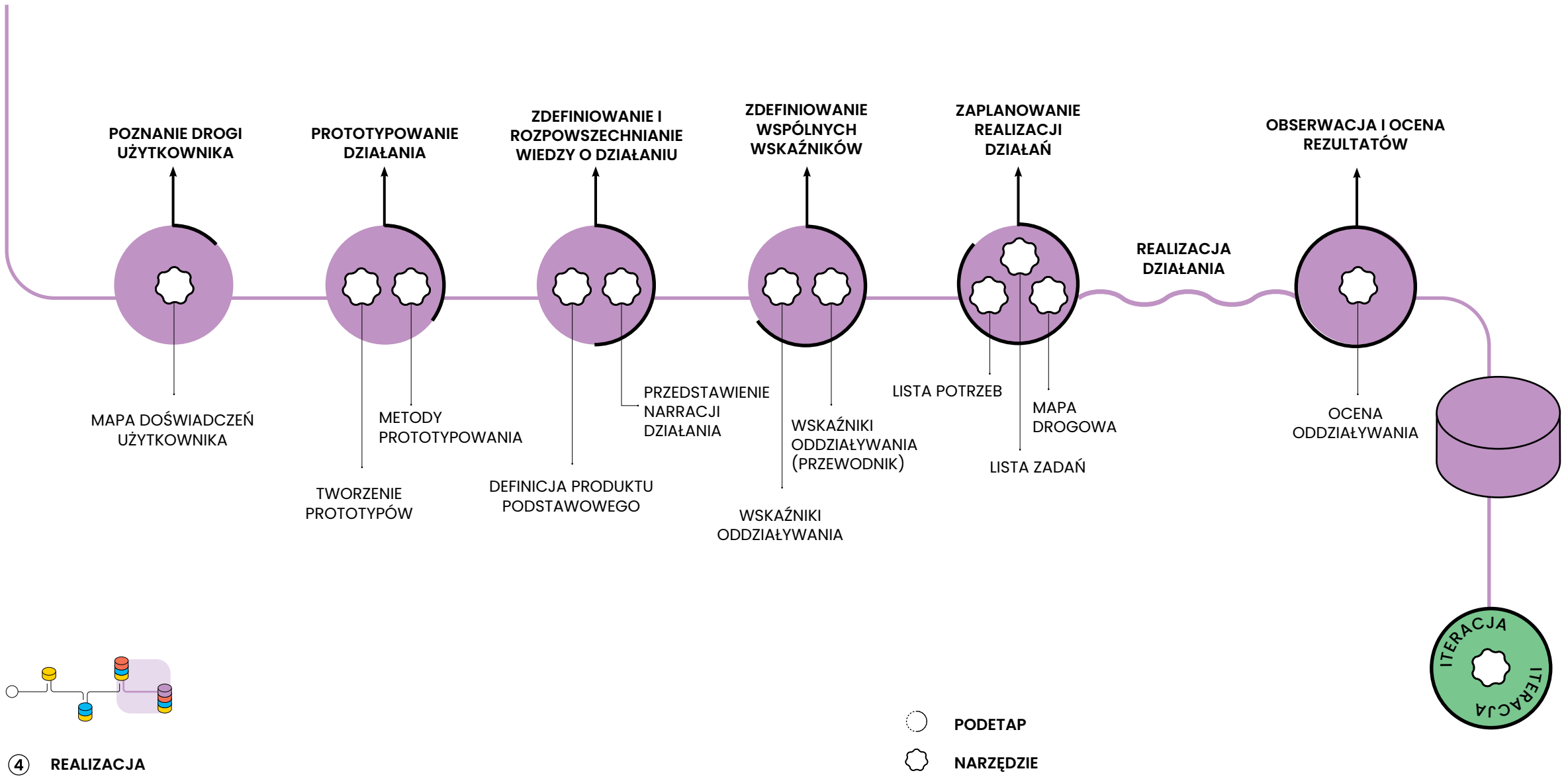
LINIA DZIAŁANIA				
←----- ZAPROPONOWANE DZIAŁANIA ----->		←----- OCZEKIWANA ZMIANA ----->		
DZIAŁANIA Jakie konkretne działania chcemy zrealizować w tej linii?	ZASOBY Jakie zasoby i kompetencje są niezbędne do wdrożenia działania? Którymi już dysponujemy?	KRÓTKOTERMINOWA Jakich rezultatów oczekujemy w perspektywie krótkoterminowej?	ŚREDNIOTERMINOWA Jakiego oddziaływania oczekujemy w perspektywie średnioterminowej?	DŁUGOTERMINOWA W jaki sposób działanie przybliży nas do zrealizowania wspólnej wizji przyszłości?
Zakładając, że...				
Zakładając, że...				
Zakładając, że...				



# REALI- ZACJA



# ● Plan pracy



④ REALIZACJA

W trakcie **etapu Realizacji** zaprojektujemy prototypy działań, które zostały określone jako priorytetowe i zaplanujemy ich wdrożenie. Podejmiemy również wspólne decyzje dotyczące sposobu oceny rezultatów naszych działań oraz ustalimy w jaki sposób należy je monitorować i ostatecznie dokonać ewaluacji ich oddziaływania.

- 1 Poznanie drogi użytkownika
- 2 Prototypowanie działania
- 3 Zdefiniowanie i rozpowszechnianie wiedzy o działaniu
- 4 Zdefiniowanie wspólnych wskaźników
- 5 Zaplanowanie realizacji działań
- 6 Obserwacja i ocena rezultatów
- 7 Iteracja

## ● Wprowadzenie

Etap Realizacji jest kluczowy dla opracowania działań zaproponowanych w poprzedniej fazie metody: Plan działania.

Teraz rozpocznie się projektowanie **prototypów**, które zostaną użyte do przetestowania propozycji i posłużą nam do zidentyfikowania tych elementów działań, które wymagają poprawek. W momencie, kiedy nasze działania są już szczegółowo zdefiniowane, możemy również **sformułować wspólną narrację** – narzędzie, które pozwoli nam przedstawić innym podmiotom cel i wartość dodaną każdego z działań oraz pomoże rozpowszechnić szerzej informację o działaniu, także wśród tych osób i podmiotów, które mogą być zainteresowane wyzwaniem.

