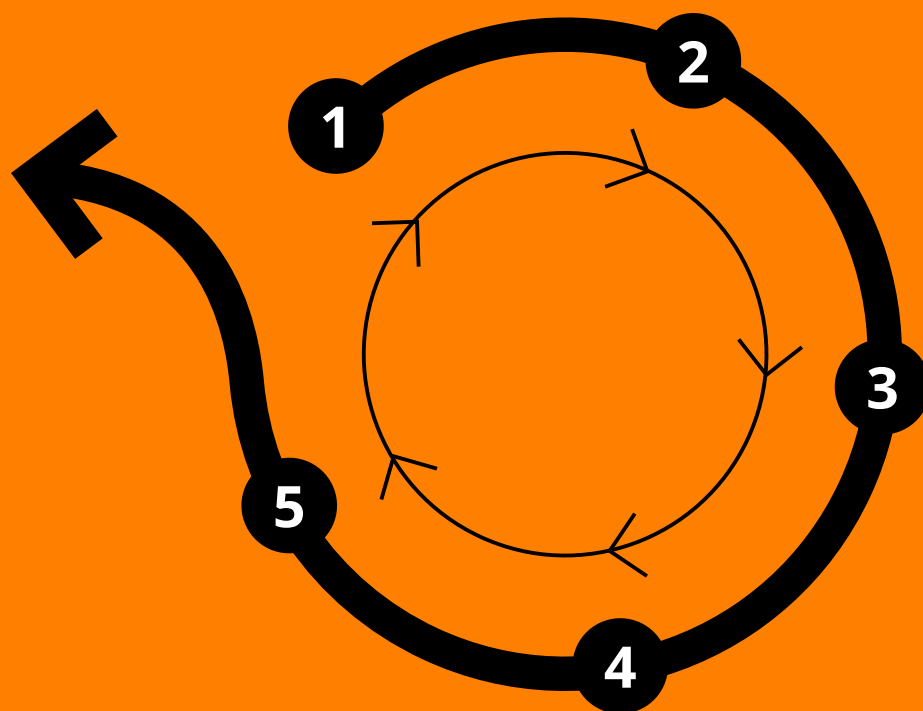
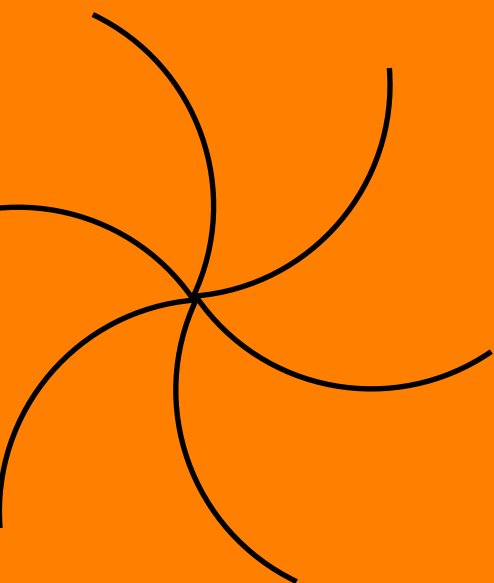


Ewaluacja prototypów innowacji społecznych

Przewodnik



Ewaluacja prototypów innowacji społecznych

Przewodnik

Ewaluacja prototypów innowacji społecznych. Przewodnik



Celem SI Canada jest pomaganie ludziom, organizacjom i systemom w skuteczniejszym rozwiązywaniu problemów poprzez nawiązywanie kontaktów, rozwijanie współpracy, budowanie sieci współpracy partnerskiej oraz dzielenie się spostrzeżeniami i inspiracjami zdobytymi podczas wprowadzania zmian dzięki znajomości poszczególnych społeczności. SI Canada pomaga kreować naszą indywidualną i zbiorową zdolność do tworzenia świata zorientowanego na człowieka i planetę.

sicanada.org

SI Canada dziękuje za wsparcie Programu Gotowości Inwestycyjnej w zakresie Zatrudnienia i Rozwoju Społecznego Kanady oraz Fundacji McConnell i Fundacji Suncor Energy za umożliwienie powstania niniejszego przewodnika.

Napisali i zredagowali: Mark Cabaj, a także Annelies Tjebbes oraz Don McNair

Zarządzanie projektem: Annelies Tjebbes, Devon Bond

Opracowanie graficzne wydania kanadyjskiego: Charissa Rais

Data: wersja 1.0 – czerwiec 2022, wersja 1.1 – listopad 2023

Podziękowania: Pomysły, treść i przykłady zawarte w niniejszym dokumencie zostały przygotowane przez uczestników Grupy Referencyjnej Oceny Prototypów Innowacji Społecznych – byli to: Jill Andres, Trae Ashlie-Garen, Brenna Atnikov, Stacy Barter, Kari Boyle, Tara Campbell, Ian Capstick, Roya Damabi, Anne Marlene Filion, Liz Forsberg, Jamie Gamble, Melissa Herman, Nikitasha Kapoor, Kris Kelly-Frere, Catherine Glover, Michelle Alicia Leah Ma, Cassandra Litke Wyatt, Diana Lowe, Gabriela Masfarré Pintó, Cheryl May, Hyun-Duck McKay, Wayne Miranda, Lewis Muirhead, Natasha Steinback, Kelli Stevens, Meagan Sutton, Sue Talusan, Annelies Tjebbes, Brent Wellsch, Helen Yung.

Drugie wydanie przewodnika (1.1) zostało opracowane we współpracy z głównym autorem na podstawie informacji zwrotnych dotyczących pierwszej wersji publikacji udostępnionych w grupach dyskusyjnych.

Spis treści

Przedmowa	5
Jak korzystać z przewodnika	6
CZĘŚĆ 1. PODSTAWOWE POJĘCIA	7
1.1. Prototypowanie.	8
1.2. Dlaczego prototyp?.	9
1.3. Eksperymentalna nisza do prototypowania	10
1.4. Typy prototypów	13
1.5. Sukces.	14
CZĘŚĆ 2. TESTOWANIE PROTOTYPÓW	15
2.1. Cel	16
2.2. Kryteria testowania.	17
2.3. Zespół ds. nauki i ewaluacji	20
CZĘŚĆ 3. ZASADY	23
1. Skup się na nauce, a nie na teatrze	24
2. Ustal priorytety, zacznij pomału, rozwijaj się	25
3. Promuj sprawiedliwość społeczną	27
4. Nie bój się „majsterkować”	29
5. Szukaj właściwego potwierdzenia	30
6. Stosuj mieszane metody	32
7. Bądź zorientowany na kulturę	34
8. Przestrzegaj zasad etyki	35
9. Bądź rozsądny w kwestii doboru próby	38
10. Kontroluj swoje uprzedzenia	39
11. Myśl w kategorii horyzontów	41
12. Przybliżaj i oddalaj	43

CZĘŚĆ 4. KROKI	45
4.1. Wyznacz zakres testu	47
4.2. Zaprojektuj szczegóły	54
4.3. Wdrażaj projekt.	57
4.4. Oceniaj i decyduj o kolejnych krokach	59
4.5. Ułatwiaj kontynuację.	61
 CZĘŚĆ 5. Podsumowanie	 63
 Załączniki	 65
Załącznik A. Materiały	66
Załącznik B. Podsumowanie technik prototypowania	72
Załącznik C. Podsumowanie metod.	74
Załącznik D. Podsumowanie strategii doboru próby	77

Przedmowa

Dzień z życia innowacji i zmian społecznych w Kanadzie

Dwudziestu fundatorów i dyrektorów organizacji non profit zrzeszających rdzennych mieszkańców kraju spotyka się, aby wcielić się w różne role i omówić poszczególne etapy proponowanego modelu współpracy w zakresie przyznawania dotacji dla ich dużego miasta. Dyskutują nad mocnymi stronami i ograniczeniami każdego kroku, a spostrzeżenia podsumowują za pomocą pisaków na kartach flipchartu – wypisują tuzin sposobów na ulepszenie następnego modelu.

Para orędowników czystego, zielonego i rozproszonego systemu energetycznego filmuje swoim smartfonem kobietę budującą dom podczas instalacji na dachu ich eksperymentalnego wiatraka o niewielkim rozmiarze. Przeprowadzają wywiad z właścicielką, gdy tylko schodzi z drabiny, aby dowiedzieć się, jak, jej zdaniem, można by ulepszyć projekt wiatraka pod kątem ułatwienia montażu. Następnie udają się do siebie, aby obejrzeć nagrany materiał na wypadek, gdyby zawierał inne pomocne wskazówki.

Zespół urbanistów pragnących promować dzielnice bardziej przyjazne pieszym tworzy makietę tętniącego życiem miejskiego kwartału – wraz z fikcyjnymi kawiarniami, ogrodami, przejściami dla pieszych ograniczającymi ruch uliczny i publicznymi wystawami. Następnie zapraszają mieszkańców, pracowników instytucji miejskich, planistów i lokalnych polityków do odwiedzenia tego miejsca. Goście są zachęceni do skorzystania z kilkunastu białych tablic, aby podzielić się tym, co im się podoba, a co nie, oraz czy, gdzie i w jaki sposób proponowana konfiguracja wymagałaby zmian w przepisach, regulacjach i praktykach miejskich. Jeśli mają chęć omówić szerzej swoje opinie z badaczami, mogą zapisać swoje nazwiska na tablicy.

Grupa obywateli zobowiązała się do wysiłku w celu znaczącego zmniejszenia liczby zachowań rasistowskich w przestrzeni publicznej (np. w transporcie publicznym, parkach miejskich). Proszą klientów centrum handlowego o zapoznanie się z planszą opisującą bezpieczne i pozytywne sposoby interwencji w przypadkach incydentów o charakterze rasistowskim. Następnie przeprowadzają nieformalną rozmowę z przechodniami, aby sprawdzić, czy przedstawione opcje są potrzebne, a także uzyskać inne wskazówki, które mogą okazać się przydatne podczas interwencji.

Opisani innowatorzy społeczni pracują nad niezwykle zróżnicowanymi wyzwaniami. Jednak wszyscy używają tej samej metodologii – prototypowania – do opracowywania i testowania obiecujących rozwiązań.

Jak korzystać z przewodnika

Niniejszy przewodnik jest przeznaczony dla innowatorów społecznych oraz wspierających ich animatorów i ewaluatorów, którzy chcą skuteczniej wykorzystywać prototypy, by znaleźć rozwiązania złożonych problemów społecznych.

Coraz więcej materiałów wyjaśnia, jak uczynić prototypowanie łatwiejszym. Jeszcze więcej jest takich, które zawierają wskazówki dotyczące ewaluacji i wyciągania wniosków ze strategii, programów i innych działań. Jednak bardzo niewiele z nich pokazuje, jak testować prototypy i czerpać z nich doświadczenie.

Przewodnik ten oferuje pewne ramy – w przeciwieństwie do gotowej recepty – aby wypełnić tę lukę. Jedno uniwersalne podejście nie może stanowić odpowiedniego odniesienia w obliczu imponującej różnorodności sytuacji, w których innowatorzy społeczni używają prototypów. Użytkownicy uznają ten materiał za najbardziej przydatny, jeśli potraktują go rzeczywiście jako przewodnik i dostosują jego pomysły, kroki i narzędzia do konkretnego kontekstu, w którym pracują.

Publikacja ta jest również przeznaczona dla osób dokonujących zmian, które mają wysoce ustrukturyzowane, zorientowane na projekt podejście do prototypowania innowacji społecznych (patrz s. 9), co skłania do przyjęcia podobnego stanowiska w zakresie oceniania. Nie odzwierciedla to bardziej organicznego, improwizowanego sposobu prototypowania, często stosowanego w działaniach na rzecz zmian społecznych, które wymagają bardziej otwartego i elastycznego podejścia do uczenia się i ewaluacji.

Kwestie wykraczające poza zakres przewodnika

Szereg ważnych tematów związanych z ewaluacją prototypów wykracza poza zakres niniejszego opracowania:

- ewaluacja ogólnego procesu opracowywania i testowania prototypów (np. Co poszło dobrze w naszym procesie? Co gorzej?),
- ewaluacja innowacji społecznych i działań badawczo-rozwojowych, które często występują po procesach prototypowania (np. projekty pilotażowe, szersze skalowanie udanych innowacji społecznych),
- zmiany, które wyłaniają się z procesu prototypowania z perspektywy zaangażowanych innowatorów społecznych lub podmiotów w systemie, który próbują zmienić (np. zwiększona pewność siebie, nowa wiedza, szersze perspektywy, większa empatia, silniejsze relacje),
- ogólne implikacje procesu prototypowania, prototypów i ustaleń w ramach większego procesu innowacji społecznych, w którym osadzone są działania prototypowania (np. Czy powinniśmy dostosować naszą ogólną strategię?).

CZĘŚĆ 1.

PODSTAWOWE POJĘCIA

1.1. Prototypowanie

Grecki rdzeń słowa „prototyp” to *proto*, co oznacza ‘pierwszy, wczesna forma, prymitywny’ lub też ‘wrażenie danej rzeczy’.

Prototypowanie to czynność polegająca na stworzeniu wizualnej i materialnej koncepcji produktu, narzędzia lub procesu, a następnie jej dalsze testowanie i udoskonalanie, zanim zostanie podjęta decyzja o przystąpieniu do bardziej formalnego, szczegółowego projektu i testów lub też o zatwierdzeniu prototypu jako finalnego rozwiązania.

Innowatorzy społeczni zrozumieli, że eksperymenty, próby i błędy są konieczne, aby osiągnąć postęp w rozwiązywaniu tak złożonych problemów jak nierówności społeczne, bioróżnorodność, zmiany klimatyczne, rasizm i wykluczenie.

Od wielu lat oddolne podejście do rozwoju społeczności skłania zwykłych ludzi do rozwiązywania problemów dzięki uczeniu się poprzez praktykę. Na początku XXI wieku prototypowanie stało się podstawową praktyką różnych metodologii innowacji społecznych, badań społecznych i rozwoju oraz zmiany społecznej¹. Niektóre z najbardziej popularnych to:

- projektowanie zorientowane na człowieka (*human centered design*),
- projektowanie systemowe (*systemic design*),
- zwinny (*agile/lean*) start-up,
- teoria U / laboratorium społeczne (*theory U/social lab*).

Prototypowanie wydaje się już niemal częścią głównego nurtu, ponieważ coraz większa liczba twórców zmian, decydentów w dziedzinie strategii, filantropów i instytucji w całej Kanadzie stosuje jakąś jego wersję w celu testowania nowych pomysłów z zakresu strategii, modeli usług i procesów zarządzania.

¹ Załącznik A zawiera linki do różnych metodologii innowacji, które wykorzystują prototypowanie.

1.2. Dlaczego prototyp?

Prototypowanie jest atrakcyjne dla tych, którzy chcą poczynić postępy na drodze do wykonania założonych zadań, z trzech różnych, ale powiązanych ze sobą powodów:

Prototypowanie prowadzi do większej innowacyjności.

Mając możliwość tworzenia i testowania wielu opcji o niskim ryzyku w odniesieniu do wyzwań społecznych, autorzy generują więcej koncepcji, które są jednocześnie kreatywniejsze i śmielsze. Są również w stanie opracować i przetestować więcej pomysłów w krótszym czasie i przy niższych kosztach.

Prototypowanie dodaje sprawczości osobom wprowadzającym zmiany.

Prototypowanie umożliwia autorom zmian pełniejsze uczestnictwo w życiu obywatelskim. Pogłębia ich zrozumienie problemu, z którym próbują się mierzyć, pluralizmu doświadczeń i perspektyw innych osób oraz systemów, które je utrzymują. Może poszerzyć ich sieci kontaktów i zwiększyć poczucie sprawczości – przekonanie, że sami mogą mieć wpływ na rzeczywistość.

Prototypowanie może stymulować ewolucję systemów.

Prosta czynność rozwijania i testowania nowych pomysłów z ludźmi reprezentującymi system może zakłócić tradycyjne hierarchiczne procesy i struktury władzy. To z kolei może przełożyć się na nowe relacje i zmianę perspektywy.

Dla innowatorów społecznych prototypowanie jest trochę jak szwajcarski scyzoryk. Może być stosowane do wielu celów i w różnych okolicznościach.

1.3. Eksperymentalna nisza do prototypowania

Rozwój i testowanie prototypów odgrywa specyficzną rolę w procesie innowacji społecznych.



Zaczerpnięte od NESTA.

Zazwyczaj następuje po fazie eksploracyjnej, w której innowatorzy społeczni przedstawiają obiecujące pomysły, jak sprostać wyzwaniu. Najczęściej poprzedza tradycyjne projekty pilotażowe lub demonstracyjne, w których funkcjonalne modele robocze obiecującego rozwiązania są opracowywane, a następnie systematycznie testowane, by ustalić, czy rozwiązanie powinno zostać przyjęte, utrzymane i skalowane.

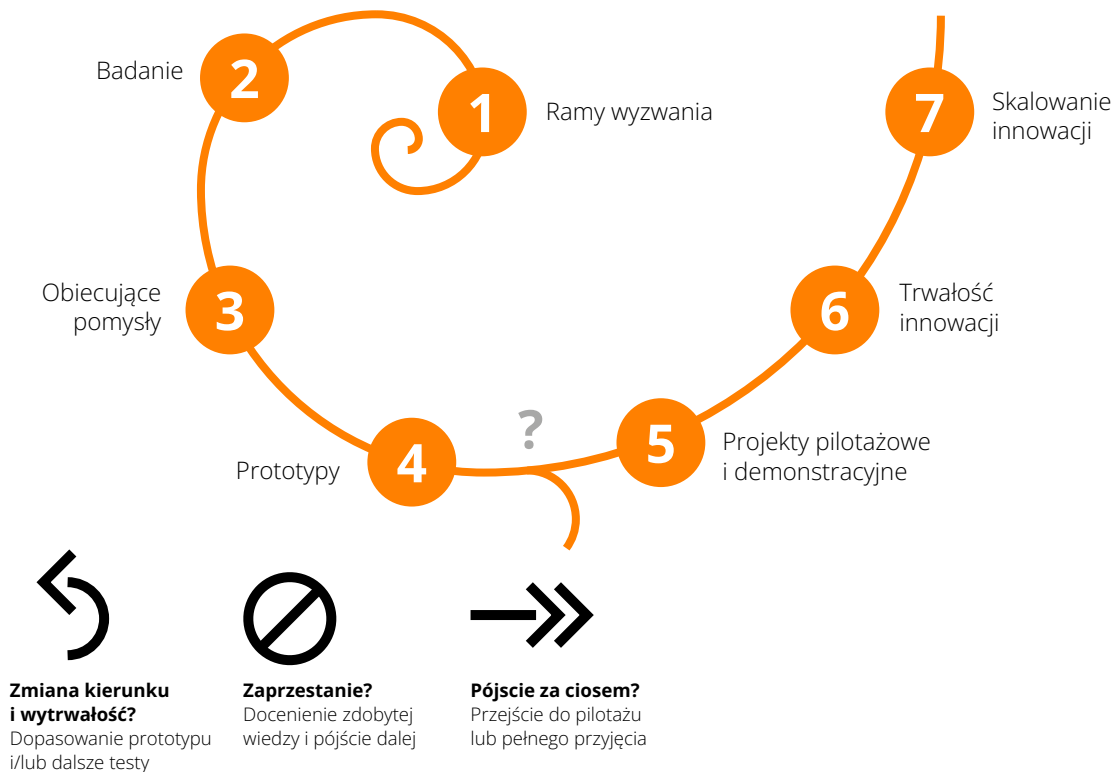
Prototypowanie to proces testowania na niewielką skalę obiecujących pomysłów, aby sprawdzić, czy uzasadniają one podobne rozwiązanie na większą skalę, takie jak projekt pilotażowy, a nawet przyjęcie rozwiązania, jego utrzymanie i skalowanie.

