

PORADNIK PROJEKTOWANIA INNOWACJI

MICHAŁ SZEWCZYK

MARTYNA OBARSKA

PUBLIKACJA POWSTAŁA W RAMACH DZIAŁAŃ WARSZAWSKIEGO LABORATORIUM
INNOWACJI SPOŁECZNYCH „SYNERGIA” (WLIS „SYNERGIA”), WSPIERAJĄCEGO
MIEJSKIE JEDNOSTKI W PROJEKTOWANIU INNOWACJI SPOŁECZNYCH.

Rok Wydania: 2025

Wydawca: Warszawskie Laboratorium Innowacji Społecznych „Synergia”; ul. Markowska
16, Warszawa

Autorstwo: Michał Szewczyk, Martyna Obarska

Rysunki: Magda Rysuje

Skład: Okiem Sztuki, Maciej Głowacki

Koordinacja: Jan van der Saar

Kontakt: sekretariat.synergia@um.warszawa.pl oraz www.wlissynergia.pl

SPIS TREŚCI

SŁOWO WSTĘPNE	5
WPROWADZENIE:	6
DLACZEGO SEKTOR PUBLICZNY POTRZEBUJE PROJEKTOWANIA?.....	6
JAK KORZYSTAĆ Z PORADNIKA?	6
NASZA DEFINICJA: CZYM SĄ INNOWACJE SPOŁECZNE?.....	7
METODA: DLACZEGO TAK PRACUJEMY?	8
PROCES: „OD WYZWANIA DO ROZWIĄZANIA”	9
METAFORA ZE SŁONIEM	11
ELEMENTY SUKCESU	12
INSPIRACJA: NAJPIERW MIESZKANIE	12
NIEZBĘDNE KOMPETENCJE I SPOSÓB MYŚLENIA, W POSZUKIWANIU SYNERGII.....	13
PROCES TO WSPÓŁDZIAŁANIE	15
EKOSYSTEM INNOWACJI, KROK PO KROKU	16
ZANIM ZACZNIEMY, OKREŚLAMY WYZWANIA	16
FAZA I: ODKRYWANIE	17
OGARNIAMY CHAOS: OKREŚLAMY RAMY PROJEKTU	18
OPRACOWUJEMY MAPĘ INTERESARIUSZY	19
INSPIRACJA: DZIELNICE TROSKI	20
POZYSKUJEMY WIEDZĘ ORAZ PORZĄDKUJEMY JĄ.....	21
„KOPIEMY” GŁĘBIEJ	22
MYŚLICIELE NA POMOC / THINKERS IN RESIDENCE	23
MAPUJEMY WIEDZĘ	23
WYBIERAMY METODĘ BADAWCZĄ.....	24
INSPIRACJA: OSTRY DYŻUR	25
PRZYGOTOWUJEMY BADANIE	25
INSPIRACJA: CHÓR NARZEKAŃ / VALITUSKUORO	26
BADAMY!	27
INSPIRACJA: BADANIA DRUKAREK.....	28
BADANIA OPIEKI W SINGAPURZE	29

FAZA II: PRZEFORMUŁOWANIE	30
SPOTYKAMY SIĘ I DZIELIMY WIEDZĄ I HISTORIAMI	30
ANALIZUJEMY MATERIAŁY	31
OPRACOWUJEMY INSIGHTY („ZNAJDKI”)	32
INSPIRACJA: DOBRA KUCHNIA.....	33
DOPRACOWUJEMY WYZWANIE PROJEKTOWE	34
WYTYCZNE PROJEKTOWE: TWORZYMY ZASADY I OGRANICZENIA	35
ANGAŻUJĄCA OPOWIEŚĆ O WYZWANIU PROJEKTOWYM.....	35
FAZA III: TWORZENIE.....	37
PRZYKŁADY ROZWIĄZAŃ	38
NIEOCZYWISTE INSPIRACJE.....	39
INSPIRACJA: KRĘGI DLA OSÓB BĘDĄCYCH W ŻAŁOBIE.....	39
PRZYGOTOWUJEMY DZIAŁANIA IDEACYJNE	40
WYMYŚLAMY!	41
DOPRACOWUJEMY POMYSŁY	43
DOKONUJEMY SELEKCJI POMYSŁÓW	44
OKREŚLAMY KWESTIE DO POTWIERDZENIA.....	44
INSPIRACJA: KARUZELA I POMPA / PLAYPUMP.....	45
WYKONUJEMY PROTOTYP	46
TESTUJEMY!	47
WYCIĄGAMY WNIOSKI I WPROWADZAMY POPRAWKI.....	48
INSPIRACJA: PRZEWIDZIEĆ UPADKI.....	48
FAZA IV: URUCHOMIENIE	50
SZCZEGÓŁOWY MODEL FUNKCJONOWANIA ROZWIĄZANIA.....	50
USZCZEGÓŁAWIAMY ROZWIĄZANIE.....	51
BUDUJEMY OPOWIEŚĆ.....	51
SZYKUJEMY PILOTAŻ.....	52
INSPIRACJA: MIESZKANIE DLA SENIOREK	53
WSPIERAMY WDROŻENIE	54
INSPIRACJA: DIALOGI WSPÓLNOTOWE I TRENINGI DOBREJ ROZMOWY	54
ZAKOŃCZENIE: CZY TO JUŻ KONIEC?	56
INSPIRACJE	56

AUTORZY.....	57
PODSUMOWANIE: PROCES INNOWACJI.....	59
METODA PRACY NAD INNOWACJAMI SPOŁECZNYMI	59
ELEMENTY SUKCESU	59
PROCES „OD WYZWANIA DO ROZWIĄZANIA”	60

SŁOWO WSTĘPNE

Cześć, nazywam się Jan van der Saar i kieruję Zespołem Innowacji Społecznych w Warszawskim Laboratorium Innowacji Społecznych „Synergia”.

