Fotoalbum van Suriname 1906 - 1913, ‘Souvenir de Voyage’, deel 1, Henrik Dooyer, Rijksmuseum, Holandia, własność publiczna

europeana

MYŚLENIE EFEKTAMI

przewodnik dla muzeów, bibliotek, archiwów i galerii

FAZA I: Projektowanie

Kolofon

Podziękowania

Ten przewodnik został stworzony przez Fundację Europeana przy wsparciu Digital NZ, Trove, DPLA oraz IBRAM na licencji Creative Commons CC BY-SA 4.0. Wszystkie obrazy posiadają licencję Europeany CC BY-SA 4.0, o ile nie określono inaczej.

Autorzy

Harry Verwayen, Julia Fallon, Julia Schellenberg, Panagiotis Kyrou

Współautorzy

Beth Daley, Fundacja Europeana
Emma Verheijke, Sinzer
Vincent Belgraver, Sinzer
Erik van der Pluijm, Thirty-X
Jonas Louisse, Thirty-X
Christina Jensen, Państwowe Muzeum Sztuki w Kopenhadze
Marco de Niet, Digitaal Erfgoed Nederland
Merete Sanderhoff, Państwowe Muzeum Sztuki w Kopenhadze
Simon Tanner, King's College London
Wim van Dongen, Archives Portal Europe Foundation
Olivier Schulbaum, Platoniq
George Homs, Memlinq
Maria Economou, Uniwersytet w Glasgow
Elsbeth Kwant, Biblioteka Królewska Belgii
Antje Schmidt, Museum für Kunst und Gewerbe Hamburg
Maarten Brinkerink, Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid
Agiati Bernadou, DCU / ATHENA R.C
Marco Rendina, Europeana Fashion
Fred Truyen, Europeana Photography

Polska wersja językowa

Tłumaczenie
Jan Szelągiewicz, Adrianna Dubrawska

Korekta
Maria Drabczyk

Opracowanie graficzne
Magdalena Arażny

Listopad 2017 (v0.24)

Polska wersja przewodnika została opracowana przez Filmotekę Narodową-Instytut Audiowizualny i sfinansowana ze środków Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Spis treści

O tym przewodniku	03
Myślenie efektami - manifest	04
Studium przypadku	06
Jak korzystać z tego przewodnika	08
Do kogo kierujemy ten przewodnik	09
Metodologia tego przewodnika	10
Proces	15
Faza I: Projekt	16
I.1. Przygotowanie	19
I.2. Warsztaty wprowadzające	22
I.3. Warsztaty Ścieżki zmian	27
I.4. Twoje zadanie domowe	39
I.5. Warsztaty pomiarów	43
I.6. Ostatnia prosta	47
Co dalej? Faza II, III oraz IV	50
Słownik najważniejszych terminów	51

O tym przewodniku

Dziedzina kształtowania i analizy wpływu oraz efektów prężnie się rozwija, a zainteresowanie wokół niej wciąż rośnie. Wielu osobom jednak jej tajniki mogą wydawać się zbyt skomplikowane i żmudne. Stworzyliśmy ten przewodnik, aby wyposażyć Cię w niezbędną podstawową wiedzę, wyjaśnić związane z tematem pojęcia i pomóc Ci podjąć parę kluczowych decyzji.

Jako muzeum, biblioteka, archiwum czy inny rodzaj instytucji pamięci chcesz, by Twoi odbiorcy mogli się uczyć, brać udział, zachwycać się i cieszyć Twoim przekazem. Przychodzi Ci to naturalnie. Świat multimediów może być dla Ciebie jednak raczej sferą eksperymentów, w której trudno ocenić, czy Twoja strategia jest dobra, a jeśli tak, to czy w odpowiedni sposób ją wdrażasz.

Postaw sobie więc pytanie: co najistotniejszego wnosisz do swojej społeczności poprzez swoją działalność? Odpowiedź pomoże Ci zdecydować, w których jej obszarach radzisz sobie świetnie, a które wymagają więcej uwagi. Dzięki temu w kolejnych iteracjach swojej strategii zwiększysz swój wpływ na odbiorców – a przy okazji zwiększysz też przejrzystość swoich działań w oczach fundatorów.

Ten przewodnik pomoże Ci ubrać w słowa to, dlaczego i w jaki sposób chcesz oddziaływać na swoje otoczenie oraz zanalizować wpływ i efekty swojej pracy. Prezentowane tu podejście nie jest jednak jedynym słusznym — to w końcu tylko przewodnik, nie standard ISO. Nasze pomysły bazują co prawda na badaniach, ale celem tej publikacji jest przede wszystkim pomóc Ci w sposób bardzo praktyczny. Chcemy, żebyś mógł rozmawiać ze swoim zespołem i innymi zainteresowanymi tym tematem stronami o konkretach gdy mówicie o wartości i znaczeniu tego, co robicie. *Traktuj więc ten przewodnik raczej jak współczesną książkę kucharską — nie powielaj skrupulatnie każdego proponowanego kroku; zamiast tego, zainspiruj się przepisami i zdjęciami by stworzyć własne, fantastyczne danie.*

Nawet jeśli podejmujesz się roli szefa kuchni, nie dasz rady poprowadzić pełnej analizy mierzenia wpływu samodzielnie. To nic złego! Dokonanie pełnej, złożonej oceny sytuacji może być bardzo trudne, nie unikaj więc pomocy specjalisty jeśli będzie Ci ona potrzebna. Jesteśmy jednak zdania, że każdy może opanować podstawy tego procesu. Jeśli znasz podstawy prowadzenia pracy zespołu, będziesz mógł samodzielnie stworzyć podstawy strategii. Gdy włączysz w ten proces swój zespół, zaangażujesz wszystkich również w kształtowanie samego zasięgu.

Przygotowaliśmy ten podręcznik tak, by był jak najprostszy, jednoznaczny i łatwy do zrozumienia. Unikamy specjalistycznych zwrotów i żargonu gdzie tylko się da. Na wszelki wypadek załączyliśmy jednak słownik, do którego możesz się odnieść w razie potrzeby. Nim do niego dotrzesz, powinieneś nakreślić, jakiego rodzaju wpływ chcesz wywierać na swoich odbiorców, co chcesz przez to osiągnąć oraz w jaki sposób ocenić, czy odnosisz sukces działając w tym kierunku. Będzie to koniec pierwszej części — fazy planowania i projektowania.

Druga część tego przewodnika (w trakcie opracowania) szczegółowo omówi samą analizę mierzenia wpływu (w tym: jak badać odbiorców), narrację wyników (jaką historię opowiadają rezultaty Twoich badań) i co możesz zrobić z wiedzą, którą w ten sposób zdobędziesz.

Jak zwykle, chętnie dowiemy się, co możemy poprawić w kolejnych edycjach. Pisz do nas na impact@europeana.eu lub dołącz do naszej społeczności — więcej informacji znajdziesz na impkt.tools.

Z poważaniem,
Zespół Europeana

Odwiedź Impkt.tools

Myślenie efektami - manifest

Zwiększanie wpływu kultury

Nasza praca w sektorze dziedzictwa kulturowego ma szczytne cele: działamy dla społecznego dobra. Również nasze cele są ambitne. Nie jest jednak zawsze łatwo ocenić, czy faktycznie je realizujemy. Prawda jest taka, że — jako instytucje kultury — mamy bardzo niewiele narzędzi do dyspozycji jeśli chodzi o pomiar efektywności naszych działań. Możemy oczywiście skrupulatnie zliczać dostępne dla nas dane: liczbę gości w placówce, liczbę fanów na Facebooku, sprzedaż biletów. Nie daje to nam jednak wglądu w prawdziwe efekty naszych działań — zmiany w ludzkich zachowaniach, nowe znajomości, pomysły, wartości.

„Nie wszystko, co się liczy, da się policzyć, a nie wszystko, co da się policzyć, się liczy.”
William Bruce Cameron

Tworząc wspólny język wokół wpływu kulturowego, zgodnie z sugestiami proponowanej przez nas metodologii, nie tylko pokażemy wartość naszych działań, lecz również przyspieszymy innowację i zwiększymy nasze znaczenie w społeczeństwie. Muzea, biblioteki i archiwa, które chcą głębiej zastanowić się nad wpływem, który wywierają na swoje społeczności odbiorców muszą mieć dostęp do niezbędnych narzędzi. Ten przewodnik je zapewnia. Łączy dobrze znane metody ilościowe z nowymi jakościowymi sposobami oceny działań i podaje je w zrozumiały sposób.

Jaką wartość ma dziedzictwo kulturowe?

Brak głębszego zrozumienia wartości naszych działań stawia nas w mało satysfakcjonującej, słabej pozycji: praca, którą wykonujemy wymaga znacznego nakładu z zewnątrz, lecz nie daje pewności, czy koszty przełożyły się na realne efekty. Wiele badań jasno pokazuje, że sektory kreatywne i kulturalne wiodą w rankingach rozwoju i zatrudnienia w Unii Europejskiej. Badacze ciągle jednak nie doceniają skali wpływu czynników, które leżą u podłoża dynamiki tych sektorów.

Jako instytucje kultury mamy też możliwość kształtowania i ubogacania całego społeczeństwa oraz jego jednostek, z którymi mamy kontakt. Czy praca, którą wykonujemy ma pozytywny wpływ na edukację naszych dzieci? Czy buduje silniejsze, bardziej spójne społeczeństwo? Czy umożliwia artystom tworzenie przełomowych prac? Jakie pozytywne zmiany, które zaszły w społeczeństwie zdarzyły się dzięki naszym działaniom? W skrócie: czy mieliśmy ‘wpływ’ na to, co się wokół nas dzieje? O ile nie będziemy systematyczni w ocenianiu i komunikowaniu naszej pośredniej i bezpośredniej wartości dla społeczeństwa, nasz sektor nie będzie traktowany jako kluczowy w gospodarce opartej na wiedzy.

Wpływ digitalizacji

Proces cyfryzacji kolekcji dziedzictwa kulturalnego trwa już od kilku dekad, niosąc za sobą obietnice nieskończonego potencjału dla bibliotek, muzeów i archiwów, które dzięki niemu będą mogły w pełni realizować swoją misję szerzenia wiedzy i kultury, dając szansę na rozwój i na czerpanie przyjemności z obcowania z kulturą wszystkim obywatelom. Przez lata zdigitalizowaliśmy miliony książek, obrazów i audiowizualnych archiwów, aby zachować je dla przyszłych pokoleń, aby doszukiwać się nowych znaczeń, oraz by inni mogli tworzyć nowe dzieła mając do dyspozycji pełen wachlarz nowych, cyfrowych możliwości.

Mieliśmy już do czynienia z wieloma przykładami tego, że cyfryzacja potrafi zmieniać sposób, w jaki ludzie obcują z dziedzictwem kulturowym. Świetnym przykładem jest choćby Rijksstudio, które umożliwiło gościom pracę twórczą na bazie XVII-wiecznych obrazów zdigitalizowanych w wysokiej rozdzielczości — podobnie jak Wikipedia, która ilustruje tematy historyczne zaufanymi, autentycznymi materiałami z instytucji pamięci. Jeszcze innym jest 'osobiste oświecenie', którego doświadczyła społeczność maoryska dzięki dostępowi do zdigitalizowanych kolekcji 'te reo'.

Jak pozostać na ringu w dynamicznym środowisku

Świat, w którym działamy zmienia się bardzo szybko, rozmywając granice między twórcami i odbiorcami, kwestionując wartość kultury i jej efektywności. Ciągłe dostosowywanie się do środowiska tak aktywnych zmian w sposobach uczestniczenia w kulturze będzie w nadchodzących latach kluczem do sukcesu w naszym sektorze, a analizowanie wpływu odegra najprawdopodobniej kluczową rolę.

„Aktywny charakter uczestnictwa w życiu kulturalnym oznacza, że jednostki nie ograniczają się do pasywnego odbierania bodźców kulturowych... zamiast tego, stawiają sobie wyzwanie, by zwiększyć swoje możliwości ekspresji, dostosowywać swoje oczekiwania i wartości, na nowo kształtować swoją tożsamość..."
Pier-Luigi Sacco - Culture 3.0

Ogromna część dziedzictwa kulturowego jest już dostępna dla każdego na świecie w formie cyfrowej, a my coraz lepiej to wykorzystujemy. Możemy jednak wykorzystywać digitalizację znacznie lepiej i osiągać dzięki niej jeszcze więcej jeśli zrozumiemy, jaki nasze działania mają się do tego, czego ludzie chcą, potrzebują i co czują.

Oceń więc swój obecny wpływ na społeczeństwo, w którym działasz i korzystaj z dobrodziejstw sieci cyfrowego dziedzictwa kulturowego w Europie, Ameryce, Brazylii, na Nowej Zelandii i w Australii, aby stale go zwiększać.

Otwarta kultura

Czy otwarta kultura ma większy wpływ na społeczeństwo? W skrócie: tak. Ułatwia ona czerpanie korzyści z dostępu do dziedzictwa kulturalnego — czy to na Wikipedii, w mediach społecznościowych, czy w dedykowanych aplikacjach... Chodzi o podejście, o chęć tworzenia kultury maksymalnych efektów i kształtowania wpływu. Stosowanie otwartych licencji gdy tylko jest to możliwe to tylko pierwszy krok. Umożliwiłeś dostęp przez API? Gratulacje. Wrzuciłeś bezpośrednie linki do materiałów w wysokiej jakości? Jeszcze lepiej. Dodałeś pełne, dokładne metadane i dane geolokacyjne? Fantastycznie. Zrobiłeś wszystko, by dane dzieło spełniało potrzeby różnych typów odbiorców? To dopiero jakość.

„Robimy to wszystko, bo tak łatwo pominąć te namacalne ekonomiczne i społeczne zyski płynące z aktywności kulturalnej. W czasach, gdy publiczne finansowanie kultury maleje kluczowym jest, by te zyski były widoczne gołym okiem."

Dr David Fleming OBE
Dyrektor, National Museums Liverpool

Podpowiedź: *Obejrzyj ten film, aby dowiedzieć się więcej o otwartej kulturze.*

Wywiad z Lily Knibbeler

Dyrektor, Biblioteka Królewska w Hadze

Mierzenie wpływu I efektów ma znaczenie!

„W Bibliotece Królewskiej w Hadze wierzymy w siłę słowa pisanego. Obcowanie ze słowem pisanym — czytanie lub prowadzenie badań — powoduje, że ludzie się zmieniają. A zmiany zachodzące w ludziach zmieniają społeczeństwo. Analiza naszej efektywności pomaga nam jasno wyrazić, co dokładnie działania Biblioteki Królewskiej wnoszą na poziomie lokalnym, narodowym i międzynarodowym.

Już wiemy, że nasze usługi cyfrowe docierają do 18% ludności Holandii (ponad dwa miliony ludzi). Zasięg to ważny punkt wyjściowy dla zwiększenia naszego wpływu. Nasz następny krok to realizacja celów zrównoważonego rozwoju, 'lista rzeczy do zrobienia dla ludzkości'. Wtedy przekonamy się, jak nasze działania mogą spełnić potrzeby świata."

Wideo: „What is open culture? Interview with Jill Cousins" (dostępne w języku angielskim)

National Museums Liverpool (6 czołowych, darmowych muzeów w Liverpoolu)

Studium przypadku: Europeana 1914-1918

We wrześniu 2011, Europeana rozpoczęła współpracę z Uniwersytetem Oksfordzkim, aby poszerzyć na skalę europejską objazdowy projekt zbierania historii rodzinnych z lat 1914-1918. Wspólna ocena sytuacji zwróciła uwagę na obszary wysokiego wpływu projektu oraz te, które mają szansę wywrzeć taki wpływ w różnych obszarach. W konsekwencji powstał nowy projekt: Transcribathon.eu

Zbiórki pamiątek z I wojny światowej

Pomysł był prosty: zaprosić do lokalnych bibliotek ludzi chcących podzielić się swoimi rodzinnymi historiami lub pamiątkami związanymi z I wojną światową. Opowieści zostały zachowane, a rozmaite pamiątki — głównie pamiętniki, listy i fotografie — zdigitalizowane i uzupełnione o odpowiednie metadane.

Od tamtej pory mieliśmy przyjemność pracować ze 180 bibliotekami w 24 krajach Europy. Blisko 10 000 osób podzieliło się swoimi historiami i pamiątkami z czasów wojny. Kampania crowdsourcingowa zakończyła się ogromnym sukcesem, szczególnie, że połączyła nas z ludźmi, którzy zazwyczaj nie dotarliby do takiej organizacji jak Europeana.

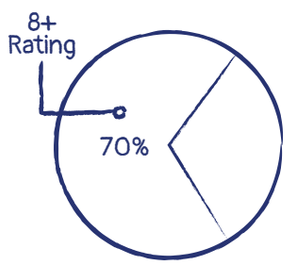
Od emocji do kreowania wpływu

Na własne oczy widzieliśmy, jak ważne dla ludzi były ich historie z czasów wojny. W wielu przypadkach, szczególnie gdy opowiadane wydarzenia odcisnęły szczególne piętno na rodzinach, towarzyszyły im ogromne emocje. Nie mieliśmy zazwyczaj problemu z trafieniem do prasy i mediów gdy pokazaliśmy, że te osobiste historie zyskują ogromne zainteresowanie wśród słuchaczy. Dowody, które mieliśmy były jednak niepotwierdzone i poszlakowe, nie mogliśmy więc na ich podstawie stwierdzić wpływu na społeczność.

W 2016 roku rozpoczęliśmy naszą pierwszą systematyczną analizę wpływu projektu. Przeprowadziliśmy ankietę internetową wśród 1576 osób, które brały udział w projekcie Europeana 1914-1918 i przeprowadziliśmy wywiady z kilkudziesięcioma osobami w Polsce i w Czechach. To pomogło nam ocenić i opisać nasz realny wpływ (zobacz: 'Workers Underground') — i doszliśmy do paru ciekawych wniosków.

W fazie planowania stwierdziliśmy, że głównym celem projektu było zwiększenie poczucia wspólnoty wśród obywateli Europy ('Unity in Diversity'). Nasze dane wskazały, że

Wspólna tożsamość



Odpowiedzi na pytanie: „Czy ten projekt przyczynił się do Twojego poczucia wspólnej tożsamości?"

Podpowiedź: *przeczytaj „Workers Underground", badanie wpływu dotyczące projektu Europeana 1914-1918.*

Strona internetowa projektu Europeana 1914-1918

Wideo o projekcie Europeana 1914-1918

udało nam się to osiągnąć. Spójrz tylko na załączony wykres — blisko 70% respondentów zgodziło się ze stwierdzeniem, że udział w wydarzeniach zwiększył ich poczucie zrozumienia, uwrażliwienia, oraz poczucia wspólnoty (połączyliśmy te trzy cechy w pojęcie ‘tożsamości’).

Czego się nauczyliśmy

To były fantastyczne wieści. Co ciekawiej, nasze badania ujawniły też piętę achilles-ową projektu: uczestnicy nie nauczyli się tyle, ile się spodziewali korzystając z naszych materiałów.

Wielkim potencjałem projektu miało być to, że wojnę można będzie poznać z jej wielu perspektyw: co różniło doświadczenia z okopów Niemców, Polaków, Irlandczyków czy Włochów? Jakie były podobieństwa? Trudno jednak dowiedzieć się tego wszystkiego nie znając 24 europejskich języków i nie umiejąc odczytać historycznych, ręcznie pisanych tekstów. Te ograniczenia nie były dla nas nowością, lecz zaobserwowanie ich siły podczas naszej analizy przygotowało solidny grunt pod dalszą pracę nad tą koncepcją.