W tym celu innowatorzy społeczni wykorzystują prototypowanie, aby uczynić obiecujące rozwiązanie bardziej widocznym i odczuwalnym. Następnie testują je z zainteresowanymi innowacją podmiotami, aby dowiedzieć się więcej o jej przydatności, mocnych stronach i ograniczeniach.

Na koniec wykorzystują te informacje zwrotne, aby podjąć (zazwyczaj) jedną z trzech decyzji:

- ↶ **zmiana kierunku i wytrwała praca** – kontynuowanie rozwoju i testowania prototypu,
- ⊘ **zaprzestanie** – odrzucenie pomysłu, docenienie zdobytej wiedzy i zwrócenie uwagi na inne rozwiązanie,
- ➔ **pójście za ciosem** – opracowanie bardziej zaawansowanego testu danego rozwiązania (pilotażu) lub niekiedy jego bezpośrednie przyjęcie bez dalszych testów, a następnie skalowanie.

Aby podejmować dobre decyzje, innowatorzy społeczni muszą być rozważni i systematyczni w ocenie swoich prototypów.



Zaczerpnięte od NESTA.

Tabela 1. Typowe etapy innowacji społecznych

Etap	Opis
1 Ramy problemu (ang. challenge)	Opis problemu społecznego, na który odpowiedzieć ma proces innowacji, odpowiedź na pytanie, dlaczego jest on ważny, oraz (często) lista pożądanych rezultatów lub kluczowych cech możliwych rozwiązań. Etap nazywany jest też często „określanie problemu”.
2 Badanie	Głębsze zbadanie podejmowanego wyzwania, w tym jego wpływu na podmioty uczestniczące, systemy, w których jest osadzone, oraz analiza wcześniejszych testów. Zazwyczaj odbywa się to z wykorzystaniem kombinacji metod (np. rozmów ze społecznością, badań etnograficznych, przeglądu literatury, wywiadów z ekspertami). Spostrzeżenia często skłaniają innowatorów społecznych do przeformułowania i doprecyzowania pierwotnej deklaracji i stworzenia bardziej szczegółowych wytycznych, które koncentrują się na licznych możliwych rozwiązaniach.
3 Obiecujące pomysły	Generowanie koncepcji, które mogą rozwiązać problem za pomocą różnych technik (np. warsztatowa burza mózgów, crowdsourcing, konsultacje społeczne, przegląd literatury). Spostrzeżenia z tej fazy mogą prowadzić do uściślenia wyzwania projektowego lub wytycznych projektu.
4 Prototypy	Wieloetapowy rozwój, testowanie i poznawanie potencjału wczesnych wersji obiecujących pomysłów.
5 Projekty pilotażowe i demonstracyjne	Bardziej systematyczny, solidny i wytrwały rozwój oraz ewaluacja ściśle ograniczonej liczby pomysłów, które przejdą przez fazę prototypowania i których dalsze testy będą uzasadnione.
6 Trwałość innowacji	Przyjęcie i utrzymanie innowacyjnego podejścia w co najmniej jednym kontekście (np. instytucja, społeczność, system).
7 Skalowanie innowacji	Szersze zastosowanie innowacji poprzez jej rozszerzenie w pierwotnym kontekście, przyjęcie w innych kontekstach (tzw. skalowanie na zewnątrz), wsparcie poprzez różne zmiany zasad i systemów (tzw. skalowanie w górę) oraz poprzez zdobycie serc i umysłów większej części społeczeństwa (tzw. skalowanie w głąb).

Źródło bibliograficzne:

Więcej informacji na temat różnych wymiarów skalowania innowacji (w górę, na zewnątrz i w głąb) można znaleźć w pracy Darcy Riddell i Michele-Lee Moore – zob. część „Prototypowanie” w załączniku A.

1.4. Typy prototypów

Formalne prototypowanie po raz pierwszy pojawiło się w dziedzinach, w których projektanci chcieli przetestować wczesną wersję rozwiązania przybierającą formę fizycznego przedmiotu lub produktu (np. krzesła, odkurzacze, aplikacje programowe, maszyny, samochody).

Znacznie trudniej jest prototypować obiecujące rozwiązania, które nie są materialnymi rzeczami, takie jak nowa strategia lub prawo, metoda podejmowania decyzji w sposób bardziej demokratyczny lub model usług. Innowatorzy społeczni są jednak coraz bardziej kreatywni w dążeniu do tego, aby ich obiecujące rozwiązania się urzeczywistniły poprzez:

- **prototypy o mniejszej dokładności** – przybliżone formy obiecującego rozwiązania. Są one łatwe i szybkie w przygotowaniu, a także umożliwiają uzyskanie fragmentarycznych informacji zwrotnych od użytkowników. Przykłady to szkicowanie, Lego Serious Play, wireframe, storyboarding i wideo;
- **prototypy o większej dokładności** – bardziej funkcjonalne manifestacje obiecujących rozwiązań, często nazywane minimalnymi realnymi produktami (MVP – *minimum viable product*), z funkcjami umożliwiającymi ich wykorzystanie i testowanie przez interesariuszy innowacji. Ich opracowanie wymaga większego wysiłku, ale pozwala na uzyskanie solidniejszych informacji zwrotnych i głębszych spostrzeżeń. Przykładami są makiety, symulacje, odgrywanie ról i rzeczywiste zastosowania niektórych lub wszystkich części pomysłu w rzeczywistych sytuacjach².

Na papierze droga od prototypów o mniejszej do większej dokładności ma charakter liniowy. Jeśli testowanie prototypu o mniejszej dokładności przyniesie pozytywne wyniki dotyczące potencjału rozwiązania, innowatorzy społeczni mogą zainwestować więcej czasu i energii w opracowanie i przetestowanie prototypu o większej dokładności.

Czasami jednak informacje zwrotne z testu prototypu o mniejszej dokładności są tak pozytywne, że innowatorzy społeczni nie decydują się na prototyp o większej dokładności i przechodzą bezpośrednio do fazy pilotażowej lub nawet do ostatecznego zatwierdzenia produktu bądź usługi i skalowania rozwiązania.

² Załącznik B zawiera więcej przykładów prototypów wykorzystywanych w procesach innowacji społecznych.

1.5. Sukces

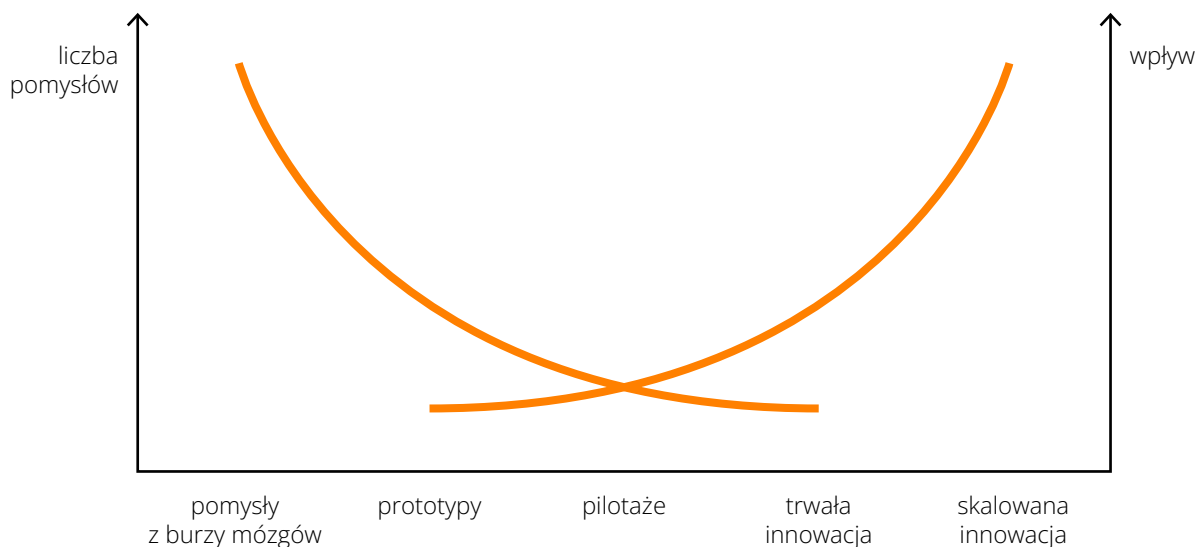
Sukces w prototypowaniu polega na uzyskaniu w jak najkrótszym czasie i przy jak najmniejszych zasobach solidnej, rzetelnej wiedzy na temat potencjału obiecującego rozwiązania.

$$\text{sukces prototypu} = \frac{\text{jakość nauki}}{\text{czas} + \text{zasoby}}$$

Taka definicja sukcesu zachęca innowatorów społecznych do rozwijania i testowania wielu pomysłów, zamiast koncentrować swoje wysiłki tylko na jednym z nich.

Sukces w prototypowaniu nie polega na:

- generowaniu wpływu – to pilotaże mają na celu sprawdzenie, jaki wpływ można osiągnąć w warunkach terenowych; z kolei prototypy mają jedynie pomóc innowatorom społecznym określić, czy możliwość wpływu jest wystarczająco wysoka, aby uzasadnić bardziej kompleksowy pilotaż lub realizację projektu;
- automatycznym przejściu do fazy pilotażowej lub zatwierdzenia. Większość prototypów innowacji społecznych nie jest wystarczająco dobra, by ich dalszy rozwój i testowanie miały sens. Przykładowo, doświadczona kreatorka zmian Sarah Schulman wskazuje, że firma Dyson opracowała i przetestowała ponad 5000 prototypów, zanim stworzyła najbardziej udany odkurzacz w historii. Im więcej prototypów zostanie przetestowanych, tym większe prawdopodobieństwo, że któryś z nich okaże się wystarczająco obiecujący, by przejść do kolejnej fazy.



CZĘŚĆ 2.

TESTOWANIE PROTOTYPÓW

2.1. Cel

Testowanie prototypów ma cel główny i cel drugorzędny.

Głównym celem jest nauka. Oznacza to:

1. dowiedzenie się więcej o potencjale pomysłu reprezentowanego w prototypie i problemie, który ma on rozwiązywać,
2. ocenę wartości tego obiecującego rozwiązania w celu podjęcia decyzji o jego przyszłości.

Informacje zwrotne są ważne dla dwóch grup ludzi:

- **Zawsze** dotyczą uczestników zespołu ds. innowacji społecznych, który opracowuje i testuje prototyp. Znajdują się oni najbliżej danego eksperymentu i to od nich zależy wstępna ocena i decyzje o kolejnych krokach.
- **Czasami** dotyczą większej konstelacji podmiotów, które nie są bezpośrednio zaangażowane w prototypowanie (np. beneficjenci, inni innowatorzy społeczni, potencjalne podmioty przyjmujące innowacje), ale mają udział w ustaleniach i zaleceniach, które wyłaniają się z procesu.

Celem drugorzędnym jest wykazanie odpowiedzialności wobec innych. Osoby i organizacje, które zapewniają wsparcie finansowe, polityczne i administracyjne, nadzór nad procesem prototypowania lub jego legitymizację chcą wiedzieć, jakie działania zostały podjęte, przez kogo i w jaki sposób z danego procesu wyłoniły się konkretne spostrzeżenia i zalecenia.

Zdolność zespołu ds. innowacji społecznych do osiągnięcia drugorzędnego celu, jakim jest odpowiedzialność, zależy w dużej mierze od sukcesu w osiągnięciu głównego celu, czyli lepszego poznania potencjału prototypowanego rozwiązania.

2.2. Kryteria testowania

Poprzez testowanie prototypu innowatorzy społeczni starają się:

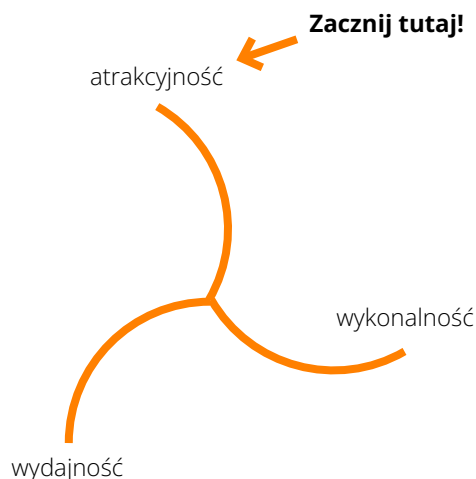
1. uzyskać wgląd w obiecujące rozwiązanie reprezentowane przez ten prototyp oraz problem, który próbuje on rozwiązać,
2. określić, co dalej robić z danym pomysłem (np. porzucić go, zmienić kierunek i wytrwać lub pójść za ciosem).

Aby to zrobić, należy określić domeny i kryteria, na podstawie których można ocenić zalety obiecującego rozwiązania. Jest to ewaluacyjna część testowania prototypów – dokonanie oceny **wartości** koncepcji.

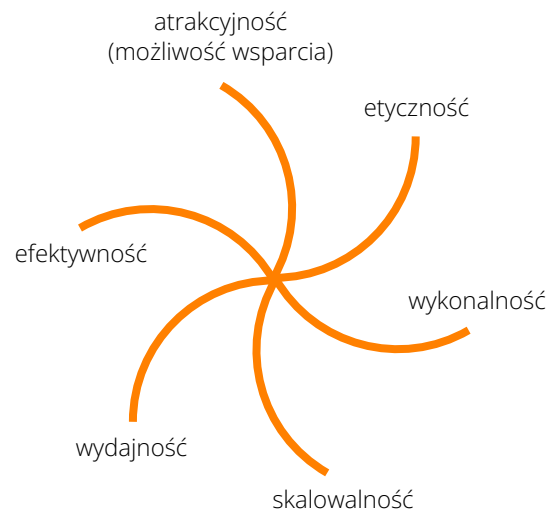
W większości przypadków zespoły zajmujące się prototypami zidentyfikowały pewne ogólne kryteria zainteresowania już wcześniej – podczas opracowywania ram problemu (często w formie deklaracji wyzwania). Na tym etapie muszą jednak je ulepszyć i doprecyzować, aby odpowiadały one bardziej konkretnemu prototypowi, który zamierzają przetestować.

Najprostszymi i najbardziej popularnymi kryteriami są trzy stosowane przez IDEO, światowej sławy firmę zajmującą się projektowaniem zorientowanym na człowieka (patrz tabela 2). Innowatorzy społeczni rozszerzyli te trzy domeny o kilka innych, które odzwierciedlają inne wymiary sukcesu, gdy ktoś ma do czynienia z uporczywymi problemami społecznymi (patrz tabela 3).

Kryteria skutecznej innowacji IDEO



Ewoluujące kryteria społecznych innowacji w skutecznej innowacji



Każdy zespół innowatorów społecznych musi opracować własne kryteria i pytania, które najlepiej sprawdzą się w przypadku ich konkretnego prototypu i problemu. Zazwyczaj opracowują oni pewne wstępne, zwykle szersze, kryteria i pytania w fazie określania ram problemu lub podczas burzy mózgów. Jednak innowatorzy społeczni prawie zawsze ulepszają początkowe kryteria w fazie prototypowania na podstawie:

- tego, czego dowiedzieli się o wyzwaniu i obiecujących rozwiązaniach w procesie prototypowania,
- ich zdolności do bardziej precyzyjnego określenia, na czym polegać ma sukces konkretnych pomysłów i prototypów.

Tabela 2. Tradycyjne kryteria uczenia się i testowania prototypów

Kryteria	Nauka o rozwiązaniach i wyzwaniach	Ocena wartości
Atrakcyjność	<ul style="list-style-type: none"> • Kim są interesariusze tego obiecującego rozwiązania? • Co jest przez nich pożądane, a co niepożądane? Dlaczego? • Jakie są podobieństwa i różnice w preferencjach poszczególnych interesariuszy? 	<ul style="list-style-type: none"> • Czy obiecujące rozwiązanie jest tym, czego poszukują interesariusze? • Jak można je dostosować, aby było przez nich bardziej akceptowalne?
Szanse powodzenia	<ul style="list-style-type: none"> • Jakie są najlepsze sposoby określenia granic tego (eko)systemu? • Kim są poszczególni interesariusze? • Jaka jest jego dynamika władzy? • Jakie ważne elementy (np. strategie) dotyczą danego rozwiązania? • Jakie są systemowe wzorce zachowań? • Gdzie znajdują się kluczowe dźwignie zmiany? 	<ul style="list-style-type: none"> • Czy obiecujące rozwiązanie będzie w stanie w pełni funkcjonować w obecnym (eko)systemie zasad, kultur, relacji i struktur? • Jak można je dostosować, aby działało bardziej efektywnie?
Wykonalność	<ul style="list-style-type: none"> • Jakie możliwości (tj. umiejętności, wiedza, postawa i zasoby) są wymagane, aby to obiecujące rozwiązanie odniosło sukces? 	<ul style="list-style-type: none"> • Czy mamy możliwości wdrożenia obiecującego rozwiązania? • Jakie adaptacje mogą ułatwić wdrożenie?
Ogólnie	<ul style="list-style-type: none"> • Biorąc pod uwagę te wczesne ustalenia dotyczące atrakcyjności, wydajności i wykonalności, jak silne są argumenty za przejściem pomysłu do następnej fazy? 	

Tabela 3. Dodatkowe dziedziny nauki i testowania prototypów

Kryteria	Nauka o rozwiązaniach i wyzwaniach	Ocena wartości
Skuteczność	<ul style="list-style-type: none"> • Co rozumiemy przez skuteczność? • Co oznacza „sukces” dla różnych interesariuszy? • Jak rozpoznamy, że został osiągnięty? • Jakie skutki pośrednie mogą się pojawić? 	<ul style="list-style-type: none"> • Jakie jest prawdopodobieństwo, że obiecujące rozwiązanie przyniesie zamierzone (lub negatywne) rezultaty? • Jak można je dostosować, aby zmaksymalizować tę pierwszą możliwość i zminimalizować tę drugą?
Etyka	<ul style="list-style-type: none"> • Jakie kwestie etyczne wiążą się z tym prototypem, szczególnie w odniesieniu do obiecującego rozwiązania? • Czy interesariusze różnią się, czy zgadzają w kwestii tego, co jest etyczne? 	<ul style="list-style-type: none"> • Czy obiecujące rozwiązanie wspiera (lub podważa) prawa człowieka lub zobowiązania etyczne? • Jak można je dostosować, aby zapewnić większe wsparcie?
Zrównoważony rozwój	<ul style="list-style-type: none"> • Jak rozwiązanie to wpływa na bioróżnorodność, zanieczyszczenie lub emisje gazów cieplarnianych i inne elementy zrównoważonego rozwoju? • Jak wygląda „zrównoważony rozwój” w kontekście tego wyzwania? 	<ul style="list-style-type: none"> • W jaki sposób – pozytywnie czy negatywnie – obiecujące rozwiązanie przyczyni się do bioróżnorodności, ograniczenia zanieczyszczeń i emisji gazów cieplarnianych? • W jaki sposób można je dostosować, aby generowało bardziej pozytywny wkład?
Skalowalność	<ul style="list-style-type: none"> • Gdzie i jak można skalować dane rozwiązanie? • Co może być wymagane w związku z nowymi zasobami, strategiami i partnerami? 	<ul style="list-style-type: none"> • Czy innowacja może być skalowana w celu uzyskania większego wpływu? • A może odniesie sukces tylko w jednej lokalizacji lub na mniejszą skalę?
Możliwość wsparcia (szerzej niż atrakcyjność)	<ul style="list-style-type: none"> • Jakie są wartości i priorytety interesariuszy? • Co uważają za ważne? • Jakiego rozwiązania oczekują? • Jakiego rozwiązania chcieliby uniknąć? 	<ul style="list-style-type: none"> • Czy interesariusze przełożą swoją chęć posiadania obiecującego rozwiązania na konkretne wsparcie tego rozwiązania w najbliższej przyszłości? • Jak można je dostosować, aby ułatwić to przejście?