Ponadto, podmioty zaangażowane mogą teraz zidentyfikować **elementy niezbędne do realizacji** każdego z działań i zaplanować ich kluczowe aspekty, takie jak: konkretne

zadania, które składają się na każde działanie, listę naszych zobowiązań i potrzeb czy mapę drogową, którą będziemy się kierować, by osiągnąć oczekiwane rezultaty.

Poza tym, w tej fazie określimy **system monitorowania i ewaluacji** składający się ze wspólnych wskaźników, które określają kryteria sukcesu poszczególnych działań. Ten system monitorowania jest nam niezbędny, jeśli chcemy obserwować i oceniać rozwój naszych działań w momencie ich realizacji oraz **poddać ewaluacji ich ostateczne oddziaływanie**, zarówno w perspektywie krótko-, jak i średniookresowej.

Należy podkreślić, że nie powinniśmy ograniczać się wyłącznie do ewaluacji końcowych rezultatów. Wysoce rekomendowane jest dokonywanie **częstkowych ewaluacji** w trakcie procesu realizacji działania – dzięki temu będziemy w stanie zdecydować, czy należy zmodyfikować wdrażane działania, a może nawet wrócić do poprzednich etapów tej metody.

# 1

## Poznanie drogi użytkownika

### Opis

Zanim zaczniemy prototypować nasze działania, warto „wczuć się” w sytuację beneficjenta naszych działań, czy naszego klienta albo użytkownika naszych usług. Jego doświadczenia zbudowane są na bazie odczuć jakie mu towarzyszą nie tylko podczas korzystania z naszej oferty, ale także przed skorzystaniem z niej oraz po jej zakończeniu. Możemy skutecznie wpływać na poziom satysfakcji klienta czy użytkownika odpowiednio projektując usługę, sposób jej komunikowania, dokonywania zakupu czy uwzględniając w procesie świadczenia usługi działania towarzyszące.

### Zastosowanie

Mapa doświadczeń użytkownika pomaga w prosty sposób zaprojektować drogę użytkownika. Może zostać zaadaptowana do potrzeb danego projektu czy usługi. Facylitator może dodać więcej warstw informacji zawartych w arkuszu, jeśli uważa to za konieczne. Ponadto, narzędzia można używać jak przewodnik, żeby zdefiniować, które elementy interwencji czy etapy procesu świadczenia usługi wymagają prototypowania.



## Mapa doświadczeń użytkownika



1 - 3h



Indywidualne



Grupowe

### Materiały



**Oczekiwany rezultat**  
Zdefiniowanie możliwie najlepszego doświadczenia dla użytkownika, jak i procesu wewnętrznego grupy, który powinien zostać zrealizowany, żeby dostarczenie użytkownikowi doświadczenia było możliwe. To narzędzie pomaga zwizualizować i skonkretyzować produkt lub usługę, dzięki czemu grupa dostanie więcej informacji o potencjalnym prototypie.

### Jak stosować narzędzie?

**1** Zaczynajcie od definiowania krok po kroku idealnego doświadczenia, jakie chcielibyście zagwarantować swoim użytkownikom. Plan powinien przewidywać etapy “przed”, “w trakcie” i “po” skorzystaniu z usługi czy doświadczenia.

**2** W sekcji “Działania użytkownika” zidentyfikujcie działania bądź zadania, które powinien wykonać użytkownik w trakcie doświadczenia.

**3** W sekcji “Procesy wewnętrzne” przeanalizujcie, jakie działania musi zrealizować grupa, żeby dostarczenie użytkownikowi takiego doświadczenia było możliwe.

**4** W ostatniej części narysujcie linię, która zwizualizuje poziom satysfakcji użytkownika dla każdego z etapów doświadczenia.

**5** Na koniec wybierzcie te etapy doświadczenia, dla których należałoby zaprojektować prototypy, żeby lepiej przyjrzeć się ich działaniu i wyciągnąć wnioski z procesu.

## Arkusz Mapa doświadczeń użytkownika

Działanie →

Linia działania →

MAPA DOŚWIADCZEŃ UŻYTKOWNIKA			
	Przed	Podczas	Po
<b>Doświadczenie</b> Jakie doświadczenie chcemy zaoferować użytkownikom?			
<b>Działania użytkownika</b> Jakie działania powinien zrealizować użytkownik, żeby czerpać przyjemność z doświadczenia?			
<b>Procesy wewnętrzne</b> Jakie działania powinniśmy zrealizować, żeby zagwarantować doświadczenie?			
<b>Satysfakcja użytkownika</b> Jaki jest poziom satysfakcji użytkownika? Dlaczego?	😊 😐 😞	😊 😐 😞	😊 😐 😞





## Prototypowanie działania

### Opis

Zanim wprowadzimy w życie działania, które uprzednio wspólnie opracowaliśmy i określiliśmy jako mniej lub bardziej priorytetowe, powinniśmy przetestować je w formie prototypu. **Prototyp to szkic części lub całości pomysłu**, któremu przyglądamy się na początku procesu realizacji działania – w celu zweryfikowania naszych założeń i przeanalizowania pomysłu pod kątem możliwych ulepszeń.

Po przetestowaniu i zweryfikowaniu pomysłów przy użyciu prototypów, należy wprowadzić potrzebne poprawki oraz zdefiniować ostateczną formę i narrację naszych działań.

**Zastosowanie** **Zaprojektowanie i przetestowanie** prototypów pozwoli nam:

- zweryfikować hipotezy oraz kluczowe założenia dotyczące ostatecznego sposobu funkcjonowania proponowanych działań (opartych na Teorii Zmiany z etapu Plan Działania),
- nadać działaniom konkretną formę
- szybko i bez niepotrzebnego nakładu pracy,
- stworzyć wspólny, podzielany przez wszystkich obraz działania,
- ulepszyć działania poprzez zidentyfikowanie zarówno aspektów, które spełniają swoją funkcję, jak i tych, które wymagają przemyślenia,
- zredukować ryzyko i niepewność związane z późniejszą, rzeczywistą realizacją działań.