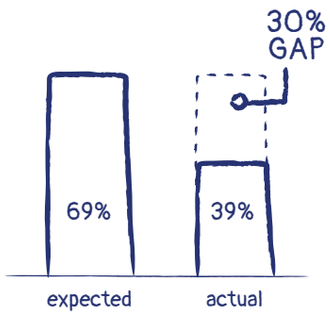
Efektem tej analizy był nasz kolejny projekt, Transcribathon.eu. Punktem wyjściowym było to, co najlepsze w projekcie Europeana 1914-1918, czyli obcowanie z osobistymi historiami. Dzięki crowdsourcingowi prace nad projektem wciąż trwają — dążymy do uzyskania dobrej jakości transkrypcji co najmniej połowy ze 100 000 dokumentów zgromadzonych w naszej bazie danych.
Projekt jeszcze się nie zakończył, ale dotychczasowe rezultaty są już imponujące.

Maratony transkrypcji, ‘transkrybatony’, które odbyły się w Rumunii, Holandii i Niemczech, pozwoliły nam pozyskać transkrypcje 8 000 tekstów nadających się do od-czytu maszynowego.

Niespodziewany efekt

Odkryliśmy też, że nasze wysiłki miały wpływ, którego się nie spodziewaliśmy: format organizowanych w ramach akcji transkrybatonów jest bardzo atrakcyjny dla nauczycieli szkół średnich. Elementy grywalizacji połączone z poczuciem celu w dokonywaniu transkrypcji to czynniki, które motywują młodych ludzi do działania i wykonania zadania uznawanego często za żmudne.
Kolejne wyzwanie: w jaki sposób ułatwić nauczycielom i bibliotekom prowadzenie własnych wydarzeń z tej serii?

Rozbieżność



Odpowiedzi na pytania: „Czego spodziewałeś się nauczyć?” kontra „Czego się nauczyłeś/aś?”

Analiza projektu Europeana 1914-1918

Jak korzystać z tego przewodnika?

Przejdź do dowolnej sekcji, która przykuje Twoją uwagę. Skacz między stronami, jeśli tak Ci wygodniej. Przed dokonaniem pełnej analizy, przeczytaj jednak te informacje od A do Z. Przewodnik ma prostą strukturę, która ma Ci pomóc na każdym kroku tego procesu.

Typy czynności

Praca domowa
Wyjaśnienie, w jaki sposób wyciągniesz z danych najwięcej informacji.

Narzędzia
Szablony i materiały, które pozwolą Ci maksymalnie wykorzystać dostępne Ci dane.

Teoria
Wprowadzenie do wiedzy stojącej za kolejnymi etapami procesu.

Warsztaty
Instrukcja prowadzenia własnych warsztatów.

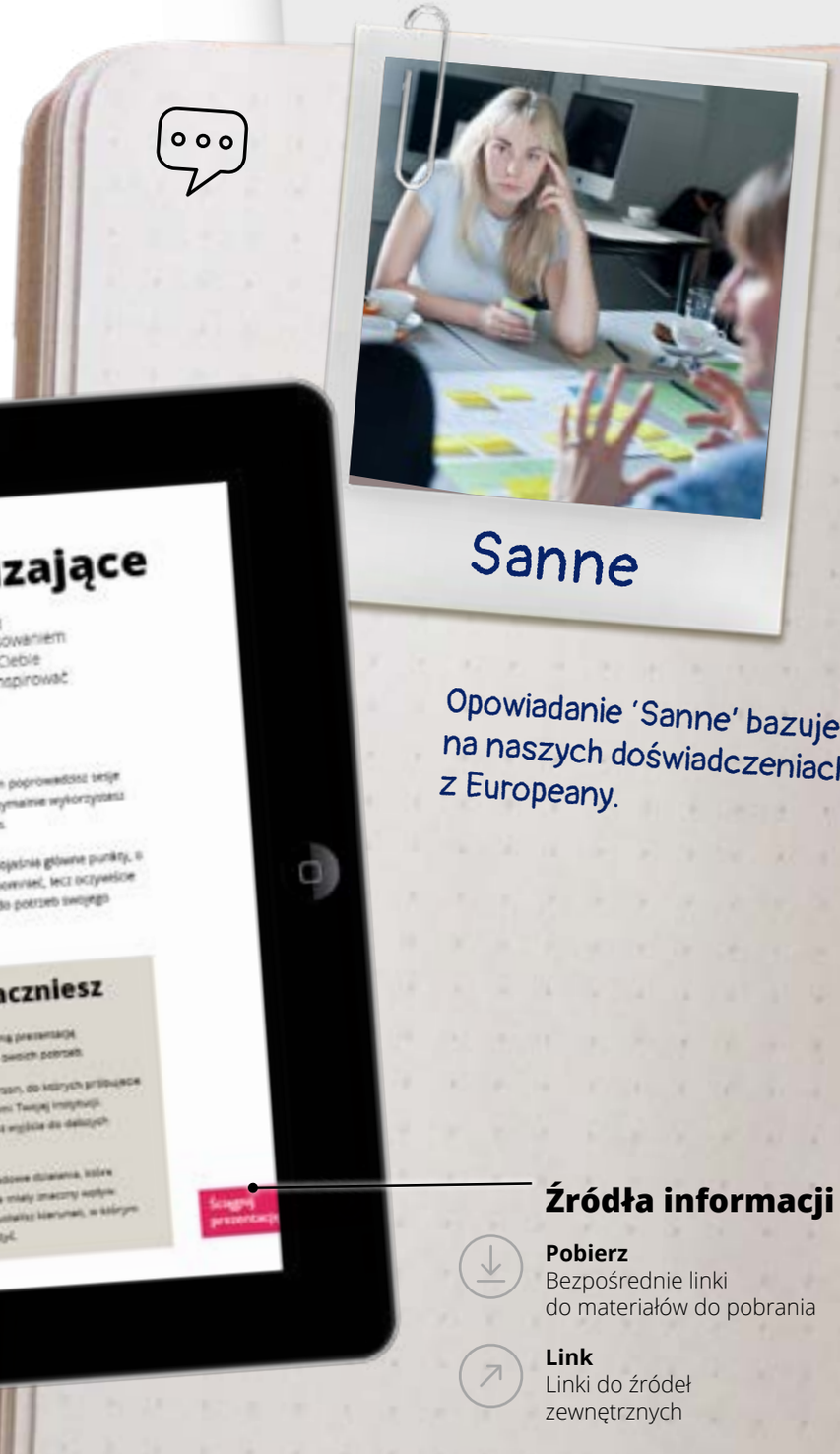
Czego potrzebujesz

just you · core team · entire team

Kto?
Kogo potrzebujesz, aby wykona to ćwiczenie?

Dlaczego?
Co jest celem tego ćwiczenia?

Czas
Ile czasu potrzebujesz, aby zrealizować dane ćwiczenie?



Źródła informacji

Pobierz
Bezpośrednie linki do materiałów do pobrania

Link
Linki do źródeł zewnętrznych

Do kogo kierujemy ten przewodnik

Jeśli dotarłeś do tego miejsca, ten przewodnik jest najprawdopodobniej skierowany do Ciebie. Oto kilka umiejętności i cech, które mogą Ci się przydać podczas Twojej podróży do odkrycia wpływu Twoich działań na otoczenie.

Metodologia tego przewodnika

Za naszym podejściem do badania wpływu i efektów kulturalnych inicjatyw stoi dobrze opracowany model akademicki. Zrozumienie tego, jak należy myśleć o wpływie to Twój pierwszy krok, by zacząć go mierzyć.

Teoria wpływu (ang. impact)

Metoda przewodnika “Myslenie efektami” jest stworzona dla organizacji zajmujących się dziedzictwem kulturowym. Chcemy, by każda taka organizacja mogła ocenić wpływ społeczny, jaki mają ich zbiory cyfrowe. Metodologia ta została zbudowana w oparciu o model zrównoważonego wpływu (model BVI, Balanced Value Impact Model), stworzony przez profesora Simona Tannera z King’s College w Londynie.

Zacznijmy od tego, co rozumiemy przez wpływ:

> ***Definicja: wpływ (ang. impact)***
> Zmiany, które zachodzą wśród odbiorców lub w otaczającym ich społeczeństwie w efekcie działań, za które odpowiedzialna jest dana organizacja.

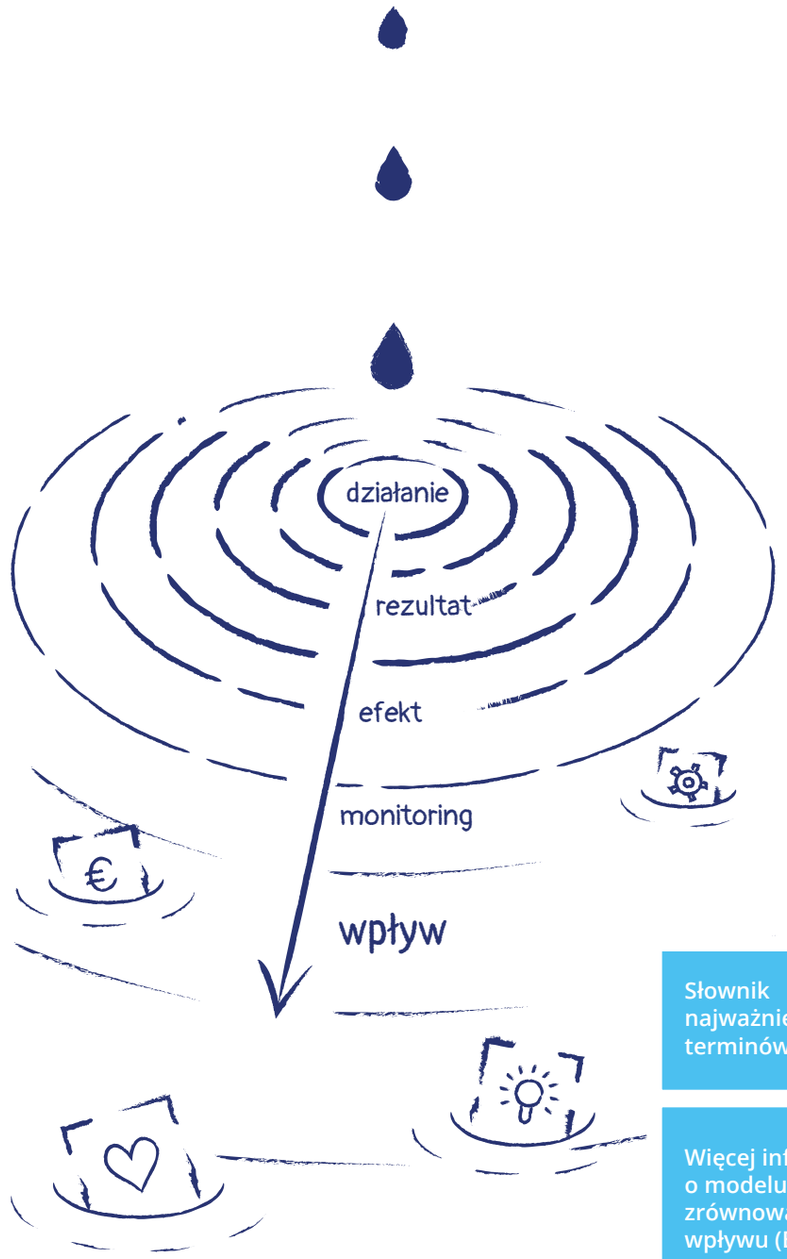
W jaki sposób przewodnik Ci pomoże

Analiza wpływu i efektów daje Ci informacje o tym, w jaki sposób Twoja praca ma się do trudności i szans obecnych w środowisku, w którym operujesz.

Taka analiza pomoże Ci odpowiedzieć na pytania dotyczące wpływu Twojej pracy na wiele obszarów, na przykład:

- ☐ *Czy w efekcie opublikowania przez Ciebie zasobów cyfrowych podniosła się jakość kształcenia dla młodzieży w wieku od 12 do 16 lat w Twoim kraju?*
- ☐ *Czy zdrowie psychiczne lub stan mentalny członków Twojej społeczności poprawiły się dzięki projektowi związanemu z chorobą Alzheimera, który prowa-dzisz?*
- ☐ *W jaki sposób Twoja organizacja pośrednio lub bezpośrednio wpłynęła na gos-podarkę w Twojej okolicy?*
- ☐ *Czy wskutek odkrycia lub korzystania z udostępnionych przez Ciebie materiałów członkowie Twojej lokalnej społeczności czują się silniej związani z ich tożsamością narodową bądź europejską?*

Działania, które podejmujesz mają wpływ na społeczeństwo wokół Ciebie, a dokładna analiza ich efektów pomoże Ci ocenić, jaki ten efekt jest dokładnie.



Słownik najważniejszych terminów →

Więcej informacji o modelu zrównoważonego wpływu (Balanced Value Impact Model) ↗

Dlaczego organizacje zajmujące się dziedzictwem kulturowym potrzebują dedykowanej metody analizy wpływu i efektów ich działań?

Ponieważ w zależności od branży i zasad działania wpływ można definiować różnie, należy go mierzyć i oceniać na bardzo wiele sposobów w zależności od tego, w jakim kontekście o nim mówimy. Ważne, abyśmy mówili podczas naszej oceny tym samym językiem, którego używa sektor, który analizujemy.

„Model zrównoważonego wpływu (Balanced Value Impact Model) czerpie dowody osiągania wpływu z różnorakich źródeł. Tym samym dostarcza przekonywującego zestawienia sposobów pomiaru wpływu cyfrowych zasobów i korzysta z dowodów, aby pokazać, w jaki sposób zmiany są korzystne dla ludzi." - Profesor Simon Tanner, King's College w Londynie

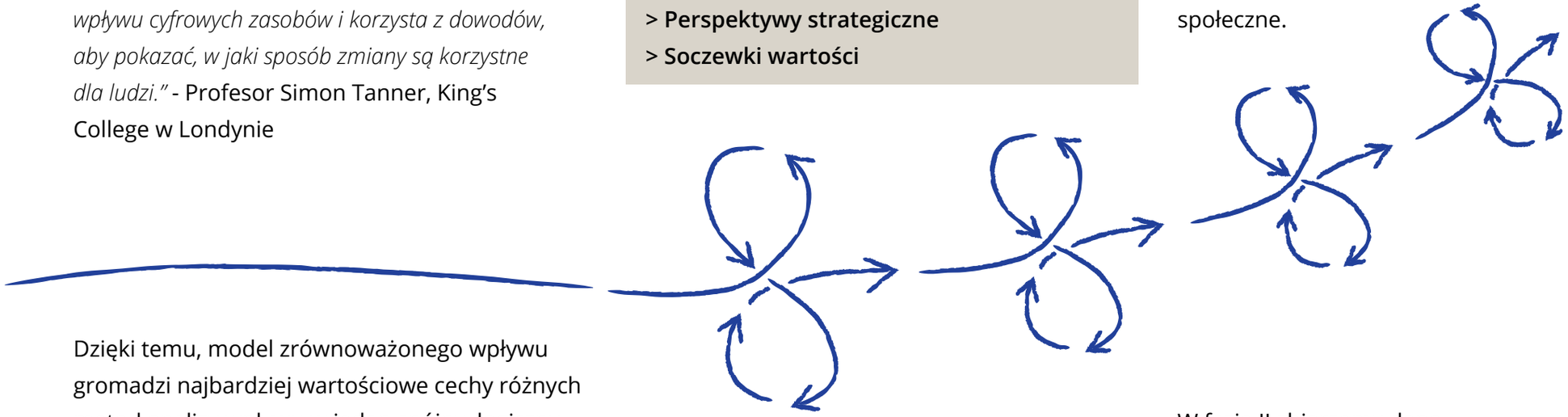
Dzięki temu, model zrównoważonego wpływu gromadzi najbardziej wartościowe cechy różnych metod analizy wpływu w jeden spójny, logiczny proces właściwy dla galerii, bibliotek, muzeów i archiwów.

Dlaczego ten przewodnik jest odpowiedni dla organizacji dziedzictwa kulturowego?

Z teoretycznego modelu, na którym bazujemy, stworzyliśmy konkretny, przydatny przewodnik. Dokonaliśmy tego pracując z ludźmi, którzy analizom wpływów i efektywności działań poświęcili swoją karierę (np. Sinzer) oraz ze świetnymi grafikami z 30X, pod kierunkiem i ze wsparciem profesora Tannera i naszego zespołu pracowników galerii, bibliotek, archiwów oraz muzeów.
Sprawdziliśmy tę metodologię na naszych własnych projektach i doskonaliliśmy ją, póki nie dopasowaliśmy jej do naszych potrzeb.

W jaki sposób zbudowaliśmy proponowaną tu metodologię?

Zdefiniowaliśmy poniższe elementy składowe:
> Cztery odrębne fazy procesu analizy;
> Kanwa Ścieżki zmian;
> Perspektywy strategiczne
> Soczewki wartości



> Czterofazowe podejście

Uważamy, że analiza efektywności działań nie jest jednorazowym ćwiczeniem, a ciągłym cyklem planowania, analizy, narracji i oceny.

Takie podejście zgrywa się z pomysłami, które pożyczyliśmy z metodologii opracowywania oprogramowania (Agile), biznesu (lean start-up), otwartych innowacji i kreatywnego projektowania (design thinking). Nasze usługi i innowacje są dla nas wciąż trwającymi pracami, a nie gotowymi projektami, dzięki czemu wciąż je udoskonalamy zgodnie z informacjami zwrotnymi, które otrzymujemy od pracujących z nami zespołów.

W fazie I odkryjemy, jakie informacje są wartościowe i powinny być uchwycone oraz w jaki sposób je znajdziemy. Staramy się sięgać głębiej, nawet wychodząc poza wstępne założenia, aby odkryć, jaki dokładnie mamy wpływ na rozmaite kwestie społeczne.

W fazie II zbierzemy dane.

W fazie III przetworzymy te dane i wyciągniemy wnioski, z których będziemy korzystać w fazie IV do ulepszenia naszych działań i metod analizy.

Faza I →

Więcej studiów przypadków Europeany ↗

Kanwa Ścieżki zmian

> Kanwa Ścieżki zmian

Rozbijmy naszą definicję tego, czym jest wpływ na mniejsze, łatwiejsze do zrozumienia części:

„Zmiany, które zachodzą wśród odbiorców lub w otaczających ich społecznościach w efekcie działań, za które odpowiedzialna jest dana organizacja."

Używamy Kanwy Ścieżki zmian, aby lepiej zrozumieć relacje przyczynowo-skutkowe między naszymi działaniami a widocznymi w społeczeństwie efektami tych działań. Pomoże nam zrozumieć związek między naszymi wewnętrznymi inwestycjami a tym, na jakie zewnętrzne czynniki mieliśmy wpływ.

Inwestycje wewnętrzne

Twoje działania wymagają konkretnych inwestycji, żeby przynieść miarodajne 'efekty'. Chodzi o te rzeczy, do których mierzenia jesteśmy już przyzwyczajeni: liczba zdigitalizowanych eksponatów, liczba odwiedzin na naszej stronie internetowej, itp.

Śledzenie tych efektów dostarcza wartościowych danych. To, co musimy jednak zrobić podejmując się analizy wpływu to spojrzeć poza te dane i znaleźć sposób, by skwantyfikować to, w jaki sposób nasza praca oddziałuje na życia prawdziwych ludzi w świecie wokół nas.