2.3. Zespół ds. nauki i ewaluacji

Uczenie się na podstawie prototypów oraz ich ocena to proces partycypacyjny, który obejmuje co najmniej trzy różne kategorie uczestników, z których każda pełni inną funkcję:

- **członkowie zespołu ds. prototypu** – odpowiedzialni za informowanie, projektowanie i wdrażanie procesu uczenia się i oceny oraz wykorzystywanie wyników do podejmowania decyzji i formułowania zaleceń,
- **animatorzy/osoby wdrażające innowacje społeczne** – odpowiedzialne za projekt inicjatywy innowacji społecznych, w tym określenie oczekiwań, harmonogramów, zasobów i narzędzi do oceny prototypów,
- **ewaluatorzy** – odpowiedzialni za zapewnienie pomocy technicznej i bezpośredniego wsparcia we wszystkich aspektach projektowania, wdrażania i korzystania z procesu uczenia się i oceny.

Istnieją również co najmniej trzy archetypowe możliwości, jak wspomniani uczestnicy mogą się zorganizować, aby zarządzać całym procesem oceny.

- **Prace prowadzi zespół ds. prototypu** – zespół ds. prototypu jest odpowiedzialny za zaprojektowanie i przeprowadzenie całego procesu ewaluacji (opiera się na szablonach i wskazówkach dostarczonych przez osoby wdrażające).
- **Prace prowadzi ewaluator** – doświadczony ewaluator usprawnia cały proces uczenia się i ewaluacji, od określania zakresu po umożliwienie realizacji, a także może realizować określone zadania ewaluacyjne.
- **Prace prowadzi osoba wdrażająca** – kuratorzy bądź też osoby wdrażające są odpowiedzialne za umożliwianie procesu uczenia się i ewaluacji, a zespoły ds. prototypów i ewaluatorów angażują zgodnie z zapotrzebowaniem.

Jak to zwykle bywa przy kilku opcjach, każda z nich ma swoje mocne strony i ograniczenia, można więc podjąć wysiłki, aby zmaksymalizować skuteczność procesów (patrz tabela 4).

Tabela 4. Różne opcje dla zespołów ewaluacyjnych

	Opis	Mocne strony	Ograniczenia	Warunki umożliwiające
Prowadzi zespół ds. prototypu	Zespoły ds. prototypów są odpowiedzialne za określanie zakresu, projektowanie, wdrażanie, ocenę i wykorzystanie informacji zwrotnych z ewaluacji prototypu.	Zwiększa prawdopodobieństwo, że ewaluacja odpowiada na potrzeby uczestników. Podnosi poziom zrozumienia, docenienia i odpowiedzialności członków zespołu ds. prototypu za informacje zwrotne.	Może przekraczać czas, zasoby i wiedzę uczestników. Może skutkować słabszym projektem, wdrożeniem i wynikami ewaluacji.	Oferowanie szablonów oceny i narzędzi, mogących stanowić podstawę do budowy i rozwoju koncepcji. Rekrutacja do zespołu uczestników z zacięciem badawczym. Włączenie działań ewaluacyjnych do wytycznych dla zespołu ds. prototypu.
Prowadzi ewaluator	Ewaluator ułatwia zespołom ds. prototypów określanie zakresu, projektowanie, wdrażanie, ocenę i wykorzystywanie informacji zwrotnych z ewaluacji oraz przejmowanie odpowiedzialności za wybrane zadania wdrożeniowe.	Większe prawdopodobieństwo, że doprowadzi do bardziej skutecznego i wydajnego procesu uczenia się i oceny. Umożliwia członkom zespołu ds. prototypu istotne zaangażowanie się w proces.	Wymaga dodatkowych zasobów (płatnych lub rzeczowych) ewaluatora. Ryzyko pozyskania ewaluatora zorientowanego na tradycyjne rozwiązania, a nie na innowacje.	Znalezienie ewaluatora zorientowanego na innowacje. Zmobilizowanie niezbędnych zasobów finansowych lub rzeczowych.
Prowadzi osoba wdrażająca	Kuratorzy bądź osoby wdrażające zarządzają całym procesem i angażują w razie potrzeby zespoły ds. prototypów i ewaluatorów.	Zapewnia największy stopień elastyczności w procesie ewaluacji, w tym określenie, czy, gdzie, kiedy i jak najlepiej zaangażować członków zespołu ds. prototypu i ewaluatorów.	Może prowadzić do zamieszania, niepewności i nieefektywności procesu. Trudniej przewidzieć poziom nakładów pracy. Ewaluator może nie być wystarczająco zaangażowany w proces, aby być pomocny.	Zespół kuratorów bądź osób wdrażających ma w swoim gronie kogoś z doświadczeniem w ewaluacji. Stworzenie możliwości „włączenia” ewaluatora w kluczowe momenty procesu zmian.

CZĘŚĆ 3.

ZASADY

Poniższe dwanaście odrębnych, aczkolwiek nakładających się na siebie zasad zapewnia zespołom ds. prototypu wartościowe wskazówki dotyczące projektowania i wdrażania procesu, który pasuje do ich unikalnego kontekstu.

- 1 Skup się na nauce, a nie na teatrze.**
- 2 Ustal priorytety, zacznij pomału, rozwijaj się.**
- 3 Promuj sprawiedliwość społeczną.**
- 4 Nie bój się „majsterkować”.**
- 5 Szukaj właściwego potwierdzenia.**
- 6 Stosuj mieszane metody.**
- 7 Bądź zorientowany na kulturę.**
- 8 Przestrzegaj zasad etyki.**
- 9 Bądź rozsądny w kwestii doboru próby.**
- 10 Kontroluj swoje uprzedzenia.**
- 11 Myśl w kategorii horyzontów.**
- 12 Przybliżaj i oddalaj.**

1 Skup się na nauce, a nie na teatrze

Istnieją dwa główne powody testowania prototypu:

1. dowiedzenie się więcej o potencjale obiecującego rozwiązania,
2. uzyskanie wglądu w naturę złożonego problemu, którego prototyp dotyczy, aby innowatorzy społeczni mogli zdecydować, czy dalej opracowywać dane rozwiązanie.

Jednak podczas testowania prototypów zespoły ds. innowacji społecznych czasami trafiają na dwa rodzaje „teatru”, które mogą stać się przeszkodą na ich drodze do celu:

- **Teatr innowacji** – wykonywanie prac związanych z opracowywaniem i testowaniem wciąż nowych pomysłów, aby być postrzeganym jako ktoś, kto „próbuję czegoś nowego”. Dzieje się tak, pomimo że osoby sprawujące władzę mogą być w niewielkim stopniu zainteresowane zakłóceniem *status quo* lub realizacją obiecujących pomysłów wykraczających poza fazę „koncepcji”.
- **Teatr ewaluacji** – testowanie prototypu, gdy decyzja o kolejnych krokach została już wcześniej podjęta przez inne osoby. W takich przypadkach zespół ds. innowacji społecznych często odczuwa presję, aby wybrać pytania, metody, źródła danych i procesy interpretacyjne, które prowadzą do „ustaleń” najlepiej pasujących do tej wcześniejszej decyzji.

Oba rodzaje teatru radykalnie zmniejszają wartość procesu testowania i jego wyników, niezależnie od ich jakości.

Zespołowi ds. innowacji społecznych często trudno jest wpływać na szerszy kontekst kulturowy i instytucjonalny, w którym działa. Niemniej jednak istnieje wiele sposobów, dzięki którym może zwiększyć szanse na to, że proces testów przeprowadzany przez zespół zostanie potraktowany poważnie:

- Wyraźnie opisany złożony problem, który zespół próbuje rozwiązać – dlatego jest on ważny i dlatego stosowane są techniki prototypowania do opracowywania i testowania obiecujących rozwiązań.
- Potwierdzenie, że większość prototypów generuje bogatą wiedzę, ale tylko sporadycznie prowadzi bezpośrednio do skutecznych rozwiązań.
- Zaprojektowanie procesu testowania, który angażuje szerokie grono interesariuszy innowacji, szczególnie tych zainteresowanych znalezieniem sposobów na wprowadzenie zmian.
- Zobowiązanie się do udostępniania wyników procesu testowania w sposób pełny i przejrzysty interesariuszom innowacji.

2

Ustal priorytety, zacznij pomału, rozwijaj się

Przydatność testu prototypu zależy od gotowości innowatorów społecznych do ustalenia priorytetów dotyczących tego, czego chcieliby się dowiedzieć o swoim pomysle. Rzadko możliwe jest znalezienie odpowiedzi na wszystkie ich pytania, zwłaszcza jeśli są ograniczeni pod względem czasu i zasobów.

Proces testowania prototypów innowacji społecznych powinien być narastający, szybki i oparty na ewolucyjnym uczeniu się. Wymaga to:

- skoncentrowania się początkowo na mniejszej liczbie pytań (np. 3–6),
- przeprowadzenia szybkich testów, aby uzyskać na nie odpowiedź,
- analizy wyników i identyfikacji kolejnych pytań do sprawdzenia w następnej turze testów,
- upewnienia się, że interesariusze wiedzą i akceptują uczestnictwo w kilku cyklach badań.

Istnieją co najmniej trzy sposoby, na jakie zespoły ds. prototypów mogą skoncentrować swoje początkowe wysiłki testowe:

- sondowanie za pomocą pytań otwartych,
- ukierunkowane testowanie założeń,
- ocena spełnienia kryteriów.

Tabela 5. Warianty skupienia się na nauce

Typ	Opis	Przykładowe pytania	Kiedy przydatne?
Sondowanie za pomocą pytań otwartych, aby poznać wstępne reakcje	Zadawanie otwartych pytań w celu zbadania „odruchowych reakcji” interesariuszy na prototyp i ujawnienie kwestii, które mogą uzasadniać dalsze badanie.	<ul style="list-style-type: none"> • Co najbardziej/najmniej podoba Ci się w tym pomysle? Dlaczego? • Co chciałbyś wiedzieć więcej o...? • Wypełnij puste pole: <ul style="list-style-type: none"> – Podoba mi się ta funkcja, ponieważ... – A czy rozważaliście...? 	<ul style="list-style-type: none"> • Podczas uzyskiwania informacji zwrotnych na temat wczesnych lub wstępnych prototypów. • W pierwszej rundzie testowania bardziej złożonego, zawiłego lub wyrafinowanego rozwiązania z nowymi interesariuszami, gdy zespoły są zainteresowane uzyskaniem ogólnych informacji zwrotnych.
Testowanie kluczowych założeń	Skupienie się na rozwijaniu i testowaniu kilku kluczowych założeń dotyczących tego, czy i w jaki sposób obiecujące rozwiązanie może coś zmienić.	<ul style="list-style-type: none"> • Czy jeśli postawimy kosz na śmieci na rogu tej ulicy, ludzie będą z niego korzystać, a okolica będzie wyglądać schludniej? • Czy ludzie kupią tę aplikację w takiej cenie? • Czy możemy wdrożyć ten nowy model usług bez żadnych zmian w zasadach lub przepisach? 	<ul style="list-style-type: none"> • Przy obiecującym rozwiązaniu uzależnionym w dużej mierze od jednego lub kilku krytycznych założeń. • Podczas wysiłku włożonego w ustalenie kluczowych założeń, które mogą pomóc grupie dojść do porozumienia w kwestii zasadniczej idei ich obiecującego rozwiązania.
Ocena spełnienia kryteriów	Badanie pytań, które odnoszą się do jednego lub więcej ogólnych kryteriów obiecującego rozwiązania.	<ul style="list-style-type: none"> • W jakim stopniu dane rozwiązanie może być skuteczne w wyzwaniu, które nas interesuje? • W jakim stopniu będzie to wykonalne pod względem umiejętności, zasobów i wiedzy? • W jakim stopniu nasze obiecujące rozwiązania mogą zostać przyjęte i wsparte przez interesariuszy. 	<ul style="list-style-type: none"> • Umożliwia bardziej systematyczną i wszechstronną ocenę pomysłu. • Gdy dana grupa chce uporządkować ustalenia w sposób, który ułatwi ocenę wartości pomysłu (np. „Pomysł wydaje się być skuteczny, ale istnieje wiele problemów z jego wykonalnością w obecnej formie”).

Promuj sprawiedliwość społeczną

Sprawiedliwość społeczna [...] działa na rzecz długotrwałych zmian, które zwiększają siłę ludzi będących w najmniej korzystnej sytuacji politycznej, ekonomicznej i społecznej. Zajmuje się podstawowymi przyczynami nierówności dotyczących tych, którzy są systemowo i instytucjonalnie dyskryminowani ze względu na rasę, pochodzenie etniczne, status ekonomiczny, narodowość, płeć, identyfikację płciową, wiek, orientację seksualną lub religię³.

Wiele inicjatyw w zakresie innowacji społecznych i zmian społecznych, które eksperymentują z proponowanymi rozwiązaniami złożonych wyzwań, jest motywowanych dążeniem do budowania sprawiedliwości społecznej w społeczeństwie.

Od dziesięcioleci ewaluatorzy opracowują i stosują różnorodne podejścia na rzecz sprawiedliwości społecznej do oceny programu i zasad. Niektóre z nich obejmują ewaluację zwiększania sprawczości (*empowerment evaluation*), ewaluację równości (*equitable evaluation*), ocenę opartą na płci (*gender-based assessment*) i ocenę antyrasistowską (*anti-racist assessment*).

Chociaż każde podejście jest inne, wszystkie mają też cechy wspólne:

- Ewaluatorzy powinni uważać się za „agentów zmian”, a nie tylko bezstronnych techników – i powinni być aktywnie zaangażowani w próby wprowadzenia zmian.
- Procesy ewaluacji powinny być projektowane i wdrażane tak, aby zwiększać umiejętności, pewność siebie, poczucie odpowiedzialności i wpływ osób doświadczających nierówności, z którymi dana inicjatywa próbuje się uporać.
- Projekty ewaluacyjne powinny wykorzystywać podejścia kulturowo dostosowane do gromadzenia, analizowania i komunikowania danych oraz wniosków.
- Ewaluacja powinna zbadać, w jakim stopniu interwencje odnoszą się do głębszych czynników strukturalnych i kulturowych, które w pierwszej kolejności tworzą systemową niesprawiedliwość, szczególnie z perspektywy rasy, płci, klasy i innych doświadczeń.
- Ewaluacja powinna monitorować zakres, w jakim interwencje zmniejszają, ignorują lub zwiększają nierówności wśród osób systemowo znajdujących się w niekorzystnej sytuacji.

Chociaż argumenty przemawiające za testowaniem prototypów opartych na sprawiedliwości społecznej są silne, praktyki te są stosunkowo nowe, dopiero kształtują się i są wypracowywane. Zespoły innowacyjne, które chcą zastosować to podejście, zazwyczaj będą musiały stawić czoła różnym problemom, w tym pięciu przedstawionym poniżej w tabeli 6.

³ Klugman B., „Using a Social Justice Lens in Advocacy Evaluation”, <https://www.evaluationinnovation.org/publication/using-a-social-justice-lens-in-advocacy-evaluation/>.

Tabela 6. Problemy związane z wdrażaniem podejścia opartego na sprawiedliwości społecznej do oceny prototypów

Problem	Opis	Możliwe odpowiedzi
Ograniczona świadomość	Ludzie mogą nie być świadomi postaw opartych na sprawiedliwości społecznej w odniesieniu do zmian społecznych lub tego, w jaki sposób orientacja na sprawiedliwość społeczną może zostać włączona do testowania prototypów.	<ul style="list-style-type: none"> • Przedstawienie ogólnej idei i korzyści ewaluacji ukierunkowanej na sprawiedliwość społeczną już na początku inicjatywy zmian. • Podanie przykładów zastosowania postaw sprawiedliwości społecznej w innych sytuacjach.
Wątpliwe dopasowanie	W niektórych przypadkach zorientowanie na sprawiedliwość społeczną przy testowaniu prototypów jest oczywiste (np. dostęp do testów na COVID-19 i szczepień dla środowisk dyskryminowanych rasowo). W innych przypadkach dopasowanie nie jest tak jasne i wymaga głębszej analizy (np. umożliwienie właścicielom domów mieszkalnych wytwarzania własnej czystej energii za pomocą paneli słonecznych – „Aha, widzę, że to rozwiązanie uprzywilejowuje osoby o wyższych dochodach i majątku”).	<ul style="list-style-type: none"> • Zbadanie, czy, kiedy i gdzie ewaluacja sprawiedliwości społecznej jest lepiej lub gorzej dopasowana do inicjatywy zmiany. • Prezentacja przykładów, w jaki sposób ukierunkowanie na sprawiedliwość społeczną może mieć zastosowanie nawet wtedy, gdy powiązanie nie jest oczywiste (np. „Jakie bariery systemowe napotykają różne grupy przy zakupie i utrzymaniu paneli słonecznych?”).
Warianty nawigacji	Istnieje szeroki wybór podejść, technik i praktyk, z których można czerpać. Jednak wytyczne dotyczące tego, które z nich będą najbardziej odpowiednie do wprowadzania zmian pozostają niejednolite.	<ul style="list-style-type: none"> • Przegląd różnych podejść skoncentrowanych na sprawiedliwości społecznej na początku i w trakcie procesu innowacji społecznych, aby zidentyfikować te, które wydają się najbardziej odpowiednie dla danej inicjatywy zmiany.
Ograniczone możliwości	Integracja podejść ewaluacyjnych ukierunkowanych na sprawiedliwość społeczną (np. analiza systemowych źródeł nierówności) może wymagać specjalnych umiejętności, wiedzy i zasobów, które wykraczają poza te dostępne uczestnikom inicjatywy.	<ul style="list-style-type: none"> • Podjęcie dodatkowych wysiłków w celu zapewnienia możliwości wymaganych do przeprowadzenia ewaluacji zorientowanej na sprawiedliwość społeczną. • Zobowiązanie się do budowania zdolności do stosowania ewaluacji nastawionej na sprawiedliwość społeczną w miarę upływu czasu. Należy wybrać kilka praktyk, które odpowiadają obecnym możliwościom.
Zarządzanie konfliktem	Ewaluacja zorientowana na sprawiedliwość społeczną może ujawnić kwestie władzy i ucisku, które powodują dyskomfort i konflikt wśród interesariuszy innowacji.	<ul style="list-style-type: none"> • Informowanie uczestników o prawdopodobieństwie wystąpienia drażliwych kwestii i zachęcanie ich do postrzegania takich sytuacji jako okazji do nauki. • Stworzenie „bezpiecznej przestrzeni”, z wykwalifikowanym wsparciem, dla uczestników, aby mogli prowadzić trudne, ale bezpieczne rozmowy na temat proponowanych przez nich rozwiązań i głębszych kwestii systemowych, w których są osadzeni.