Na co dzień pracujemy nad rozwiązaniami, które poprawiają jakość życia mieszkańców i pomagają wyrównywać szanse w naszym mieście. To jest fundament naszej misji – tworzyć innowacje społeczne, które wynikają z realnych potrzeb i są zakorzenione w różnorodności Warszawianek i Warszawiaków.

Wizja, która nas prowadzi, jest ambitna, ale i bardzo konkretna: chcemy, żeby Warszawa była najbardziej innowacyjnym społecznie miastem na świecie. Miastem, w którym mieszkańcy, dzięki synergicznym działaniom są szczęśliwi i żyją lepiej. Wierzę, że jest to możliwe za sprawą współpracy wielu osób i instytucji – bo w pracy nad innowacjami społecznymi niczego nie da się zrobić w pojedynkę.

Wartości, którymi kierujemy się w Synergii, porządkują naszą codzienną pracę. Działamy empatycznie, innowacyjnie, odpowiedzialnie i razem. Te wartości nie są pustymi sloganami – przekładają się na sposób, w jaki słuchamy mieszkańców, prowadzimy badania, projektujemy rozwiązania i współpracujemy z miejskimi jednostkami.

W tym wszystkim szczególna rola należy do Zespołu Innowacji Społecznych. Naszym zadaniem jest nie tylko projektowanie nowych rozwiązań, ale też rozwijanie w mieście uporządkowanego i powtarzalnego procesu projektowania innowacji. Chcemy, żeby ten sposób myślenia i działania stał się naturalny zarówno dla urzędników m.st. Warszawy, jak i dla partnerów społecznych oraz osób, które pracują blisko mieszkańców.

Właśnie dlatego powstał Poradnik Projektowania Innowacji. Chcemy, żeby każdy – niezależnie od doświadczenia, roli w organizacji czy obszaru, w którym pracuje – mógł zrozumieć, czym jest innowacja, jak wygląda jej proces projektowy i jak samodzielnie spróbować go zastosować. Ten Poradnik jest praktycznym przewodnikiem po czterech etapach projektowania innowacji. Można z niego korzystać liniowo albo otwierać tam, gdzie akurat jest potrzebny: na etapie diagnozy, szukania pomysłów, testowania rozwiązań czy planowania wdrożenia. Jest dla wszystkich, którzy chcą pracować mądrzej, odważniej i bardziej świadomie – dla urzędników, pracowników miejskich jednostek pomocy społecznej, organizacji społecznych i lokalnych inicjatyw.

Mam nadzieję, że ta publikacja stanie się narzędziem, które pomoże nam wspólnie rozwijać innowacje w Warszawie i wprowadzać zmiany, które naprawdę mają znaczenie.

Zapraszam do lektury!

Jan van der Saar, Kierownik Zespołu Innowacji Społecznych

Warszawskie Laboratorium Innowacji Społecznych „Synergia”

WPROWADZENIE:

DLACZEGO SEKTOR PUBLICZNY POTRZEBUJE PROJEKTOWANIA?

Marco Steinberg, innowator i założyciel Snowcone & Haystack, fińskiej agencji wspierającej rozwój innowacji w administracji publicznej, współtwórca Helsinki Design Lab, opowiadając o wyzwaniach dla sektora publicznego, zauważył, że:

Coraz częściej sektor publiczny musi sobie radzić z niepewnością, a nie z ryzykiem – tym potrafi już sprawnie zarządzać.

Projektowanie pozwala prototypować rozwiązania, dostrzec potrzeby użytkowników i odpowiadać na potrzeby społeczne.

To sposób na budowanie mostów między niepewnością a ryzykiem.

Wypowiedź Steinberga przyświecała nam w naszej pracy.

Zdajemy sobie sprawę z różnych raf, na które natykają się twórcy innowacji. Dlatego oddajemy w Wasze ręce Poradnik, w którym w usystematyzowany sposób, krok po kroku, pokazujemy jak przejść przez proces projektowania innowacji, gdzie szukać sojuszników, na co zwracać uwagę w pracy zespołowej, kiedy przyspieszyć pracę, a kiedy dać sobie czas na spokojny namysł.

JAK KORZYSTAĆ Z PORADNIKA?

Nasz Poradnik został pomyślany jako praktyczny pomocnik dla wszystkich, którzy będą w ramach „Synergii” – a także szerzej w społecznych i miejskich zespołach – opracowywać innowacje społeczne i rozwijać uporządkowany, powtarzalny proces ich projektowania.

To zbiór konkretnych narzędzi, inspiracji i podpowiedzi: jak organizować swoją pracę, na co szczególnie zwracać uwagę, o czym pamiętać i co wykorzystywać w tworzeniu innowacji. Staraliśmy się w miarę możliwości posługiwać polskimi terminami, nazwami narzędzi i ćwiczeń, ale w niektórych miejscach pozostawiamy nazwy angielskie, które funkcjonują w środowisku projektantów i projektantek.