Skutki zewnętrzne

Te zewnętrzne skutki naszych działań nazywamy 'rezultatami' — możesz je podzielić na rezultaty krótko- i długoterminowe. Właśnie te dane zbieramy, by uzupełnić nasz obraz sytuacji. Ucieszysz się pewnie, że nie musisz się czuć osobiście odpowiedzialnym za, na przykład, zwiększenie światowego stopnia alfabetyzacji; tu wkracza pojęcie 'granicy rozliczalności'. Ta granica rozdziela wpływ, którego jesteś częścią (na przykład zmniejszenie wskaźnika analfabetyzmu) od efektów, które da się przypisać bezpośrednio Tobie (na przykład zapewnienie otwartego dostępu do zbiorów Twojej instytucji).

Jak na razie opisaliśmy elementy właściwe każdemu procesowi analizy wpływu. Dwie kolejne części tej układanki, Perspektywy strategiczne i Soczewki wartości, stworzone zostały specjalnie na potrzeby naszego sektora i dotykają bezpośrednio tego, jakie wartości może wnieść kultura cyfrowa.

Dowiedz się więcej o narzędziu Ścieżki zmian →

> Perspektywy strategiczne

Perspektywy strategiczne definiują punkt widzenia, który musisz przyjąć, by właściwie ocenić wpływ — działają podobnie jak kadrowanie zdjęcia.

Wpływ może być ‘społeczny’, na przykład przyczynienie się do zacieśnienia więzi społecznych, lub ‘ekonomiczny’, jak stworzenie miejsc pracy przez zwiększenie atrakcyjności turystycznej regionu. Mogą być też powiązane — Twój wpływ na otaczające Cię społeczności może nieść za sobą ekonomiczną wartość. Twoje działania mogły też uczynić Cię bardziej ‘innowacyjnym’ i wyposażyć Cię w umiejętności i narzędzia, które pozwolą Ci lepiej poradzić sobie z wyzwaniami coraz bardziej scyfryzowanego świata. Nie zapomnij też o tym, że inwestycje w siebie i członków Twojego zespołu są niezbędne, aby stworzyć wartość ‘operacyjną’ dla innych.

Uważamy, że nasze inwestycje w cyfrowe dziedzictwo kulturowe mają wyważony stopień zwrotu — dlatego nazwaliśmy nasz model analizy modelem zrównoważonego wpływu.

Przyjmij odpowiedni punkt widzenia

Operujesz na pewnym spektrum, ważnym jest więc, żebyś zdecydował, która Perspektywa będzie najważniejsza w Twojej analizie. Ten wybór będzie miał wpływ na to, jakie pytania sobie zadasz i w jaki sposób wyrazisz na nie odpowiedzi, szczególnie jeśli interesuje Cię wpływ ekonomiczny Twoich działań.

Utility

> Soczewki wartości

Learning

Soczewki wartości pozwolą Ci skupić się na konkretnej wartości, która może wynikać z doświadczenia kulturowego, które zapewniasz swoim gościom i użytkownikom. Pięć różnych Soczewek wartości, unikatowych dla modelu zrównoważonego wpływu, bazuje na wartościach najczęściej analizowanych w kontekście obcowania z cyfrowym dziedzictwem kulturowym. W jaki jednak sposób pomogą Ci lepiej zrozumieć i ocenić wpływ Twoich działań?

Istota Soczewek wartości

Pytasz samego siebie: jaki efekt mają moje działania na konkretną osobę lub grupę ludzi? Czy dzięki moim działaniom ich praca stała się łatwiejsza? Wtedy wartością byłaby ‘użyteczność’. Czy nauczyli się czegoś lub poczuli się bardziej związani z którąś częścią ich społeczności? Twoje działania przyniosły efekty w postaci ‘nauki’ i ‘społeczności’.

Legacy

Soczewki ‘dziedzictwa’ i ‘istnienia’ są wyjątkowe — opisują wartości, których efekty inni mogą odczuć nie wchodząc w bezpośredni kontakt z Twoimi działaniami. Sam fakt, że pomagasz zachować dziedzictwo Twojej kultury dla przyszłych pokoleń jest wartością samą w sobie. Doceniają to nawet osoby, których stopa nigdy nie postała w archiwum.

Existence

Community

Jednocześnie sam fakt, że Twój projekt czy instytucja istnieje po to, by inni — na przykład rozmaici badacze — mogli z niej korzystać niesie dla wielu osób ogromną wartość. Wystarczy spytać Brytyjczyka, jak by się czuł, gdyby British Library nagle przestała istnieć.

Dowiedz się więcej o narzędziu Soczewek wartości →

Dowiedz się więcej o narzędziu Perspektyw strategicznych →

Odkryliśmy, że Soczewki wartości są najbardziej przydatne w fazie planowania, aby pozostać otwartym w naszym myśleniu o różnych rodzajach wpływu i wartości, o których mogliśmy wcześniej nie pomyśleć.

Narzędzie wielofunkcyjne

Te Soczewki są wielofunkcyjnym narzędziem, z którego możemy skorzystać kiedy tylko trzeba, aby skupić się na zbadaniu relacji, w jakiej każda z pięciu wartości pozostaje do Twojej pracy.

Możesz korzystać z nich w fazie planowania i projektowania, stawiając je za punkt wyjściowy dyskusji w zespole lub jako sposób przyjęcia punktu widzenia. Sprawdź Soczewkę nauki — odkryj, w jaki sposób Twój hackathon dedykowany analizie danych o kulturze pozwala uczestnikom zyskać nowe umiejętności i co zyskują poszerzając swoje kompetencje. Potem sprawdź Soczewkę użyteczności — czy był przydatny dla uczestników? W jaki sposób?

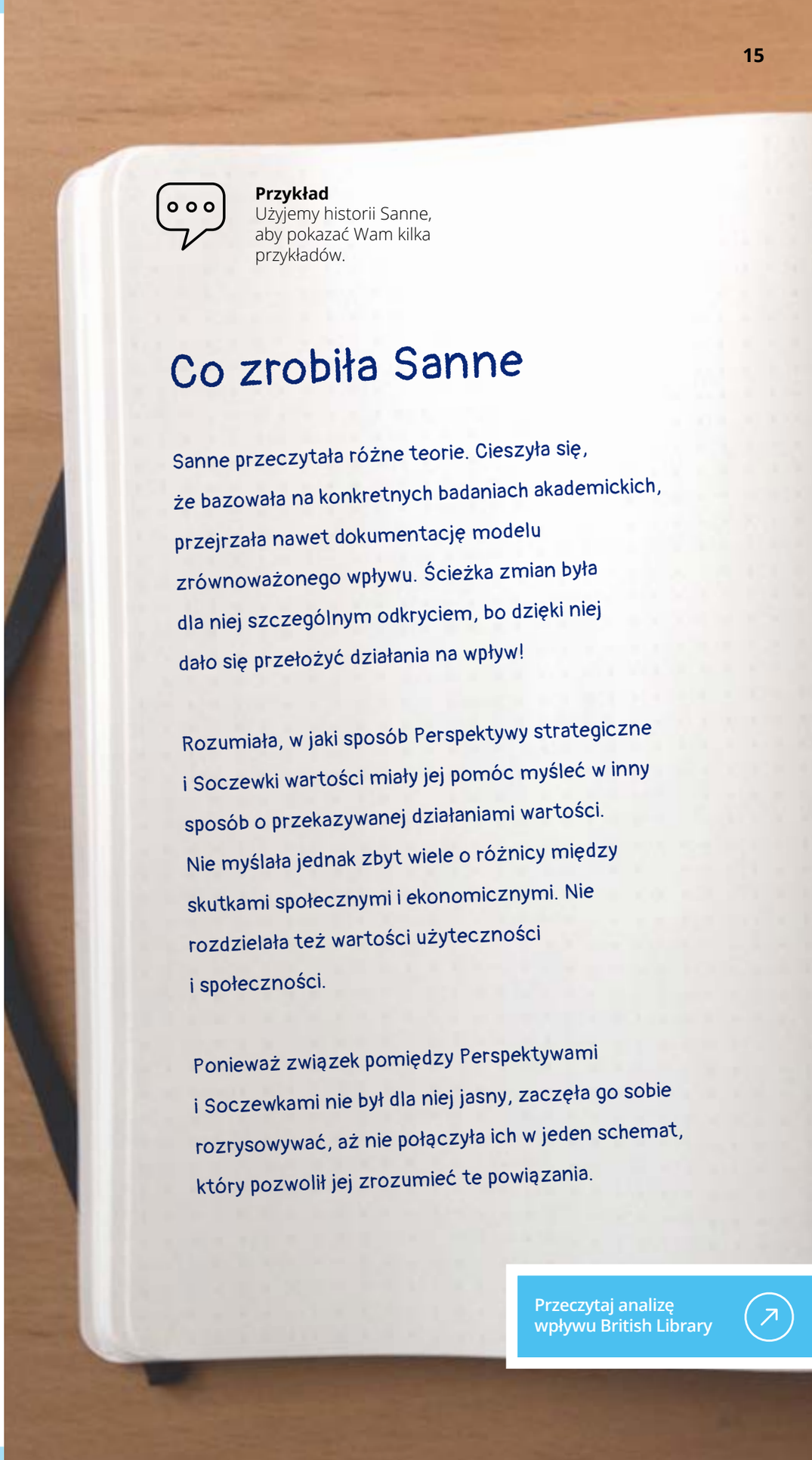
Tyle wiedzy teoretycznej powinno Ci wystarczyć na dobry początek Twoich działań. W dalszej części przewodnika poprowadzimy Cię przez pierwsze kroki korzystania z poszczególnych narzędzi, w które Cię wyposażyliśmy. Będziesz mógł prowadzić rozmowy w swoim zespole wokół tematów związanych z analizą wpływu i zbierać dane do badań na ten temat w przemyślany sposób.

Psychologia behawioralna

Rozszerzając zakres naszych działań poza porównywanie efektów do rezultatów wkraczamy na obszar związany z zarządzaniem ludźmi — powiązany mniej z konkretnymi cyframi, a bardziej z uczuciami i relacjami. Wcześniej wspominaliśmy już, że nie chcemy dokonywać analiz wpływu tylko po to, by wygenerować jakieś liczby, lecz po to, aby zwiększyć nasz wpływ. To prowadzi do kolejnego pytania, tym razem z obszaru badania zachowań ludzkich: co powoduje, że ludzie chcą działać?

Jak w czasach powszechnego nadmiaru informacji i braku nadrzędnego celu aktywizować innych do częstszego, bardziej entuzjastycznego obcowania z kulturą? W jaki sposób sprawimy, by byli podatni na zrozumienie naszego przekazu i wprowadzenie go do swojego życia? Coraz bardziej oczywistym jest, że po prostu dawanie dostępu do kultury bez umożliwienia interakcji prowadzi do niskiego zaangażowania — tak może być na przykład na fantastycznej wystawie, na której nie wolno jednak robić zdjęć.

Rozumienie tego, w jaki sposób zachowania ludzkie ulegają zmianom stanie się coraz ważniejsze w miarę, gdy będziemy się starali maksymalizować nasz wpływ.



Proces

Faza I
Projekt

I →

Faza I ma wymiar strategiczny. Definiuje ramy koncepcyjne Twojego projektu. Odkryjesz związki między tym, co robisz, a tym, jakie efekty i jaki wpływ chcesz osiągnąć.
To krok wymagający wiele pracy zespołowej, lecz dzięki niej ujednolicą się metody pracy w Twoim zespole.

Efekt:
Gotowy zarys projektu

Faza II (już wkrótce)
Dane

II →

Pracując na podstawie zarysu projektu stworzonego w fazie I, zbierzesz dane niezbędne do oceny Twojego wpływu.
To oznacza konieczność zgromadzenia danych z różnych działów Twojej instytucji, jak i informacji o odbiorcach, na które chcesz wpłynąć.

Efekt:
Zbiór danych do analizy

Faza III (już wkrótce)
Narracja

III →

Gdy potrzebne dane będą już zgromadzone, poprowadzimy Cię przez techniki ich właściwej analizy i interpretacji. Zwrócimy też uwagę na to, w jaki sposób stworzyć z naszych wniosków przekonywującą, spójną całość, odpowiadającą potrzebom odbiorców.

Efekt:
Przeanalizowane dane i odpowiednio sformułowane wnioski

Faza IV (już wkrótce)
Ocena

IV →

W fazie IV przeanalizujemy efekty Twoich działań z udziałem Twojego zespołu i us-talimy, jak powinny wyglądać kolejne kroki. Możliwe, że będzie to kolejna odsłona pro-jektu, może się też okazać, że do pełnej oceny sytuacji będzie wciąż brakowało danych, więc uznacie, że kolejnym krokiem jest powrót do fazy II.

Efekt:
Plan dalszych działań mających na celu zwiększenie wpływu

FAZA I:
PROJEKT

W tej fazie wspólnie określicie związek między tym, co robicie a tym, jaki chcecie osiągnąć rezultat. Jakie działania przeprowadzicie? Komu przysłużą się najbardziej? W jaki sposób pomogą ogółowi społeczeństwa? Czy da się to zmierzyć?

'Retrospective: préparatifs de l'exposition de 1889: la Tour Eiffel en construction', Biblioteka Narodowa Francji, domena publiczna

Ogólne informacje

Faza I jest podzielona na sześć kolejnych kroków, na przemian wymagających pracy zespołowej by zebrać dane oraz indywidualnej refleksji i planowania.

Kroki	Do zrobienia	Co chcesz osiągnąć
I.1 **Przygotowania**	**Zapoznaj się z tematem, zbierz potrzebne informacje i zbuduj zespół.**	Czujesz się pewnie w swojej roli, masz jasną wizję projektu.
I.2 **Warsztaty wprowadzające**	**Zaproś na spotkanie zespół i reprezentantów innych grup wewnątrz Twojej instytucji, które mogą być zainteresowane tym projektem. Wyjaśnij im, o co chodzi w poniższej analizie.**	Członkowie zespołu, odbiorcy wewnętrzni Waszych działań i ewentualni zwierzchnicy są zmotywowani do wsparcia projektu.
I.3 **Warsztaty Ścieżki Zmian**	**Stwórzcie Ścieżkę zmian, która łączy Wasze działania z wpływem, jaki wywieracie na różne grupy odbiorców.**	Rozumiesz, gdzie grupa widzi największy potencjał na wywarcie wpływu.
I.4 **Praca domowa**	**Przeanalizuj komentarze i wnioski uczestników. Przygotuj końcowy warsztat.**	Masz sprecyzowaną wizję tego, jakie należy podjąć działania i na jakie obszary wywrzecie nimi wpływ.
I.5 **Warsztaty pomiarów**	**Wraz z zespołem zdefiniuj, co da się zmierzyć w kontekście Waszej działalności i w jaki sposób zinterpretujecie wyniki tych pomiarów.**	Wiesz, które wskaźniki są dla Was ważne i w jaki sposób zbierzecie dane na ich podstawie.
I.6 **Ostatnia prosta**	**Skontroluj, czy wszystko zostało przygotowane, uzupełnij luki, uzyskaj wymagane zgody na rozpoczęcie projektu i przygotuj się do fazy II.**	Możesz oszacować spodziewany wpływ na wytypowane obszary.

Jak to wygląda

Podpowiedź: Pisz wyraźnie i używaj tego samego pisaka.

Podpowiedź: Przylep karteczki post-it do ścian by udokumentować Wasze pomysły.

Podpowiedź: Rób mnóstwo zdjęć

Podpowiedź: Miej plan na to, w jaki sposób podejść do tematu.

Podpowiedź: Zapewnij dużo karteczek post-it, mazaków i taśmy klejącej uczestnikom.

I.1

Przygotowanie

Dobre przygotowanie to połowa sukcesu. Zanim poprowadzisz pierwsze warsztaty musisz zebrać zespół, uzyskać zgodę osób decyzyjnych na poświęcenie czasu i zasobów na to przedsięwzięcie oraz przygotować niezbędne materiały i narzędzia.

Kto?
Ty

Dlaczego?
Aby zapoznać się z treścią i procesem

Potrzebny czas
Około 6 godzin

Efekty:

- [ ] Zespół
- [ ] Zgoda zwierzchników na realizację projektu
- [ ] Przegląd potrzebnych do realizacji projektu zasobów

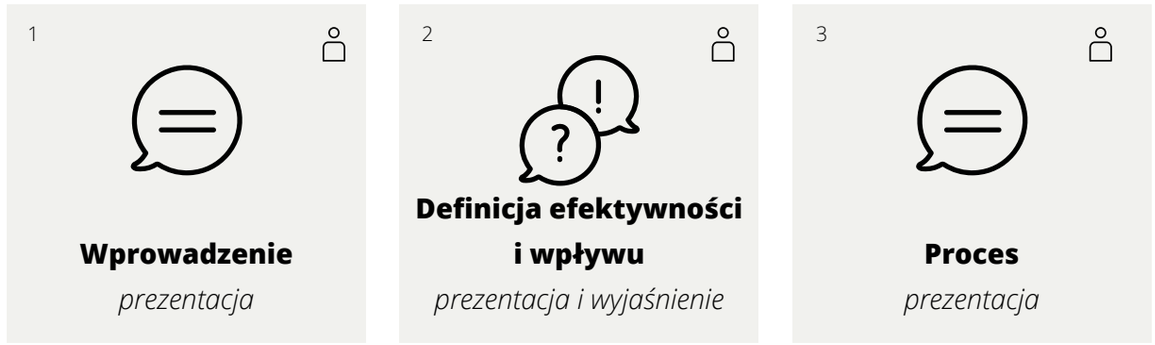
Zanim zaczniesz

- [ ] Sprawdź, jakie dane są już śledzone przez Twoją instytucję. Wszystko — od liczby odwiedzających po liczbę polubień Waszej strony na Facebooku — może okazać się przydatne.
- [ ] Zarezerwuj salę konferencyjną.
- [ ] Przeczytaj kilka z dostępnych studiów przypadku na stronie impkt.tools
- [ ] Zgromadź zapas długopisów, karteczek post-it i taśmy klejącej.

Studia przypadku na impkt.tools

Krok po kroku

Nim zaczniesz swoje pierwsze warsztaty, musisz zebrać zespół i poznać dostępne Ci narzędzia.
To idealna szansa, żebyś wykorzystał swoje zdolności organizacyjne.



Zacznijmy od początku — zbuduj swój zespół

Chcesz pomóc pozostałym pracownikom swojej instytucji i innym odbiorcom zrozumieć, jaki jest realny wpływ działań Waszej organizacji na otaczające ją społeczeństwo i jesteś gotowy włożyć w to swój czas. Świetnie! Przejmij kontrolę nad tym projektem. Nie wpadnij jednak w pułapkę robienia wszystkiego samodzielnie, bo współpracaa w tym przypadku da znacznie lepsze efekty. Twoi współpracownicy wniosą do projektu rozmaite umiejętności, doświadczenia i wiedzę, których Tobie może brakować.

Co sprawia, że zespół działa?

Idealny zespół nie jest zbyt duży (pięć do siedmiu osób powinno wystarczyć), a umiejętności i perspektywy poszczególnych członków zespołu uzupełniają siebie nawzajem.

Niezbędne umiejętności

Prowadzenie zajęć grupowych; planowanie; myślenie koncepcyjne; projektowanie; narracja; tworzenie ankiet i badań; analiza danych.
(Nie martw się, wystarczy mieć podstawy tych umiejętności!)

Czym zajmie się Twój zespół?