Ponadto, kiedy już zweryfikujemy nasze hipotezy, to ćwiczenie pomoże nam sformułować **wspólną narrację**, która ułatwi komunikację i rozpowszechnianie działań.



1-2 h



Indywidualne



Grupowe

#### Materiały



**Oczekiwany rezultat**  
Zweryfikowanie i ulepszenie działań priorytetowych poprzez projektowanie oraz testowanie prototypów.

## Tworzenie prototypów

### Jak stosować narzędzie?

**1** Przygotujcie osobny arkusz dla każdego działania, które uznaliście za priorytetowe i dla którego chcecie stworzyć prototyp. Zaczniście od wpisania nazwy konkretnego działania oraz linii działania, do której jest przyporządkowane.

**2** Zdefiniujcie cel prototypu, czyli hipotezy i założenia, które chcecie zweryfikować. Wypełnijcie odpowiednią część arkusza.

**3** Przygotowując prototyp, powinniście określić:

- użytkowników, którzy będą testować prototyp,
- kontekst, w jakim prototyp zostanie zrealizowany,
- metodę prototypowania, która uzależniona będzie od typu działania oraz poziomu szczegółowości niezbędnego do osiągnięcia pożądanego celu; w przewodniku możecie zobaczyć różne rodzaje prototypów,
- osoby, które opracują prototyp oraz przypisane im role; w przewodniku możecie zapoznać się z kluczowymi rolami,
- zasoby niezbędne do opracowania prototypu i te, którymi dysponujecie.

**4** Stwórzcie prototyp zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami, jednocześnie śledząc proces i analizując, co w nim zadziało, a co można poprawić. Po zakończeniu mamy dwie opcje: zorganizować "drugą rundę" tworzenia prototypów lub przejść do ostatecznej realizacji działania.

## Arkusz Tworzenie prototypów

Działanie →

Linia działania →

**Cel prototypu** →

Co chcemy zweryfikować? \*zobacz: kluczowe założenia Teorii zmiany

**Przygotowanie**

**Analiza**

### Użytkownicy

Kto będzie testował prototyp?

### Kontekst

Gdzie opracujemy prototyp? Ile mamy czasu?

### Zasoby

Jakich zasobów potrzebujemy?  
Którymi dysponujemy?

### Metoda prototypowania

Jaki rodzaj prototypu będzie najbardziej odpowiedni do osiągnięcia celu?

\*zobacz: przewodnik

### Role

Kto opracuje prototyp? Jakie role będą przypisane poszczególnym osobom?

\*zobacz: przewodnik

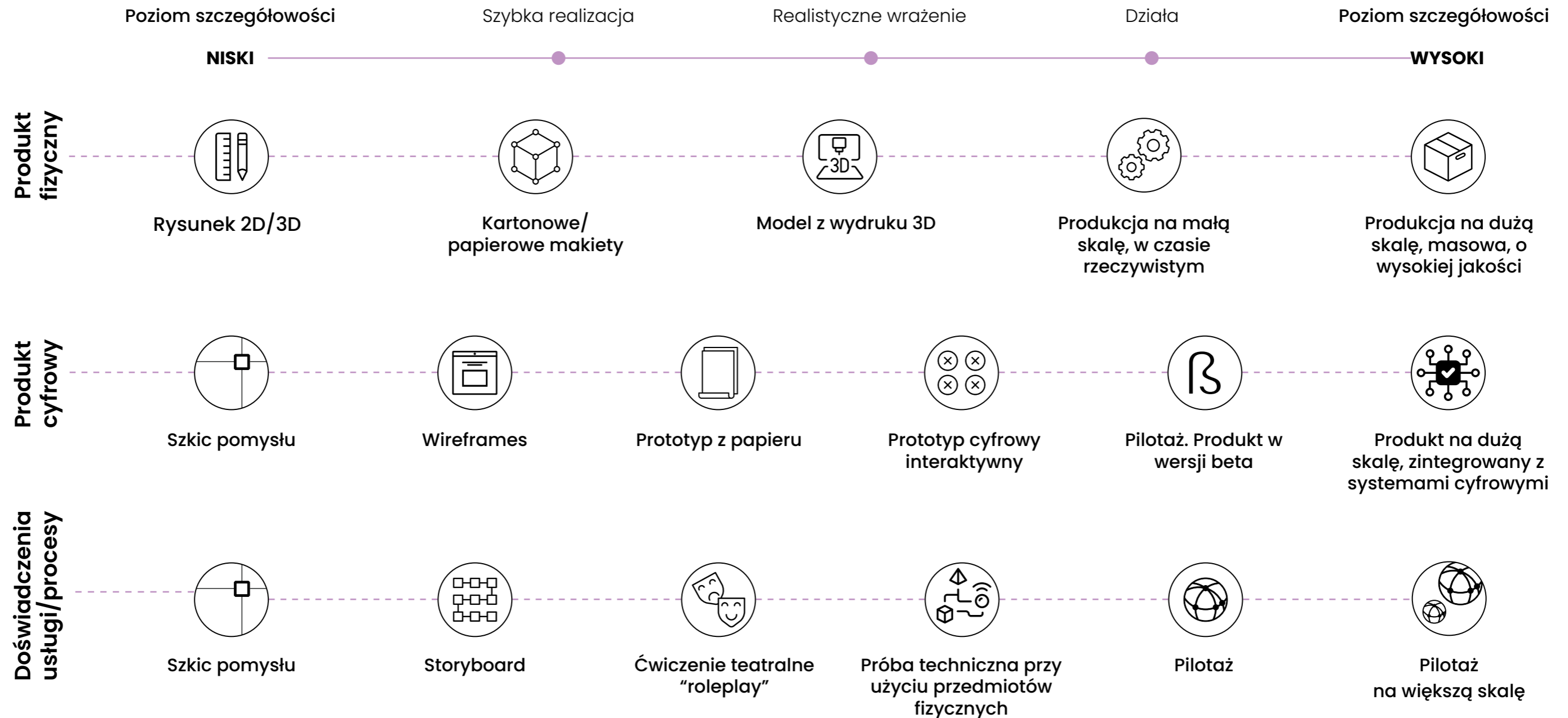
IMPLEMENTACJA PROTOTYPU

### Rezultaty i wnioski

Co zadziałało? Dlaczego?  
Co powinniśmy poprawić?