4

Nie bój się „majsterkować”

Nie ma jednego ani najlepszego zestawu metod i narzędzi do oceny prototypów. Zespoły powinny wybrać takie metody i podejścia, które wnoszą największą wartość do ich testów i wiedzy, a jednocześnie są praktyczne w ich kontekście.

Aby to osiągnąć, pomocne będzie przyjęcie postawy *bricolage* – majsterkowicza⁴. Wymaga to od zespołu ds. prototypu znalezienia kreatywnych, ale praktycznych odpowiedzi na pytania, które chcą zbadać, z uwzględnieniem następujących czynników:

- dostępny czas, zasoby i specjalistyczna wiedza,
- metody, które są dostosowane do kultury, bezpieczne i etyczne,
- wiarygodność w oczach tych, którzy mają wykorzystać wnioski z przeprowadzonej ewaluacji,
- metody i dane, które generują najwięcej wiedzy i spostrzeżeń,
- metody, które można szybko dostosować w odpowiedzi na nowe pytania.

⁴ W oryginale *bricoleur* (z francuskiego) to 'złota rączka – ktoś, kto wędruje z miejsca na miejsce, dokonując napraw przy użyciu wszelkich dostępnych środków'. Współczesnym odpowiednikiem jest bohater programu telewizyjnego *MacGyver*, któremu talenty, wiedza i zdolności improwizacyjne pozwalają znaleźć praktyczne rozwiązanie problemu przy użyciu wszelkich ograniczonych zasobów, jakie może w danej chwili pozyskać.

5 Szukaj właściwego potwierdzenia

Zespoły ds. prototypów powinny poszukiwać odpowiednich dowodów na odrzucenie, kontynuowanie testowania albo zatwierdzenie prototypu. Podczas tych poszukiwań muszą wziąć pod uwagę dwa czynniki.

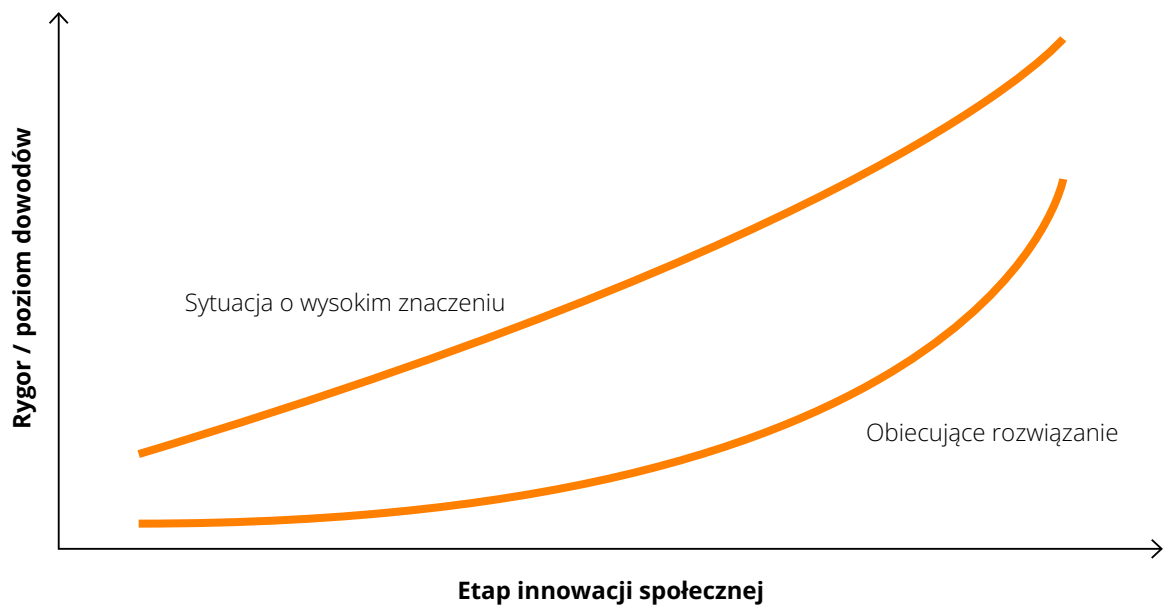
Pierwszym czynnikiem jest poziom potwierdzenia (udowodnienia), który jest właściwy dla danego prototypu. Dowodów wymaganych do podjęcia decyzji o tym, czy i jak przenieść obiecujące rozwiązanie z fazy prototypu do fazy pilotażowej, trzeba zgromadzić mniej niż tych wymaganych do przeniesienia tego rozwiązania z fazy pilotażowej do fazy wdrożenia, instytucjonalizacji lub skalowania.

Tabela 7. Różne poziomy potwierdzenia w testowaniu prototypów

	Od prototypu do pilotażu	Od pilotażu do wdrożenia i skalowania
Decyzja	Czy powinniśmy odrzucić prototyp, kontynuować testy czy przejść do programu pilotażowego?	Czy powinniśmy przerwać, wdrożyć i utrzymać czy też skalować program pilotażowy?
Kluczowe cechy	Model roboczy	Pełnoprawny model operacyjny
Perspektywa czasowa	Szybka	Długoterminowa
Priorytety	Prawdopodobna skuteczność, wykonalność, wydajność	Rzeczywista skuteczność, wykonalność, wydajność
Poziom dowodów	Niższy	Wyższy

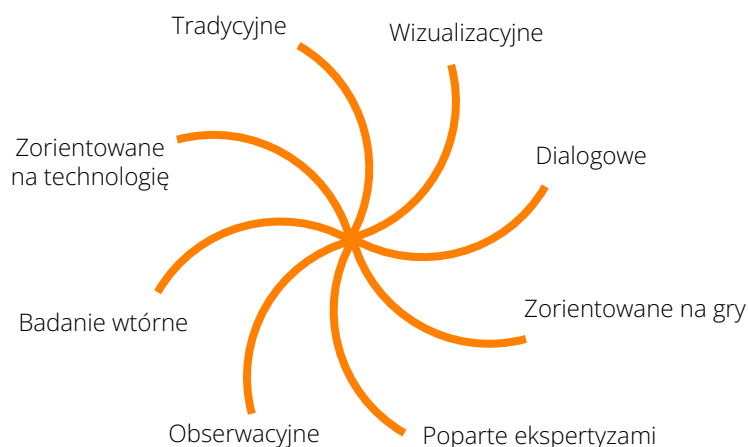
Drugi czynnik dotyczy „stawki”, z jaką wiąże się dana sytuacja:

- Poziom ryzyka jest wysoki, a konsekwencje niepowodzenia poważne.
- Przejście do fazy pilotażowej jest kosztowne.
- Argumenty przemawiające za kontynuacją muszą być wystarczająco przekonujące, aby skłonić interesariuszy do przejścia do fazy pilotażowej pomimo inercji, obaw lub upolitycznienia danej sprawy.



6 Stosuj mieszane metody

Istnieje co najmniej osiem szeroko pojętych kategorii metod, które mogą być przydatne podczas oceny prototypów, przy czym każda z nich ma swoje mocne strony i ograniczenia⁵.



Jakość informacji zwrotnych na temat prototypu wzrasta, gdy zespół ds. prototypu łączy jakościowe i ilościowe metody zbierania i analizowania informacji zwrotnych. Istnieją co najmniej trzy główne sposoby łączenia tych dwóch rodzajów metod:

- stosowanie różnych metod w celu uzyskania odpowiedzi na różne pytania, np. grupa fokusowa dla pytania x, wywiady z kluczowymi informatorami w przypadku pytania y,
- stosowanie różnych metod w celu uzyskania odpowiedzi na to samo pytanie, np. wykorzystanie grupy fokusowej, kluczowych informatorów i ankiet w celu uzyskania odpowiedzi na pytanie x,
- stosowanie jednej metody w celu opracowania innej, np. rozpoczęcie od ankiety ze skalą ocen na próbie z grona interesariuszy innowacji w celu rozpoznania ogólnych zagadnień, a następnie przeprowadzenie wywiadów z jeszcze mniejszą próbą osób wyrażających „skrajne” poglądy w celu pogłębienia tematu.

⁵ Załącznik B zawiera podsumowanie różnych metodologii ewaluacji, które mogą być wykorzystane do testowania prototypów.

Metody mieszane są obecnie głównym nurtem tradycyjnej ewaluacji. Jednak dwa główne czynniki kształtują ich zastosowanie do testowania prototypów:

- Metody jakościowe będą najbardziej odpowiednie do uzyskiwania informacji zwrotnych na temat prototypów o małej dokładności, ponieważ podstawowymi „danymi” są spostrzeżenia i reakcje interesariuszy innowacji. Niektóre warianty w zakresie danych ilościowych to np. poproszenie interesariuszy innowacji o ocenę prototypu w różnych wymiarach lub przeanalizowanie częstotliwości, z jaką różne tematy pojawiają się w informacjach zwrotnych.
- Perspektywy zastosowania metod jakościowych i ilościowych w prototypach o większej dokładności są znacznie większe, gdyż oferują one interesariuszom innowacji możliwość interakcji z proponowanym rozwiązaniem.

Tabela 8. Kiedy stosować metody jakościowe i ilościowe⁶

Zadanie	Metody jakościowe	Metody ilościowe
Badanie	<ul style="list-style-type: none"> • Praca z nieznanymi podmiotami. • Gdy dane są złożone, niejednoznaczne lub niejasne. • Aby zrozumieć znaczenie. • Gdy wymagana jest elastyczność. • Do szczegółowego studiowania zagadnień. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gdy dane są jasno zdefiniowane. • Gdy znane są wskaźniki. • Gdy wymagane są szczegółowe dane liczbowe. • Gdy ważna jest powtarzalność. • Gdy potrzebne są uogólnione wyniki w różnych populacjach.
Analiza	<ul style="list-style-type: none"> • Do danych tekstowych i obrazowych. • Do kodowania. • Do tematów. • Do opisu. • Do powiązanych ze sobą tematów. 	<ul style="list-style-type: none"> • Do danych numerycznych. • Do opisowej analizy trendów. • Do głębokiego testowania hipotez, wielkości efektu.

⁶ Weprin M., „Design Thinking: Mixed Method Design”, 2016, <https://uxdict.io/design-thinking-mixed-method-research-76d85ac5e759>.

7 Bądź zorientowany na kulturę

Kultura to suma postaw, zwyczajów i przekonań, które odróżniają jedną grupę ludzi od drugiej oraz kształtują zachowanie, światopogląd i sposoby życia jej członków. Bez rozpoznania wpływu kultury na ludzkie zachowanie ewaluatorzy mogą dojść do wniosków, które są zasadniczo błędne.

Better Evaluation

Innowatorzy społeczni muszą testować swoje prototypy w dostosowany do kultury, bezpieczny sposób⁷.

Innowatorzy społeczni badający możliwe skutki miejscowego zarządzania newralgicznym odcinkiem rzeki przyjęli podejście „podwójnego spojrzenia” – takiego, które łączy rdzenne i zachodnie sposoby postrzegania świata – i jednocześnie badali mocne strony i ograniczenia tego podejścia. Podobnie osoby uczestniczące w laboratorium innowacji zdrowotnych, które starały się zapewnić bezpieczeństwo społeczności dyskryminowanych rasowo podczas pandemii, ściśle współpracowały z zaufanymi przedstawicielami tych społeczności, aby opracować, przetestować i zebrać opinie na temat obiecujących koncepcji⁸.

Testowanie prototypów zgodne z kulturą jest kierunkiem, a nie techniką. Jednak niektóre przydatne wytyczne obejmują:

- uznanie i poszanowanie światopoglądów, a także sposobów poznawania i pracy w społeczności interesariuszy,
- świadomość własnych uprzedzeń kulturowych (np. język, preferowane metody) i ich wpływu na ewaluację,
- stosowanie, testowanie i dostosowywanie metod, które są zgodne z normami kulturowymi i wartościami społeczności interesariuszy i są postrzegane jako wiarygodne przez daną społeczność,
- zaangażowanie członków społeczności interesariuszy we wszystkie aspekty projektu ewaluacji – formułowanie pytań, gromadzenie i interpretowanie danych oraz wykorzystywanie wyników,
- uświadomienie sobie nierówności pomiędzy prowadzącymi badania a jego uczestnikami, wynikającej z samego faktu prowadzenia badań, i dążenie do jej zniwelowania.

⁷ Używane są również terminy „kompetencje kulturowe”, „świadomość” i „pokora”.

⁸ Doskonały przykład można znaleźć w Health Common Solutions Lab: <https://www.healthcommons.ca/covid-response>.

Przestrzegaj zasad etyki

Etyka badań reguluje standardy postępowania badaczy naukowych. Ważne jest przestrzeganie zasad etycznych w celu ochrony godności, praw i dobrostanu uczestników badań.

Światowa Organizacja Zdrowia

Zespoły ds. prototypów muszą zbierać informacje zwrotne od interesariuszy w sposób, który chroni i promuje ich godność, prawa człowieka i dobrostan. Pytanie brzmi: Jak?

Zasady, standardy i praktyki zostały ustanowione, aby określić, jakie badania są etyczne w różnych dziedzinach (np. zdrowie psychiczne, leki farmaceutyczne, nauki społeczne). Każda z nich zwykle ma organ zarządzający (np. stowarzyszenie zawodowe, uniwersyteckie biuro badawcze), który nadzoruje procesy rozwoju, weryfikacji i zatwierdzania propozycji. Uzyskanie zgody na plan badawczy od komisji etycznej zwykle wymaga czasu.

To rzetelne podejście, ale niedostosowane do realiów procesu prototypowania. Innowatorzy społeczni poszukują w czasie rzeczywistym fragmentarycznych informacji zwrotnych na temat możliwych rozwiązań. Zazwyczaj działają również niezależnie od jakiegokolwiek formalnej instytucji i często podejmują wyzwania, które nie mieszczą się łatwo w jednej dziedzinie (np. mieszkalnictwo, niepełnosprawność, rdzenna ludność). W takich sytuacjach wysoce szablonowe, instytucjonalne procesy promowania etycznych badań są nierealistyczne.

Zespół Common Good Lab jest pionierem w integrowaniu etyki z testowaniem obiecujących rozwiązań. Jego karta etycznych badań naukowych zawiera listę kontrolną i zestaw praktyk, które innowatorzy społeczni mogą wykorzystać do zaprojektowania i oceny swojego podejścia do testowania obiecujących rozwiązań. Obejmuje pytania z dziewięciu obszarów:

- społeczna wartość badania danego tematu,
- osoby, których udział w badaniu byłby pożądany,
- potencjalne szkody i korzyści wynikające z badań,
- logistyka projektu,
- szacunek dla jednostek i społeczności,
- niezbędna współpraca partnerska,
- podejście do angażowania społeczności,
- kwestie związane z wdrożeniem,
- sposób zapewnienia świadomej zgody.

Tabela 9. Karta etycznych badań – narzędzie pomagające w tworzeniu etycznego planu badań naukowych

PROJEKT:

<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">Wartość społeczna</p>	<p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">Uczestnicy</p>	<p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">Szkody i korzyści</p>	<p style="text-align: center;">4</p> <p style="text-align: center;">Logistyka projektu</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Kto korzysta z badań? Dlaczego jest to ważne? ● W jaki sposób ta praca przyniesie korzyści uczestnikom? ● W jaki sposób wiedza uzyskana z badań będzie rozpowszechniana w społeczności? ● Logistyka projektu. Jak zamierzamy rejestrować i dokumentować nasze wnioski? ● Jak zamierzamy je bezpiecznie zabezpieczyć? ● Czy są jakieś punkty, w których istnieje ryzyko wystąpienia ekspozycji? ● Kto będzie miał dostęp do danych przez cały czas trwania projektu? ● Jak zdefiniujemy i zmierzmy sukces? ● Jakie są potencjalne bariery dla naszego projektu? Czy miejsce zamieszkania stanowi problem? Czy język stanowi problem? Czy jesteśmy w stanie odpowiednio przeprowadzić nasze badania? 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kim są ludzie, których chcielibyśmy zaangażować? ● Czy jest konkretna osoba, z którą nie chcemy rozmawiać? ● W jaki sposób upewnimy się, że nasi docelowi odbiorcy są sprawiedliwie reprezentowani wśród osób, z którymi rozmawiamy? ● Czy jesteśmy w stanie osiągnąć zamierzoną wartość społeczną z tymi uczestnikami? ● Weź pod uwagę: wiek, płeć, pochodzenie etniczne, orientację seksualną, miejsce zamieszkania, dochody i wykształcenie uczestników. ● W razie potrzeby: Jak mogą różnić się potrzeby osób z różnych środowisk? 	<ul style="list-style-type: none"> ● W jaki sposób możemy zaszkodzić uczestnikom w trakcie całego procesu? ● Jakie korzyści możemy przynieść uczestnikom w trakcie całego procesu? ● W jaki sposób możemy wyrządzić szkodę społeczności uczestników? ● W jaki sposób możemy przynieść korzyści społeczności uczestników? ● W jaki sposób możemy wyrządzić sobie krzywdę w trakcie całego procesu? 	<ul style="list-style-type: none"> ● Jak zamierzamy rejestrować i dokumentować nasze wnioski? ● Jak zamierzamy je bezpiecznie zabezpieczyć? ● Czy są jakieś punkty, w których istnieje ryzyko wystąpienia ekspozycji? ● Kto będzie miał dostęp do danych przez cały czas trwania projektu? ● Jak zdefiniujemy i zmierzmy sukces? ● Jakie są potencjalne bariery dla naszego projektu? Czy miejsce zamieszkania stanowi problem? Czy język stanowi problem? Czy jesteśmy w stanie odpowiednio przeprowadzić nasze badania?

KLIENT:

DATA:

5

Szacunek dla jednostek i społeczności

- Jak możemy chronić uczestników przed potencjalną szkodą?
- Jak będziemy chronić poufność uczestników?
- Jak możemy wyrównać dysproporcję sił między nami a nimi?
- Czy jest coś, o czym należy pamiętać, na przykład kwestie kulturowe lub behawioralne związane z zaangażowaniem?

6

Współpraca partnerska

- Kto już działa w tej dziedzinie?
- Co z organizacjami charytatywnymi, organizacjami pozarządowymi lub twórcami projektów?
- Kim są eksperci?
- W jaki sposób można wykorzystać współpracę partnerską, aby zaradzić dysproporcji sił między twórcą projektu a uczestnikiem?

7

Zaangażowanie społeczności

- Czy musimy angażować inne społeczności?
- Czy ich zaangażowanie wiąże się z ryzykiem dla nas lub uczestników?
- Czy uczestnicy należą do jakichś podspołeczności?
- Jakie są te podspołeczności? Jakie są ich wartości, kultura, tradycje, praktyki społeczne?
- Jak może to wpłynąć na ich zaangażowanie w projekt?
- Jak możemy zaangażować ich w projektowanie i wdrażanie naszych badań?

8

Kiedy projekt zostanie uruchomiony

- Co dzieje się z zebranymi informacjami?
- W jaki sposób zebrane informacje będą wykorzystywane?
- Gdzie informacje będą wykorzystywane lub przedstawiane?
- Kto zobaczy te informacje?
- Jak może to wpłynąć na uczestników lub ich rodziny?