Przejdziecie wspólnie przez trzy sesje warsztatów, które poprowadzą Was od ogólnego pojęcia o tym, czym jest wpływ do opartego na przemyślanej strukturze planu, który zdefiniuje związek między tym, co robisz a wpływem, który zamierzasz osiągnąć — i w jaki sposób to zmierzyć. Ta pierwsza faza projektowania przyszłego wpływu swojej instytucji zajmie Wam najprawdopodobniej od miesiąca do trzech.

Czego potrzebujesz?

Wszystkie narzędzia niezbędne do zrealizowania pełnego procesu znajdują się w tym przewodniku — od zbiorów i ilustracji, które objaśniają główne definicje po zestawienia slajdów, które możesz wykorzystać podczas warsztatów, i szablonu arkusza kalkulacyjnego, który pomoże Ci zbudować swoją Ścieżkę zmian i udokumentować zebrane dane. Gdy tylko uzyskasz błogosławieństwo kierownictwa, pozostanie Ci jedynie zorganizowanie czasu, energii, miejsca, zespołu… i oczywiście kawy.

Jaki osiągnę efekt?

Wykonasz pracę niezbędną do stworzenia zespołu, który będziesz mógł poprowadzić przez warsztaty wprowadzające. Będziesz miał ustalone miejsce, wymiar czasu, materiały i sprzęt niezbędny, aby ruszyć z projektem.

Sanne rusza z kopyta!

Sanne miała świetny pomysł na projekt cyfrowy o nazwie „Muzea bez ścian", który mogłaby zrealizować w ramach swojego muzeum. Chciała, żeby „Muzea bez ścian" ściągnęły do jej placówki większą liczbę odwiedzających i ułatwiły czerpanie inspiracji z zebranych tam eksponatów. Jak miałaby jednak sprawdzić, czy projekt odniósł sukces?

Sanne wydzieliła w kalendarzu parę godzin, na zapoznanie się z programem projektu „Muzea bez ścian" i tym, w jaki sposób miał się do ogólnej misji i wizji jej instytucji. Zaczęła myśleć o tym, czy i w jaki sposób cele projektu zbiegają się z ogólną strategią rozwoju jej muzeum.

Miała całkiem dobre pojęcie o tym, kto odwiedza budynek muzeum. Czy akcja „Muzea bez ścian" jako projekt cyfrowy dotarłaby do tych samych osób, w ten sam sposób? Co te podobieństwa i różnice znaczą w kontekście określania (a później badania) wpływu projektu?

Porozmawiała z dyrektorem placówki i nie zajęło jej długo, aby przekonać go, że analiza wpływu inicjatywy byłaby w tej sytuacji dobrym pomysłem. Jego fundatorzy prosili o załączanie takich analiz do rocznych raportów, a realizacja takich działań przez sam zespół miała pomóc go ujednolicić i zapewnić, że wszyscy dążą ku tym samym celom w swoich indywidualnych działaniach.

Z błogosławieństwem szefa instytucji zarezerwowała więc salę konferencyjną — tę z pięknym widokiem na park i atmosferą nowoczesnego centrum badawczego — i przystąpiła do pracy.

I.2

Warsztaty wprowadzające

Głównym celem tego kroku jest upewnienie się, że osoby, które są zainteresowane projektem wewnątrz Twojej instytucji są za zastosowaniem proponowanej przez Ciebie metodologii. Ich wsparcie będzie dla Ciebie bardzo przydatne podczas realizacji projektu. Musisz ich więc zainspirować i zaangażować w cały proces.

Kto?
Ty, Twój zespół oraz szersza grupa reprezentantów stron zaangażowanych w proces

Dlaczego?
Aby poinformować, zainspirować i zmotywować zaangażowane strony

Potrzebny czas
1,5 godziny

Efekty:

- [ ] wsparcie odbiorców wewnętrznych
- [ ] Porozumienie co do proponowanego kształtu procesu
- [ ] Zrozumienie Perspektyw strategicznych, które obierzecie
- [ ] Wstępna wersja listy odbiorców

Podczas warsztatów wprowadzających wprowadzisz swoich współpracowników w świat analizy wpływu i efektywności i pokażesz im, co dała innym organizacjom. Przedstawisz parę kluczowych pojęć, na przykład Ścieżkę zmian czy Perspektywy strategiczne. Mogą Ci w tym pomóc załączone materiały — prezentacja i animacja.

Nie musisz podczas tych warsztatów wchodzić w nadmierne szczegóły, musisz jednak znać odpowiedzi na pytania, które mogą się pojawić. Ważne jest więc, byś potrafił operować kluczowymi pojęciami od samego początku.

Ten przewodnik podpowie Ci, jak zacząć oraz przybliży dokładny plan przykładowych warsztatów, dzięki którym poprowadzisz sesje w swojej instytucji i maksymalnie wykorzystasz dostępne Ci zasoby i czas.

Załączona prezentacja objaśnia główne punkty, o których powinieneś wspomnieć, lecz oczywiście możesz ją dostosować do potrzeb swojego zespołu.

Zanim zaczniesz

- ◯ Ściągnij załączoną prezentację i dostosuj ją do swoich potrzeb.
- ◯ Stwórz spis person, do których próbujecie trafić działaniami Twojej instytucji. To dobry punkt wyjścia do dalszych rozważań.
- ◯ Zbierz przykładowe działania, które według Ciebie miały znaczny wpływ. Dzięki temu ustalisz kierunek, w którym będziecie dążyć.

Ściągnij prezentację

Krok po kroku

Skoro chcemy już ruszać, pora na pierwsze warsztaty. Przygotuj się, przemyśl wszystko i miej plan — ale zostaw też trochę miejsca na elastyczność. Do dzieła!

Przygotowanie warsztatów

Upewnij się, że każdy, kogo zaprosiłeś ma dostęp do programu spotkania. Przygotuj też salę konferencyjną z odpowiednim wyprzedzeniem — nie daj się zaskoczyć wifi, ograniczeniom meblowym czy sprzętowym albo cudzym bałaganem!

Prowadzenie warsztatów

Rób notatki w jasny, czytelny sposób i rób zdjęcia tablicy oraz uczestników, którymi będziesz się mógł podzielić później.

Otwarcie warsztatów

Upewnij się, że wszyscy na sali się znają i zacznij od rundy po sali, w której każdy opisze pokrótce swoje oczekiwania. To uaktywni uczestników spotkania i pozwoli Ci lepiej ocenić dynamikę grupy.

Podpowiedź: *Najlepszy prowadzący to taki, który wydobywa z grupy to, co najlepsze. Im więcej wiesz o członkach grupy, tym wydajniejszy będziesz w prowadzeniu warsztatu.*

Po pierwsze — ustal zakres

Przedstaw projekt, który zamierzasz przeanalizować. Przypomnij zgromadzonym, co było jego celem, kto nad nim pracował i w jaki sposób. Wyjaśnij, czemu ocena wpływu I efektów naszej pracy jest potrzebna.

Zrozum swój zespół

Wykorzystaj interaktywność sesji do tego, aby lepiej zrozumieć swój zespół. Na początku warsztatów nie tworzysz tylko listy wymagań; obserwujesz, jak dobrze Twoja publiczność zna już koncepcję analizy wpływu. Kto już entuzjastycznie wspiera skorzystanie z niej w Waszej instytucji, a kogo trzeba jeszcze przekonać? Każda kolejna sesja pozwoli Ci lepiej zrozumieć, w jaki sposób każdy z jej członków może wesprzeć ten proces i w jaki sposób możesz im w tym pomóc.

Podpowiedź: *Spisz program spotkania w widocznym miejscu, na przykład na tablicy. Pomoże to uczestnikom spotkania odnaleźć się w kolejnych jego etapach.*

Po drugie — zdefiniuj projekt

Zwróć teraz uwagę na Waszą instytucję lub nawet na sam projekt, który zamierzacie analizować. Czym się zajmuje? Jaki problem rozwiązuje? Kto jest zaangażowany? Nie musisz wyciągać pełnego planu projektu, wystarczy tylko parę argumentów za tym, że analiza wpływu przyniesie realne zyski.

W tym miejscu najlepiej wprowadzić definicję wpływu. Czym jest, a czym nie jest? Wtedy warto wprowadzić też pierwszą porcję teorii. Wyjaśnij Ścieżkę zmian wraz z przykładem

Czy mówimy o tym samym?

Znaczenie słowa 'wpływ', 'efekt' może ulegać wielu zmianom w zależności od kontekstu. Użycie tego słowa w Waszych codziennych rozmowach może być

zupełnie inne niż to, którego trzymamy się w tym przewodniku. Gdy uczestnicy warsztatów używają słowa 'wpływ', czy mówią o tym samym, co Ty? Warto ustalić jeden, wspólny język — począwszy od używania jednolitej terminologii.

Podpowiedź: *Postaraj się, by pierwsza sesja przebiegła w luźnej atmosferze. Podaj kilka przekonujących, życiowych przykładów zastosowania proponowanych technik. Dzięki temu, grupa będzie rozumiała, po co działacie i zyska entuzjazm do wspólnej pracy.*

Po trzecie — proces

Wprowadź do rozmowy ten przewodnik (pokaż grupie filmik) i zaprezentuj, jak będzie wyglądało wdrożenie proponowanego procesu w Waszej instytucji oraz jak widzisz końcowy efekt działań.

Podpowiedź: *Upewnij się, że zespół rozumie, że proponowany przez Ciebie proces ma naukowe oparcie i został stworzony specjalnie z myślą o instytucjach zajmujących się dziedzictwem kulturowym, które dzielą się swoimi zbiorami w Internecie. To dobry moment na przerwę na pytania.*

Zaprzyjaźnij się z tym przewodnikiem

Mimo że pewnie nie odpowiemy w nim na wszystkie Twoje pytania, może Ci się przydać w potrzebie. Od zaprezentowanych narzędzi po słowniczek, wesprze Cię w każdym kroku tego procesu. Jeśli nie będziesz pewien, co zrobić dalej lub zabraknie Ci inspiracji, wróć do historii Sanne, która też szukała sposobu na zobrazowanie wpływu swojej organizacji.

Po czwarte — Perspektywy strategiczne

Na tym etapie powinieneś ustalić, która z dostępnych Perspektyw jest najważniejsza dla Twojego zespołu — wpłynie to na formę Waszych dalszych działań. Czy jesteście najbardziej zainteresowani wpływem Waszych działań na otaczające Was społeczeństwo, czy może Wasi fundatorzy żądają informacji o tym, w jaki sposób wpływacie na lokalną gospodarkę? Najprawdopodobniej odpowiedzi będzie co najmniej kilka.

Możesz pokazać slajd z Perspektywami strategicznymi (zobacz: 🗂 *Jak korzystać z Perspektyw strategicznych*) i rozpocząć dyskusję, którą uchwycisz w postaci zapisanych na tablicy haseł. Pewnie nie uda się Wam skończyć tego ćwiczenia podczas pierwszych warsztatów. Nic nie szkodzi — możecie do niego wrócić podczas kolejnych.

Podpowiedź: *Nie pozwól dyskusji ciągnąć się zbyt długo. Zbadaj nastroje wśród członków grupy projektowej, byś mógł zaproponować parę rozwiązań na późniejszym etapie.*

Po piąte — określ odbiorców

By upewnić się, że wszyscy w grupie operują tymi samymi założeniami, zastanówcie się wspólnie nad tym, kto zyskuje na Waszej działalności. Daj każdemu z grupy plik karteczek post-it i długopis i poproś o wynotowanie wszystkich odbiorców, interesariuszy, czyli osób w jakiś sposób zaangażowanych w projekt. Po paru minutach poproś członków grupy o to, by kolejno zaprezentowali swoje notatki.

Definicja: odbiorcy

Osoby lub organizacje, w których sądzisz, że nastąpi zmiana w efekcie (używania) Twoich produktów lub usług.

Odbiorcy

Dlaczego odbiorcy są tak ważni podczas określania Ścieżki zmian i analizowania wpływu? Bo są tymi osobami i organizacjami, dla których działasz. Zrozumienie, kim dokładnie są to idealny punkt wyjścia do zrozumienia, w jaki sposób to, co robisz się łączy z Twoim oddziaływaniem na nich.

Podpowiedź: *Jedyne, czego potrzebujesz na tym etapie, to pomysły. Nie przejmuj się, jeśli Wasze notatki okażą się chaotyczne! Jeśli masz czas, połącz podobne tematy w chmury pojęć przed końcem spotkania. Jeśli nie starczy czasu, podziękuj wszystkim za sugestie, a ich organizację wykonaj sam.*

Po szóste — podsumowanie

Jeśli wszystko przebiegło zgodnie z planem, wszyscy z grupy będą już się czuli zaangażowani w projekt. Stało się to jednak najpewniej kosztem bardzo wielu karteczek post-it na tablicach i ścianach sali. Możesz mieć wrażenie, że tylko dołożyłeś sobie pracy — ale bez obaw, na pewno uda Ci się je zorganizować i przetworzyć w spójne notatki. Pamiętaj tylko, by przed końcem spotkania podziękować grupie i ogłosić, za ile czasu uczestnicy mogą spodziewać się kolejnego zaproszenia do współpracy.

Podpowiedź: *Prowadź warsztaty w sposób interaktywny. Zapewnij członkom grupy możliwości do dyskusji z Tobą oraz między sobą.*

Zobacz filmik o przewodniku

Perspektywy strategiczne

Perspektywy strategiczne pomogą Ci zrozumieć, gdzie możecie wywrzeć największy wpływ.

Niektóre projekty stworzone są z myślą o tym, by nieść pewnego rodzaju zysk osobom, które w nich uczestniczą. Dobrym przykładem jest brytyjski projekt House of Memories („Dom wspomnień”), który ma na celu pomóc osobom cierpiącym na Alzheimera. Inne, na przykład analiza wpływu British Library, zostały zaplanowane tak, by przeanalizować efekty ekonomiczne działań. Większość jest gdzieś pomiędzy, dodatkowo wpływając też na wewnętrzną stronę danej instytucji i rozwoju jej innowacyjności na przyszłość. Nie daj się więc zaszufladkować w tylko jednej kategorii — postaraj się jednak zidentyfikować, która Perspektywa jest dla Was tą najważniejszą.

Wpływ społeczny

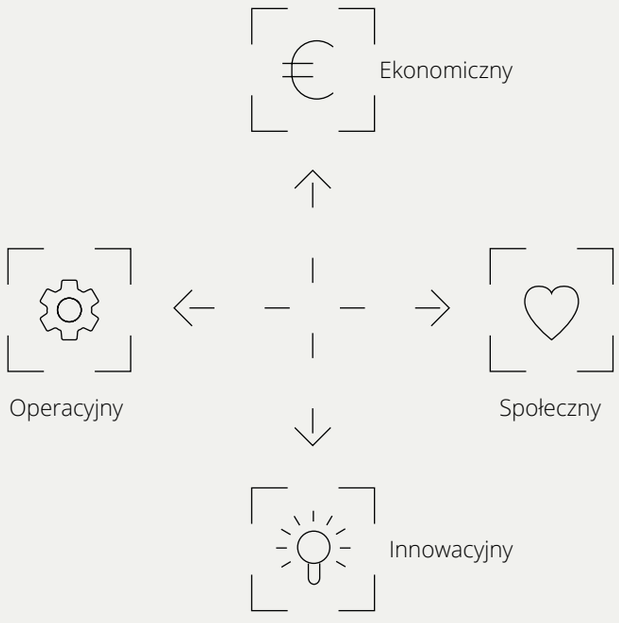
Wpływ społeczny, nazywany też skutkami społecznymi, występuje gdy ludzie (nasi odbiorcy), ich społeczności oraz społeczeństwo jako całość doświadczają pozytywnej zmiany w swoich zachowaniach, stosunkach do rozmaitych spraw lub wartościach z powodu tego, co dla nich robimy.

Przykład wpływu społecznego:
Obywatele czują się silniej związani ze swoją tożsamością obywatela Europy dzięki dostępowi do scyfryzowanych zbiorów dziedzictwa kulturalnego.

Wpływ ekonomiczny

Wpływ ekonomiczny występuje, gdy nasze działania powodują poprawę sytuacji ekonomicznej wśród naszych odbiorców albo wewnątrz naszej organizacji lub instytucji.

Przykład wpływu ekonomicznego:
Organy finansujące projekty ze środków publicznych mogą wykazać, że inwestycje w digitalizację dziedzictwa kulturowego oferują rzeczywisty zwrot z inwestycji.



Wpływ innowacyjny

Wpływ innowacyjny występuje, gdy nasza praca celem zapewnienia dostępu do zasobów dziedzictwa kulturowego napędza innowacje niosące pozytywne zmiany, rozwój gospodarczy lub wzrost wydajności operacyjnej odbiorców.

Przykład wpływu innowacyjnego:
Dostęp do zasobów dziedzictwa kulturowego jest uważany przez zespoły kreatywne za ważną inspirację w ich pracy nad nowymi projektami lub usługami.

Wpływ operacyjny

Wpływ operacyjny występuje, gdy praca nad zapewnieniem cyfrowego dostępu do źródeł kultury napędza innowacje, dzięki którym ulepszamy rozmaite procesy i sposoby działania wewnątrz naszej instytucji.

Przykład wpływu operacyjnego:
Dzięki ulepszonym metodom zbierania i wprowadzania danych, proces digitalizowania kolekcji pozwala muzeum zachowywać więcej metadanych na temat każdego eksponatu.

Ściągnij to narzędzie

Przykład: House of Memories

Przykład: Biblioteka Brytyjska a wpływ

Organizacja warsztatów wprowadzających

Sanne była jednocześnie podekscytowana i trochę stremowana przed pierwszym spotkaniem. Czuła, że coraz lepiej rozumie kluczowe koncepcje wchodzące w skład analizy wpływu i efektywności.
Czy to jednak wystarczy, by przekazać je szerszemu gronu? Dobrze się przygotowała na spotkanie z pozostałymi członkami zespołu, miała też prezentację, karteczki post-it i mazaki.

Podnosił ją na duchu fakt, że dyrektor instytucji tak silnie wsparł projekt. Mogła dzięki temu pełnię energii włożyć w działanie. Pierwsza część warsztatu poszła świetnie — widziała, że przedstawiane koncepcje i procesy są dobrze odbierane przez grupę.

Zaczęła też dostawać merytoryczne pytania na temat projektu i proponowanego pro-cesu analizy. To podniosło jej pewność, że ma wystarczającą wiedzę o zagadnieniu.

Może to brzmieć zabawnie, ale choć planowanie projektu „Muzea bez ścian" było dość proste, nikt nie wpadł na to, by przedyskutować, jaki dokładnie problem próbują rozwiązać jego realizacją. Niektórzy wspomnieli o konieczności zapewnienia dostępu do zbiorów muzeum osobom pracującym kreatywnie,
bo w inny sposób nie dotrą do zaufanych, cyfrowych wersji eksponatów.

Inni przywołali potrzeby pracowników sektora edukacji, którzy chcieliby wykorzystywać cyfrowe zasoby podczas lekcji. Kierownik zespołu się zgodził, lecz przypomniał, że w zakres projektu wchodzi stworzenie API, które będzie umożliwiało wszystkie te działania.

Nie udało się dojść do zgody, kto konkretnie ma być odbiorcą projektu. Sanne była jednak zadowolona z wyników i uznała, że wystarczą jako próbka, na podstawie której będzie mogła przedstawić zespołowi bardziej konkretny problem podczas kolejnych spotkań.

I.3

Warsztaty Ścieżki zmian

Połącz to, co robisz z tym, jakie chcesz mieć efekty podczas warsztatów Ścieżki zmian.