## Przewodnik Metody prototypowania



Role			
<b>Realizator/ka</b> Tworzy elementy (fizyczne lub cyfrowe) potrzebne do zbudowania prototypu	<b>Badacz/ka</b> Obserwuje użytkowników testujących prototyp - wyciąga wnioski i identyfikuje elementy do poprawy	<b>Przewodnik/czka</b> Prowadzi użytkowników przez proces testowania prototypu	<b>Pomocnik/czka</b> Pomaga w kreowaniu doświadczenia - czuwa nad tym, by prototyp sprawiał wrażenie realnego doświadczenia.

### 3

## Zdefiniowanie i rozpowszechnianie wiedzy o działaniu

### Opis

Nasz produkt, usługę, projekt czy działanie warto przedstawić w postaci tzw. Definicji Produktu Podstawowego (ang. MVP, Minimum Viable Product). Jest to najbardziej podstawowa wersja tego co chcemy zaoferować odbiorcom – co stanowi dla nich wartość, co będzie zaspokajało ich ważne potrzeby. Dzięki narzędziom zaprojektowanym dla tego etapu zdefiniujemy najważniejsze cechy produktu czy usługi którą chcemy zaproponować i znajdziemy elementy ważne w komunikowaniu tworzonej przez nas oferty.

### Zastosowanie

Narzędzie Definicja Produktu Podstawowego służy do dwóch różnych celów:

→ zidentyfikowania aspektów lub cech charakterystycznych, które nasz produkt lub usługa posiada (elementy przyjemne, tworzące wspólnotę, itp.)

→ przygotowania podstaw dla komunikowania oferowanych cech i funkcjonalności projektowanego produktu, usługi, czy działania, które zostaną wykorzystane podczas tworzenia Narracji działania.

### 4 REALIZACJA



## Definicja produktu podstawowego



1 - 3h



Indywidualne



Grupowe

### Materiały



### Oczekiwany rezultat

Zidentyfikowanie elementów, które mogą być składową sukcesu projektu, ponieważ sprawiają, że jest wykonalny, przyjemny, wyróżniający się i tworzy poczucie wspólnoty.

### Jak stosować narzędzie?

**1** Na środku arkusza zapiszcie działanie, produkt lub usługę, którą chcecie przeanalizować.






**2** W sekcji "Wykonalny" wypiszcie te elementy działania, produktu lub usługi, które sprawiają, że jest możliwa do zrealizowania, biorąc pod uwagę dostępne zasoby (technologia, materiały, itp.).

**3** W sekcji "Przyjemny" wpiszcie te aspekty, które sprawiają użytkownikowi satysfakcję (design, komfort itp.).

**4** W sekcji "Wyróżniający się" zaznaczcie takie cechy działania, produktu lub usługi, które wyróżniają je od innych (innowacja, oddziaływanie itp.).

**5** W sekcji "Wspólnota" wpiszcie te aspekty, które tworzą poczucie wspólnoty (komunikacja, interakcja, itp.).

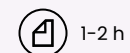
Arkusz Definicja produktu podstawowego

 <p><b>Wykonalny</b> Dzięki jakim cechom jest wykonalny, tzn. ma szansę na realizację przy użyciu dostępnych środków?</p>	 <p><b>Przyjemny</b> Dzięki jakim cechom jest przyjemny, tzn. sprawia satysfakcję docelowym odbiorcom?</p>
 <p><b>Działanie, produkt lub serwis</b></p>	
 <p><b>Wyróżniający się</b> Dzięki jakim cechom się wyróżnia, tzn. jest rozpoznawalny przez otoczenie?</p>	 <p><b>Wspólnota</b> Dzięki jakim cechom tworzy wspólnotę?</p>





## Przedstawienie narracji działania



1-2 h



Indywidualne



Grupowe

**Oczekiwany rezultat**  
Stworzenie wspólnej narracji w celu przedstawienia zaplanowanych działań, ich celu i wartości dodanej.

### Jak stosować narzędzie?

**1** Przygotujcie osobny arkusz dla każdego działania, które ma zostać wdrożone.

**2** Zapiszcie ostateczną nazwę działania oraz nagłówek, który opisze działanie w zwięzły i atrakcyjny sposób.

**3** Opiszcie najistotniejsze aspekty działania, kierując się pytaniami z arkusza, na przykład: problem, który rozwiązuje, jego główny cel, osoby, które z niego skorzystają, ogólne zasady przeprowadzenia działania lub wartość dodaną, którą ze sobą niesie.

**4** Na podstawie tych informacji określcie, jaka forma przedstawienia działania będzie najbardziej odpowiednia dla każdej z wyznaczonych grup odbiorców.





## Arkusz Przedstawienie narracji działania

Działanie →

Tytuł→

### Jaki jest cel działania?

\*zobacz: linie działania



### Jaki problem rozwiązuje?

\*zobacz arkusz *Diagram przyczyn*



### Kto na nim skorzysta?

\*zobacz arkusz *Persona*



### Na czym polega? Co oferuje?

To produkt, usługa, przestrzeń czy może doświadczenie?



\*zobacz arkusz *Mapa doświadczeń użytkownika*

### Czym się wyróżnia?

Jaką niesie wartość dodaną?



\*zobacz arkusz *Definicja produktu podstawowego*

**W jakiej formie zostanie zaprezentowane?** Strona internetowa, prezentacja, komunikat prasowy, itd.

Wewnętrznie → Zespół



Zewnętrznie → Użytkownikom



## 4

# Zdefiniowanie wspólnych wskaźników

### Opis

Kiedy rozpoczniemy proces wdrażania działań, musimy pamiętać o **monitorowaniu ich realizacji**, co pozwoli otrzymać konkretne informacje o procesie i przeprowadzić krytyczną analizę rezultatów. Dlatego właśnie zaangażowane podmioty powinny na samym początku etapu Realizacji zdefiniować **wspólny system monitorowania**, który pozwoli im na śledzenie oraz ocenę postępu działań.