9

Świadoma zgoda

- Czy uczestnicy są w stanie odpowiednio podjąć decyzję? Czy są świadomi, stabilni emocjonalnie, rozumieją, na czym polega projekt i dlaczego są w niego zaangażowani oraz jakie są lub mogą być konsekwencje ich zaangażowania?
- Jaki format zgody jest akceptowalny i praktyczny?
Czy słaby poziom językowy jest problemem?
Czy język jest zbyt formalny lub techniczny?
Czy jest w języku ojczywym?
Czy fizyczny formularz zgody może wpływać na dobór uczestników?
- W jaki sposób możemy wizualnie przekazać informacje na temat projektu, procesu i konsekwencji uczestnictwa?

9 Bądź rozsądny w kwestii doboru próby

Interesariusze innowacji są głównym źródłem danych podczas testowania każdego obiecującego rozwiązania. Ludzie mający skorzystać z innowacji, a także ci, którzy są zaangażowani we wdrażanie lub wspieranie danego rozwiązania, są najlepszymi źródłami informacji zwrotnych o jego zasługach.

Czasami możliwe jest zaangażowanie wszystkich interesariuszy w testowanie pomysłu w tym samym czasie. Jednak w większości przypadków zespół ds. prototypu będzie musiał pracować z „próbką” każdej z grup.

Sposoby dobierania próby dzielą się na trzy szerokie kategorie:⁹

- **Wygodny dobór próby** jest łatwy i praktyczny, ale prowadzi do wniosków, które mogą być mylące lub niereprezentatywne dla kluczowych interesariuszy prototypu.
- **Randomizowany dobór próby** generuje wyniki, które mogą służyć jako silniejsza podstawa do uogólnienia, ale jest bardziej wymagający i często zbędny do uzyskania „mniej więcej właściwej” informacji zwrotnej wymaganej podczas prototypowania.
- **Celowy dobór próby** oferuje możliwość uzyskania unikalnych i zróżnicowanych spostrzeżeń, jednak o ograniczonej wartości pod kątem uogólnień.

Zespoły ds. prototypów powinny przestrzegać trzech wytycznych, aby mądrze podchodzić do próbkowania:

- ➔ **Nie spiesz się z wyborem strategii pasującej do twojej sytuacji.**
- ➔ **Użyj próby, która nie jest ani zbyt duża, ani zbyt mała.**
- ➔ **Zachowaj przejrzystość w podejściu do próbkowania, bądź świadomy jego mocnych stron i ograniczeń oraz ostrożny w swoich twierdzeniach.**

⁹ Załącznik D zawiera podsumowanie różnych strategii dokonywania próbek.

10 Kontroluj swoje uprzedzenia

Nie ma nic bardziej niebezpiecznego niż ten jeden pomysł, gdy jest jedynym, jaki masz.

Zespoły ds. prototypów powinny aktywnie dążyć do zmniejszenia uprzedzeń poznawczych, które wpływają na każdą część procesu uczenia się i testowania.

Uprzedzenia poznawcze to skróty myślowe, które kształtują i wypaczają sposób, w jaki interpretujemy informacje i podejmujemy decyzje lub formułujemy zalecenia dotyczące danej kwestii. Wpływają one na każdy etap procesu oceny prototypu przez zespół, od projektowania testu po interpretację wyników. Są one szczególnie widoczne podczas opracowywania i testowania prototypów, ponieważ większość ludzi ma silną tendencję do postrzegania obiecującego rozwiązania w bardziej pozytywny sposób, niż jest to uzasadnione (patrz tabela 10).

Innowatorzy społeczni mogą zmniejszyć wpływ uprzedzeń poznawczych na procesy uczenia się i testowania na różne sposoby – ale nigdy całkowicie ich nie wyeliminują:

- Zbuduj zespół prototypowy z osób o różnych perspektywach.
- Sprowadź uczestników zespołu niezwiązanych z prototypem, aby przejrzeni i zinterpretowali informacje zwrotne z ewaluacji.
- Celowo szukaj negatywnych i sprzecznych informacji zwrotnych.
- Stosuj techniki testowania, które wymagają od kogoś spojrzenia na informacje zwrotne z pozytywnej i negatywnej perspektywy (np. drużyna czerwona – drużyna niebieska, adwokat diabła, *premortem*).

Tabela 10. Uprzedzenia w testowaniu prototypów

Rodzaj uprzedzenia	Opis	Przykład
WYZNACZANIE ZAKRESU – PROJEKTOWANIE		
Sformułowanie	Formułowanie pytań w sposób, który wpływa na to, jak ludzie na nie odpowiadają.	„W skali od 1 do 5 jak dobry jest ten pomysł?”
Dobór próby	Wybór próby, która celowo lub nieumyślnie uprzywilejowuje niektórych interesariuszy innowacji, równocześnie ignorując innych.	„Nie rozmawiamy z marketingowcami – prawdopodobnie nie spodoba im się ten pomysł”.
WDROŻENIE		
Efekt oczekiwania obserwatora	Gesty i mowy ciała podczas gromadzenia danych (np. wywiadów, grup fokusowych, dialogów), które mogą wpływać na reakcje osób przekazujących informacje zwrotne na temat prototypu.	Marszczenie brwi, gdy ktoś podczas rozmowy wskazuje na ograniczenia danego pomysłu.
INTERPRETACJA WYNIKÓW		
Grupowanie	Nastawienie na doszukiwanie się wzorców i motywów w danych, nawet jeśli dane te są losowe, bez wzorców.	„Rozmawialiśmy z trzema osobami, które miały różne pomysły, ale wydaje nam się, że znaleźliśmy wspólny mianownik”.
Potwierdzenie	Tendencja do szukania dowodów, które potwierdzają pierwotną hipotezę lub przekonanie, przy jednoczesnym ignorowaniu danych, które nie są z nimi zgodne.	„Ta grupa zgadza się, że to zadziała, podczas gdy ta druga... cóż, nie jestem pewien, czy tak naprawdę zrozumiała, o czym mówiliśmy”.
Zakotwiczenie	Nawyk polegania w zbyt dużym stopniu na pierwszych otrzymanych informacjach dotyczących pytania, kryteriów lub tematu.	„Cóż, pierwsza grupa była bardzo pozytywnie nastawiona, więc nie wiem, dlaczego druga i trzecia grupa mają tak mieszane opinie”.
DOKONYWANIE OCEN I PODEJMOWANIE DECYZJI		
Błąd utopionego kosztu (lub błąd posiadania)	Niechęć do porzucenia koncepcji po zainwestowaniu w nią nawet niewielkiej ilości czasu i wysiłku.	„Nie otrzymujemy świetnych opinii na temat najnowszej wersji naszego pomysłu, ale pracowaliśmy nad nim tak dużo, że porzucenie go teraz będzie stratą czasu”.
Działanie	Chęć zrobienia czegoś, nawet jeśli argumenty przemawiające za realizacją danego pomysłu są słabe lub niejednoznaczne.	„Cóż, to nie jest idealne, ale czujemy presję, by odnieść się do tej kwestii, więc po prostu to zrobimy”.

11 Myśl w kategorii horyzontów

Innowatorzy społeczni prawie zawsze zmagają się z paradoksem „wystarczającego i wykonalnego”.

Z jednej strony chcą przetestować rozwiązania, które są **wystarczające** – chcą dokonać głębokich i trwałych postępów w zakresie takich wyzwań, jak rasizm, zmiany klimatu czy utrata różnorodności biologicznej oraz niesprawiedliwe efekty społeczne. Z drugiej strony szukają również rozwiązań, które są **wykonalne** (tj. umiejętności, wiedza i zasoby do ich wdrożenia są łatwo dostępne) i **realistyczne** (tj. innowatorzy społeczni mogą pokonać techniczne, finansowe, ekonomiczne i społeczne przeszkody na drodze do ich realizacji).

Metoda ramy trzech horyzontów (ang. *Three Horizons Framework*) oferuje innowatorom społecznym prosty sposób rozróżniania prototypów obiecujących rozwiązań, które mają różne stopnie skuteczności, wykonalności i realności, i spełniają podstawowe kryteria każdej innowacji (patrz tabela 11).

Zachęca ich do:

- jasnego określenia rodzaju innowacji, której poszukują (np. inkrementalnej – narastającej czy transformacyjnej?),
- przewidywania i rozumienia prawdopodobnych reakcji interesariuszy na proponowane rozwiązanie,
- rozważenia różnych zalet i wad poszczególnych horyzontów (np. pomysły z horyzontu 1 są prawdopodobnie łatwiejsze do wdrożenia, ale mogą mieć słabszy, mniej trwały wpływ).

Źródło bibliograficzne:

Bill Sharpe jako pierwszy w pełni rozwinął koncepcję trzech horyzontów. Została ona następnie spopularyzowana przez McKinsey & Company. Tabela 11 na następnej stronie odzwierciedla odmianę tego samego pomysłu przygotowaną przez Marka Cabaja i Keren Perlę (2021). Więcej informacji na temat tych zasobów znajduje się w załączniku A pod zasadą 11 – „Myśl w kategorii horyzontów”.

Tabela 11. Rama trzech horyzontów

	Horyzont 1. Innowacja inkrementalna (narastająca)	Horyzont 2. Innowacja ukierunkowana na reformę	Horyzont 3. Innowacja transformacyjna
Typ innowacji	Proponowane rozwiązanie można wdrożyć bez większych zmian w obecnych systemach.	Proponowane rozwiązanie wymaga zmian w obecnych systemach.	Proponowane rozwiązanie opiera się na całkowicie nowym zestawie światopoglądów, paradygmatów i wartości i wymaga znaczących zmian w obecnych systemach.
Skuteczność (wpływ)	<i>Niska.</i> Stosunkowo szybko prowadzi do wymiernych, ale skromnych rezultatów.	<i>Niepewna.</i> Obiecuje wpływ większy niż przyrostowy, ale nie ma gwarancji.	<i>Niepewna.</i> Ma szansę ostatecznie doprowadzić do głębszych i trwałych skutków, ale prawdopodobieństwo jest nieznane.
Wykonalność	<i>Wysoka.</i> Niewiele nowych możliwości musi zostać wykorzystanych.	<i>Mieszana.</i> Pewne nowe możliwości muszą być wykorzystane.	<i>Niska.</i> Należy stworzyć nowe możliwości, ale wykorzystanie niektórych z nich pozostaje niepewne.
Realność	<i>Wysoka.</i> Wiąże się z niewielkimi lub żadnymi zakłóceniami dla systemów.	<i>Niepewna.</i> Wymaga istotnych zmian w systemach, aby dobrze działać.	<i>Niska.</i> Zazwyczaj wymaga głębokich zmian kulturowych i systemowych, aby zadziałać.
Atrakcyjność lub poparcie	<i>Mieszane.</i> Wyższe poparcie wśród zarządzających obecnymi systemami. Dla nich rozwiązanie to stanowi łatwą w kontrolowaniu „wygraną”. Poparcie jest niższe wśród tych, którym zależy na większym i odważniejszym wpływie.	<i>Mieszane.</i> Ci, którzy są spragnieni zmian, są bardziej przychylni niż ci, którzy nie lubią zamieszania.	<i>Mieszane.</i> Wyższe poparcie ze strony tych, którzy szukają większego, szybszego wpływu; niższe poparcie wśród tych, którzy szukają natychmiastowych rozwiązań lub chcą uniknąć zakłóceń.
Perspektywy po testach	<i>Wysokie.</i> Pomysł ma większe szanse na rozwinięcie poprzez dalsze prototypy i przyjęcie przez większą liczbę interesariuszy chętnych do przetestowania go w formalnym programie pilotażowym, a nawet do jego wdrożenia i skalowania.	<i>Niepewne.</i> Pomysł może wymagać dalszego rozwoju i testowania w celu znalezienia kilku nisz dla bardziej formalnego projektu pilotażowego lub zmiany strategii.	<i>Niepewne.</i> Innowatorzy prawdopodobnie będą musieli nadal szeroko promować pomysł, aby utrzymać go przy życiu, w tym poprzez demonstracje na małą skalę lub demonstracje pogłębione.

12 Przybliżaj i oddalaj

Powodem, dla którego rozwiązanie jednej części złożonego problemu nie działa, jest to, że odnosi się ono tylko do jednej części złożonego problemu.

Lisbeth Schorr

Czasami innowatorzy społeczni koncentrują się na opracowaniu i przetestowaniu jednego lub dwóch proponowanych rozwiązań złożonego wyzwania. W wielu przypadkach jednak świadomie decydują się na zbadanie szeregu opcji w celu:

- rozszerzenia możliwości interakcji ze złożonym wyzwaniem, aby lepiej je zrozumieć,
- zwiększenia szans na odkrycie co najmniej jednego lub więcej skutecznych rozwiązań,
- stworzenia wielu wzajemnie uzupełniających się rozwiązań, aby zmierzyć się z wieloma wymiarami złożonego wyzwania.

Innowatorzy pracujący nad wieloma rozwiązaniami muszą starać się bardziej **zogniskować uwagę** (*zoom in*), aby opracować, przetestować i wyciągnąć wnioski z poszczególnych prototypów, a następnie **rozszerzyć perspektywę** (*zoom out*) w celu oceny ich wartości jako elementu większego zestawu możliwych innowacji poprzez testowanie każdego z nich kolejno lub jednocześnie. Muszą zwracać uwagę na każde rozwiązanie, a jednocześnie badać portfolio jako całość i sprawdzać, jak wszystkie elementy do siebie pasują.

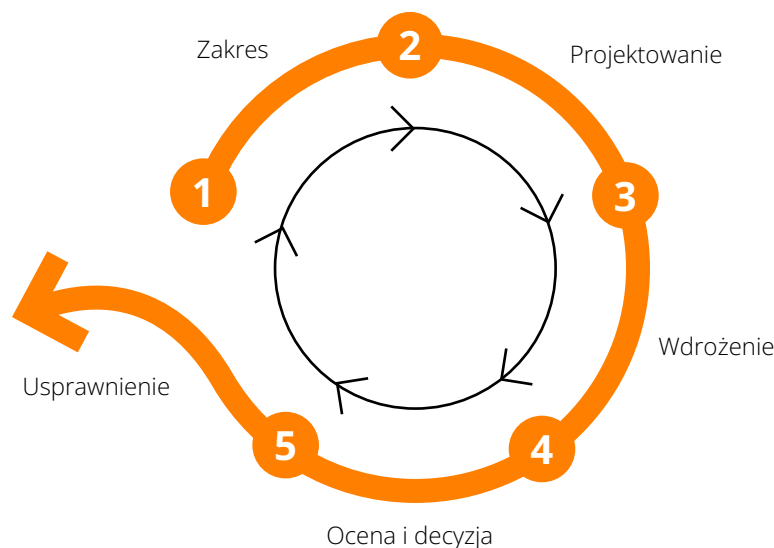
Umiejętność zarządzania i oceny portfolio innowacji oraz praktyka w tym zakresie wciąż się rozwijają. Na szczęście zespoły ds. innowacji w Rządowym Programie Innowacji w Finlandii, Regionalnym Centrum Innowacji UNDP Azji i Pacyfiku oraz Climate-KIC w Europie podjęły wyzwanie i opracowują zróżnicowany zestaw praktyk zorientowanych na portfolio. Obejmują one następujące działania:

- Cztery praktyki **zarządzania portfolio**, aby pomóc twórcom zmian w konceptualizacji, planowaniu i zarządzaniu, wyciąganiu wniosków, ocenie i ciągłej modyfikacji interwencji.
- Czteroetapowy protokół „sensotwórczy” portfolio (ang. *portfolio sense-making protocol*) służący do refleksji nad potencjałem i wnioskami płynącymi z portfolio.
- Podejście **projektowania systemowego** zwane ścieżkami transformacji, które sprawia, że tworzenie i wyciąganie wniosków z portfolio eksperymentów ma kluczowe znaczenie w sprostaniu złożonym wyzwaniom.

CZĘŚĆ 4.

KROKI

Istnieje kilkanaście sposobów organizacji zadań związanych z oceną prototypu. Niniejszy przewodnik dzieli je na pięć ogólnych kroków.



Należy pamiętać o trzech rzeczach podczas rozpatrywania tych faz.

1. Proces musi przebiegać w **czasie rzeczywistym**. Tempo procesu ewaluacji powinno odpowiadać tempu szerszego procesu innowacji społecznych, w którym ewaluacja jest osadzona. Może to trwać kilka dni podczas tygodniowego sprintu projektowego lub kilka miesięcy podczas wieloletniego laboratorium innowacji w celu znalezienia sposobów na zwiększenie dostępności przystępnych cenowo mieszkań.
2. Proces ma często charakter **iteracyjny**. Typowe dla grup jest przeskakiwanie między etapami i zadaniami. Grupa opracowująca ankietę online w kroku 2, podczas projektowania, może odkryć nowe pytania, których nie wzięła pod uwagę w kroku 1, gdy wyznaczano zakres testu, a następnie podczas weryfikacji w kroku 3, w trakcie wdrażania, może dojść do wniosku, że musi przeprowadzić wywiad z kluczowym interesariuszem przed przystąpieniem do dalszych działań.
3. Proces powinien być **indywidualnie dostosowany**. Język, zadania i techniki powinny być dostosowane do realiów konkretnych kontekstów innowacji społecznych (np. miejskich lub lokalnych, publicznych lub prywatnych) i metodologii (projektowanie zorientowane na człowieka, zwinny (*agile/lean*) start-up itp.).

4.1. Wyznacz zakres testu

Pierwszym krokiem jest ustalenie ogólnych parametrów oceny prototypu. Musi to nastąpić, zanim zespoły ds. prototypów omówią metody, których będą używać do gromadzenia i analizowania informacji zwrotnych.

Określanie zakresu obejmuje pięć odrębnych, ale powiązanych ze sobą zadań:

- wybór celu,
- identyfikacja kluczowych interesariuszy,
- opracowanie głównych pytań,
- sfinalizowanie zespołu ewaluacyjnego,
- ustalenie ograniczeń.

Poniższy przykładowy szablon ilustruje sposób, w jaki zespół prototypowy może udokumentować swoje działania.

Prototyp karty do ewaluacji wyznaczania zakresu

CEL	UŻYTKOWNICY	GLÓWNE PYTANIA
Cel testu (części lub całość rozwiązania)	Uczestnicy zespołu	1.
	Podejmujący decyzje	2.
Cel testu (części lub całość rozwiązania)	Inni	3.
		4.
Rodzaj testu (guerilla, mała skala, inne)	ZESPÓŁ DS. EWALUACJI	OGRANICZENIA
	Uczestnicy zespołu	Harmonogram
	Ewaluator	Zasoby
	Zewnętrzni „specjaliści”	Inne

ZADANIE: Wybór tego, na czym się skupiasz

Pierwszym zadaniem jest wybór tego „czegoś”, co ma zostać ocenione, i rodzaju testu, jaki będzie wymagany. Należy odpowiedzieć na trzy pytania:

- Jaki rodzaj prototypu jest testowany (np. symulacja procesu przyznawania dotacji opartej na współpracy)?
- Jakie elementy pomysłu będą testowane (całość czy część)?
- Jakie testy chciałby przeprowadzić zespół (np. test partyzancki, mały test)?

Zespoły zajmujące się prototypami mogą potrzebować trochę czasu, aby znaleźć odpowiedzi na te pytania. Jest to szczególnie prawdziwe, gdy:

- zespół nie ma całkowitej jasności, jaki cel ma być osiągnięty dzięki proponowanemu rozwiązaniu,
- prototyp ma wiele funkcji lub części,
- niektórzy członkowie zespołu uważają, że testowanie ich pomysłów jest przedwczesne.