Kto?
Ty i Twój zespół projektowy

Dlaczego?
Aby zdefiniować Ścieżki zmian

Potrzebny czas
3 godziny warsztatu +
6 godzin przygotowań

Efekty:

- [ ] Zgoda co do określenia grupy odbiorców
- [ ] Zrozumienie potrzeb odbiorców
- [ ] Stworzenie pierwszej wersji Ścieżek zmian każdego odbiorcy

Ta część stanowi podwalinę fazy kształtowania wpływu. Jeśli wykorzystasz w pełni tą sesję, zbudujesz solidny fundament pod resztę Waszych prac.

Po warsztatach samodzielnie doszlifujesz proponowane Ścieżki zmian. Głównym celem tego spotkania jest to, by cały Wasz zespół zaczęli myśleć w ten sam sposób o wpływie. Dzięki temu zbierzecie najbardziej obiecujące obserwacje i pomysły dotyczące Ścieżek zmian.

Zanim zaczniesz

- ◯ Ściągnij prezentację i dostosuj ją do swojego planu.
- ◯ Podziel odbiorców na grupy zgodnie z podobieństwami między nimi.
- ◯ Zapoznaj się z Mapą empatii, ze Ścieżką zmian, oraz z teorią Soczewek wartości.
- ◯ Samodzielnie wypracuj co najmniej jedną Ścieżkę zmian swojej organizacji.
- ◯ Przygotuj parę przykładowych efektów odczuwanych przez odbiorców, które zidentyfikowaliście podczas pierwszych warsztatów.
- ◯ Przygotuj salę konferencyjną — będziesz potrzebował Mapy empatii i Ścieżek zmian.

Krok po kroku

Pora na drugi z serii warsztatów. Zaczniemy od odrobiny więcej teorii, potem przejdziemy do dyskusji wykorzystującej parę narzędzi: Mapę empatii, Soczewki wartości oraz Kanwy Ścieżki zmian. Dzięki nim dojdziecie do tego, jaką wartość dajecie swoim odbiorcom.

1 **Przypomnienie i teoria** *prezentacja*

2 **Mapa empatii** *ćwiczeniew grupach*

3 **Soczewki wartości** *ćwiczenie w grupach*

Przerwa na kawę

4 **Ścieżka zmian** *ćwiczenie w grupach*

5 **Podsumowanie**

Przygotowanie warsztatów

Tym razem będziecie pracować z wieloma różnymi narzędziami, zastanów się więc, w jaki sposób najlepiej je wykorzystasz podczas tych warsztatów i w jaki sposób podzielisz dostępną Wam salę spotkań, by umożliwić jednoczesną pracę paru grup.

Prowadzenie warsztatów

Wprowadzenie wielu nowych narzędzi na raz wymaga trochę doświadczenia. Jeśli to możliwe, poproś któregoś z członków Twojego zespołu o współprowadzenie tych warsztatów.
To pozwoli Ci poświęcić więcej czasu na rozwiązanie problemów, które mogą się pojawić w trakcie spotkania.

Otwarcie warsztatów

Wprowadź grupę ponownie w temat krótkim przypomnieniem tego, co ustaliliście na poprzednim spotkaniu i przedstaw, co zamierzasz omówić tym razem.

Podczas pierwszej części spotkania wejdziecie w szczegóły teorii, aby wszyscy w pełni zrozumieli, jak działa nasz proces. W drugiej części zdefiniujecie i zrozumiecie odbiorców, na których chcecie wpłynąć korzystając z Mapy empatii. Przyjrzycie się ich problemom i motywacjom.

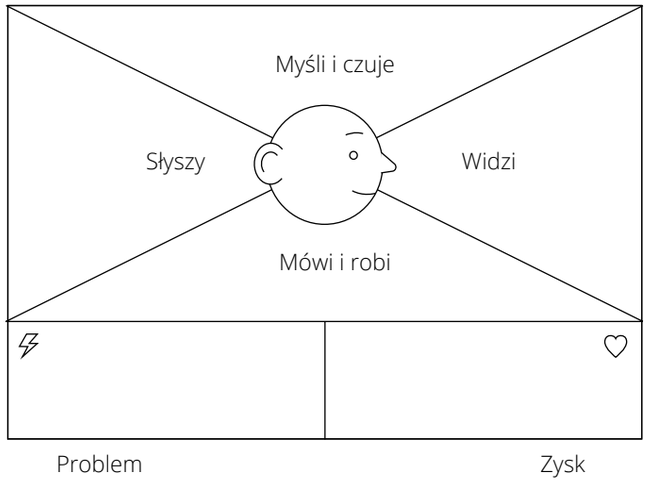
Gdy skończycie, podyskutujecie w grupie na temat tego, jaką wartość możecie wnieść w życie odbiorców używając Soczewek wartości. To pozwoli Wam rozwiać ewentualne ostatnie wątpliwości przed przystąpieniem do tworzenia możliwych Ścieżek zmian dla każdego z odbiorców — tu najlepiej będzie pracować w małych podgrupach.

Po pierwsze — powtórzenie i teoria

Na początku przypomnij, co omówiliście podczas pierwszego warsztatu. Jakie główne Perspektywy strategiczne wybraliście? Czego się nauczyliście? Czy czujesz, że zespół jest zgodny w kluczowych aspektach? Po przedstawieniu planu na to spotkanie wróć do teorii analizy wpływu, tym razem zagłębiając się w nią nieco bardziej. Upewnij się, że wszyscy rozumieją różnicę między efektem, rezultatem i wpływem.

Podpowiedź: *Granica rozliczalności to świetna metafora, która może Wam pomóc zrozumieć różnicę między wielkim, godnym pochwały celem, który sobie stawiacie (wpływem) a zmianami, które mogą być przypisane bezpośrednio Wam (efektami).*

Zachęć do dyskusji na temat tego, dlaczego w ogóle podejmujecie się analizy wpływu. Stworzenie raportu może być ważne celem



utrzymania pewnego poziomu przejrzystości Waszych działań, ale czy grupa zamierza zastosować nowe metodologie w dalszych działaniach?

Po drugie — Mapa empatii

Pora zaktywizować grupę. Wywieś na tablicy lub pokaż na slajdzie zorganizowaną listę odbiorców, której treść została przygotowana przez grupę na poprzednim spotkaniu. Spytaj, czy zgadzają się z podziałem, który zaproponowałeś i zastosuj ewentualne ostateczne zmiany. Końcowa lista będzie pewnie zbyt długa, by poświęcić czas na każdy punkt podczas warsztatów, będziecie więc musieli wybrać jej najważniejsze elementy.

Podpowiedź: *W jaki sposób wytypować najważniejszych odbiorców? Rozdaj każdemu po 3 naklejki i poproś, by oznaczył nimi trzy najważniejsze grupy odbiorców, znajdujące się na tablicy. W ten sposób zobaczycie, które grupy są najważniejsze dla ogółu.*

Podziel teraz zespół na podgrupy. Każda z nich niech opracuje trzy do czterech grup odbiorców, które wytypowaliście podczas priorytetyzacji. Będziecie musieli się naprawdę wczuć w potrzeby odbiorców, by to ćwiczenie przyniosło wartościowe wyniki. Skorzystajcie z Mapy empatii, by zrozumieć, zorganizować i zapisać wszystko, co wiecie o poszczególnych grupach. Sprawdź instrukcję korzystania z *Mapy empatii*.

Gdy każda z grup skończy wypełniać Mapę empatii, pozwól im kolejno streścić, co ustalili. Spytaj ich o najważniejsze wnioski na temat kolejnych odbiorców.

Po trzecie — Soczewki wartości

Teraz musisz wprowadzić jeszcze trochę teorii. Dzięki temu, grupa będzie lepiej przygotowana do realizacji kolejnego segmentu spotkania.

Tu wchodzą do akcji Soczewki wartości. Każda z nich pozwoli Wam obrać określony punkt widzenia, który pomoże w analizie wartości cyfrowych dóbr kultury na podstawie modelu zrównoważonego wpływu. W razie potrzeby odwołaj się do materiałów na temat *Soczewek wartości* w dalszej części przewodnika.

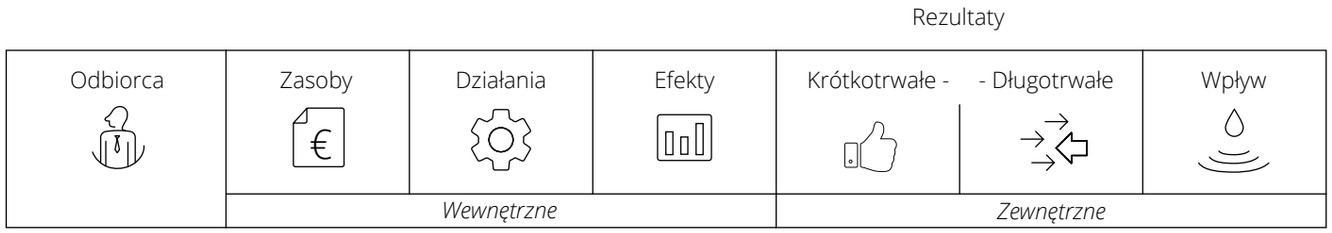
Soczewki pozwalają na wykorzystanie bardzo konkretnych punktów odniesienia, które pozwolą Wam w inny sposób podejść do wartości, mogą jednak wydawać się trudne do zastosowania w formacie warsztatów.

Czymś, co sami często stosujemy jest pokazanie Soczewek na ekranie z krótkim wyjaśnieniem i przykładem, nie skupiamy się jednak na nich za bardzo podczas warsztatów. Mają za zadanie przede wszystkim poszerzyć nasze horyzonty gdy myślimy o rodzajach wartości, które zasoby cyfrowe mogą wnieść do życia odbiorców.

Członkowie zespołu będą pewnie rozmawiać na ten temat nawet podczas przerwy — to świetny znak!

Mapa empatii, krok po kroku

Soczewki wartości, krok po kroku



Podpowiedź: *Użyj Soczewek wartości jako punktów wyjścia do dyskusji.*

Po czwarte — Ścieżka zmian

Dotarliście w końcu do sedna sprawy — projektowania Ścieżki zmian.

Zacznij od ponownego powrotu na moment do teorii i wyjaśnij ćwiczenie. Podzielcie się ponownie na mniejsze grupy, najlepiej tak samo jak podczas tworzenia Mapy empatii. Zbudujcie kilka Ścieżek zmian, które stworzą logiczny ciąg między problemem, którego doświadcza odbiorca Waszych działań a działaniami, które podejmujecie. W razie potrzeby odwołaj się do materiałów na temat *Ścieżek zmian* w dalszej części przewodnika.

Gdy grupy skończą pracę poproś, by kolejno zaprezentowały swoją najlepszą Ścieżkę zmian — tę, która według nich będzie najbardziej trafna dla projektu. Następnie, wspólnie ją omówcie. To powinno być dla wielu momentem olśnienia i źródłem motywacji do dalszych prac.

To, czego naprawdę szukacie, to sposób w jaki możecie zebrać dane na temat tego, jak Wasz projekt sobie radzi w kontekście tego wpływu, który zamierzacie osiągnąć zgodnie z opracowanymi właśnie definicjami. Upewnij się, że udało Ci się udokumentować wszystkie proponowane Ścieżki zmian — będziesz ich potrzebował w kolejnych etapach.

Podpowiedź: *Zachęć uczestników, by podczas swoich prezentacji próbowali przekonać resztę grupy, że to ich proponowana Ścieżka zmian jest tą, która przyniesie najlepsze rezultaty.*

Po piąte — podsumowanie

Przepracowaliście dziś wiele tematów. Powinniście teraz dużo lepiej rozumieć, jak Wasze działania i projekty mają się do wpływu i w jaki sposób oddziałują na odbiorców. To jeszcze nie koniec prac, lecz fundament pod dalsze prace jest już gotowy. Co zespół sądzi o tym, co udało im się dziś zbudować?

Wywiad: Mikkel Bogh

Dyrektor, Państwowe Muzeum Sztuki w Kopenhadze, Dania

„W świecie, w którym żyjemy, w środowisku ogromnego współzawodnictwa o dotacje i uwagę społeczeństwa coraz ważniejszym jest, by dogłębnie rozumieć, co nasze muzeum daje społeczeństwu i umieć o tym mówić. Kluczowym jest, by nasze ograniczone zasoby inwestować w coś prawdziwie wartościowego. Składając raporty naszym fundatorom z sektorów państwowych i prywatnych musimy wykazać, kto i jak zyskał na naszej pracy. Dlatego bardzo cieszymy się, że możemy korzystać z narzędzi do analizy wpływu i efektywności stworzonych przez Europeanę.

Państwowe Muzeum Sztuki w Kopenhadze pracuje nad nowymi czteroletnimi ramami strategicznymi. Współpracujemy blisko z duńskim Ministerstwem Kultury. Naszym celem jest zostanie muzeum, które dociera do większej liczby osób, Państwowym Muzeum Sztuki dla Wszystkich. Analiza wpływu naszych działań będzie kluczem do tej strategii, bo pozwala sięgać dalej niż do liczby odwiedzin, kliknięć czy zrecenzowanych publikacji."

Ścieżka zmian, krok po kroku

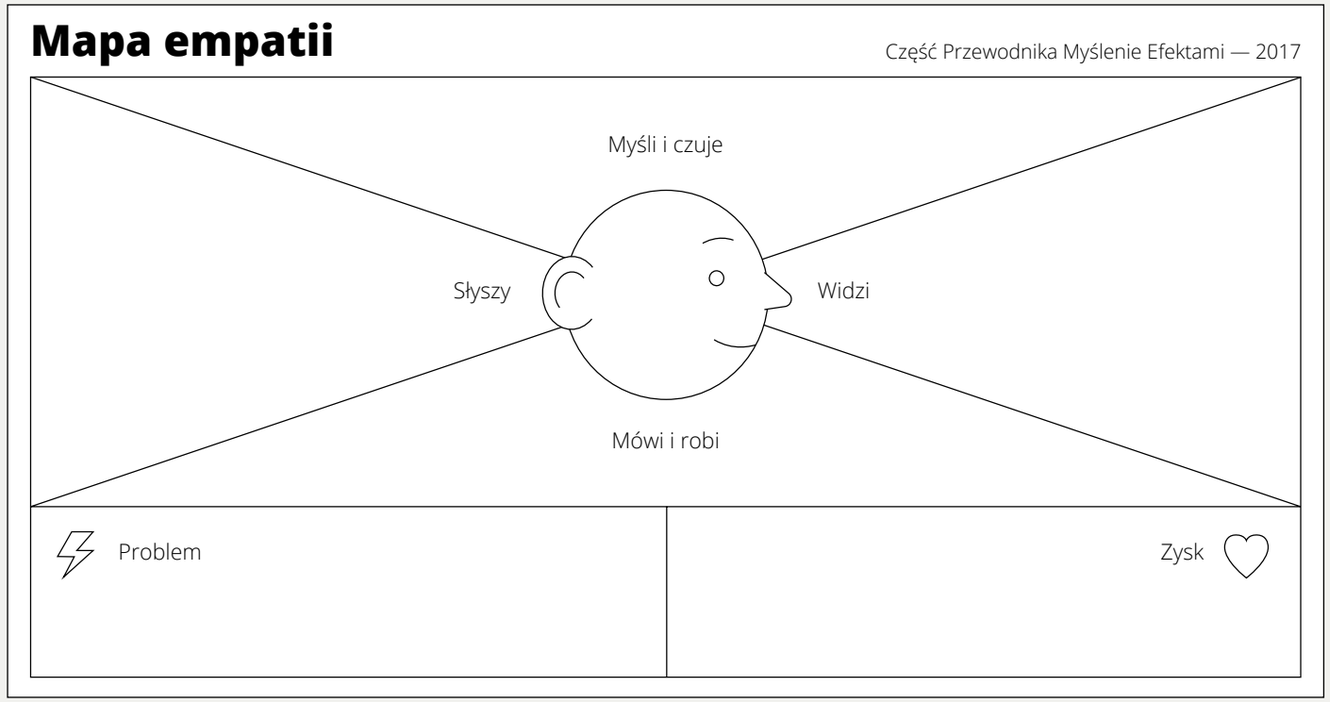
Mapa empatii

Mapa empatii to narzędzie do wspólnego działania, które możesz wykorzystać do osiągnięcia głębszego zrozumienia swoich odbiorców. Podobnie do persony, Mapa empatii może reprezentować wyznaczoną grupę użytkowników, typ klienta.

Mapy empatii są zazwyczaj tworzone w wyniku wspólnej pracy interdyscyplinarnego zespołu poprzez przyklejanie karteczek post-it do ściany. Tak przygotowany „szablon" dzieli się na parę sekcji, a każda z nich ma za zadanie pomóc Wam utożsamić się z Waszym odbiorcą.

Podpowiedź: *Upewnij się, że grupy nie wchodzą za bardzo w szczegóły i nie zużywają zbyt wiele czasu na zastanawianie się nad tym, co Wasz odbiorca może lubić, a czego nie. Waszym głównym celem jest określenie, czego ten odbiorca doświadcza i w jaki sposób możecie zmniejszyć jego problem (zyski).*

Mapa empatii jest wykorzystywana w dyskusji o potrzebach, których dana osoba doświadcza. Korzystanie z niej pozwala na skupienie się na obserwacjach i wnioskach dotyczących wierzeń, wartości, zwyczajów i emocji kolejnych grup odbiorców. Lepsze zrozumienie osób, dla których planujecie swoje działania pomoże Wam dojść do bardzo wartościowych, często nieoczekiwanych wniosków.



Słyszy
Co Twój odbiorca słyszy od znajomych, współpracowników i innych zetknięty z Twoimi działaniami?

Myśli i czuje
O czym Twój odbiorca myśli, co czuje?

Mówi i robi
Co odbiorca mówi zetknięty z Twoimi działaniami?

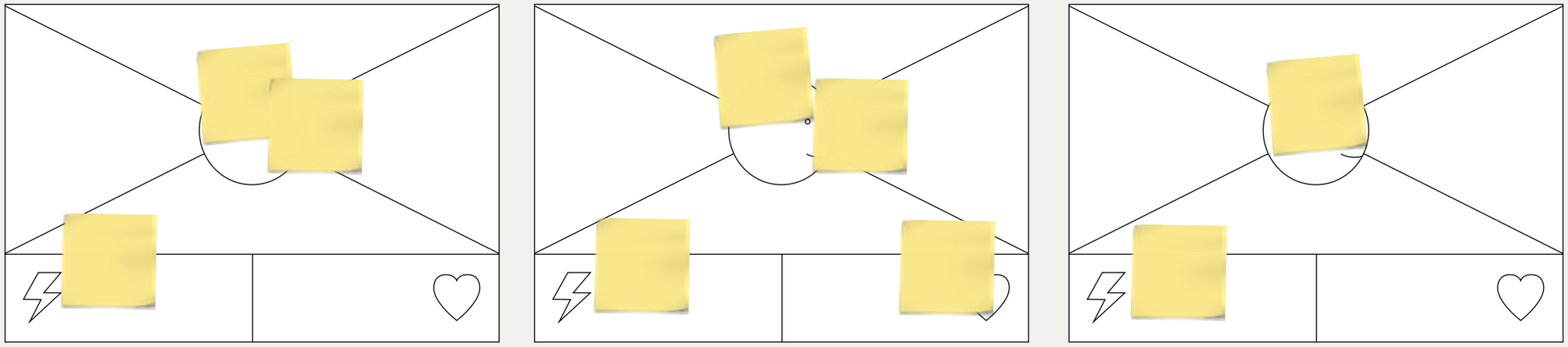
Widzi
Co widzi Twój odbiorca na rynku lub w swoim środowisku, poza Twoimi działaniami i projektami?