System będzie składał się z zestawu **wspólnych wskaźników**, które odzwierciedlają **kryteria sukcesu** dla każdego z realizowanych działań. Te wskaźniki nadadzą kierunek procesowi **zbierania ilościowych i jakościowych danych** o naszych działaniach. Niektóre z **metod zbierania danych**, które możemy wykorzystać, to m.in.: obserwacja uczestnicząca, ankiety, wywiady i grupy fokusowe.


### Zastosowanie

Zdefiniowanie systemu **monitorowania** realizowanych działań pozwala wypracować wspólne stanowisko w dwóch istotnych sprawach: wyboru wskaźników, których użyjemy do oceny rezultatów działań oraz rodzaju danych, które powinniśmy zebrać w trakcie ich realizacji. To może zwiększyć **odpowiedzialność i zaangażowanie członków zespołu** w monitorowanie działań, jako że sami określają podstawowe elementy procesu monitorowania i jego ewaluacji.


Ponadto, dzięki wspólnemu systemowi monitorowania, wszystkie podmioty będą równo zaangażowane podczas **oceny ostatecznych rezultatów i wpływu** każdego z działań oraz podejmą świadome decyzje, jeśli konieczne będzie skorygowanie któregoś elementu.



## Wskaźniki SMART

 Weryfikacja  
w trakcie  
realizacji

 1-2 h

 Indywidualne

 Grupowe

### Materiały



### Oczekiwany rezultat

Określenie podstaw  
wspólnego systemu  
monitorowania  
i ewaluacji,  
zdefiniowanie  
wspólnych wskaźników  
oddziaływania.

### Jak stosować narzędzie?

**1** Arkusz Wskaźniki SMART wypełniamy osobno dla każdego działania.

**2** Bazując na pytaniach z sekcji Wizja przyszłości, zastanówcie się wspólnie nad oczekiwaną zmianą, którą chcielibyście uzyskać dzięki działaniu i jego możliwemu oddziaływaniu na wspólną wizję przyszłości. W odpowiedzi pomocny będzie arkusz Teoria zmiany. Zastanówcie się co będzie nam mówiło o tym, że osiągnęliśmy zamierzony efekt.

**3** Wpiszcie zakładane przez Was cele/spodziewane rezultaty w pierwszej kolumnie. Będą one podstawą do doprecyzowania wskaźników. Każdy wskaźnik powinien spełniać kryteria SMART – czyli powinien być:

- Specific – Skonkretyzowany
- Measurable – Mierzalny
- Achievable – Osiągalny
- Realistic – Realistyczny
- Timed – Określony w czasie

Aby to zrobić – dopiszcie każdemu wskaźnikowi szczegóły w kolejnych kolumnach oznaczonych literami SMART – zgodnie z pomocniczymi pytaniami.

**4** Jeśli będzie Wam trudno doprecyzować szczegóły należy rozważyć przeformułowanie wskaźnika.

**5** Powtórzcie to samo ćwiczenie dla każdego z działań, które mają zostać wdrożone.

 GRUPA LIDERÓW

## Arkusz Wskaźniki SMART

**Działanie →**  
Np. szkolenie z kompetencji cyfrowych dla dorosłych.

**Linia działania →**  
Np. Digitalizacja; Zmniejszenie różnic w kompetencjach cyfrowych poprzez szkolenie.

	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
	<b>Skonkretyzowany</b>	<b>Mierzalny</b>	<b>Osiągalny</b>	<b>Realistyczny</b>	<b>Określony w czasie</b>
<b>Co chcemy osiągnąć poprzez to działanie?</b>	<b>Na jakie aspekty powinniśmy zwrócić uwagę, żeby wiedzieć, czy możemy osiągnąć cele?</b> To wskaźniki oddziaływania (możesz inspirować się przewodnikiem, żeby zdefiniować ich różne typy). <i>Np.: Powinniśmy obserwować stopień zaangażowania uczestnik w w działanie.</i>	<b>Jak zmierzyć każdy ze wskaźników? Jakiego typu dane powinniśmy zebrać?</b> Dane mogą być jakościowe lub ilościowe. <i>Np.: Potrzebujemy informacji zarówno o liczbie osób zapisanych na kurs, jak i o osobach, które ostatecznie wzięły w nim udział.</i>	<b>Jakich rezultatów oczekujemy dla każdego wskaźnika?</b> Skup się na rezultatach, które są osiągalne. <i>Np.: Liczba osób zapisanych: 20. Obecnych: 15 (75%).</i>	<b>Kto będzie odpowiedzialny za zebranie oraz monitorowanie danych? Czy posiadamy niezbędne umiejętności i zasoby?</b> <i>Np.: Kierownik techniczny projektu. Dysponujemy platformą, gdzie dane zapisanych na kurs osób pojawiają się automatycznie.</i>	<b>Kiedy zaczniemy zbierać dane? Jak długo potrwa ten proces? Jakim czasem będziemy dysponować na analizę danych i wyciągnięcie z nich wniosków?</b> <i>Np.: Rozpoczniemy 2 tygodnie przed danym działaniem. Przeanalizujemy dane dzień po tym działaniu.</i>
<b>Wpisz jeden cel w każdym wierszu.</b> <i>Np. Dostarczenie usługi wielu osobom w mieście.</i>					



## Przewodnik Wskaźniki oddziaływania

Wspólne wskaźniki mogą być wielopoziomowe i zawierać:

Ekosystem	Organizacja	Zespół	Pojedyncza osoba	<b>Postawy</b> (Sposoby myślenia)  Wartości, perspektywy, wiedza, itp.	<b>Umiejętności</b> (Kwalifikacje)  Pewność, umiejętność włączania w proces nowych narzędzi, sprawczość, itp.	<b>Zachowania</b> (Działania)  Zwyczaje, sposoby pracy, nowe wzory zachowania, itp.	<b>Narracja</b> (Dyskurs)  Komunikacja, podejmowanie decyzji, wartości, itp.	<b>Role</b> (Funkcje)  Struktura organizacyjna, modele działania, zobowiązania, itp.
				<b>Relacje</b> (interakcje)  Sieci kontaktów, partnerzy, współpraca, rozmowy, itp.	<b>Kontekst</b> (bodźce)  Procedury, struktury, transparentność, rozliczalność, itp.	<b>Rezultaty</b> (Produkty)  Działania, strategie, nowe usługi lub projekty, itp.	<b>Oddziaływanie</b> (Efekty)  Tworzenie wartości, nieoczekiwane skutki, skutki pośrednie, itp.	