Odpowiedzi na te pytania pozwolą zespołowi upewnić się, że wszyscy się rozumieją, a tym samym położyć podwaliny pod proces oceny.

Tabela 12. Typy testów

	Opis	Przydatność	Kluczowe cechy
Test partyzancki (guerilla)	Najprostszy, o najniższym koszcie, wymagający najmniej czasu.	Szybka i niespójna informacja zwrotna na temat szybkich prototypów o niskim stopniu wierności.	Duży nacisk na poznanie reakcji interesariuszy.
Mały test	Wymaga nowych danych, niewielkich lub umiarkowanych nakładów inwestycyjnych, dłuższego czasu.	Pozwala uzyskać informacje zwrotne dotyczące prototypów terenowych o wyższym stopniu wierności lub gdy wymagana jest duża liczba informacji zwrotnych od wielu interesariuszy.	Bardziej zaawansowane metody pobierania próbek. Metody dostosowane do interaktywnych prototypów.
Test definitywny	Wymaga większych inwestycji w systematyczne opracowywanie pomysłów w warunkach terenowych. Najwyższy poziom zaufania do wyników testów.	Projekty pilotażowe lub demonstracyjne. Nieodpowiednie dla prototypów.	Wyraźne miary sukcesu. Projekt długoterminowy. Zazwyczaj zewnętrzny ewaluator.

ZADANIE: Określenie interesariuszy

Zespół ds. prototypu musi zidentyfikować interesariuszy testowanego rozwiązania. Interesariusze przekazują najlepsze informacje zwrotne na temat rozwiązania, dlatego ważne jest, aby dobrze ich zidentyfikować i nadać im priorytet jako źródłom danych.

Każdy prototyp będzie miał swój własny, unikalny zestaw interesariuszy. Mimo to cztery szerokie (czasami nakładające się) typy mają zastosowanie do wszystkich prototypów: użytkownicy (beneficjenci), osoby wdrażające, osoby wspierające i eksperci.

Jak pokazuje poniższa tabela, każda grupa interesariuszy może zaoferować inny rodzaj informacji zwrotnej, kluczowy, by pełniej zrozumieć zalety obiecującej koncepcji.

Tabela 13. Archetypowi interesariusze prototypów innowacji społecznych

		Przykłady interesariuszy		
Opis	Typ informacji zwrotnej	Proces przyznawania grantów oparty na współpracy w celu wspierania rdzennych społeczności w miastach	Wiatraki dachowe na budynkach mieszkalnych	
UŻYTKOWNICY	Ci, którzy mają bezpośrednio czerpać korzyści z proponowanego rozwiązania.	Informacje na temat przydatności, celowości i skuteczności pomysłu, a także kwestie związane ze sposobem jego wykorzystania.	Osoby, rodziny i grupy, które są objęte różnymi programami i usługami.	Właściciele domów, którzy kupiliby mikrowiatraki w nadziei na obniżenie rachunków za energię lub zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych.
OSOBY WDRAŻAJĄCE	Osoby i organizacje, które mają zarządzać projektem, realizować go lub wdrażać zaproponowane rozwiązanie.	Informacje na temat wykonalności, rentowności i skuteczności proponowanego rozwiązania.	Instytucje społeczne świadczące usługi na rzecz rdzennej ludności w miastach oraz menedżerowie wyższego szczebla w podmiotach publicznych, filantropijnych i korporacyjnych pełniących funkcję fundatorów, którzy inwestują w te instytucje.	Firmy produkujące, sprzedające, instalujące i serwisujące mikrowiatraki.

Przykłady interesariuszy

	Opis	Typ informacji zwrotnej	Przykłady interesariuszy	
OSOBY WSPIERAJĄCE	Osoby lub organizacje, które zapewniają różnego rodzaju wsparcie dla prototypu, ale nie są stale zaangażowane (np. decydenci polityczni, fundatorzy, liderzy społeczności).	Informacje na temat wykonalności proponowanych rozwiązań i ewentualnie wgląd w ich przydatność, skuteczność i wykonalność.	Proces przyznawania grantów oparty na współpracy w celu wspierania rdzennych społeczności w miastach	Wiatraki dachowe na budynkach mieszkalnych
			Liderzy społeczności rdzennych i sektora usług społecznych, decydenci wyższego szczebla z instytucji finansujących.	Gmina, która reguluje użytkowanie gruntów i nieruchomości mieszkalnych, regulator z Wydziału Energii oraz firmy energetyczne, które mogą zakupić nadwyżkę energii generowanej w tym modelu.
EKSPERCI	Osoby z doświadczeniem, wiedzą i kompetencjami związanymi z problemem, którego rozwiązanie ma dotyczyć lub samym rozwiązaniem.	Informacje na temat wszystkich aspektów proponowanego rozwiązania, oparte na doświadczeniu interesariuszy, badaniach i podobnych studiach przypadku.	Koordinator, który zarządzał podobnym procesem w innym mieście. Badacz z wyższej uczelni, który badał ten temat. Rdzenny przywódca z doświadczeniem w procesach cyrkularnych.	Dyrektor programu czystej energii w lokalnym college'u. Analityk finansowy z doświadczeniem w programach programów użyteczności publicznej. Lider firmy budującej domy mieszkalne.

Podobnie jak w przypadku każdego etapu i zadania opisanego w niniejszym przewodniku, zespoły ds. prototypów zachęca się do tworzenia własnych kategorii interesariuszy, które najlepiej pasują do ich kontekstu.

ZADANIE: Opracowanie pytań

Podstawą ewaluacji prototypu są główne pytania, na które zespół ds. prototypu szuka odpowiedzi. Wpływają one na metody i wskaźniki, które ostatecznie zostaną wykorzystane do testowania prototypów.

Każdy zespół ds. prototypu musi opracować pytania, które mają dla niego znaczenie. Jednak wraz z rozwojem praktyki prototypowania wyłonił się zestaw pytań podstawowych, wyjściowych, i pytań „wysokiego szczebla”.

- W jakim stopniu to obiecujące rozwiązanie może być **skuteczne**?
- W jakim stopniu proponowane rozwiązanie będzie **możliwe do wdrożenia**?
- Jak **trwale** będzie proponowane rozwiązanie w obecnym kontekście (np. polityki, kultury, przepisów, sieci, przepływów zasobów, władzy i procesów decyzyjnych)?
- W jakim stopniu proponowane rozwiązanie jest pożądane z punktu widzenia kluczowych interesariuszy i przez nich popierane?

Te pytania to tylko początek. Grupy prawie zawsze dostosowują je na różne sposoby:

- Zespoły prototypowe mają tendencję do **dostosowywania** pytań w celu zastosowania do konkretnego prototypu („Dla nas »skuteczny« oznacza zakres, w jakim to rozwiązanie może radykalnie zmniejszyć emisję gazów cieplarnianych”).
- Zespoły prototypowe często **dodają** dodatkowe obszary pytań (np. „Uważamy, że cała kategoria pytań powinna badać różne cechy »stabilności środowiska«”).
- Zespoły ds. prototypów często **doprecyzowują** pytania w miarę upływu czasu, gdy dowiadują się więcej o swoim prototypie i o tym, jak ludzie na niego reagują (np. „Na początku skupialiśmy się na ogólnej idei »systemowej realności«. Teraz wiemy, że jednym z wyzwań, przed którymi stoimy, jest przebrnięcie przez biurokrację poszczególnych wydziałów. Zadajmy więc bardziej precyzyjne pytania na ten temat”).

Sformułowanie wstępnej listy pytań to praca oparta na powtarzalności. Zwykle zaczyna się od burzy mózgów z wieloma możliwymi pytaniami, a następnie ustala się priorytety, poprawia pytania i ogranicza ich liczbę (optymalnie od 3 do 7).

ZADANIE: Wybór zespołu ewaluacyjnego

Czwartym zadaniem podczas ustalania zakresu oceny prototypu jest podjęcie decyzji, kto wykona następujące czynności:

- wybór i opracowanie metod uzyskiwania informacji zwrotnych,
- zbieranie i analizowanie danych,
- podsumowanie i dokumentacja wyników.

Zadania związane z budowaniem zespołu wymagają odpowiedzi na trzy pytania:

- Kto będzie należał do zespołu?
- Jakie funkcje będzie pełnił?
- Ile pracy ewaluacja wymagać będzie od członków zespołu?

W większości przypadków członkowie zespołu ds. prototypu będą odgrywać pewną rolę w zespole ewaluacyjnym. Mogą kontaktować się z interesariuszami w celu przekazania informacji zwrotnych, a następnie dzielić się tym, czego się nauczyli, a nawet samodzielnie opracowywać metody oceny oraz analizować i podsumowywać wyniki.

W przypadku bardziej zaawansowanych prototypów, w szczególności prototypów terenowych, ewaluatorzy nieuchronnie będą musieli odgrywać większą rolę w projektowaniu i wdrażaniu ewaluacji. Pytania zespołu ds. prototypu będą bardziej sprecyzowane, więcej będzie metodologicznych możliwości odpowiedzi na nie, a oczekiwania zespołu dotyczące rzetelnej informacji zwrotnej będą większe. Choć członkowie zespołu prototypowego mogą nadal uczestniczyć w procesie, ewaluator będzie odgrywał większą rolę w kształtowaniu tego, gdzie i jak to się dzieje.

ZADANIE: Określenie ograniczeń

Ostatnim zadaniem w procesie określania zakresu jest ustalenie czynników, które zespół ewaluacyjny powinien wziąć pod uwagę przy opracowywaniu i wdrażaniu metod, aby uzyskać odpowiedzi na swoje pytania. Pomoże to zespołowi dokonać praktycznych wyborów dotyczących sposobu projektowania pętli informacji zwrotnych.

Istnieją co najmniej trzy rodzaje ograniczeń, które należy wziąć pod uwagę:

- **harmonogram czasowy** – kluczowe etapy, wokół których należy zaprojektować ewaluację (np. kiedy ludzie potrzebują ewaluacji, kluczowe spotkania),
- **zasoby** – zasoby finansowe, techniczne i ludzkie dostępne do pomocy w projektowaniu i wdrażaniu oceny,
- **inne czynniki**, które mogą mieć wpływ na ogólne podejście (np. „Unikajcie ankiet online, ponieważ ta grupa osób ma ograniczony dostęp do sieci”).

Zespół ds. prototypu może zidentyfikować inne ograniczenia lub czynniki, które kształtują proces testowania, ale nie mieszczą się w tych kategoriach.

Gdy zespół ds. prototypu wykona te pięć zadań i stworzy z grubsza dokładny szablon ewaluacji prototypu, może przekazać pracę nowo wyznaczonemu zespołowi ds. ewaluacji, aby rozpocząć krok 2 – projektowanie.

4.2. Zaprojektuj szczegóły

W drugim etapie procesu zespół ewaluacyjny opracowuje metody uzyskiwania informacji zwrotnych na temat prototypu. Wymaga to realizacji następujących zadań:

- wybór metod i technik gromadzenia, analizowania i udostępniania danych dla każdego pytania,
- przypisanie prowadzących i ról w opracowywaniu i wdrażaniu ewaluacji,
- określenie kluczowych etapów i organizacja pracy,
- określenie dodatkowych kwestii, które należy uwzględnić w projekcie.

Poniższy arkusz jest jednym ze sposobów na udokumentowanie decyzji zespołu oceniającego.

Główne pytania	Metody/techniki				Prowadzący i role	Kluczowe etapy	Rzeczy do rozważenia
	Źródło danych	Gromadzenie danych	Analiza danych	Udostępnienie danych			
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							

ZADANIE: Wybór metod

Prototyp może być wykorzystany do przetestowania imponującej liczby proponowanych rozwiązań. Podobnie szeroki wachlarz metod i technik ewaluacji (oraz niekończące się sposoby ich łączenia i dostosowywania) może posłużyć do odpowiedzi na specyficzne pytania związane z prototypem, w ramach jego określonych ograniczeń. W jaki sposób zespół oceniający prototyp wybiera metody do wykorzystania (patrz załącznik A)?¹⁰

Zespół ewaluacyjny musi przyjąć zasadę „majsterkowania” (patrz s. 31), wybrać dostępne metody i techniki, aby odpowiedzieć na główne pytania w ramach swoich ograniczeń czasowych, wiedzy i zasobów.

ZADANIE: Opracowanie instrumentów

Zespół ewaluacyjny musi opierać się na ogólnych pytaniach i metodach wybranych w poprzedniej fazie oraz stworzyć bardziej wymierne narzędzia do gromadzenia, analizowania i syntetyzowania danych.

Dostępnych jest wiele wskazówek dotyczących projektowania i wdrażania wszystkich metod podsumowanych w poprzedniej sekcji (krok 2, zadanie 1), np. jak konstruować ankiety, grupy fokusowe i wywiady. Jednak zespoły oceniające prototypy nadal muszą zakasać rękawy, aby stworzyć coś, co sprawdzi się w ich konkretnym projekcie. Jaka jest najlepsza strategia doboru próby? Jak długa powinna być ankieta online? Co można zrobić, aby nie wpływać zbyt mocno na interesariuszy, z którymi zamierzamy przeprowadzić wywiad? Na tym etapie procesu diabeł tkwi w szczegółach.

Zespoły zajmujące się oceną prototypów mogą nieraz być zmuszone do wielokrotnego opracowywania, testowania i udoskonalania swoich narzędzi w trakcie całego procesu testowania.

¹⁰ Zobacz załącznik dotyczący metod.

ZADANIE: Określenie prowadzących i ról

Zespół ds. prototypu musi zdecydować, kto wykona poszczególne zadania, przy użyciu jakich zasobów i w jakim terminie.

Efektom tych wysiłków może być prosta lista rzeczy do zrobienia, z miejscem na daty i nazwiska. Alternatywnie może to być coś bardziej wyrafinowanego, jak plan projektu lub matryca RACI, która określa, kto ma być odpowiedzialny, rozliczany, konsultowany i informowany (ang. *responsible, accountable, consulted, and informed*) w tym procesie.

4.3. Wdrażaj projekt

Istnieją trzy sekwencyjne zadania w tej fazie, które można wykonać w jednym lub w kilku cyklach powtórzeniowych:

- wdrożenie projektu,
- konsultacja i adaptacja,
- analiza i dokumentacja.

ZADANIE: Wdrożenie

Zespół ewaluacyjny wkracza do akcji – zaczyna gromadzić i analizować dane przy użyciu dowolnie wybranej w fazie 2 techniki (lub wybranych technik).

ZADANIE: Konsultacja i adaptacja

Zespół ewaluacyjny musi zarezerwować sobie czas na konsultacje i sprawdzenie, jak przebiega gromadzenie danych, uzyskanie wglądu we wczesne ustalenia i, jeśli to konieczne, dokonanie korekt zakresu lub projektu. Członkowie zespołu mogą odkryć, że konieczne jest skorygowanie pytań, metod lub ustaleń logistycznych.

ZADANIE: Analiza i dokumentacja

Zespół ewaluacyjny musi przeanalizować zebrane dane, a następnie zsyntetyzować wyniki, aby zespół ds. prototypu mógł je przejrzeć i omówić. Format tej syntezy zostanie określony przez metodę wykorzystaną do zebrania danych. Na przykład wyniki zamkniętej ankiety online będą różniły się formatem od notatek sporządzonych podczas ćwiczenia *premortem*.

Oto niektóre z kluczowych punktów, które należy uwzględnić w syntezie:

- potwierdzenie pytań, które zostały przeanalizowane,
- opisanie technik użytych do zebrania danych i tego, od kogo zostały zebrane,

- opisanie ograniczeń w gromadzeniu danych (np. „Nie byliśmy w stanie przeprowadzić wywiadów z tak wieloma interesariuszami typu A, jak chcieliśmy”).
- podsumowanie ustaleń, najlepiej pytanie po pytaniu,
- lista pytań lub wątpliwości wynikających z ustaleń.

W duchu szybko zmieniających się procesów eksperymentalnych nie jest konieczne przedstawianie syntezy w formie konwencjonalnego, obszernego raportu. Zespół prototypowy musi po prostu przedstawić swoje ustalenia w formie, który będzie spójny i aktualny. Może to przybrać formę czegoś tak prostego jak pokaz slajdów, plakat, notatka lub nawet krótka karta raportu z prototypowania¹¹.

KARTA RAPORTOWA PROTOTYPOWANIA

Buduj i działaj z prototypami (karta metod)

Nazwa prototypu: _____

Co to jest?

PRZED PROTOTYPOWANIEM | Twój plan nauki

Najważniejsze 3 rozwojowe pytania, które ten prototyp testuje:

Kluczowe wskaźniki sukcesu

Na przykład liczba ludzi biorących udział, jakościowa informacja zwrotna z wywiadu wyjściowego

Metody testowe

Na przykład żywe próby, odgrywanie ról, scenariusze

Założenia

Co musiałoby być prawdziwe, aby całość mogła zadziałać? Na przykład dostępność zasobów, prawo lub strategię

PO PROTOTYPOWANIU | Twój plan raportu

Czego się nauczyliśmy

Jakie odpowiedzi znaleźliśmy na nasze pytania rozwojowe? Czy dowiedzieliśmy się czegoś o naszych założeniach?

Powtórzenia

Bazując na tym, czego się nauczyliśmy, co musimy zmienić? Co rozwijamy dalej z danego prototypu? Czego musimy się nauczyć w następnej koleności?

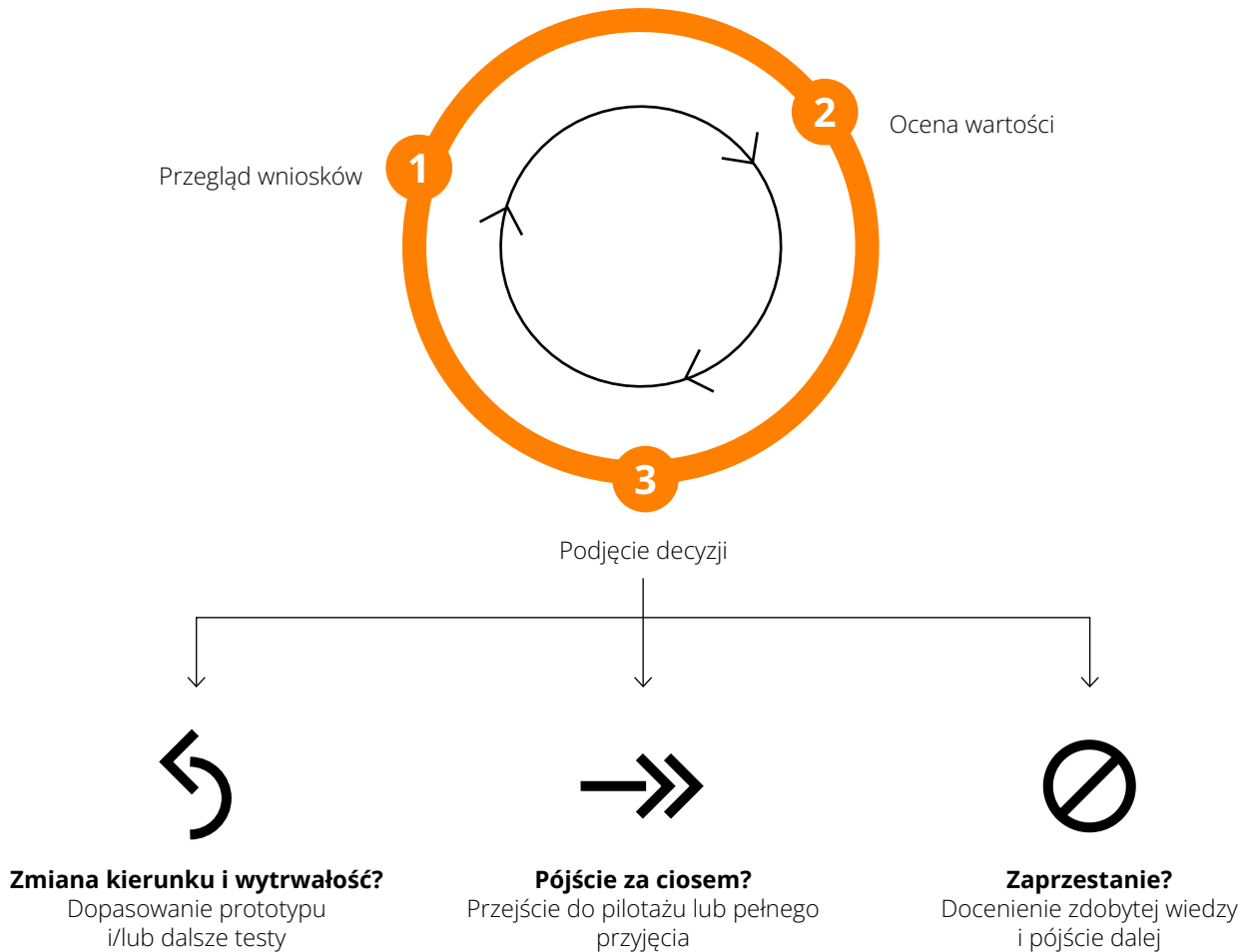
¹¹ „Prototyping Record Card”, IDEO Design Kit, <https://design-kit-production.s3-us-west-1.amazonaws.com/Design+Kit+Method+Worksheets/DesignKitprototypereportcardworksheet.pdf>.