Problem
Jakie trudności — obawy, frustracje, stres — odczuwa i chce pokonać Twój odbiorca?

Zysk
Co Twój odbiorca próbuje osiągnąć? Jakie ma potrzeby, chęci, marzenia, nadzieje?

Ściągnij to narzędzie

Mapa empatii: krok po kroku



Po pierwsze — empatyzuj

Zastanówcie się wspólnie nad tym, co Wasz odbiorca słyszy, widzi czy robi każdego dnia. To pomoże Wam się z nim utożsamić. Nie wchodźcie zbytnio w szczegóły, żebyście nie wpadli w pułapkę planowania projektu tylko dla jednej osoby, lecz dla całej grupy odbiorców.

Pytania, które warto sobie zadać:

- Jakie zachowania łączą różnych odbiorców?
- Co na nich wpływa?
- W jakim środowisku się obracają?

Po drugie — problemy i rozwiązania

Gdy macie już jasny ogląd sytuacji, pora połączyć życie odbiorcy z tym, co robicie.

Odkrycie tego będzie kluczem do określenia, jaki wpływ chcecie na niego mieć. W jaki sposób możecie poprawić jakość życia swoich odbiorców?

Pytania, które warto sobie zadać:

- Co powoduje, że Wasz odbiorca nie realizuje się w pełni w pracy? Czy możecie mieć na to wpływ?
- Lub w drugą stronę: co w waszej ofercie może sprawić, że jakaś część życia Waszych odbiorców stanie się lepsza lub łatwiejsza?

Po trzecie — porządki

Poświęć ostatnie pięć minut pracy na uporządkowanie nowej wiedzy. Poproś grupę, by zachowała najistotniejsze punkty i zdjęła te, które są mniej istotne.

Jeśli macie czas, poproś reprezentanta każdej z grup o krótkie podsumowanie efektów ich pracy.

Podpowiedź: *Mapa empatii tworzona jest po to, by pomóc Ci zrozumieć, jak wygląda życie Twojego typowego odbiorcy. Częstą tendencją przy tym ćwiczeniu jest nadmierne zagłębianie się w szczegóły, upewniaj się więc, że grupy skupiają się na doświadczanych przez odbiorców problemach i możliwych rozwiązaniach, a nie na codzienności grup, które analizują.*

Soczewki wartości

Podobnie jak w przypadku teleskopu Hubble'a, analizowanie wpływu Twojej organizacji na odbiorców jest bardziej efektywne gdy masz do dyspozycji wiele Soczewek do zbierania i analizowania dostępnych Ci danych. Każda z Soczewek pozwala Ci skupić się na postrzeganej wartości tego, co mierzysz, z konkretnego punktu widzenia, bez rozpraszania się szerszym spojrzeniem na temat. Każda z tych pięciu Soczewek daje Ci możliwość zebrania potrzebnych informacji do zaplanowania projektu, a później — do oceny jego wpływu.

Soczewka użyteczności

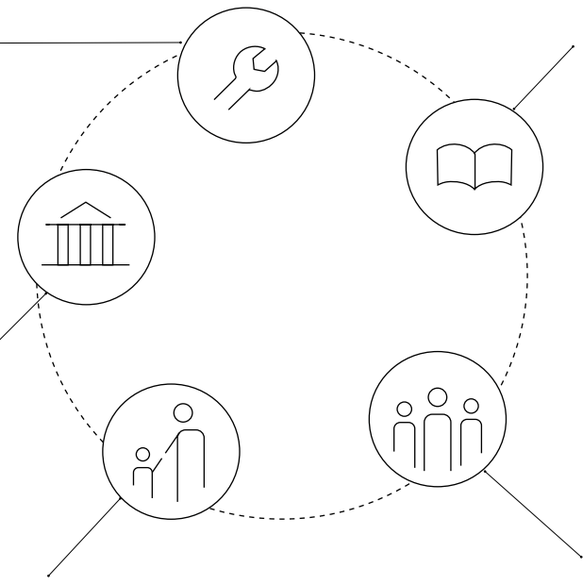
Skupienie się na wartości lub korzyści dla odbiorcy przez obcowanie z Twoimi zbiorami lub projektami podczas określonego okresu.

Soczewka użyteczności pomaga nam szukać dowodów na to, że odbiorcy zyskali nowe zasoby, zmienili swoją perspektywę lub korzystali częściej z danego źródła lub usługi.

Soczewka istnienia

Skupienie się na wartości lub korzyści dla odbiorcy wynikającej ze świadomości, że szanse na obcowanie z kulturą lub historią istnieją i ktoś dba o ich utrzymanie, nawet jeśli się z nich akurat nie korzysta.

Korzystamy z Soczewki istnienia, by znaleźć dowody na to, że odbiorcy uznają sam fakt obecności danych źródeł kultury w ich zasięgu za wartość samą w sobie lub za oznakę prestiżu.



Soczewka dziedzictwa

Skupienie się na wartości lub korzyści dla odbiorcy pochodzącej z możliwości otrzymywania i przekazywania dalej dziedzictwa kulturowego między pokoleniami lub społecznościami.

Soczewka dziedzictwa pokazuje, że osoby, które uczestniczą w wymianie wiedzy zyskują na tym, że ją otrzymują i przekazują oraz że rozumieją czerpaną z tego wartość.

Soczewka nauki

Skupienie się na wartości lub korzyści dla odbiorcy wynikającej z jego zdolności do nauki — w sposób sformalizowany lub nie — przez uczestniczenie w organizowanych przez instytucję kultury działaniach oraz na różnicy, którą takie pozyskanie wiedzy powoduje w odbiorze kultury, wykształceniu, wiedzy i poczuciu przynależności przez tą osobę.

Korzystamy z Soczewki nauki, aby odkryć, czy nasze działania zwiększają szanse odbiorców na formalną i nieformalną edukację i czy ludzie mogą czerpać z nich zysk na poziomie jednostki i społeczeństwa.

Soczewka społeczna

Skupienie się na wartości lub korzyści dla odbiorcy z doświadczenia bycia częścią grupy, która wchodzi w interakcję z działaniami instytucji kultury.
Korzystamy z Soczewki społecznej, aby stwierdzić, czy obcujący z naszymi działaniami odbiorcy czują się przez to silniej związani z jakąś grupą społeczną lub z omawianym tematem.

Ściągnij
to narzędzie

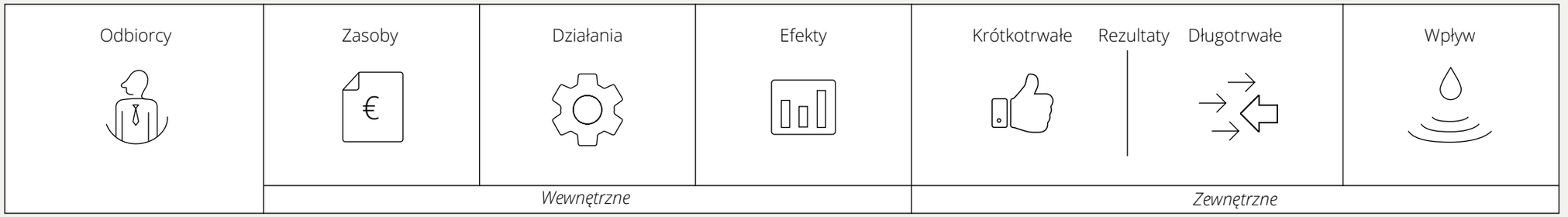
Ścieżka zmian

Ścieżka zmian to narzędzie służące wymyśleniu, udokumentowaniu i zaprezentowaniu związku między tym, co robisz a wpływem, jaki wywierasz. Pomaga zrozumieć związek między Twoimi inwestycjami i zasobami oraz wpływem, do którego się przyczyniasz.

Podpowiedź: *Wpływ może być odpowiedzią na problem, z którym zmaga się grupa odbiorców. Wróć do problemów, które zidentyfikowaliście podczas pierwszych warsztatów. Jakie zmiany są potrzebne, aby rozwiązać te problemy?*

Podpowiedź: *Rozróżnienie krótko- i długoterminowych efektów Waszych działań może pomóc uprościć ten temat. Dzielenie się przez odbiorców Waszymi materiałami w mediach społecznościowych może być przykładem krótkoterminowego efektu Waszych prac. Zmiana w zachowaniu jest głębszą, długoterminową zmianą.*

Podpowiedź: *Wasze działania mogą oddziaływać na więcej niż jedną grupę odbiorców, przez co mogą mieć różne efekty.*



Odbiorca

Odbiorca, dla którego planujesz daną Ścieżkę zmian.

Działania

To, co robisz w ramach swojego projektu lub organizacji (np. digitalizacja książek lub zorganizowanie hackathonu). Określenie Twoich działań w ścieżce wpływu pomoże Ci zidentyfikować powiązania między tym, co robisz a tym, jaki to ma wpływ.

Zasoby

Zainwestowane przez Ciebie lub Twoją organizację czas i pieniądze, dzięki którym zre-alizujesz zaplanowane działania. W ostatecznym rozrachunku musisz wykazać, jaki poziom zwrotu z inwestycji udało Ci się uzyskać w Twojej walucie — wpływie.

Efekty

Efekty to bezpośrednie skutki Twoich działań. Efekty da się łatwo skwantyfikować i da się je zmierzyć (np. zdigitalizowane materiały, liczba odwiedzin). Efekty są warunkiem wstępnych rezultatów, więc też wywieranego wpływu.

Rezultaty

Rezultaty to zmiany, które zaszły w Twoich odbiorcach lub dla nich, które można przypisać bezpośrednio Twoim działaniom (np. zyskanie wiedzy, zwiększone zainteresowanie, motywacja, lepsze umiejętności, zmiany zachowań). Rezultaty opisują zmiany, których się spodziewasz na przestrzeni dłuższego okresu czasu. To je będziesz mierzyć, aby ocenić, czy udało Ci się wywrzeć zamierzony wpływ.

Granica rozliczalności

Granica rozliczalności oddziela obszar rezultatów, które mogą być przypisane bezpośrednio Twoim działaniom od tych, które zależą nie tylko od Ciebie.

Wpływ

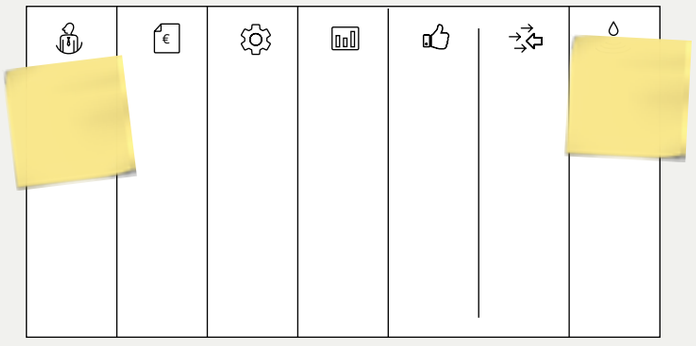
Wpływ jest zmianą, która zaszła w Twoich odbiorcach lub dla nich w wyniku Twoich działań. Są to na przykład zacieśnienie więzi społecznych, wzrost ekonomiczny, czy zwiększone poczucie przynależności społecznej. Wpływ to najogólniejszy cel, ku któremu zmierzasz — prowadzą ku niemu wszystkie Ścieżki zmian.

Ściągnij to narzędzie

Ścieżka zmian: krok po kroku

Początek ćwiczenia

Poproś grupy o stworzenie paru ścieżek zmian dla przydzielonych im grup odbiorców. Jak to zrobić? Najłatwiej zacząć od końca — pożądanego wpływu jaki chcecie wywrzeć — i iść krok po kroku wstecz aż dojdziecie do tego, jakich działań musicie się podjąć. Prawdopodobnie będziecie sprawdzać parę różnych rozgałęzień tej Ścieżki nim znajdziecie taką opcję, która najbardziej Wam odpowiada.

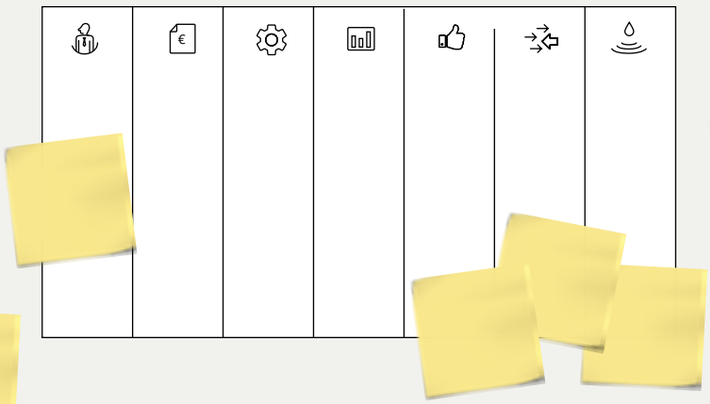


Po pierwsze — zdefiniuj wpływ na odbiorcę.

Najpierw zdefiniuj wpływ, jaki chcecie wywrzeć na Wasze grupy odbiorców.

Spytaj: Jakie zmiany chcecie wywołać w życiu i zachowaniach swoich odbiorców.
Działaj: Jakie zmiany chcecie wywołać w życiu i zachowaniach swoich odbiorców.
Przykład: Uczniowie są bardziej zaangażowani

Podpowiedź: *Wyświetl slajd z przykładową Ścieżka zmian podczas wykonywania ćwiczenia.*

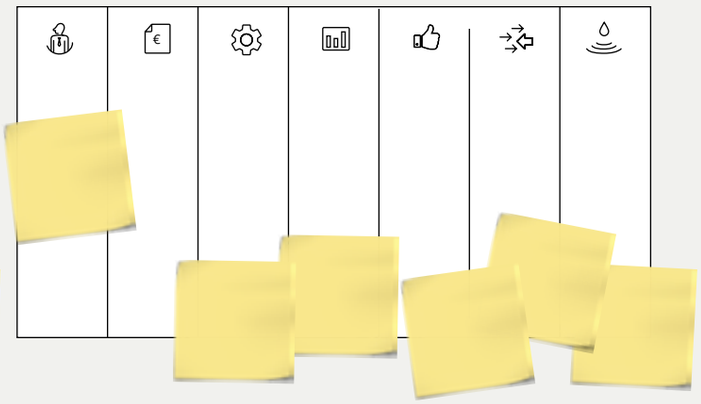


Po drugie — podziel na części

Następnie podziel oczekiwany wpływ na poszczególne rezultaty.

Spytaj: Jakie konkretne, dające się zmierzyć zmiany wynikające bezpośrednio z Twoich działań spodziewasz się zaobserwować u swoich odbiorców? Czy niektóre rezultaty wystąpią tylko krótkoterminowo, czy będą rozwijać się na przestrzeni pewnego okresu czasu?
Działaj: Wymyśl » Przejrzyj » Dopracuj
Przykład: Nauczyciele mogą planować ciekawsze lekcje i kursy

Podpowiedź: *Jeśli chcesz otworzyć rozmowę na więcej nowych możliwości i ścieżek, poproś grupy o zidentyfikowanie działań, które chcieliby*



Po trzecie — działania

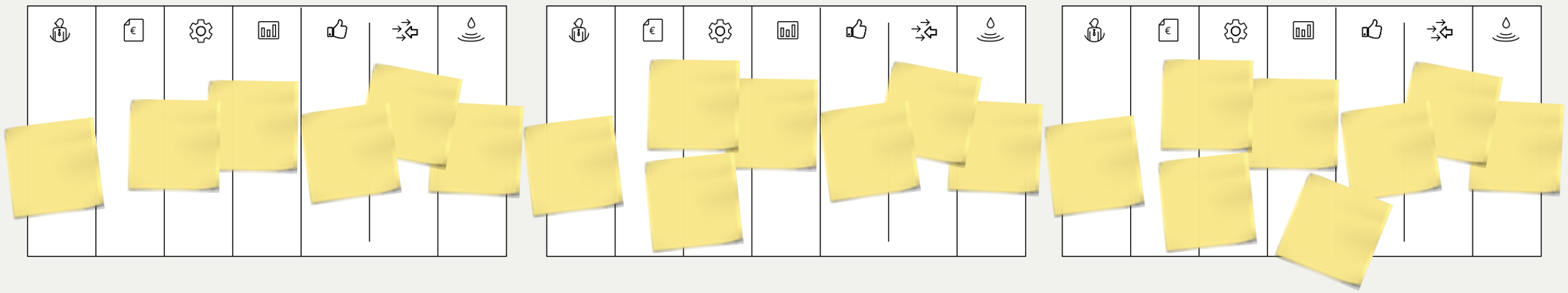
Określ, które działania i efekty mają związek z rezultatami.

Spytaj: Jakie produkty lub usługi tworzysz i dostarczasz dla dobra Twoich odbiorców?
Działaj: Wymyśl » Przejrzyj » Dopracuj
Przykład: Rozwijanie partnerstw z producentami tablic interaktywnych

Podpowiedź: *Nie przejmuj się na tym etapie tym, czy będziesz mógł dokładnie zmierzyć planowane rezultaty, ustalimy to później.*

Podpowiedź: *Zachęcaj wszystkich do tego, by stanąć przed planowaną Ścieżka zmian — to może pomóc w procesie twórczym.*

Podpowiedź: *Utrwal Ścieżki zmian póki wciąż tkwią Ci w pamięci. Zerknij do kolejnej sekcji przewodnika, by zacząć.*



Po czwarte — efekty

Określ, jak będą wyglądać kolejne etapy Twoich działań.

Spytaj: W jaki sposób zmierzysz swoje działania? Jakie informacje musisz zebrać, aby pokazać postęp?
Działaj: Wymyśl » Przejrzyj » Dopracuj
Przykład: Liczba odpowiednich źródeł podstawowych dostępnych przez tablice inteligentne.

Po piąte — krok w tył

Skończyliście w ten sposób planowanie Ścieżki zmian. Pora przejrzeć i dopracować efekt Waszej pracy.

Sprawdź: Czy Ścieżka pokazuje logiczną sekwencję działań, efektów i zmian? Czy jest kompletna — czy wszystkie ważne zmiany są w niej zawarte?
Działaj: Dopracuj

Podziel się swoją pracą

Poproś grupę o sprawdzenie, czego jeszcze brakuje. Pomoże Wam to ustalić, gdzie w zaplanowanych przez Was Ścieżkach kryją się jeszcze luki.

Ścieżka zmian

Minęły dwa tygodnie od dnia, w którym Sanne zorganizowała warsztaty wprowadzające. Od razu zarezerwowała tą samą salę konferencyjną na dwie kolejne sesje — z dwutygodniowymi odstępami, aby pozostawić sobie dostatecznie dużo czasu na pod-sumowanie danego etapu działań i przygotowanie się na kolejny.

Szybko okazało się, cała grupa była zgodna co do głównego wpływu akcji „Muzea bez ścian" — chodziło o wpływ społeczny.

Nadal nie było jednak jasne, kim dokładnie są odbiorcy akcji. Oczywiście miały to być osoby, które będą mogły czerpać zysk z tego działania. Sanne będzie jednak musiała sięgnąć głębiej, by dotrzeć do tego, jaki konkretnie wpływ mogą osiągnąć. Grupa musi ustalić, na jakich trzech do pięciu grup odbiorców chce się skupić.

Dlatego warsztaty Ścieżki zmian zaczęły się dokładnie w miejscu, w którym poprzednio się zatrzymali. Tym razem dojście do porozumienia okazało się być znacznie prostsze.