## 5

# Zaplanowanie realizacji działań

### Opis

Kiedy określiliśmy już nasze ostateczne działania, ich narrację oraz system monitorowania i ewaluacji, czas na **zaplanowanie ich realizacji**. W tym celu powinniśmy najpierw zidentyfikować wszystkie potrzeby (zasoby, podmioty, z którymi powinniśmy nawiązać współpracę) niezbędne do zrealizowania każdego działania. Ponadto, zdefiniujemy czynności, które będą składać się na poszczególne działania, osoby za nie odpowiedzialne oraz budżet i czas, które na nie przeznaczymy. Dzięki temu wszystkie zaangażowane strony będą miały szansę na zapoznanie się z ogólnym planem każdego działania.

### Zastosowanie

Planowanie realizacji działań to wyjątkowo ważny moment tego etapu. Zdefiniowanie **elementów niezbędnych do realizacji** poszczególnych działań pozwoli nam zobaczyć wyraźniej, które aspekty są dla nas kluczowe, a którymi na tym etapie jeszcze nie dysponujemy.

Co więcej, to ćwiczenie pomoże nam **zaplanować oraz wpisać w grafik czynności i zadania**, które składają się na każde działanie. To ważne, ponieważ pozwoli nam to dostosować pracę do możliwości zaangażowanych osób czy podmiotów, a tym samym będziemy w stanie zagwarantować, że działania zostaną zrealizowane w uzgodnionych ramach czasowych i przy użyciu określonego wcześniej budżetu. W ten sposób będziemy mogli nie tylko monitorować, ale i celebrować postępy naszych działań oraz wszelkie sukcesy osiągnięte w trakcie ich realizacji.



## Lista potrzeb



1-2 h



Indywidualne



Grupowe

### Materiały



### Oczekiwany rezultat

Zidentyfikowanie zasobów, umiejętności i linii współpracy niezbędnych do wdrożenia działania.

### Jak stosować narzędzie?

**1** Przygotujcie osobny arkusz dla każdego działania, które chcecie wdrożyć. Zapiszcie na każdym nazwę działania.

**2** W sekcji Niezbędne zasoby zidentyfikujcie zasoby oraz umiejętności niezbędne do wdrożenia działania. Omówcie, jakimi zasobami bądź umiejętnościami już dysponujecie.

**3** W sekcji Niezbędna współpraca, zidentyfikujcie kluczowe podmioty, które powinny zostać włączone do procesu, aby realizacja działania zakończyła się sukcesem. Omówcie możliwości współpracy i zidentyfikujcie, którymi już dysponujecie.

**4** W sekcji Sposoby na pozyskanie nowych zasobów i podmiotów do współpracy wpiszcie listę zadań, które możecie zrealizować w celu pozyskania zasobów i podmiotów chętnych do współpracy, których do tej pory nie włączyliście do procesu.



GRUPA LIDERÓW

## Arkusz Lista potrzeb

Działanie →

### Niezbędne zasoby

- Zasoby fizyczne, ekonomiczne, technologiczne, organizacyjne, itp.
- Umiejętności techniczne, miękkie, role, itp.



### Sposoby na pozyskanie nowych zasobów i podmiotów do współpracy

<input type="checkbox"/>	-----
<input type="checkbox"/>	-----
<input type="checkbox"/>	-----
<input type="checkbox"/>	-----
<input type="checkbox"/>	-----
<input type="checkbox"/>	-----
<input type="checkbox"/>	-----
<input type="checkbox"/>	-----
<input type="checkbox"/>	-----
<input type="checkbox"/>	-----
<input type="checkbox"/>	-----
<input type="checkbox"/>	-----

### Niezbędna współpraca

- Podmioty, które mogą nas wesprzeć lub bezpośrednio wpłynąć na powodzenie w realizacji działania







## Lista zadań



1-4 h



Indywidualne



Grupowe

### Oczekiwany rezultat

Zaplanowanie zadań składających się na każde działanie i przyporządkowanie im zasobów, ram czasowych i osób odpowiedzialnych za ich wykonanie.

### Jak stosować narzędzie?

**1** Dla każdego działania użyjcie osobnego arkusza.

**2** W pierwszej kolumnie zdefiniujcie konkretne czynności, które zostaną wykonane w celu realizacji działania.

**3** Do każdego przypiszcie jedną lub więcej osób. Ważne, by mieć na uwadze, jakie umiejętności czy zdolności techniczne są niezbędne do zrealizowania każdego zadania. Oceńcie, czy należy zaangażować lub zatrudnić osoby z tymi umiejętnościami i zdolnościami.

**4** W trzeciej kolumnie każdemu zadaniu przypiszcie budżet, bazujący na uzgodnionych wcześniej, dostępnych zasobach.

**5** W czwartej kolumnie określcie ramy czasowe przewidziane na zrealizowanie każdego zadania.

**6** W piątej kolumnie wskaźcie osobę, która będzie odpowiedzialna za zatwierdzanie wykonania każdego z zadań.

**7** Na koniec określcie oczekiwany rezultat każdego z zadań, konkretny bądź przybliżony.

## Arkusz Lista zadań

Działanie →

Zadanie	Przypisane...	Budżet	Szacowany czas trwania	Zatwierdzone przez...	Oczekiwane rezultaty





# Mapa drogowa



Weryfikacja w trakcie realizacji



1-2 h



Indywidualne



Grupowe

**Oczekiwany rezultat**  
Zaplanowanie i zobrazowanie harmonogramu zadań niezbędnych dla realizacji działania.

## Jak stosować narzędzie?

- 1 Przejrzyjcie arkusz Lista zadań i wpiszcie każde z rozważanych zadań do pierwszej kolumny.
- 2 Ustalcie daty rozpoczynające i kończące okres, w którym chcecie zrealizować każde zadanie. Warto uwzględnić dodatkowy czas na możliwe komplikacje.
- 3 Poniższe kolumny reprezentują tygodnie, ale można patrzeć na nie jako dni lub miesiące, w zależności od czasu, którym dysponujemy na realizację działania.
- 4 Arkusz ma formę wykresu Gantta. Najlepiej wypełnić go w wersji elektronicznej, używając narzędzi pozwalających na dzielenie się planem z wszystkimi zaangażowanymi w realizację działania podmiotami.