Mamy nadzieję, że dzięki znajomości anglojęzycznych terminów łatwiej będzie Czytelniczkom i Czytelnikom samodzielnie znaleźć inspiracje i dodatkowe narzędzia.

W poradniku opisaliśmy konkretny, rekomendowany przez nas model pracy wywodzący się z **klasycznego podejścia Spirali Innowacji** rozbudowanego o **Systemic Design Framework**.

Warto zapoznać się z logiką całego systemu, którą opisujemy na stronach 9-11, i realizować go krok po kroku. Kolejność etapów jest spójna, a opisane narzędzia pozwolą sprawnie realizować kolejne zadania i szukać realnych możliwości odpowiedzi na potrzeby społeczne.

[The Young Foundation, *The Open Book of Social Innovation*](#)

[Alex Ryan, *What is Systemic Design?*](#)

Na kolejnych stronach przedstawimy poszczególne etapy procesu projektowego:

Przykładowo: najpierw opowiemy o Odkrywaniu i głównych krokach, składających się na tę fazę pracy – Rozpoczęciu projektu, Zrozumieniu wyzwania i Zdobywaniu wiedzy. Następnie przedstawimy szczegółowe działania, które warto zrealizować na tym etapie.

Opiszemy w ten sposób wszystkie kroki całego procesu.

Z czasem zachęcamy do wprowadzania modyfikacji.

Wierzymy w to, że im masz więcej doświadczenia, tym szybciej zaczniesz dodawać do systemu własne, ulubione narzędzia pracy albo modyfikować te opisane w Poradniku.

NASZA DEFINICJA: CZYM SĄ INNOWACJE SPOŁECZNE?

Świat, w którym panuje coraz większe poczucie niepewności wymaga nowych rozwiązań – również tych z obszaru innowacji społecznej. Czym one są?

W najstynniejszym podręczniku innowacji społecznych, „Biblii” tej tematyki – *The Open Book of Social Innovation* – opublikowanej w 2010 roku, innowacja społeczna to nowy pomysł (produkt, usługa, model), który odpowiada na potrzeby społeczne i przyczynia się do budowania nowych relacji społecznych i umożliwia nawiązywanie współprac.

W innych definicjach podkreśla się, że innowacje społeczne mogą być również nową regułą, zapisem prawnym, ruchem społecznym, a nawet interwencją. NESTA – kluczowa organizacja dla rozwoju wiedzy o innowacjach społecznych i ich rozwoju w Europie – podkreśla dodatkowo, że innowacje społeczne mogą powstać zarówno wewnątrz jak na zewnątrz sektora publicznego. Mogą pojawić się jako efekt działań sektora prywatnego, sektora nauki, a także na przecięciu tych sektorów. Niezależnie od przytoczonej definicji,

jedno jest stałe i pewne – nie ma innowacji społecznych bez zdiagnozowania potrzeb społecznych i znalezienia wyzwania, na które realnie trzeba odpowiedzieć.

Bardzo ciekawie innowację społeczną definiuje również Fundacja Stocznia. Autorzy książki *Pod rękę z pomysłowym Dobromirem* zwracają uwagę na nader istotną cechę udanych innowacji społecznych – ich emancypacyjny charakter, czyli stworzenie takiego rozwiązania, które stawia na podmiotowość i niezależność użytkowników czy całych, zaangażowanych w nie społeczności.

Świetnym przykładem takiej innowacji jest np. model „Najpierw Mieszkanie” – metoda wychodzenia z kryzysu bezdomności bazująca na zapewnieniu osobom w kryzysie w pierwszej kolejności własnego dachu nad głową (ale nie noclegowni), co przekłada się na większą sprawczość w innych obszarach życia. W Polsce takie podejście praktykują m.in. Gdynia i Warszawa.

[The Young Foundation, *The Open Book of Social Innovation*](#)

[NESTA, Fundacja Stocznia, *W harmonii i bez niej. Rozwój innowacji społecznej jako wyzwanie*](#)

[Fundacja Stocznia, *Pod rękę z pomysłowym Dobromirem*](#)

[Fundacja Najpierw Mieszkanie Polska, *Otwarty model zakończenia bezdomności*](#)

METODA: DLACZEGO TAK PRACUJEMY?

W Poradniku proponujemy podejście polegające na połączeniu dwóch metodyk pracy – klasycznej Spirali Innowacji oraz Systemic Design Framework. Całości procesu przyświeca myślenie systemowe, czyli rozpatrywanie danego systemu – np. opieki społecznej – w całej złożoności. Podpowiadamy rozwiązania, które sami przetestowaliśmy – rekomendujemy narzędzia, które najlepiej nam się sprawdzają w codziennej pracy.

Spirala innowacji to metafora procesu powstawania innowacji zaprezentowana w przywoływanej już książce *The Open Book of Social Innovation*. Proces powstawania innowacji społecznych został tam rozpisany na 6 etapów: załączki pomysłu, wstępne propozycje rozwiązań, prototyp i test, zapewnienie trwałości, skalowanie, zmiany systemowe. Jest to bardzo popularne i szeroko rozpowszechnione podejście do pracy z innowacjami społecznymi. Warto je jednak zaktualizować o sposób pracy, który w większym stopniu zakłada wymyślanie innowacji, biorąc pod uwagę cały ekosystem jej wdrożenia i późniejszej realizacji.