Najpierw każdy z grupy oznaczył naklejkami najważniejsze grupy odbiorców. Szybko okazało się, że grupa jest zgodna w swoich priorytetach — pracownicy sektora edukacji byli bezapelacyjnym numerem jeden, a na drugim i trzecim miejscu znaleźli się pracownicy kreatywni oraz osoby starsze.

Sanne podzieliła grupę na dwuosobowe zespoły, aby zacząć od początku:

* Kim są ci „pracownicy sektora edukacji"?
* Z jakimi problemami się zmagają?
* Co mogliby zrobić, by rozwiązać swoje problemy?

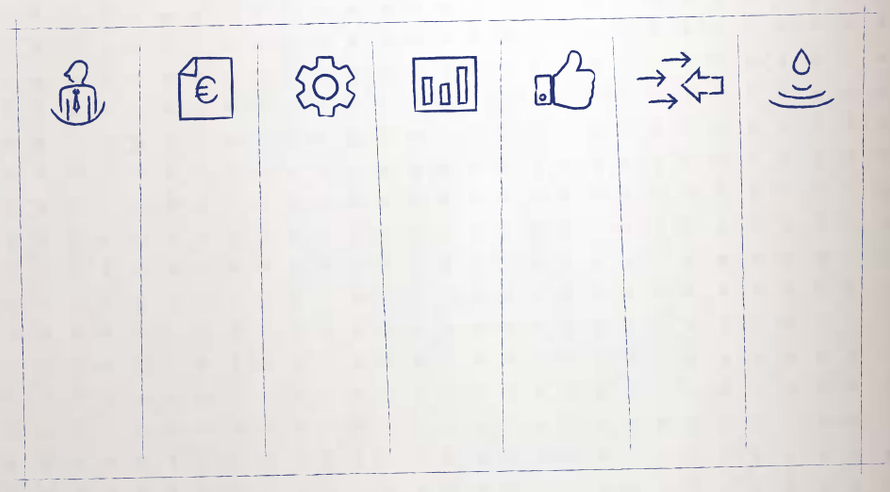
Sanne uważnie śledziła dyskusje grupy i wkraczała tylko wtedy, gdy rozmowa się urywała. Podczas przerwy uczestnicy pochwalili to, że mogli faktycznie wczuć się w sytuację grupy odbiorców zamiast mówić o nich w oderwaniu od rzeczywistości.

Po przerwie zaczęła się prawdziwa praca. Sanne wykorzystała szklane ściany sali — wykleiła taśmą szablony ścieżek zmian. Każda grupa miała się zastanowić nad tym, jak planowany projekt wpłynie na odbiorców.

Nauczyciele chcą, by ich uczniowie bardziej się angażowali, ale nie mają zbyt wiele czasu na szukanie i testowanie innowacyjnych rozwiązań. Co pomoże im ograniczyć zużycie czasu na skorzystanie z projektu? Myślenie wstecz, od wpływu do wymaganych działań, pozwoliło grupom rozważyć wiele możliwych ścieżek.

Niektóre rozmowy szły lepiej od innych — musiała interweniować w grupie, w której jeden z członków z działu marketingu sprowadzał rozmowę na tematy ściśle związane ze swoją życiową pasją.

Sanne zachęciła grupy do zaprezentowania swoich pomysłów, co pomogło im sformułować swoje wnioski w bardziej spójny, przemyślany sposób.



Zrobiła też zdjęcia wypełnionych szablonów i zakończyła spotkanie pytaniem o to, czy grupie podobał się taki format pracy i czy odpowiada im kontynuacja pracy w podobny sposób na kolejnych spotkaniach.

I.4

Twoje zadanie domowe

Gratulacje, udało Ci się już zajść naprawdę daleko! Powinieneś czuć, że zaczynasz dogłębnie rozumieć wpływ, który chcecie osiągnąć.

Kto?
Ty

Dlaczego?
Udokumentować, ulepszyć i uporządkować Ścieżki zmian; przygotować ostatnie warsztaty.

Potrzebny
3 - 6 godzin

Co chcesz osiągnąć:

- ☐ Stworzyć dobrze opisaną, dopracowaną dokumentację Ścieżki zmian

Teraz, gdy skończyliście warsztaty *Ścieżki zmian,* pora połączyć opracowane Ścieżki w ramach przygotowań do kolejnej sesji.

Skorzystaj z Kreatora Ścieżki zmian do udokumentowania ścieżek zmian stworzonych przez Twój zespół.

To świetna okazja na wzbogacenie opracowanych ścieżek o dodatkowe wyjaśnienia tam, gdzie to potrzebne, aby końcowy produkt był wyczerpującym źródłem informacji.
Czy czegoś brakuje? Czy coś wymaga nieco więcej szczegółów? Zidentyfikuj i rozwiąż problemy przed końcowymi warsztatami.

Podpowiedź: *Nie dotarłeś tak daleko sam. Gdy skończysz, podziel się Kreatorem Ścieżki zmian z resztą zespołu. Czy dobrze oddaje to, co opracowali podczas warsztatów? Czy chcą dodać coś więcej?*

Zanim zaczniesz

- ◯ Zestaw swoje notatki z pierwszych dwóch warsztatów.
- ◯ Upewnij się, że masz pod ręką notatki z poprzednich warsztatów. Przydadzą Ci się.
- ◯ Znajdź miejsce, w którym możesz pracować bez zakłóceń, będziesz się musiał skupić.

Ściągnij Kreator Scieżki zmian

Krok po kroku

Po włożeniu ładnych paru godzin pracy w dwie sesje warsztatów, warto upewnić się, że masz wszystko dobrze udokumentowane — będziesz później mógł poprosić zespół o przejrzenie i skomentowanie dokumentacji. Możesz skorzystać z Kreatora Ścieżki zmian do rozpisania, uzupełnienia i potwierdzenia ścieżek zmian.

Przygotowanie Kreatora Ścieżki zmian

Przejrzyj przygotowany przez nas arkusz kalkulacyjny i dostosuj go do swoich potrzeb. Możesz chcieć zmienić użyte tam terminy, dodać nową kolumnę, aby lepiej zobrazować wnioski płynące z warsztatów, albo po prostu zmienić schemat kolorów. Pamiętaj, że musisz też dostosować skalę czasową efektów, aby oddawała to, co ustaliliście podczas warsztatów. Zerknij na przykładową Ścieżkę zmian, którą stworzyliśmy w Europeanie.

Po pierwsze — szersze spojrzenie

Na początku opisz ogólne problemy, które zidentyfikowaliście podczas pierwszych warsztatów. Kim są Twoi odbiorcy? Jakie pozytywne dla nich zmiany chcecie zaobserwować w danym sektorze, a jakie na poziomie całej społeczności? Opisanie słowami problemu, który chcecie rozwiązać pomoże Ci zrozumieć kontekst, w którym powinniście planować swoje działania. Pomoże Ci też lepiej ukształtować Wasze oczekiwania.

Po drugie — wasze działania

Podczas warsztatów Ścieżki zmian poprosiłeś swój zespół o zidentyfikowanie działań i efektów Twojej organizacji mających na celu wywołanie zmian. Spisz je w arkuszu kalkulacyjnym w parach z odbiorcami. Podczas tego zadania może się okazać, że tego, co ktoś napisał w rogu tablicy, której zdjęcie zrobiłeś po warsztatach nie da się przenieść jeden do jednego do takiej formy notatki. Pamiętaj, że możesz się posiłkować zarówno zdjęciami pracy uczestników jak i własnymi notatkami z warsztatów, a w razie, gdyby to nie pomogło — możesz spytać samych twórców.

Podpowiedź: *Nie przejmuj się tym, że do niektórych odbiorców przypisane jest to samo działanie — uporządkujemy to później. W tym momencie najważniejszym jest, żebyś w czytelny sposób udokumentował działania i ich spodziewane efekty.*

Po trzecie — dokumentacja zmian

Odpowiednie udokumentowanie rezultatów, jakich się spodziewacie jest prawdziwym dziełem sztuki. Może być Ci wygodniej spisać je w formie listy albo jako bardziej ogólny zbiór rezultatów Waszych działań. Możesz chcieć zacząć od jednego odbiorcy i przepracować każdą Ścieżkę zmian pojedynczo. Znajdź sposób pracy z Kreatorem Ścieżki zmian, który jest dla Ciebie najbardziej przydatny.

Po czwarte — weryfikacja ścieżek zmian

Masz już wszystko udokumentowane i opisane w Kreatorze Ścieżki zmian. Pora podrzucić gotowy dokument reszcie zespołu i zebrać ich komentarze. Co o nim sądzą? Czy spodziewali się, że znajdzie się tam coś poza tym, co uchwyciłeś?

Podpowiedź: *Nie ma jedynego słusznego sposobu na uzupełnienie Kreatora Ścieżki zmian. Wykorzystaj go tak, by najbardziej pomógł Ci w pracy.*

Podpowiedź: *Możesz przedstawić zaplanowaną Ścieżkę zmian paru osobom z grona odbiorców.*

Przykład Europeany

Kreator Ścieżki zmian

Dwie sesje warsztatów już za Tobą, został jeden. Pora sprawdzić, co udało się stworzyć podczas warsztatu Ścieżki zmian i przygotować grunt pod końcową sesję — warsztat pomiarów.

Zapisuj

Ten arkusz pozwala Ci udokumentować każdą część opracowanych podczas ostatnich warsztatów ścieżek zmian. Możesz też zgrupować poszczególne Ścieżki według odbiorców.

Sprawdź

Mając wszystko prezycyjnie opisane, przyjrzyj się dokładnie temu, co udało się Wam opracować. Czy czegoś brakuje? Co wymaga dopracowania?

Skonsultuj

Skorzystaj z arkusza kalkulacyjnego ze Ścieżkami zmian do zebrania uwag od reszty zespołu. Zobaczenie tego, co zanotowali pospiesznie na karteczce post-it czy tablicy zapisanego w innej formie może pomóc im rozwinąć lub doprecyzować niektóre pomysły.

Podpowiedź: *Naprawdę warto poświęcić czas na to, by wszystkie Ścieżki zmian były opisane w jasny, sensowny sposób. Gdy wrócisz do nich po paru miesiącach, możesz już nie pamiętać szczegółów, które podczas warsztatów zanotowałeś jako luźne hasła.*

	A	B	C	D	E
1	odbiorcy	wpływ	działania	rezultaty	pytania, które należy zadać
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

Szersze spojrzenie

Teraz przygotujesz teren pod model kreowania wpływu. Kim są Twoi odbiorcy? Na jaki problem, który ich dotyka, chcesz mieć pozytywny wpływ?

Wasze działania

Rozbij to, co będziecie robić dla poszczególnych odbiorców. To, co jest na poziomie ogólnym to Wasze działania, a to, co da się odczuć i zmierzyć — efekty działań.

Dokumentacja zmian

Opisz długofalowe zmiany — rezultaty — które chcesz zaobserwować u swoich odbiorców na skutek swoich działań. Te efekty mogą się pojawić od razu, mogą trwać tylko pewien czas, mogą się też pojawiać co określoną ilość czasu.

Weryfikacja ścieżek zmian

Poświęć trochę czasu na dokładne sprawdzenie Ścieżki zmian i poproś swój zespół (oraz osoby, które nie zaangażowały się w warsztaty!) o krytykę. Co proponują dodać do Ścieżki zmian, którą zbudowałeś w Kreatorze Ścieżki zmian?

Ściągnij to narzędzie

Spisać wszystko

Sanne wydzieliła w kalendarzu całe popołudnie i zamknęła się w swoim biurze z kubkiem gorącej kawy i ulubioną muzyczną playlistą, która pomaga jej się skupić. Otworzyła arkusz kalkulacyjny z szablonem Ścieżki zmian przy dźwiękach Koncertu skrzypcowego G-dur Mozarta. Pora przejrzeć notatki i zdjęcia z warsztatów.

Główni odbiorcy byli już na tym etapie sprawą oczywistą, wpisała ich więc na samym początku. Przez ostatnie parę tygodni czuła, że coraz lepiej rozumie ich potrzeby i trudności, które stoją na ich drodze. Czuła się gotowa na to, by ocenić, jak jej muzeum może pomóc rozwiązać choć część tych problemów.

Skupienie na ścieżce zmian pozwoliło jej wczuć się jeszcze głębiej w ten temat. Zaczęła formułować obszary wpływu (na przykład zaangażowani uczniowie) i myśleć o tym, w jaki sposób jej muzeum mogłoby je wesprzeć. Dość szybko zorientowała się, że jej notatki nie są zbyt klarowne i że nie przedstawiają jasnego zarysu koniecznych działań, zmieniła więc nieco taktykę — zaczęła od wprowadzenia wszystkich ścieżek zmian do arkusza. Resztą szczegółów zajmie się później.

Gdy wprowadziła już wszystkie dane, zabrała się za szlifowanie poszczególnych ścieżek zmian. Pomału zaczynały tworzyć logiczną całość! Gdy skończyła, opisała raz jeszcze problemy, z jakimi stykają się poszczególne grupy odbiorców. Niektóre z rezultatów były mało konkretne, inne zbyt odległe w czasie... Podeszła do nich jeszcze kilka razy aż nie uznała, że wyczerpała energię mentalną na ten dzień.

Nim zgasiła światła i wyszła, wysłała maila do swojego zespołu z prośbą o przejrzenie gotowego dokumentu.

I.5

Warsztat pomiarów

Warsztat pomiarów pomoże Tobie i Twojemu zespołowi zidentyfikować, co dokładnie chcecie mierzyć podczas analizy wpływu. Przygotowaliśmy parę wskazówek, by Wam w tym pomóc.

Kto?
Ty i Twój zespół projektowy

Dlaczego?
Aby określić, co i w jaki sposób zmierzycie

Potrzebny czas
3 godziny warsztatów +
3 godziny przygotowań

Efekty:

- [ ] Porozumienie odnośnie rezultatów, które chcecie mierzyć
- [ ] Wstępną listę pomiarów
- [ ] Jasność, co do sposobu wykonania potrzebnych pomiarów

Pora, byś wrócił do pracy wraz ze swoim zespołem! Ostatni warsztat z fazy projektowej pomoże Wam ustalić, w jaki sposób zdobędziecie istotne metody pomiarów Waszego wpływu.

Rzuć okiem na *Scenariusz Analizy* — znajdziesz tam rozpisaną na główne punkty strukturę warsztatów oraz rolę, którą Ty i Twój zespół w nich odgrywacie. Podczas tej sesji umożliwisz przekształcenie rezultatów ze Ścieżki zmian w istotne pomiary oraz poznacie praktyczną stronę zbierania potrzebnych Wam danych.

Możesz wykorzystać przygotowaną przez nas *prezentację* jako merytoryczne wsparcie Waszej pracy nad opracowaniem stosownych metod mierzenia wpływu.

Zacznijcie od zerknięcia świeżym okiem na stworzone podczas poprzednich warsztatów Ścieżki zmian. Wykonacie parę prostych ćwiczeń, które pozwolą Wam uszeregować pożądane rezultaty, ocenić, które z nich są najistotniejsze do zmierzenia i w końcu stworzyć dla nich sposoby pomiaru.

Zanim zaczniesz

- [ ] Ściągnij szablonową prezentację i dostosuj slajdy oraz program spotkania do Waszych potrzeb.
- [ ] Przejdź przez zidentyfikowane wcześniej rezultaty i zaznacz, które z nich uważasz za najważniejsze.
- [ ] Przypomnij sobie, jakie dane już zbieracie. Wszystko — począwszy od liczby odwiedzających a skończywszy na raportach z mediów społecznościowych — może okazać się bardzo użyteczne.
- [ ] Stwórz na tablicy podsumowanie każdego z odbiorców. Wypisz dotyczące ich rezultaty na karteczkach post-it i dodaj je do właściwych odbiorców.

Scenariusz analizy

Faza I: Projekt — szablon prezentacji

Krok po kroku

Aby wykonać przedostatni krok w tej fazie Waszych działań, Twój zespół musi zakasać rękawy i wziąć się do dzieła. Będziecie rozkładać na części pierwsze stworzone wcześniej Ścieżki zmian, priorytetyzować oczekiwane rezultaty i dyskutować o tym, w jaki sposób (i czy w ogóle) da się je zmierzyć. To już prawie koniec, dacie radę!

1 **Planowanie analizy**
prezentacja

2 **Ustalanie priorytetów**
ćwiczenie w grupach

3 **Pomiary**
ćwiczenie w grupach

Przerwa na kawę

4 **Zbieranie danych**
ćwiczenie w grupach

5 **Podsumowanie**

Przygotowanie warsztatów

Znajdź salę, w której łatwo pracuje się razem. Znowu przyda się dużo tablic do zapisywania pomysłów i propozycji oraz do wywieszenia materiałów z wcześniejszych sesji.

Prowadzenie warsztatów

Na tym etapie powinno Wam się udać dopiąć fazę projektu niemal na ostatni guzik. Powinniście wyjść z sali z poczuciem, że dokonaliście czegoś naprawdę ważnego. Nie tylko uda Wam się ustalić główne obszary, na które wywrzecie swoimi działaniami wpływ, ale też będziecie wiedzieć, skąd zebrać na ten temat dane.

Otwarcie warsztatów

Zacznij powoli, od krótkiego podsumowania tego, co osiągnęliście poprzednio. Upewnij się, że wszyscy wiedzą, jaki temat będziecie opracowywać tym razem.

Po pierwsze — planowanie analizy

Rozpocznij sesję przeglądając to, co udało Wam się dotychczas osiągnąć w kierunku stworzenia modelu analizy wpływu. Czy już na tym etapie widzicie, że niektóre obszary zmian będą ważniejsze od innych? Jak się czujecie z wytypowanymi wcześniej rezultatami gdy mieliście czas, by je przetrawić?

Przedstaw kroki, które podejmiecie by dopracować rezultaty.

Podpowiedź: *Będziecie pracować ze Ścieżkami zmian z drugich warsztatów. Nie bój się wymieszać grup, które wcześniej pracowały razem — odświeżone, przemieszane grupy mogą zaowocować nowymi spostrzeżeniami.*

Po drugie — ustalenie priorytetów

Twoim pierwszym zadaniem jest ustalenie, które rezultaty są najważniejsze. Czy wszystkie są na tym samym poziomie z punktu widzenia Twojej instytucji? W jaki sposób wpasowują się w układankę Waszych celów? Czy któreś z nich możecie całkowicie wykreślić?

Ile z zaplanowanych rezultatów faktycznie zależy od Waszej pracy? Które z rezultatów są Wam najbliższe? Poproś zespoły o przesunięcie karteczek post-it na przydzielonych im grupach odbiorców tak, by uszeregować rezultaty według ich ważności mając na uwadze poniższe czynniki.

Istotność
Zbieranie danych nie jest prostym zadaniem. Zadajcie sobie pytanie, czy rezultat, który chcecie zmierzyć jest dostatecznie istotny, by poświęcać mu tyle czasu. Dlaczego warto lepiej zrozumieć jego skalę? Czy rezultat jest równie istotny dla odbiorcy? Czy zmiana jest duża, czy mała? Czy może wywołać reakcję łańcuchową kolejnych zmian?

Rozliczalność
Jeśli nie zrobilibyście nic, ile z planowanej przez Was zmiany i tak by się ziściło? Na ile macie wpływ na to, co się stanie i na ile zmiana w Waszej strategii zmieniłaby rezultat końcowy? Za które rezultaty jesteście odpowiedzialni osobiście? Z których nie powinniście być rozliczani? Kto jeszcze mógłby mieć wpływ na to, czy rezultat zostanie osiągnięty?