-----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

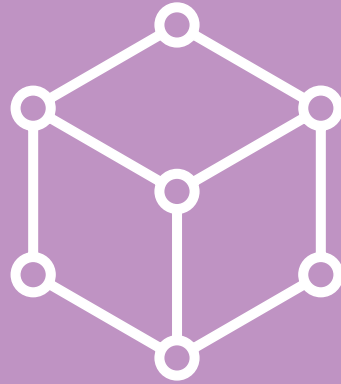
Przykład Gantt

## Arkusz Mapa drogowa

Działanie →

ZADANIE	POCZĄTEK	KONIEC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	—/—/—	—/—/—												
	—/—/—	—/—/—												
	—/—/—	—/—/—												
	—/—/—	—/—/—												
	—/—/—	—/—/—												
	—/—/—	—/—/—												
	—/—/—	—/—/—												
	—/—/—	—/—/—												
	—/—/—	—/—/—												
	—/—/—	—/—/—												





# Realizacja działania

## 6

# Obserwacja i ocena rezultatów

### Opis

W celu zrozumienia, jakie oddziaływanie wywołują realizowane przez nas działania, musimy **przyjrzeć się i przeanalizować dane** zebrane dla każdego ze wskaźników w ramach wspólnego systemu monitorowania.


Kiedy poznamy rezultaty realizacji każdego z działań, będziemy w stanie ocenić w jakim stopniu udało nam się osiągnąć **oczekiwane rezultaty**.


Kolejnym kluczowym aspektem jest celebrowanie osiągnięć, niezależnie jak małych, z zaangażowanymi podmiotami – w ten sposób wzmacniamy w nich zaangażowanie i poczucie odpowiedzialności za wspólną wizję przyszłości.


### Zastosowanie

Celem tego zadania jest dokonanie krytycznej analizy ostatecznych rezultatów każdego z naszych działań oraz rozpowszechnienie wiedzy na temat **skuteczności ich realizacji i skali oddziaływania** – zarówno na poziomie indywidualnym, grupowym, organizacyjnym, jak i w skali ekosystemu, jak również w różnych perspektywach czasowych.



 Weryfikacja w trakcie realizacji

 1-4 h

 Indywidualne

 Grupowe

#### Materiały



**Oczekiwany rezultat**  
Ocena oddziaływania zrealizowanych działań, zarówno w perspektywie krótko-, jak i średnioterminowej.

## Ocena oddziaływania

### Jak stosować narzędzie?

- 1 Wybierzcie działanie, które chcecie poddać ewaluacji i przejrzyjcie dane zebrane dla każdego z jego wskaźników oddziaływania, określonych w arkuszu Wskaźniki SMART.
- 2 Wykorzystajcie pytania z sekcji Ewaluacja etapu realizacji działania do tego, by zastanowić się oraz ocenić proces realizacji działania.
- 3 Wykorzystajcie pytania z sekcji Ewaluacja rezultatów do tego, by zastanowić się oraz ocenić ostateczny wpływ zrealizowanego działania dla każdego z określonych wskaźników.
- 4 Wykorzystajcie pytania z sekcji Ewaluacja oddziaływania do tego, by zastanowić się oraz ocenić, w jakim stopniu udało się osiągnąć oczekiwane rezultaty i zbliżyć do realizacji wspólnej wizji przyszłości. Przeprowadźcie tę analizę zarówno na poziomie indywidualnym, jak i grupowym, organizacyjnym czy w końcu w skali ekosystemu.
- 5 Wykorzystajcie pytania z sekcji System monitorowania i ewaluacji do tego, by zastanowić się oraz ocenić sam system monitorowania i ewaluacji, którego użyliście.
- 6 Udokumentujcie wnioski wyciągnięte w każdej sekcji.
- 7 Powtórzcie ćwiczenie, aby dokonać ewaluacji każdego z wdrożonych działań.

 GRUPA LIDERÓW

## Arkusz Ocena oddziaływania

Działanie →

### Ewaluacja etapu realizacji działania

Czy modyfikowaliśmy działanie w trakcie etapu realizacji? W jaki sposób?

Czy zidentyfikowaliśmy nowe problemy oraz wynikające z nich przyczyny i skutki? Jakie?

Czy zidentyfikowane zostały nowe możliwości, przeszkody lub kluczowe zmiany? Jakie?

Czy któryś z elementów działania powinien zostać zmieniony? Który?

Czy należy powtórzyć któryś z podetapów, aby dokonać zmian w działaniu? Który?

### Ewaluacja rezultatów (krótkookresowa)

Jakie są ostateczne rezultaty działania, biorąc pod uwagę każdy ze wskaźników?

Jakie są nasze najważniejsze obserwacje?

### Ewaluacja oddziaływania (średniookresowa)

Czy udało nam się osiągnąć oczekiwane rezultaty?

W jakim stopniu przybliżyliśmy się do wspólnej wizji przyszłości?

Co okazało się najskuteczniejsze? Jakie nieoczekiwane skutki zaobserwowaliśmy?

Jakie są najważniejsze wnioski, które wyciągnęliśmy?