4.4. Oceniaj i decyduj o kolejnych krokach

Czwarty krok w procesie oceny składa się z trzech zadań:

- przeglądu ustaleń,
- oceny wartości prototypu,
- podjęcia decyzji o przyszłości prototypu.

Zespoły prototypowe zwykle pracują nad wszystkimi trzema zadaniami jednocześnie, często podczas jednego spotkania.



ZADANIE: Zapoznanie się z wynikami

Zespół ds. prototypu musi omówić syntezę ustaleń zebranych w kroku 3 (patrz s. 59) i wyjaśnić sens wyników.

ZADANIE: Ocena meritum

Po dyskusji na temat ustaleń zespół prototypowy musi wyciągnąć pewne wnioski na temat ogólnych zalet proponowanego rozwiązania, którego prototyp został opracowany. Zespół powinien:

- jasno określić kryteria, których używa do oceny pomysłu (np. skuteczność, etyka itp.),
- przypisać prototypowi ocenę (np. „słaba”, „dobra”, „doskonała”) dla każdego kryterium,
- udokumentować, dlaczego ocenia prototyp w taki, a nie inny sposób.

Sprecyzowanie tych punktów nada odpowiednią strukturę procesowi, który w przeciwnym razie może okazać się chaotyczny i wymagać wielu powtórzeń. Dzięki temu opinia zespołu będzie wzbudzać zaufanie, a działania zostaną podjęte z uwzględnieniem zaleceń zespołu.

ZADANIE: Wydanie zaleceń lub decyzja

Całe omówione ćwiczenie ewaluacyjne sprowadza się do tego jednego momentu: zespół ds. prototypu musi zdecydować, co dalej zrobić z obiecującym rozwiązaniem, które testował. Istnieją co najmniej trzy opcje do wyboru:

- **zmiana kierunku i wytrwała praca** – wykorzystanie informacji zwrotnych, aby dostosować i udoskonalić proponowane rozwiązanie oraz przeprowadzić nową rundę testów,
- **pójście za ciosem** – przejście do następnego kroku w procesie eksperymentalnym (np. od szybkiego prototypu do prototypu terenowego lub od prototypu terenowego do projektu pilotażowego lub demonstracyjnego), lub przejście do przyjęcia prototypu, a nawet jego szerszego skalowania,
- **zaprzestanie** – docenienie wniosków wyciągniętych z procesu, przerwanie pracy nad rozwiązaniem i przejście do badania innych opcji.

Zespół może samodzielnie zdecydować o przyszłości prototypu. Może też przedstawić rekomendację innym osobom, które dysponują szerszymi uprawnieniami lub podejmą ostateczną decyzję (np. oddolnemu zespołowi kierowniczemu, menedżerowi wyższego szczebla, fundatorowi). W obu przypadkach cel zespołu jest taki sam: rozstrzygnięcie o dalszych losach rozwiązania – wydanie zalecenia lub podjęcie decyzji.

4.5. Ułatwiaj kontynuację

Piąty i ostatni etap procesu ewaluacji prototypu koncentruje się na zadaniach ułatwiających podjęcie dalszych działań w związku z podjętą w kroku 4 decyzją lub wydaniem zalecenia. Wymaga to od zespołu:

- sformułowania wniosków,
- zaangażowania interesariuszy,
- pośredniczenia w przejściu do kolejnych kroków.

ZADANIE: Podsumowanie wyników

Zespoły ds. prototypów muszą przedstawić wyniki procesu ewaluacji interesariuszom innowacji. Cel i treść komunikatu będą zależeć od charakteru podjętej decyzji i odbiorców. Może to być połączenie materiałów edukacyjnych, filmów wideo, plakatów, formalnych raportów dla społeczności lub fundatorów oraz prezentacji.

ZADANIE: Zaangażowanie interesariuszy

Zespół ds. prototypu powinien aktywnie angażować interesariuszy proponowanego rozwiązania, aby przedstawić im wnioski i preferowane dalsze kroki w sposób, który zwiększy ich szanse na poparcie prototypu na kolejnym etapie. Również w tym przypadku opcje są zróżnicowane i mogą obejmować (nie)formalne spotkania, prezentacje, warsztaty, a nawet możliwości „doświadczenia” prototypu poprzez bezpośrednią z nim styczność lub symulację.

ZADANIE: Pośredniczenie w transformacji

Zespół ds. prototypów może dojść do wniosku, że aby obiecujące rozwiązanie odniosło sukces w kolejnej fazie rozwoju, wymagana jest transformacja. Najbardziej typowe zmiany obejmują:

- nowy zespół organizacji, sieci i instytucji z zaangażowaniem i wiarygodnością wymaganą do patronowania i prowadzenia kolejnej rundy innowacji,

- nową grupę ludzi z talentem, wiedzą i zaangażowaniem, którzy podejmą się opracowania i przetestowania proponowanego rozwiązania,
- dodatkowe zasoby na potrzeby kolejnej rundy testowania, eksperymentowania lub przyjęcia projektu.

Pośrednictwo w transformacji prototypu to praca wymagająca wysokiego poziomu przedsiębiorczości. Wymaga, aby zespół czerpał ze swoich sieci i relacji oraz budował na ich fundamencie, jednocześnie szukając okazji do poprowadzenia innowacji w kierunku rozszerzenia skali jej oddziaływania.

CZĘŚĆ 5

Podsumowanie

Zainteresowani postępowaniem w złożonych kwestiach społecznych coraz częściej sięgają po prototypowanie, aby rozwijać i testować swoje pomysły.

Niniejszy przewodnik zawiera ogólne wytyczne i opisuje różne podejścia do prototypowania w innowacjach społecznych. Przedstawia następujące elementy tego procesu:

- dwa cele testowania prototypów,
- kilka kryteriów, według których można testować prototypy,
- trzy warianty tworzenia zespołu ewaluacyjnego,
- dwanaście zasad kierujących procesem testowania,
- pięć kluczowych kroków – z dwoma tuzinami zadań – na podstawie których można przeprowadzić proces.

Ponadto publikacja prezentuje kilka tabel podsumowujących różne techniki prototypowania, metody ewaluacji i strategie doboru próby oraz dodatek zawierający materiały i linki do wielu innych źródeł informacji i inspiracji.

Innowatorzy społeczni są zachęceni do stosowania i adaptowania niniejszych wytycznych w sposób, który najdokładniej odzwierciedla ich specyficzny kontekst, prototyp(y) i umiejętności.

Będą również musieli traktować ten przewodnik jako pewnego rodzaju „stopklatkę” w czasie. Dziedzina innowacji społecznych i praktyka ewaluacji prototypów innowacji społecznych są dynamiczne; podlegają szybkiej ewolucji, w miarę jak rośnie stawka związana z postępowaniem w rozwiązywaniu najbardziej palących problemów społecznych. Innowatorzy społeczni – i ewaluatorzy, którzy ich wspierają – powinni być przygotowani na daleko idącą aktualizację treści niniejszego przewodnika, aby dotrzymać kroku tej ewolucji.

ZAŁĄCZNIKI



Załącznik A. Materiały

PROTOTYPOWANIE

Metodologie stosujące prototypowanie

- Hassan Zaid, „Social Labs Revolution”, <https://social-labs.org/author/hassan6610/>
Kompleksowe omówienie znaczenia stosowania eksperymentalnych podejść do rozwiązywania złożonych problemów oraz roli prototypowania w tym procesie.
- IDEO, Human Centered Design Toolkit, „Design Kit: The Human-Centered Design Toolkit”, <https://www.ideo.com/journal/design-kit-the-human-centered-design-toolkit>
Bardzo przystępny i zorientowany na działanie zestaw materiałów, które odzwierciedlają doświadczenie organizacji w stosowaniu prototypowania jako elementu metodologii projektowania skoncentrowanego na człowieku.
- MaRS. „Living Guide to Social Innovation Labs”, <https://mars-solutions-lab.gitbook.io/living-guide-to-social-innovation-labs/>
Zorientowany na praktyków zestaw materiałów na temat tworzenia i prowadzenia laboratorium innowacji społecznych z bardzo dobrą sekcją na temat prototypowania.
- Riddell Darcy, Moore Michele-Lee, „Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Advancing Systemic Social Innovation and the Learning Processes to Support it”, J.W. McConnell Family Foundation, 2015, <https://mcconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/08/ScalingOutNov27AAVBrandedBleed.pdf>
Szersze ujęcie różnych wymiarów skalowania innowacji społecznych.
- Social Movements & Innovation Lab, „Planning & Building Prototypes”, <https://social-movementsinnovation.org/tools/planning-and-building-a-prototype/>
Jedna z wiodących na świecie organizacji zajmujących się innowacjami społecznymi z wieloma materiałami na temat prototypowania. Kładzie szczególny nacisk na eksperymentowanie w sektorze publicznym.

Opracowywanie i testowanie prototypowania

- Development Impact & You, <https://diytoolkit.org/>
Międzynarodowa organizacja zorientowana na rozwój z kilkoma praktycznymi narzędziami do eksperymentowania z nowymi pomysłami.

- Lean Startups for Social Change. <http://www.leanchange.net/blog/>
Strona internetowa z różnorodnymi zasobami zorganizowanymi głównie wokół prototypowania, inspirowanymi metodologią *lean start-up* – podejściem opracowanym w sektorze prywatnym, ale dostosowanym do wykorzystania w innowacjach społecznych i inicjatywach zmian.
- Marvel, „The Ultimate Guide to Prototyping”, <https://marvelapp.com/blog/prototyping-101-ultimate-guide/>
Strona internetowa zawierająca różnorodne materiały zorganizowane wokół prototypowania, inspirowane metodologią *lean start-up* – podejściem opracowanym w sektorze prywatnym, ale dostosowanym do wykorzystania w innowacjach społecznych i inicjatywach zmian.
- NESTA, <https://www.nesta.org.uk/>
Jedna z wiodących na świecie organizacji zajmujących się innowacjami społecznymi z wieloma materiałami na temat prototypowania, z naciskiem na eksperymenty w sektorze publicznym.
- Service Design Tools. <https://servicedesigntools.org/>
Witryna z wieloma narzędziami wspomagającymi prototypowanie.
- Stevens Emily, „Career Foundry. A Complete Guide for Prototyping”, 2021, <https://careerfoundry.com/en/blog/ux-design/design-thinking-stage-four-prototyping/>
Ogólny opis procesu prototypowania opartego na podejściu *design thinking*.

Różne typy innowacji

- Sharpe Bill, „The Three Horizons Framework”, <https://www.youtube.com/watch?v=w7V6C3580WI>
Prezentacja wideo Billa Sharpe’a, człowieka, który jako pierwszy w pełni rozwinął ideę trzech horyzontów.
- The Innovation Ambitions Framework, <https://here2there.ca/wp-content/uploads/2021/12/Innovation-Ambition.pdf>
Adaptacja ramy trzech horyzontów w celu zbadania wykonalności, realności i skuteczności innowacji społecznych.

EWALUACJA

Ogólne materiały na temat ewaluacji

- Better Evaluation, www.betterevaluation.org
Najbardziej wszechstronne, dostępne i stale aktualizowane źródło internetowe na temat koncepcji, praktyk i narzędzi oceny (w języku angielskim).
- Center for Evaluation Innovation, <https://www.evaluationinnovation.org/publication/evaluating-social-innovation/>
Doskonała strona internetowa poświęcona złożonym ewaluacjom, w tym ocenom innowacji społecznych. Szczególny nacisk położono na pomoc fundatorom w lepszym wykorzystaniu ewaluacji w ich pracy.
- Developmental Evaluation Companion, <https://mcconnellfoundation.ca/the-developmental-evaluation-companion-now-available/>
Podsumowanie ewaluacji rozwojowej z 2021 roku, podejścia do ewaluacji, które wspiera rozwój, testowanie i adaptację innowacyjnych odpowiedzi na złożone problemy.

Materiały na temat konkretnych zasad ewaluacji

- **Zasada 1. Ukierunkowanie oceny**
 - Better Evaluation, „Prioritize & Eliminate Questions”, <https://www.betterevaluation.org/en/resources/tool/prioritizeeliminatequestions>
Prosty arkusz roboczy, który pomaga użytkownikom mapować, oceniać, a następnie wybierać spośród różnych pytań ewaluacyjnych, które mogą się zrodzić.
- **Zasada 2. Bądź elastyczny**
 - Better Evaluation, „Unboxing Evaluation Through Developmental and Agile Approache”, <https://www.betterevaluation.org/en/blog/un-boxing-evaluation-through-developmental-and-agile-approaches>
Doskonały blog, który porównuje rozwojowe i elastyczne podejścia do oceny prototypów.
- **Zasada 3. Promuj sprawiedliwość społeczną**
 - Equitable Evaluation Initiative, <https://www.equitableeval.org/>
Atrakcyjna i przystępna integracja wielu podejść do ewaluacji zorientowanych na sprawiedliwość społeczną.

- „Using a Social Justice Lens in Advocacy Evaluation”, <https://www.evaluationinnovation.org/publication/using-a-social-justice-lens-in-advocacy-evaluation/>

- **Zasada 4. Nie bój się „majsterkować”**

- Blue Marble Evaluation, „Bricolage Methods Principle”, <https://bluemarbleeval.org/principles/operating-principles/bricolage-methods-principle>

Przykład tego, jak myślenie w kategoriach „majsterkowania” (*bricolage*) jest wykonywane w interwencjach, które mają działać na poziomie globalnym.

- „Bricolage. A Pluralistic Approach to Evaluating Human Eco-Systems Interventions”, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ev.20460?af=R>

Dokładne zbadanie, w jaki sposób podejście majsterkowicza może być stosowane na różnych etapach oceny w dwóch studiach przypadku.

- **Zasada 5. Szukaj właściwego potwierdzenia**

- NESTA, „Standards of Evidence”, <https://www.nesta.org.uk/feature/innovation-methods/standards-evidence/>

Szczegółowy przegląd bardziej tradycyjnego podejścia do stosowania standardów dowodowych w celu oceny innowacji społecznych.

- **Zasada 6. Stosuj mieszane metody**

- Better Evaluation, „Conducting Mixed Methods Evaluation”, <https://www.betterevaluation.org/en/resources/guides/conductingmixedmethodevaluations>

Bardzo solidne i instruktażowe podsumowanie metod mieszanych znanej międzynarodowej agencji rozwoju.

- **Zasada 7. Bądź zorientowany na kulturę**

- Better Evaluation, „Cultural Competency”, <https://www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/culturalcompetenceevaluation>

Ogólne wprowadzenie do koncepcji kompetencji kulturowych i bezpieczeństwa.

- Cabral Linda, „Using Cultural Brokers on Evaluation Teams”, 28.11.2011. American Evaluation Association 365, https://aea365.org/blog/linda-cabral-on-using-cultural-brokers-on-evaluation-teams/?amp%3Butmsource=feedburner&%3Butm_medium=email&%3Butm_campaign=Feed%3A%20aea365%20%28AEA365%29

Interesujący model zwiększania kulturowej responsywności ewaluacji.

- **Zasada 8. Przestrzegaj zasad etyki**

- Hesketh Phil, „A tool for considering ethics in Human Centred Design”, Common Good Design, <https://medium.com/common-good/a-tool-for-considering-ethics-in-human-centred-design-ac365de61880>

Praktyczne metody zapewnienia etycznego podejścia do testowania prototypów.

- Better Evaluation, „Ethics in Evaluation”, <https://www.betterevaluation.org/evaluation-options/ethicalguidelines>

Podsumowanie ogólnych materiałów na temat tego, jak włączyć etykę do ewaluacji.

- **Zasada 9. Bądź rozsądny w kwestii doboru próby**

- Better Evaluation, „Sampling”, <https://www.betterevaluation.org/en/rainbowframework/describe/sample>

Ogólny przegląd opcji doboru próby dostępnych na potrzeby testowania prototypów z udziałem interesariuszy.

- **Zasada 10. Kontroluj swoje uprzedzenia**

- Beer Tanya, Coffman Julia, „When Shortcuts Cut us Short: Cognitive Traps in Philanthropic Decision- Making”, The Center for Evaluation Innovation, Washington 2014, <https://www.evaluationinnovation.org/publication/how-shortcuts-cut-us-short-cognitive-traps-in-philanthropic-decision-making/>

Przystępne wprowadzenie do roli tendencyjności przy podejmowaniu decyzji w sektorze społecznym i sposobów jej przeciwdziałania.

- **Zasada 11. Myśl w kategorii horyzontów**

- Board of Innovation, „What is The Three Horizons Model and How Can you Use It?”, <https://www.boardofinnovation.com/blog/what-is-the-3-horizons-model-how-can-you-use-it/>

Prosty, „zorientowany biznesowo” opis ram trzech horyzontów.

- Sharpe Bill i in., „Three Horizons: A Pathways Practice for Transformation”, „Ecology & Society” 2016, t. 21, z. 2, <https://www.ecologyandsociety.org/vol21/iss2/art47/>

Adaptacja ram trzech horyzontów dla inicjatyw dążących do transformacji społecznej i systemowej.

- **Zasada 12. Przybliżaj i oddalaj**

- „A Tale of Four Elements: Nurturing a Circular Economy Portfolio”, <https://undp-ric.medium.com/the-tale-of-four-elements-nurturing-a-circular-economy-portfolio-be6f8d5ac45d>

- „Systems Change: A Guide for Adapting Portfolio Approaches: A Methodological Guide for Understanding and Addressing Complex Development Challenges”, <https://www.undp.org/publications/system-change-guidebook-adopting-portfolio-approaches>
Program ONZ ds. rozwoju w Azji organizuje i ocenia swoje innowacje przy użyciu podejścia opartego na portfolio. Przewodnik po zmianach systemowych Brenta Welscha jest bardzo przydatnym narzędziem do kierowania tą pracą.