Podejściem, które uwzględnia bardziej kompleksowo całe otoczenie, jest Systemic Design Framework stworzony przez brytyjski państwowy instytut Design Council. To podejście lepiej odpowiada na wyzwania współczesnego świata, niepewnego i zmiennego, a także na specyfikę wyzwań, które rozwiązuje zespół „Synergii” – to często kwestie systemowe i problemy, na które dotychczas nie udało się znaleźć odpowiedzi. Ta metoda pracy powstała jako odpowiedź na refleksję, że projektanci potrzebują narzędzia zachęcającego do systematycznej pracy, a nie aktywności „od zrywu do zrywu”.

Ponadto jej twórcy zauważyli, że podzielenie etapu projektowania na mniejsze kroki, którym towarzyszy jasny cel i określone aktywności (w tym konkretne metody pracy i rekomendowane narzędzia), przynosi dobre efekty. Proces nadal jest zwinny i pozostaje w nim miejsce na eksperyment, ale ramy pozwalają nakierować kreatywność w kierunku takich rozwiązań, które realnie będzie można wdrożyć. Ten element pragmatyczności procesu projektowego wydaje nam się szczególnie istotny w kontekście pracy „Synergii”.

Ilustracja 1: Spiralny diagram kołowy podzielony na sześć segmentów o rosnącej wielkości, ponumerowanych od 1 do 6. Segmenty oznaczają etapy procesu: 1 – Załączki pomysłów, 2 – Wstępne propozycje rozwiązań, 3 – Prototyp i test, 4 – Zapewnienie trwałości, 5 – Skalowanie, 6 – Zmiany systemowe.

[The Young Foundation, *The Open Book of Social Innovation*](#)

Ilustracja 2: Schemat w formie koła podzielonego na ćwiartki, z dwoma rombami umieszczonymi w ćwiartkach lewej i prawej. Lewa część koła oznaczona jako ‚Orientacja i określenie’, znajdują się w niej romby opisane ‚1 – Odkrywanie” i ‚2 – Przeformułowanie”. Dolna część koła to ‚Przywództwo i narracja’, górna ‚Połączenia i relacje’. Prawa część koła to ‚Kontynuacja procesu’ znajdują się w niej romby opisane ‚3 – Tworzenie” i ‚2 – Uruchomienie”.

[Design Council, *Systemic Design Framework*](#)

PROCES: „OD WYZWANIA DO ROZWIĄZANIA”

Opracowany przez nas proces uwzględnia cały ekosystem, w którym powstają innowacje społeczne w „Synergii”. Szczegółowo opisane na kolejnych stronach etapy to instrukcja, jak krok po kroku powiększać swoją wiedzę, budować sojusze, szukać pomysłów i sprawdzać (często!), czy wymyślone rozwiązania realnie rozwiązują zdiagnozowany problem społeczny.

W Poradniku skupiliśmy się na 4 środkowych etapach, w całości realizowanych w „Synergii”. Są to Odkrywanie, Przeformułowanie, Tworzenie i Uruchomienie, czyli etapy „od wyzwania do rozwiązania”.

Ilustracja przedstawia schematyczny Diagram procesu projektowania innowacji społecznych – dwa rzędy ramek z kolejnymi krokami procesu.

Rozpoczyna się po stronie lewej od ramki podpisanej „System Identyfikacji Wyzwań”. Następnie, kierując się w prawą stronę, znajdują się trzy ramki pod wspólną kategorią „Odkrywanie”. W pierwszej ramce tytuł to „Rozpoczęcie projektu”, z wylistowanymi etapami: Określamy ramy Projektu, Tworzymy szczegółowy opis wyzwania, Opracowujemy Mapę Interesariuszy. W drugiej ramce tytuł to „Zrozumienie Wyzwania”, z wylistowanymi etapami: Pozyskujemy i porządkujemy istniejącą wiedzę, „Kopujemy głębiej”, Mapujemy wiedzę. W trzeciej ramce tytuł to „Zdobywanie nowej wiedzy”, z wylistowanymi etapami: Wybieramy metodę badawczą, Przygotowujemy badanie, Badamy!.

Dalej, kierując się w prawą stronę, znajdują się dwie kolejne ramki pod wspólną kategorią „Przeformułowanie”. W pierwszej ramce tytuł to „Analiza oraz sformułowanie wniosków”, z wylistowanymi etapami: Spotykamy się, dzielimy się wiedzą i historiami; Analizujemy materiały; Opracowujemy insighty („znajdki”). W drugiej ramce tytuł to „Dookreślenie wyzwania projektowego”, z wylistowanymi etapami: Dopracowujemy wyzwanie projektowe, Tworzymy wytyczne, Budujemy angażującą opowieść.

Dalej, kierując się w prawą stronę, znajdują się dwie kolejne ramki, pierwsze z kategorii „Tworzenie”. W pierwszej ramce tytuł to „Inspiracja”, z wylistowanymi etapami: Zbieramy przykłady rozwiązań, Szukamy nieoczywistych inspiracji. W drugiej ramce tytuł to „Generowanie pomysłów”, z wylistowanymi etapami: Planujemy i przygotowujemy działania ideacyjne, Wymyślamy!, Dopracowujemy pomysły.