### System monitorowania i ewaluacji

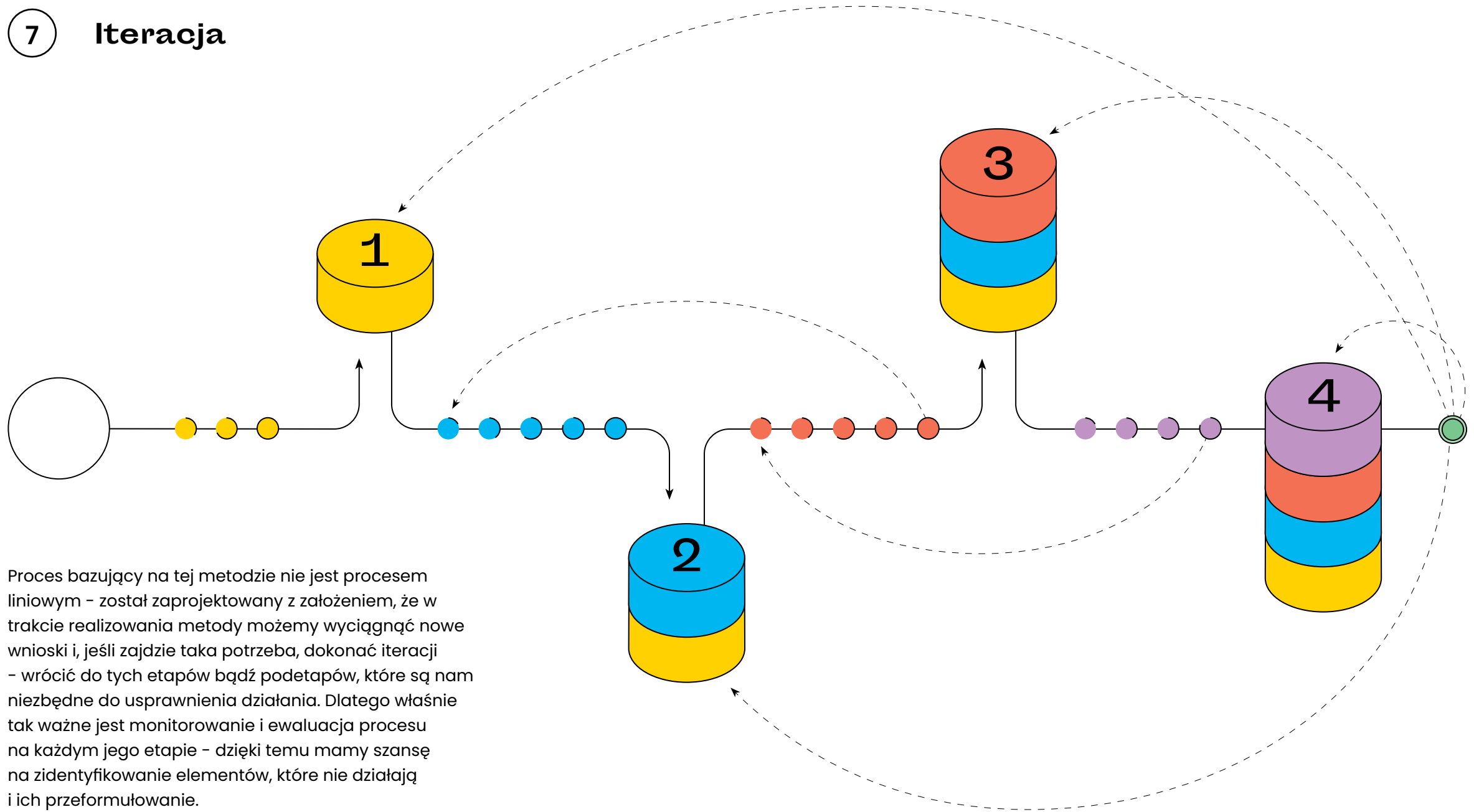
Czy ujawniły się jakieś nowe aspekty, które powinny zostać poddane ewaluacji? Jakie?

Czy powinniśmy zmienić system monitorowania (wskaźniki, metody zbierania danych, itp.)? Jak?





## 7 Iteracja



Proces bazujący na tej metodzie nie jest procesem liniowym - został zaprojektowany z założeniem, że w trakcie realizowania metody możemy wyciągnąć nowe wnioski i, jeśli znajdzie taka potrzeba, dokonać iteracji - wrócić do tych etapów bądź podetapów, które są nam niezbędne do usprawnienia działania. Dlatego właśnie tak ważne jest monitorowanie i ewaluacja procesu na każdym jego etapie - dzięki temu mamy szansę na zidentyfikowanie elementów, które nie działają i ich przeformułowanie.

## 4 REALIZACJA



## Podziękowania

☆ Dla Angeli Herrera i Marceli Arreaga za gotowość do dzielenia się wiedzą i wszelką pomoc w adaptacji metody do naszych Polskich warunków.

👁️ Dla wszystkich twórców metodologii z zakresu innowacji społecznych, którzy byli dla nas inspiracją przy tworzeniu tej metody, m.in. Collective Impact, Nesta, Ideo...

🗨️ Dla wszystkich osób, które dały nam komentarze i uwagi...

🌐 Dla Creative Spaces and Cities (Komisja Europejska) za umożliwienie zrealizowania szkolenia pilotażowego.

☺️ Dla Elisavy za wsparcie jej praktykujących studentów: dla Sandry Mont, jako pierwszej twórczyni makiet

## Autorzy

### Badania

Marcela Arreaga

### Treść

Marcela Arreaga  
Ángela Herrera

### Redakcja i koordynacja pracy

Inga Kawątek  
Sergi Frías

### Grafika edytorska

Paula Guallar  
Matylda Zawadzka

### Tłumaczenie

Paulina Maślona  
Inga Kawątek

### Opis metody po adaptacji do potrzeb organizacji społecznych

Inga Kawątek  
Patrycja Czawłytko

ISBN 978-83-940894-9-8  
Centrum Inicjatyw Obywatelskich  
ul. Sienkiewicza 19, 76-200 Słupsk, Polska  
[www.cio.slupsk.pl](http://www.cio.slupsk.pl)



Publikacja powstała w ramach projektu "Facylitacja Innowacji" zrealizowanego przez Centrum Inicjatyw Obywatelskich w ramach finansowania z projektu Operatora Grantów - GRUPA PROFESJA Sp. z o.o. pt. „Międzynarodowa współpraca się opłaca. Granty na komponent współpracy ponadnarodowej dla beneficjentów projektów standardowych realizowanych w zakresie celów tematycznych 8-11 współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach PO WER lub RPO w perspektywie finansowej 2014-2020."

## Ze wsparciem



**AJUNTAMENT DE  
SANT BOI DE LLOBREGAT**



**Diputació  
Barcelona**



**CENTRUM  
INICJATYW  
OBYWATELSKICH  
SŁUPSK**