Po trzecie — pomiary

Waszym celem w tym ćwiczeniu jest zidentyfikowanie, jakie pomiary pomogą Wam ocenić skalę sukcesu każdego z rezultatów. Nie zidentyfikujecie pewnie wszystkich dostępnych pomiarów w ciągu jednych warsztatów — możesz jednak poprosić swoich współpracowników o pomoc w uzupełnieniu stworzonej dziś listy po zakończeniu sesji.

Poproś każdą grupę, by do każdego planowanego rezultatu dodali na oddzielnej karteczce post-it proponowaną metodę pomiaru tego, czy dany rezultat faktycznie wystąpił.

Gdy wszystkie grupy skończą pracę, omówcie wspólnie to, co każdemu udało się ustalić. Co jeszcze można dodać?

Podpowiedź: *Jeśli jedna z grup skończy zadanie znacznie przed pozostałymi, rozdziel jej członków do pomocy pozostałym grupom.*

Przykład
Rezultat: *Lepsze metody dydaktyczne*
Obiektywny wskaźnik: *Liczba nauczycieli, którzy korzystają z nowych metod nauczania*
Subiektywny wskaźnik: *Własne zdrowie postrzegane przez beneficjenta, na przykład: w skali od 1 do 5, jak zdrowo się czujesz? Ile masz energii?*

Po czwarte — zbieranie danych

Twoja widownia, powinna być już oczarowana tym, jak wiele dobrego zrobicie dla swojej organizacji. To idealna pora, aby wraz z całą grupą poruszyć temat zbierania danych. Połączcie siły, aby stworzyć podstawowe założenia procesu zbierania danych, który umożliwi Wam wykazanie, jaki rezultat miały Wasze działania na podstawie opracowanych wcześniej pomiarów.

Poprowadź dyskusję, której punktem wyjścia będzie to, jakie rezultaty możesz już udowodnić i/lub zmierzyć. Możliwe, że już zbieracie potrzebne dane lub ktoś z Waszej grupy wie, jak do nich dotrzeć.

Podpowiedź: *Jeśli rezultaty sprawiają wrażenie zbyt rozdrobnionych, spróbujcie przeanalizować wyłącznie efekty długoterminowe. Jeśli zmierzycie długofalowe skutki Waszych działań, czy mierzenie tych, które nastąpią wcześniej jest nadal niezbędne? Czy możesz założyć, że też miały miejsce?*

Poświęćcie też trochę czasu na rozmowę o tym, w jaki sposób możecie zmierzyć rezultaty. Czy pomogą Wam ankiety? Istniejące już pomiary? Pamiętaj, aby się upewnić, że rozumiecie, którędy dotrzecie do swoich odbiorców. Czy macie ich dane kontaktowe, czy będziecie polegać na innych sposobach, by się z nimi skontaktować?

Podpowiedź: *To dobry moment, by szybko sprawdzić efekty Waszej pracy. Czy pomiary, które zidentyfikowaliście faktycznie wykazują zmianę, do której dążycie lub jej brak? Czy dadzą istotne informacje, które pomogą w zarządzaniu projektem, czy to tylko sztuka dla sztuki?*

Po piąte — podsumowanie

Pora zakończyć prace. Podsumuj, co udało Wam się tego dnia osiągnąć. Podkreśl najważniejsze według Ciebie punkty i skonsultuj je ze swoimi współpracownikami. Przedstaw im następne kroki — udokumentujesz tę sesję i dodasz ustalone podczas niej pomiary do ścieżek zmian.

Wskaźniki i pomiary

Gdy Sanne dodawała treści z warsztatów Ścieżki zmian do arkusza Kreatora Ścieżki zmian, udoskonaliła niektóre elementy i opisywała je tak, by były bardziej zrozumiałe dla niej, by zawierały to, czego nie udało się uchwycić na karteczkach post-it. Starała się jednocześnie, by nie stracić sensu, który próbowali zawrzeć w swoich notatkach jej współpracownicy.

Pomyślała o głównym temacie warsztatów. Czy wszyscy wciąż byli zgodni, że cele, które wówczas rozpisali to te najważniejsze? Czy były dostatecznie znaczące, by się o tym przekonać „w akcji"? Czy naprawdę mogli uznać, że realizacja tych założeń należała wyłącznie do nich i nie zależała od czynników, które są poza ich zasięgiem?

Podczas tych rozważań grupa doszła do wniosku, że „poczucie spełnienia zawodowego" nauczycieli nie jest czymś, za co mogą być wyłącznie odpowiedzialni. To było zdecydowanie poza granicą

rozliczalności. Mieli jednak wpływ na to, jak łatwo nauczycielom jest przygotować zindywidualizowane materiały lekcyjne korzystając z zasobów muzealnych. Mogli więc uznać właśnie to za rezultat projektu.

Teraz łatwiej było pomyśleć nad tym, jakie pytania należałoby zadać, aby stwierdzić, czy projekt odniósł sukces. Mieli już sposób, by pozyskać wartościowe dane — Ylmaz, pracownik działu edukacji, miał dostęp do bazy kontaktów z danymi nauczycieli i zarządzał mediami społecznościowymi muzeum.

I.6

Doprowadź sprawy do końca

Jesteś na ostatniej prostej. Ostatnie zadania dzielą Cię od gotowego planu analizy wpływu Twoich działań!

Kto?
Ty i Twój zespół projektowy

Dlaczego?
Aby udokumentować efekty Fazy I w formie zarysu i przygotować się do Fazy II

Potrzebny czas
3 godziny +
3 godziny przygotowań

Efekty:

- [ ] Udokumentowana priorytetyzacja rezultatów
- [ ] Udokumentowane sposoby mierzenia każdego z rezultatów
- [ ] Dopracowanie ich, aby były zrozumiałe nawet dla osób z zewnątrz

Po zakończeniu warsztatów pomiarów pora udokumentować decyzje, które podjęliście i sposoby mierzenia wpływu, które opracowaliście. Zaktualizuj Kreator Ścieżki zmian — to Twoja okazja, by poprawić i dopracować wcześniejsze notatki. Czy wszystkie rezultaty są uszeregowane od najważniejszego do najmniej ważnego? Czy zidentyfikowaliście wszystkie niezbędne metody pomiarów? Uzupełnij ewentualne braki w schemacie zanim podzielisz się nim ze swoim zespołem.

Podpowiedź: *Czy masz wrażenie, że przydałoby się świeże spojrzenie, by dopracować notatki? Podziel się efektami swojej pracy ze współpracownikami, którzy nie brali udziału w warsztatach. Czy Ścieżki zmian, które zaplanowaliście, są zrozumiałe dla osoby z zewnątrz? Czy Wasze założenia odnośnie wpływu i odbiorców mają sens? Czy czegoś brakuje?*

Zanim zaczniesz

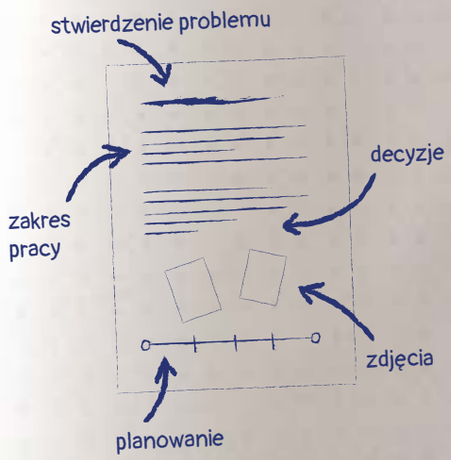
- ◯ Złóż w całość swoje notatki ze wszystkich warsztatów.
- ◯ Ponownie przejrzyj Ścieżkę zmian, którą udokumentowałeś w Kreatorze Ścieżki zmian.
- ◯ Upewnij się, że masz wciąż dostęp do zdjęć tablic, karteczek post-it, plakatów i innych notatek stworzonych przez uczestników warsztatów.
- ◯ Znajdź miejsce, w którym możesz pracować w skupieniu.

Ostatnia prosta!

Po warsztacie pomiarów Sanne wróciła do swojego arkusza kalkulacyjnego, w którym udokumentowała wcześniej Ścieżki zmian. Była gotowa nanieść ostatnie zmiany. Cały plan analizy wpływu był dla niej w pełni zrozumiały, wiele rzeczy wydawało się być oczywistymi — ale chciała uniknąć nadmiernej wiary w to, że jej notatka będzie uniwersalnie zrozumiała. Postanowiła poprosić o opinię z zewnątrz.

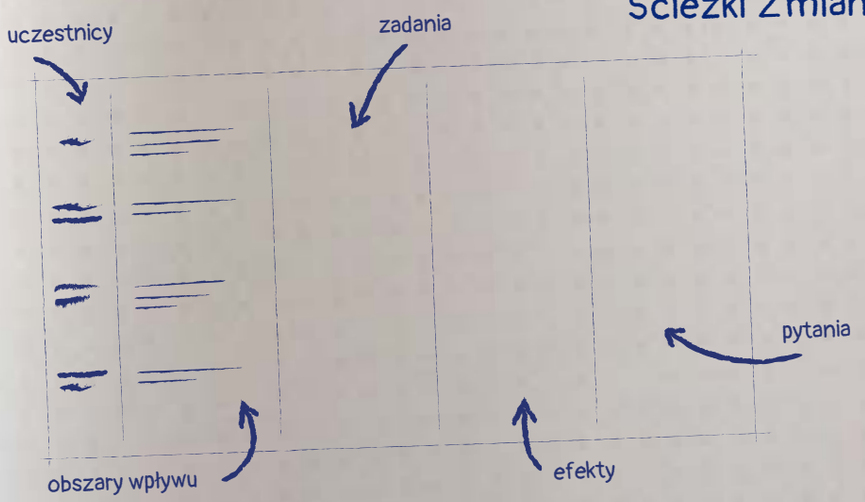
Poprosiła o pomoc Petera, programistę, z którym czasem chodziła na lunch. Zawsze podziwiała analityczne podejście Petera i jego wspaniałe oko do szczegółów. Obie te umiejętności okazały się być bardzo przydatne — Peter miał uwagi do przebiegu dwóch ścieżek zmian. Powiedział jednak, że rozumie ogólny zamysł i że bardzo chętnie pozna rezultaty całego projektu. Idealnie!

Ostatnią przeszkodą do pokonania było skończenie briefu i uzyskanie ostatecznego zatwierdzenia planu od kierownictwa. Napisała krótkie wprowadzenie do gotowego Kreatora Ścieżki zmian, które zawierało główne wnioski z ostatnich paru miesięcy.



Stwierdzenie problemu: gotowe. Zakres pracy: jasno zdefiniowany. Do gotowego maila dodała załączniki — najlepsze zdjęcia z kolejnych sesji warsztatów — i wysłała komplet materiałów do swojego zespołu.

Kreator Ścieżki Zmian



Podsumowanie

Gratulacje! Udało Ci się zakończyć Fazę I. Jesteś uzbrojony w niezbędną wiedzę na temat analizy wpływu, który możesz wywierać.

Wraz ze swoim zespołem wspólnie określiliście rodzaje wpływów, jakich doświadczają Wasi odbiorcy w wyniku Waszych działań. Wiesz też, w jaki sposób zbierzesz dane na temat Waszego wpływu.

Co dalej? Faza II, III oraz IV

To już koniec Fazy I, czyli etapu planowania i projektowania. W Fazie II na podstawie naszego gotowego planu działania stworzymy zapytania badawcze i zbierzemy niezbędne dane. W Fazach III oraz IV wyciągniemy wnioski ze zgromadzonych danych i stwierdzimy, co możemy poprawić w naszych działaniach, w jaki sposób zmienić nasze produkty i usługi.

Faza I już za Wami. Powinniście czuć się znacznie pewniej w swoim zrozumieniu wpływu, jaki wywieracie na społeczności wokół Was. Przygotowaliście zarys projektu kształtowania wpływu, który opisuje, w jaki sposób Wasze działania łączą się ze zmian-ami, które chcecie dostrzec w Waszych odbiorcach. To, co stanie się dalej zależy tylko od Was.

Dotarcie do tego etapu może być na razie wystarczające. Możesz jednak chcieć iść o krok dalej — jeśli tak, ucieszysz się na pewno, że już wiosną 2018 roku ukażą się przewodniki po fazach od II do IV, które pomogą Ci doprowadzić plan do końca.

Faza II: Zebranie i analiza danych

Opracujesz metody potrzebne do tego, by zanalizować wpływ Waszych działań w oparciu o Wasz plan. Jakie dane są Ci potrzebne i jak często należy je zbierać? W jaki sposób porównasz zebrane dane do założeń z Waszego planu? Co zrobić, jeśli dane nie złożą się w spodziewany sposób?

Faza III: Narracja

Przedstawienie zebranych w ciągu analizy wpływu danych w konkretny, zrozumiały sposób jest szalenie istotne. W jaki sposób możesz wykorzystać zebrane dane oraz Waszą ocenę, by pokazać powiązania między Waszymi działaniami a wpływem? W jaki sposób ten proces różni się — lub nie — od standardowych raportów w Twojej organi-zacji? Jak możesz pomóc swojemu zespołowi i innym zainteresowanym stronom zro-zumieć wyniki Twojej analizy?

Faza IV: Ocena i planowanie

Czego możesz się nauczyć ze wcześniejszych kroków tego procesu? Powinieneś był przez ten czas rozwinąć swoją wiedzę o Twoich odbiorcach i o Twojej własnej pracy. W jaki sposób możesz zadbać o to, by te wnioski były udostępniane innym zespołom w organizacji?

W międzyczasie dołącz do dyskusji toczących się wokół zagadnień związanych z kszt-ałtowaniem i analizą wpływu w społeczności „Impact for Cultural Heritage" na LinkedI-nie.

Podpowiedź: Nie możesz się doczekać Fazy II? Jesteś gotowy, by zacząć pracę nad tym, by przekształcić Twój projekt w realne działania? Zacznij zbierać dane, które pozwolą Ci zacząć mierzyć zidentyfikowane podczas warsztatów rezultaty. To może wymagać stworzenia ankiety lub wprowadzenia zmian w standardowych raportach, z których korzysta Twoja instytucja. Możesz też dowiedzieć się więcej o tym, w jaki sposób zebraliśmy dane w Europeanie by dokonać analizy wpływu w studium przypadku „Workers Underground: nasza podróż przez analizę wpływu".

Społeczność #impact w serwisie LinkedIn

Przeczytaj nasze publikacje w serwisie Medium

Słownik najważniejszych terminów

Termin	Dotyczy	Co znaczy w tym przewodniku
Działania	Ścieżka zmian	Zrealizowane lub planowane akcje realizowane z wykorzystaniem zasobów cyfrowych i podejmowane przez instytucję lub organizację, aby osiągnąć cele statutowe
Ścieżka zmian	Przewodnik	Metoda łączenia działań i rezultatów organizacji z efektami bezpośrednimi doświadczanymi przez odbiorcę.
Soczewka społeczna	Soczewki wartości	Skupienie się na wartości lub korzyści dla odbiorcy z doświadczenia bycia częścią grupy, która wchodzi w interakcję z działaniami instytucji kultury.
Wpływ ekonomiczny	Perspektywy strategiczne	Sytuacja, w której prowadzone przez instytucję działania powodują poprawę sytuacji ekonomicznej wewnątrz Waszej instytucji, wśród jej odbiorców lub otaczającej Was społeczności.
Soczewka istnienia	Soczewki wartości	Skupienie się na wartościach lub korzyściach wynikających ze świadomości, że szanse na obcowanie z kulturą lub historią istnieją i ktoś dba o ich utrzymanie, nawet jeśli się z nich akurat nie korzysta.
Wpływ	Przewodnik	Zmiany, które zachodzą wśród samych odbiorców lub w otaczających ich społecznościach w efekcie działań, za które odpowiedzialna jest dana organizacja. *Nota bene: pochodzi z definicji wpływu w metodzie zrównoważonego wpływu prof. Tannera — dające się zmierzyć rezultaty wynikające z istnienia zasobu cyfrowego i wskazujące, że zaszła pewna zmiana w życiu lub możliwościach życiowych osób, dla których dany zasób był przeznaczony.*
Wpływ innowacyjny	Perspektywy strategiczne	Sytuacja, w której prowadzone przez instytucję działania stanowią lub umożliwiają innowacje powodujące korzyści społeczne, ekonomiczne lub operacyjne.
Zarys projektu kształtowania wpływu	Przewodnik	Dokumentacja kluczowych elementów fazy projektu tworząca podstawę modelu wpływu.
Model wpływu	Przewodnik	Plan identyfikowania, mierzenia i oceny wpływu, a następnie zarządzania nim.
Soczewka nauki	Soczewki wartości	Skupienie się na wartości lub korzyści dla odbiorcy wynikającej z ich zdolności do nauki — w sposób sformalizowany lub nie — przez uczestniczenie w organizowanych przez instytucję kultury działaniach oraz na różnicy, którą takie pozyskanie wiedzy powoduje w odbiorze kultury, wykształceniu, wiedzy i poczuciu przynależności przez tą osobę.

Dziedzictwo	Soczewki wartości	Skupienie się na wartości lub korzyści dla odbiorcy pochodzącej z możliwości otrzymywania i przekazywania dalej dziedzictwa kulturowego między pokoleniami lub społecznościami.
Pomiary	Przewodnik	Sposoby określenia ilości, skali lub wartości wpływu wynikającego z naszych działań.
Wpływ operacyjny	Perspektywy strategiczne	Następujący po wpływie innowacyjnym; sytuacja, w której prowadzone przez instytucję działania powodują poprawę lub udoskonalenie wewnętrznych procesów naszej instytucji.
Rezultat	Ścieżka zmian	Faktyczna lub planowana zmiana doświadczana przez odbiorcę poprzez obcowanie z działaniami danej instytucji lub organizacji.
Efekty	Ścieżka zmian	Konkretne, dające się zmierzyć produkty i usługi tworzone przez działania danej instytucji lub organizacji.
Kreator Ścieżki zmian	Przewodnik	Arkusz kalkulacyjny służący dokumentowaniu Ścieżki zmian i zidentyfikowaniu powiązanych z nią pomiarów.
Stwierdzenie problemu	Kreator Ścieżki zmian	Krótki opis problemu, na który działania instytucji lub organizacji mają mieć pozytywny wpływ.
Scenariusz	Przewodnik	Uporządkowania lista działań niezbędnych, aby przeprowadzić sesję warsztatów lub zrealizować wyznaczone w przewodniku zadanie.
Wpływ społeczny	Perspektywy strategiczne	Sytuacja, w której prowadzone przez instytucję działania powodują pozytywne zmiany w życiu odbiorców i szerszego społeczeństwa.
Odbiorca	Przewodnik	Osoba, grupa, społeczność lub organizacja, u której spodziewasz się zaobserwować zmiany lub dla której planujesz działania instytucji.
Perspektywy strategiczne	Przewodnik	Metoda, która tworzy kontekst dla umożliwienia decyzji odnośnie tego, jaki wpływ powinien być mierzony i dlaczego te pomiary są potrzebne.
Soczewka użyteczności	Soczewki wartości	Skupienie się na wartości lub korzyści dla odbiorcy przez obcowanie ze zbiorami lub projektami w określonym czasie.
Soczewka wartości	Przewodnik	Narzędzie, które umożliwia skupienie się na konkretnym rodzaju wartości, którą da się przypisać działaniom, które próbujemy zrozumieć, opisać lub zmierzyć bez rozpraszania się szerszą perspektywą.

Chcemy usłyszeć Wasze opinie!

Piszcie do nas na impact@europeana.eu

‘George Breitner en Marius Bauer in een rijtuig in Londen’ Breitner, George Hendrik, Rijksmuseum, Holandia, własność publiczna