Kategoria „Tworzenie” jest kontynuowana u dołu po lewej stronie. Następna ramka, pierwsza u dołu, a trzecia w ramach wymienionej kategorii ma tytuł „Wybór oraz uszczegółowienie pomysłów”, z wylistowanymi etapami: Dokonujemy selekcji i wyboru; Określamy, co musimy potwierdzić. W kolejnej ramce, czwartej w ramach kategorii „Tworzenie”, tytuł to „Prototypowanie, testowanie”, z wylistowanymi etapami: Planujemy i przygotowujemy działania ideacyjne, Wymyślamy!, Dopracowujemy pomysły.

Dalej, kierując się w prawą stronę, znajdują się dwie ramki pod wspólną kategorią „Uruchomienie”. W pierwszej ramce tytuł to „Dopracowanie rozwiązania”, z wylistowanymi etapami: Przygotowujemy dokładny model funkcjonowania rozwiązania, Uszczegóławiamy rozwiązanie. W drugiej ramce tytuł to „Działania uruchamiające pilotaż”, z wylistowanymi etapami: Budujemy opowieść, Przygotowujemy pilotaż.

Dalej, kierując się w prawą stronę, znajdują się 4 krótsze ramki pod wspólną kategorią „Praca nad realną zmianą”. Są to, kolejno: Wsparcie pilotażu, Pilotaż, Ewaluacja i „...Aż do skalowania i re-designu”.

METAFORA ZE SŁONIEM

Zaproponowana przez nas metoda pozwala rozwiązywać kompleksowe wyzwania w świecie niepewności, tzw. kryzysy splecione (np. kryzys bezdomności). To pojęcie stosuje się coraz częściej do opisu współczesnych problemów, które z natury są bardzo wielowątkowe, dotyczą różnych grup, a ich rozwiązanie wymaga interdyscyplinarnego podejścia. W Polsce termin ten promuje w swoich tekstach m.in. Edwin Bendyk.

Zaproponowana metoda może się wydawać skomplikowana i wielostopniowa, ale jej etapy służą właśnie do tego, żeby na różne sposoby i w różnych momentach przyjrzeć się kompleksowo problemowi, który próbujemy rozwiązać, i znaleźć realne, możliwe do wdrożenia rozwiązanie. Proponowane narzędzia pozwalają też pracę usystematyzować.

Potrzebę takiej pracy świetnie obrazuje metafora słonia przywoływana w *Social Innovation Lab Field Guide*.

Na czym polega? Pokazano słonia sześciu niewidomym osobom. Każda z nich próbuje zrozumieć, jak wygląda zwierzę, i opisuje je inaczej. Ta, która dotyka trąby, mówi, że słon przypomina gumowego węża. Ta, która dotyka ogona, porównuje go do szczotki. Koncentrują się na małym wycinku, ale nie są w stanie nazwać całości.

Ta metafora przybliżyła problem, który próbuje rozwiązać Systemic Design. Projektowanie innowacji społecznych często rozbija się o próbę rozwiązania małego wycinka problemu, bez dostrzeżenia całego ekosystemu, który ma na niego wpływ. Nie zwraca się należytej uwagi na zależności, nie pogłębia tematu. Potrzebujemy inaczej spojrzeć na problem, dostrzec kontekst. Dlatego rekomendujemy poświęcenie czasu na lepsze zrozumienie problemu i poszukiwanie rozwiązania – w innych źródłach, branżach. Proponowane docelowo rozwiązania nie mogą być wyrwane z kontekstu wdrożenia.

Proponujemy więc dużo „stop kłatek” – momentów, w których przeznaczamy swój czas na refleksję i podsumowanie poprzednich etapów.

[Michał Sęk, *Poczuć przyszłość*](#)

[Ben Weinlick, Aleeya Veljil, *Social Innovation Lab Field Guide*](#)

ELEMENTY SUKCESU

Przyjęta i opisana szczegółowo w Poradniku, metoda pracy pozwala minimalizować niepewność i diagnozować potencjalne ryzyka, które mogą się pojawić w procesie wytwarzania innowacji.

DLACZEGO TEN SPOSÓB WYPRACOWYWANIA ROZWIĄZAŃ SIĘ SPRAWDZA?

- **ITERACYJNOŚĆ**
Dzięki niej jesteśmy otwarci na diagnozowanie barier i problemów, potrafimy przyznać się do porażki i wyciągać wnioski, budujemy kulturę pracy opartą o informację zwrotną i otwartość na zmiany.
- **SKONCENTROWANIE NA UŻYTKOWNIKU**
Osadzamy innowację w świecie realnych potrzeb. Nasze rozwiązanie wielokrotnie w trakcie procesu przechodzi test konfrontacji z konkretną rzeczywistością społeczną.
- **POŁĄCZENIE MYŚLENIA ROZBIEŻNEGO I ZBIEŻNEGO**
Poszczególne etapy procesu są pomyślane w taki sposób, aby stymulować umiejętności poznawcze. Elementy pracy analitycznej przeplatane są pracą zespołową, kreatywna ideacja przechodzi po chwili w ustrukturyzowany proces weryfikacji i podejmowania decyzji, a momenty uczenia się i eksploracji finalizowane są konkretnymi fazami przygotowania dokumentacji i analiz wykonalności.
- **NASTAWIENIE NA WSPÓŁPRACĘ**
Na różnych etapach procesu angażujemy w swoją pracę użytkowników docelowego rozwiązania, ekspertów i interesariuszy. Dzięki temu jesteśmy otwarci na inne perspektywy, czerpiemy z doświadczenia i wiedzy innych. Minimalizujemy ryzyko błędnej diagnozy problemu. Stajemy się zespołem uczącym się.
- **MYŚLENIE SYSTEMOWE**
Pilnujemy holistycznego podejścia do projektowania innowacji. Na różnych etapach procesu mamy zaplanowane momenty, w których dajemy sobie czas i przestrzeń na analizę naszej dotychczasowej pracy, spojrzenie na całość z lotu ptaka i dostrzeżenie zależności, które mogą wpływać na wdrażanie docelowych innowacji.