Materiały dotyczące kroków

• Kroki 1–3. Określ zakres, zaprojektuj i przeprowadź test

- Qualaroo, „A Step by Step Guide: Testing Your Prototypes”, <https://qualaroo.com/blog/step-by-step-testing-your-prototype/>
Lista prostych pytań uporządkowanych według kluczowych etapów procesu prototypowania.

• Krok 4. Oceń i zdecyduj o następnych krokach

- Better Evaluation, „Rubrics”, <https://www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/rubrics>.
Podstawowe wprowadzenie do stosowania rubryk w ocenie interwencji.
- Upsocial, „Analysis Standards of Social Innovations”, <https://innovations.upsocial.org/en/analysis-standards-social-innovations>
Kompleksowy wysiłek na rzecz zastosowania wysokich standardów do innowacji społecznych.

• Krok 5. Ułatwiał kontynuację

- Better Evaluation, „Reporting Findings”, <https://www.betterevaluation.org/en/rainbowframework/reportsupportuse>
Lista pomysłów i technik służących do prezentowania wyników ewaluacji.
- Better Evaluation, „Strategies for Improving Evaluation Use & Influence”, <https://www.betterevaluation.org/en/blog/strategiesforimprovingevaluationuseandinfluence>
Siedem zdroworozsądkowych strategii projektowania ewaluacji tak, aby ich wyniki zostały wykorzystane.

Załącznik B. Podsumowanie technik prototypowania

Próbka technik prototypowania stosowanych w procesach innowacji społecznych.

Tabela 14. Przykłady technik prototypowania

Technika	Opis	Przykład
Szkicowanie	Przetwarzanie i przedstawianie pomysłów na kartce papieru lub w internecie, aby uczynić je bardziej realnymi, w formie graficznej reprezentacji lub mapy koncepcyjnej.	Użyj dużego arkusza papieru, aby narysować przybliżoną wersję tradycyjnej gry „Węże i drabiny”. Przedstawia ona przyszłym mentorom wpływ traumy z wczesnego etapu życia na zachowanie dzieci. Pokazuje również, jak prowadzić mentoring w sposób budujący odporność u korzystających z niego.
Lego na poważnie	Proces, w którym innowatorzy społeczni używają klocków i postaci Lego do budowania i dzielenia się różnymi sposobami radzenia sobie z wyzwaniem i zachęcają innych do wyrażania opinii.	Uczestnicy wspólnej inicjatywy na rzecz rozwiązania problemu bezdomności wykorzystują klocki i postacie Lego, aby zademonstrować, gdzie i w jaki sposób mogą zwiększyć dostęp i poczucie inkluzywności ze strony różnych osób na „kontinuum usług”.
Wireframe	Zestaw szkiców przedstawiających różne podglądy ekranu, które użytkownicy będą widzieć podczas korzystania z aplikacji oraz sposób interakcji z daną aplikacją. Używany głównie przy aplikacjach mobilnych lub internetowych.	Projektanci oprogramowania używają szkieletów z hipotetycznymi danymi, aby zilustrować, w jaki sposób producenci rolni na małą skalę mogą otrzymywać w czasie rzeczywistym przejrzyste aktualizacje cen rynkowych swoich towarów. Umożliwi im to wybór targów rolnych, na które chcą się wybrać.
Story board	Wizualna narracja pomysłu od początku do końca, z każdą sceną lub planszą reprezentującą inny element lub etap rozwiązania.	Grupa tworzy planszę przedstawiającą sposób, w jaki mieszkańcy publicznej przestrzeni miasta mogą interweniować, gdy widzą przypadki rasistowskich komentarzy lub zachowań.
Prototyp wideo	Filmowa prezentacja pomysłu lub symulacja ilustrująca sposób jego działania lub graficzne przedstawienie pomysłu.	Grupa przygotowuje film przedstawiający proponowaną inwestycję mieszkaniową w przystępnej cenie. Film zawiera wywiady z potencjalnymi najemcami i szkice proponowanego obiektu.

PROTOTYP O MNIEJSZEJ DOKŁADNOŚCI

Technika	Opis	Przykład
Makieta	Makieta (w przeciwieństwie do funkcjonalnego prototypu) jest reprezentacją prawdziwego pomysłu, najczęściej po to, aby uniknąć konieczności wprowadzania kosztownych zmian po jego budowie. Pełnowymiarowa, naturalnej wielkości makieta służy do testowania prototypu w realnym świecie.	Grupa miejskich aktywistów zainteresowanychżywieniem małą ruchliwej ulicy tworzy tam tymczasową instalację. Obejmuje ona stoliki kawiarniane, poszerzone chodniki, ogrody kwiatowe i przejścia dla pieszych. Następnie zapraszają ludzi do odwiedzenia tego miejsca.
Symulacja lub scenariusz krok po kroku	Wsparcie przy odtworzeniu realizacji proponowanych zadań, kroków i kontekstów obiecującego rozwiązania w sposób eksperymentalny.	Przedstawiciele fundacji i rdzennych społeczności przeprowadzają symulację proponowanego procesu przyznawania dotacji w ramach współpracy, aby wyłonić sposoby jego ulepszenia przed uruchomieniem.
Odgrywanie ról	Uczestnicy odgrywają określone role w skeczu lub prezentacji, aby przedstawić, w jaki sposób pomysł lub proces zadziałałyby w prawdziwym świecie, a także aby uzyskać wgląd i zrozumienie doświadczeń uczestników.	Zespół bada sposoby wykorzystania mediacji jako alternatywy dla spornych postępowań prawnych mających pomóc rodzinom przechodzącym przez rozwód lub separację. Zespół wykorzystuje odgrywanie ról, aby zademonstrować prawnikom, sędziom, doradcom i rodzinom, jak dany model może działać na różnych etapach tego procesu.
Czarnoksiężnik z krainy Oz	Rodzaj odgrywania ról. Jedna osoba staje się użytkownikiem obiecującego rozwiązania, podążając za scenariuszem i czasami używając przedmiotów, które reprezentują różne części rozwiązania. Druga osoba, „czarnoksiężnik”, wykonuje różne zadania, które imitują zachowanie końcowego produktu lub procesu.	Pewna grupa jest zainteresowana stworzeniem usługi online, która pomoże osobom dyskryminowanym na tle rasowym uzyskać w czasie rzeczywistym odpowiedzi na pytania dotyczące ich praw i możliwości prawnych po zetknięciu się z rasistowskimi zachowaniami ze strony osób wynajmujących mieszkania. Grupa przeprowadza serię interakcji między osobami zadającymi pytania a tymi, którzy na nie odpowiadają, aby sprawdzić, na które pytania można odpowiedzieć za pomocą standardowych odpowiedzi, a które mogą wymagać interakcji z kompetentną osobą.
Modelowanie oparte na podmiotach	Wspomagany komputerowo proces symulacji działań i interakcji różnych podmiotów (np. osób, organizacji) w systemie, a także przewidywanie reakcji i zachowań w odpowiedzi na interwencję.	Pewna grupa jest zainteresowana wykorzystaniem technologii łańcuchowej, aby pomóc niewielkim producentom czystej energii monitorować redukcję emisji dwutlenku węgla i wykorzystywać te dane do ubiegania się o ulgi podatkowe. Modelują oni reakcje wszystkich uczestników procesu (np. producentów, organów regulacyjnych ds. energii, urzędu skarbowego itp.), aby zobaczyć, jak to rzeczywiście mogłoby działać.

Załącznik C. Podsumowanie metod

Podsumowanie ośmiu kategorii metod i sposobów ich adaptacji do testowania obiecujących rozwiązań z interesariuszami innowacji.

TRADYCYJNE METODY JAKOŚCIOWE: Interesariusze innowacji dzielą się swoimi reakcjami na prototyp w formie ustnej, pisemnej lub elektronicznej.

Ankiety	Zbieranie opinii interesariuszy za pomocą ankiety internetowej lub papierowej.
Wywiady	Rozmowy jeden na jeden z ludźmi, które dają możliwość głębszego zbadania danych zagadnień.
Grupy fokusowe	Moderowana dyskusja z grupą 6–12 uczestników poświęcona pytaniom związanym z obiecującym rozwiązaniem. Dyskusje są nagrywane (audio lub wizualnie) lub rejestrowane w czasie rzeczywistym (np. flipchart, laptop).

METODY WIZUALNE: Interesariusze innowacji wykorzystują media wizualne i artystyczne do dzielenia się swoimi reakcjami, uczuciami i pomysłami.

Bogate grafiki	Interesariusze innowacji używają mediów wizualnych (np. diagramów, map myśli, szkiców, symboli, kreskówek, obrazów, kolaży lub zdjęć) do przekazywania swoich myśli i odczuć na temat proponowanego rozwiązania.
Fotografia	Interesariusze innowacji wykorzystują nagrania i zdjęcia, aby uchwycić doświadczenia ludzi związane z prototypem, a następnie przeprowadzają częściowo ustrukturyzowane przez badaczy wywiady z uczestnikami, aby opisać interpretację i znaczenie zdjęć.
Wizualizacja z użyciem kart	Interesariusze innowacji przeprowadzają burzę mózgów na podstawie swoich odpowiedzi na pytania dotyczące prototypu, zapisują lub rysują odpowiedzi na pojedynczych fiszkach lub karteczkach samoprzylepnych, które są następnie umieszczane na ścianie lub tablicy, po czym przeprowadzają dyskusję na temat podobieństw i różnic w informacjach zwrotnych.

METODY DIALOGOWE: Interesariusze innowacji dzielą się swoimi reakcjami dotyczącymi prototypu w ustrukturyzowanych rozmowach.

Szklana kula	Moderowana dyskusja z udziałem 15–50 osób na jeden lub więcej tematów. Niewielka liczba uczestników (3–6) w wewnętrznym kręgu omawia pytania, podczas gdy większa liczba osób w zewnętrznym kręgu przysłuchuje się ich rozmowie, przy czym uczestnicy wewnętrznego i zewnętrznego kręgu mogą zamienić się miejscami, aby kontynuować dialog.
Proces wzajemnego opiniowania	Ustrukturyzowany proces, w którego ramach członek zespołu ds. prototypu dzieli nim z 3–30 osobami, by uzyskać informacje zwrotne na temat konkretnego pytania lub dwóch, związanych z prototypem.
Heurystyka systemu krytycznego	Seria pytań, które zachęcają ludzi do zidentyfikowania przewidzianych beneficjentów interwencji, sposobu, w jaki mają oni odnieść korzyści, oraz tego, kto ma określić kryteria sukcesu i zdecydować, czy interwencja będzie kontynuowana, czy też zostanie przerwana.

METODY ZORIENTOWANE NA GRY: Interesariusze innowacji wchodzą w interakcję z prototypem oraz reagują na jego działanie, wykorzystując jedną z funkcji często stosowanych w grach społecznościowych (np. role, zasady, cele).

Premortem	Interesariusze innowacji wykorzystują swoje doświadczenie i intuicję, aby przewidzieć, w jaki sposób obiecujące rozwiązanie może się nie powieść. Następnie oceniają prawdopodobieństwo i konsekwencje każdego ciągu zdarzeń oraz sposoby ulepszenia danego prototypu.
Adwokat diabła	Proces, w którym jeden lub więcej interesariuszy innowacji celowo przyjmuje przeciwny punkt widzenia lub przedstawia sprzeczną propozycję w celu wygenerowania nowych spostrzeżeń, pokonania zastoju w myśleniu oraz zwiększenia rygoru debaty i poziomu zrozumienia.
Drużyna czerwona i niebieska	Proces, w którym jeden zespół identyfikuje korzyści płynące z danego pomysłu i jego zastosowania, a drugi zespół wskazuje jego kluczowe ograniczenia.
„Dragons’ Den – jak zostać milionerem” / „Shark Tank”	Naśladując popularny program telewizyjny, zwolennicy innowacyjnego pomysłu spotykają się z prawdziwymi lub hipotetycznymi inwestorami, aby zaprezentować swój pomysł i zdobyć finansowanie, współpracę i poparcie. Inwestorzy z kolei przekazują informacje zwrotne na temat pomysłów.

METODY OPARTE NA EKSPERTACH: Wykorzystanie umiejętności, wiedzy i doświadczenia osób posiadających szeroką wiedzę na temat danego wyzwania.

Panele ekspertów	Moderator kieruje dyskusją małej, zróżnicowanej grupy ekspertów mającą za zadanie zbadać, omówić i przedyskutować proponowane rozwiązanie – jego mocne strony i ograniczenia, ogólną wartość oraz sposoby na jego ulepszenie.
Technika Delphi	Badacz prototypu pozyskuje opinie i pomysły od grupy ekspertów w kilku rundach dyskusji, syntetyzując i wyostrzając informacje zwrotne i pytania w każdej kolejnej rundzie.

METODY OBSERWACJI: Użytkownicy lub uczestnicy symulacji prototypu rejestrują swoje doświadczenia i spostrzeżenia w czasie rzeczywistym, a następnie są one przeglądane i analizowane.

Obserwacja przez osoby niebędące uczestnikami	Osoba bez aktywnego udziału obserwuje i dokumentuje sposób, w jaki interesariusze innowacji reagują na prototyp lub jak go wykorzystują.
Uczestnicy	Uczestnicy innowacji dokumentują swoje odczucia, obserwacje i spostrzeżenia w czasie rzeczywistym (np. na telefonie, w dzienniku, na flipcharcie).
Recenzje po zakończeniu działań	Rodzaj obserwacji uczestników, w której osoby korzystające z prototypu w warunkach terenowych (np. symulacja, odgrywanie ról, próba generalna) recenzują i zastanawiają się nad procesem natychmiast po jego zakończeniu. Uzyskany zostaje w ten sposób wgląd w zalety prototypu i poznane zostają sposoby jego ulepszenia.

BADANIA WTÓRNE: Innowatorzy społeczni zbierają i przeglądają istniejące badania dotyczące podobnych pomysłów lub prototypów.

Szybki przegląd	Częściowo ustrukturyzowany proces identyfikacji i oceny wtórnych materiałów badawczych, uporządkowanych tematycznie, w celu uzyskania przybliżonego obrazu aktualnej wiedzy na określony temat lub ideę.
Przegląd parasolowy	Ustrukturyzowany proces lokalizowania, oceny i syntezy ustaleń, które wynikają wyłącznie z systematycznych przeglądów i metaanaliz dotyczących danego pytania lub tematu.
Przegląd systematyczny	Bardziej szczegółowy, systematyczny i możliwy do odtworzenia przegląd dodatkowych źródeł w celu udzielenia odpowiedzi na bardzo konkretne pytania badawcze oraz krytycznej analizy i oceny wyników.

METODY ZORIENTOWANE NA TECHNOLOGIĘ: Wykorzystanie technologii do automatycznego gromadzenia, analizowania i raportowania działań związanych z prototypem.

Mobilne gromadzenie danych	Wykorzystanie telefonów komórkowych, tabletów, keypadów, laptopów lub palmtopów do programowania lub gromadzenia danych od uczestników badań i ewaluacji poprzez wprowadzanie przez nich danych lub śledzenie ich zachowań przez urządzenia mobilne.
Testowanie aplikacji online	Różnorodne opcje oprogramowania przeznaczone do testowania prototypów aplikacji online przeznaczonych dla laptopów, telefonów i palmtopów.

Załącznik D. Podsumowanie strategii doboru próby¹²

Podsumowanie trzech głównych kategorii strategii doboru próby, które innowacje społeczne mogą wykorzystać do testowania swoich prototypów z interesariuszami innowacji społecznych.

Typ	Opis
DOBÓR PRÓBY PRAWDOPODOBIENSTWA: Wykorzystanie opcji losowych lub pseudolosowych do wyboru próby, a następnie wykorzystanie uogólnienia statystycznego do wyciągnięcia wniosków na temat danej populacji. Aby zminimalizować stronniczość, opcje te mają określone zasady dotyczące wyboru ramy próbkowania, wielkości próby i zarządzania zmiennością w próbie.	
Wieloetapowe dobieranie próbek	Dobór próbek w grupach, przy którym większe grupy później na potrzeby przeprowadzania ankiet są dzielone na mniejsze, bardziej ukierunkowane grupy.
Sekwencyjne	Wybieranie co któregoś przypadku z listy (np. co dziesiąty klient).
Losowe proste	Całkowicie losowe dobranie próby z populacji.
Losowe stratyfikowane	Podział populacji na „warstwy” (sekcje lub segmenty) w celu zapewnienia odpowiedniej reprezentacji różnych kategorii przed wybraniem losowej próby z każdej z nich.
CELOWY DOBÓR PRÓBY: Badanie bogatych w informacje przypadków z danej populacji w celu wyciągnięcia analitycznych wniosków na temat populacji. Jednostki są wybierane na podstawie jednej lub więcej z góry określonych cech. Wielkość próby może być tak mała jak jeden (n = 1). Aby zminimalizować stronniczość, ta grupa opcji zachęca do przejrzystości w wyborze przypadków, triangulacji i wyszukiwania wykluczających dowodów.	
Potwierdzenie i wykluczanie	Przypadki, które pasują do istniejących wzorców (aby je zbadać), oraz takie, które nie pasują (aby je przetestować).
Kryterium	Przypadki spełniające określony warunek.
Przypadek kluczowy	Przypadek o szczególnym znaczeniu lub mogący stanowić mocny argument.
Jednorodny	Przypadki, które są do siebie bardzo podobne.
Natężenie	Wybieranie przypadków, które intensywnie wykazują określone zjawisko.
Maksymalna zmienność	Zawiera przypadki, które różnią się od siebie tak bardzo, jak to tylko możliwe.

¹² Patton Michael Quinn, „Qualitative Research and Evaluation Methods”, wydanie III, Sage Publications, Thousand Oaks 2002.

Typ	Opis
Przypadki skrajne	Analizowanie przypadków, które są nietypowe lub wyjątkowe pod pewnym względem, takich jak wybitne sukcesy lub znaczące porażki.
Kula śniegowa	Poproszenie początkowych informatorów o zidentyfikowanie dodatkowych informatorów, by stworzyć efekt kuli śniegowej, gdy próba staje się coraz większa.
Oparty na teorii	Selekcja przypadków w zależności od stopnia, w jakim reprezentują one konkretny konstrukt teoretyczny.
Typowy przypadek	Opracowanie profilu tego, co uznaje się za przeciętne lub normalne.

WYGODNY DOBÓR PRÓBY: Wykorzystanie próbek osób, które są łatwo dostępne i które mogą nie pozwalać na wiarygodne wnioskowanie o populacji. Wygodne opcje to:

Wygodna	Wybór osób na podstawie łatwości dostępu do nich.
Ochotnicza	Dobór próby poprzez zwykłą prośbę o ochotników.

Autorzy: Mark Cabaj, Annelies Tjebbes, Don McNair
Tłumaczenie na język polski: Jacek Łuczak, Agata Decyk
Redakcja i korekta polskiego tłumaczenia: Urszula Drabińska
Wydawca polskiego wydania: Fundacja Stocznia
Projekt i skład wydania polskiego: Kotbury, www.kotbury.pl
Grudzień 2023
ISBN: 978-83-68094-01-5



FISE➤

Polskie wydanie publikacji powstało w ramach projektu „Katalizator innowacji społecznych” realizowanego przez Fundację Stocznia i Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Polskie wydanie publikacji dostępne jest na [licencji CC-BY 4.0 – Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowa](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