INSPIRACJA: NAJPIERW MIESZKANIE

Jak myśleć systemowo,

a nie tylko wycinkowo?

JAK TO ZROBIONO?

W 2015 roku Centrum Reintegracji i Interwencji Mieszkaniowej MOPS w Gdyni stanęło przed nieoczywistym wyzwaniem. Jeden z operatorów miejskich schronisk dla osób w kryzysie bezdomności wypowiedział umowę.

Z dnia na dzień okazało się, że 25 osób pod opieką tego miejsca nie ma gdzie się schronić. Wtedy pracownicy MOPS postanowili wprowadzić w życie rozwiązanie, o którym dyskutowali już wcześniej, ale wydawało się im zbyt rewolucyjne jak na polskie warunki. Zainspirowali się projektem realizowanym w Utrechcie, w którym osoby w kryzysie bezdomności otrzymywały bezpośrednie wsparcie finansowe, mogły nim samodzielnie rozporządzać. Drugą inspiracją dla gdyńskich urzędników był model „Najpierw Mieszkanie” (housing first). Pracownicy MOPS wynajęli na wolnym rynku pokoje dla osób w kryzysie bezdomności – była to wariacja na temat modelu „Najpierw Mieszkanie”, ponieważ gmina nie posiadała własnych lokali komunalnych.

Projekt nazwany „Planem Utrecht” nadal funkcjonuje w Gdyni jako element całego systemu wsparcia.

CO OSIĄGNIĘTO?

„Plan Utrecht” to jedno z kilku działań nawiązujących do modelu „najpierw mieszkanie” zrealizowanych w Polsce. Warto przyrzeć się też działaniom Fundacji Najpierw Mieszkanie, która od 2019 roku promuje w kraju tę metodę, prowadzi badania bezdomności, projekty pilotażowe i lobbuje na rzecz systemowej zmiany w podejściu do osób w kryzysie bezdomności.

Dla zwolenników tego otwartego modelu zakończenia bezdomności koronną zasadą jest priorytet prawa do mieszkania jako podstawowego prawa człowieka. W tej metodzie mieszkanie jest nie tylko dachem nad głową, ale też początkiem samodzielności i samostanowienia, które pozwalają wyjść z długotrwałej bezdomności. Ten model w pełni spełnia zasady emancypacyjnej innowacji społecznej – osoby w kryzysie bezdomności zamieniają się w nim z „beneficjentów systemu” w „aktorów”, którym daje się szanse i zasoby do odbudowania samodzielności i podejmowania suwerennych decyzji.

[Fundacja Najpierw Mieszkanie PL, Gdyński „Plan Utrecht”](#)

[Fundacja Najpierw Mieszkanie PL, Otwarty model zakończenia bezdomności](#)

NIEZBĘDNE KOMPETENCJE I SPOSÓB MYŚLENIA, W POSZUKIWANIU SYNERGII

Jakie kompetencje powinny mieć osoby, które tworzą innowacje społeczne? Żeby móc sprawnie działać i wykorzystywać potencjał zespołu trzeba zaangażować osoby, które:

- lubią szukać rozwiązań
- potrafią pracować w zespole i z innymi
- są nastawione na ludzi (na pracę z nimi, ciekawość, słuchanie)
- są refleksyjne
- lubią kontestować rzeczywistość, nie boją się kwestionować powszechnych stwierdzeń
- zależy im na zmianie rzeczywistości na lepszą
- są proaktywne
- nie boją się pracy z nieznanym, nieprzewidywalności
- cechuje je ciekawość

W metodzie Systemic Design najlepiej sprawdzają się 4 typy osobowości::

- **PROJEKTANT/DZIAŁACZ**
Osoba skupiona na szybkim i sprawnym działaniu, która potrafi pracować ze szczegółami.
- **BUDOWNICZY RELACJI**
Osoba, która potrafi łączyć ludzi z różnych obszarów i tworzyć nowe synergie.
- **OPOWIADACZ**
Osoba, która potrafi wybrać najważniejsze elementy, angażować w działanie i budować przekonującą argumentację.
- **STRATEG**
Osoba z umiejętnością łączenia kropek i budowania szerokiej wizji rozwiązania, a zarazem potrafiąca uwzględnić wiele różnych aspektów i łączyć je w całość.

To nie oznacza, że poszukujemy do zespołu 4 idealnych osób – należy dobrać grupę osób, których kompetencje będą komplementarne. W głównym zespole wystarczą 2–3 osoby. Niezbędne jest, aby choć jedna z nich dobrze znała ramy procesu i pewnie przeprowadzała zespół przez kolejne działania i etapy pracy. W zespole warto również zadbać o to, żeby przynajmniej pojedyncze osoby posiadały takie cechy:

- skrupulatność,
- duża kreatywność,
- pragmatyczność,
- dostrzeganie „większego obrazka”, zależności i schematów,
- umiejętność angażowania ludzi w działania,
- umiejętność formułowania tez i szukania dowodów.

PROCES TO WSPÓŁDZIAŁANIE

Nieodłączną częścią zaproponowanego procesu jest poszerzenie – na krócej lub na dłużej – składu zespołu projektowego. Na różnych etapach, co zaznaczamy w Poradniku, z większą lub mniejszą intensywnością współpracujemy z:

- **PRZYSZŁYMI UŻYTKOWNIKAMI ROZWIĄZANIA**
Dzięki współdziałaniu lepiej rozumiemy wyzwanie, jesteśmy w stanie przeprowadzić bardziej pogłębione badania, stworzyć rozwiązanie odpowiadające na realne potrzeby, testować i dopracowywać pomysły.
- **PRZEDSTAWICIELAMI JEDNOSTEK WDRAŻAJĄCYCH DOCELOWE INNOWACJE**
Dzięki temu zdobywamy zarówno wiedzę, jak i budujemy długofalową współodpowiedzialność za rozwiązanie, dbając tym samym o współautorstwo i urzeczywistniając szansę na realne wdrożenie wymyślonych rozwiązań.
- **EKSPERTAMI**
Dostarczają nam wiedzy, wspierają w opracowywaniu inisightów, dzielą się doświadczeniami. To mogą być praktycy, eksperci dziedzinowi, przedstawiciele organizacji pozarządowych. Możemy ich włączać do naszych działań poprzez przeprowadzenie wywiadów, wspólną analizę materiałów i opracowań, zaangażowanie w proces ideacji czy opiniowanie.

EKOSYSTEM INNOWACJI, KROK PO KROKU

Na kolejnych stronach znajdziesz szczegółowy opis każdego z etapów pracy nad budowaniem innowacji społecznych.

ZANIM ZACZNIEMY, OKREŚLAMY WYZWANIA

W Poradniku koncentrujemy się na najważniejszej części procesu wytwarzania innowacji – etapach w największym stopniu realizowanych (we współpracy z partnerami) przez zespół Synergii.

Etapem wcześniejszym jest Określenie Wyzwań, czyli znalezienie problemów, potrzeb społecznych, na które realnie ma odpowiadać wytworzona innowacja.

Zakładamy, że etap ten mógłby przebiegać wielorako. Wyzwania można generować:

WEWNĘTRZNIE W SYNERGII:

- Prowadząc badania i wyciągając na ich podstawie insighy, które można potraktować jako wyzwania projektowe;
- Wyciągając wnioski z wcześniejszych procesów innowacji (często w trakcie procesu powstaje więcej niż jeden pomysł, diagnozuje się też więcej problemów i barier).

ZEWNĘTRZNIE W URZĘDZIE MIASTA LUB NA POZIOMIE ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

- Czerpiąc wiedzę z raportów przygotowanych przez inne instytucje;
- Jednostki miejskie oraz biura Urzędu Miasta mogą wskazywać problemy wymagające rozwiązania;
- Dobrą praktyką jest system konkursowy, np. centralny, prowadzony przez administrację publiczną portal zbierający zdiagnozowane wyzwania. Przykład? Prowadzony w USA portal Challenge.gov zbierający w jednym miejscu zarówno diagnozy, nad którymi można się pochylić, informacje o procesach, w które można się włączyć, i listę wyzwań, które można rozwiązać. Co ważne, portal oparty jest o system nagród fundowanych na poziomie federalnym i wyposażony w wyszukiwarkę, która umożliwia szczegółowe przejrzanie wyzwań pod kątem tematycznym.

[Portal rządu USA na rzecz innowacji: Challenge.gov](https://www.challenge.gov/)

FAZA I: ODKRYWANIE

- ZACZAĆ PROJEKT
- ZROZUMIEĆ, NA CZYM NAPRAWDĘ POLEGA
- ZDOBYĆ NIEZBĘDNĄ WIEDZĘ I POSZUKIWAĆ NOWEJ

PO CO TO ROBIMY?

Na tym etapie procesu poszukujemy sedna problemu. Próbujemy znaleźć to, co inni przeoczyli, na co nie zwrócili uwagi. Musimy jak najlepiej zrozumieć wyzwanie, dlatego zmieniamy perspektywę. Chcemy poznać ekosystem i środowisko, w którym działamy.

JAK TO ROBIMY?

Przygotowujemy plan działania, precyzujemy wyzwanie projektowe, tworzymy mapę interesariuszy, poznajemy się w zespole, zadajemy dużo pytań, dajemy sobie przestrzeń na wątpliwości i niezgodę, dużo sprawdzamy, badamy.

CO CHCEMY OSIĄGNAĆ?

Zgromadzić wiedzę na temat naszego wyzwania, zagłębić się w temat, zrozumieć, w jakim kontekście będzie funkcjonowało nasze rozwiązanie.

OGARNIAMY CHAOS: OKREŚLAMY RAMY PROJEKTU

- Cel etapu: USPRawnić PRACĘ, działać mniej chaotycznie
- Forma: WARSZTAT WEWNĘTRZNY dla zespołu
- Efekt: PLAN PRACY, PODZIAŁ ZADAŃ
- Czas: 1-2 DNI

OKREŚLAMY:

- role poszczególnych osób w zespole;
- zakres ich odpowiedzialności;
- skład całego zespołu;
- kogo będziemy dołączać do zespołu (ten skład może się zmieniać);
- Określamy ryzyka projektu.

USTALAMY:

- kogo koniecznie potrzebujemy (bez tej osoby projekt nie ma szans powodzenia);
- kogo trzeba zaangażować (o jakich osobach/grupach nie możemy zapomnieć);
- kto może nam pomóc (np. być naszym sprzymierzeńcem);
- kto jest decydemtem;
- kto jest sponsorem;

USTALAMY SPOSÓB WSPÓŁPRACY ZESPOŁU:

- kiedy się spotykamy, z jaką częstotliwością i w jakim składzie;
- forma spotkań (na żywo czy online);
- jak wymieniamy się wiedzą (mail, wspólny dysk, program do współdzielenia i pracy wspólnej itp.);
- jak monitorujemy wykonane zadania;
- kogo, kiedy i jak musimy informować o postępach w projekcie;
- jak działamy, jeśli coś nam nie wychodzi.

USTALAMY PLAN DZIAŁANIA:

- role i zakres odpowiedzialności osób w zespole;
- skład całego zespołu;
- kogo będziemy dołączać do zespołu (ten skład może się zmieniać).

Czasem na tym etapie wewnątrznie wymagana jest też „Karta Projektu” – syntetyczny dokument porządkujący kluczowe założenia projektu innowacji.

Opisuje kontekst i genezę wyzwania, cele, grupę docelową, zakres działań, planowane produkty, harmonogram, metody pracy, ryzyka oraz zaangażowanych partnerów i zespół. Stanowi wspólny punkt odniesienia dla wszystkich osób uczestniczących w projektowaniu innowacji i pomaga zachować spójność działań od diagnozy po wdrożenie.

SZCZEGÓŁOWY OPIS: DEFINIUJEMY WYZWANIE PROJEKTOWE

- Cel etapu: Jesteśmy w stanie ZROZUMIEĆ PROBLEM, nad rozwiązaniem którego będziemy pracować
- Forma: WYWIAD Z OSOBĄ DECYZYJNĄ w instytucji mającej potem wdrażać innowację i/lub praca własna nad zebraniem dostępnych informacji
- Efekt: ZNAMY ODPOWIEDZI i jesteśmy w stanie na ich podstawie opracować szczegółowy opis wyzwania projektowego
- Czas: 1-3 DNI

PRZYKŁADOWE PYTANIA W WYWIADZIE:

- Dla kogo projektujemy nasze rozwiązanie?
- Jak pilne jest to rozwiązanie?
- Czy można je zrealizować w jakimś mniejszym, częściowym zakresie?
- Jakie mamy zasoby (finansowe, organizacyjne, ludzkie), żeby rozwiązać dany problem?
- Czy może Pan/Pani wskazać konkretną grupę odbiorców rozwiązania?
- Kim są osoby, które musimy koniecznie uwzględnić w całym procesie?
- Kto będzie miał największy wpływ na wdrożenie rozwiązania?
- Bez czyjego zaangażowania/decyzyjności nie będziemy w stanie opracować i wdrożyć rozwiązania?
- Czy istnieją jakieś specyficzne okoliczności organizacyjne lub prawne, które musimy brać pod uwagę pracując nad rozwiązaniem tego problemu?
- Jaki chciałby/chciałyby Pan/Pani osiągnąć cel?
- Jaki efekt byłby dla Pana/Pani satysfakcjonujący? Czym byłby sukces? (wskaźniki sukcesu)

OPRACOWUJEMY MAPĘ INTERESARIUSZY

- Cel etapu: Chcemy zrozumieć, z kim będziemy pracować, kogo musimy zaangażować, KOGO NIE MOŻEMY POMINAĆ
- Forma: WARSZTAT WEWNĘTRZNY dla zespołu i/lub fragment wywiadu pogłębionego ze zleceniodawcą
- Efekt: MAPA INTERESARIUSZY
- Czas: 1-2 DNI

WAŻNE

Mapę warto aktualizować i uzupełniać przez cały czas trwania projektu o nowych interesariuszy i szczegóły, które będą wynikały z pogłębiania wiedzy w projekcie. Warto również od samego początku hierarchizować interesariuszy – zastanawiać się, na ile dana osoba lub grupa jest istotna w procesie, czy jej uwzględnienie jest kluczowe, czy może ważne, ale nie obligatoryjne.

WARTO SPRAWDZIĆ:

- Jak tworzyć mapę interesariuszy?
 - [Portal platformy Mural, Jak tworzyć mapę interesariuszy? Poradnik, szablony, przykłady.](#)
- Czasem, ze względu na skomplikowanie i zakres wyzwania, warto opracować dodatkowo mapę ekosystemu.
 - [This is Service Design Doing, Mapping Systems](#)

INSPIRACJA: DZIELNICE TROSKI

Jak zdefiniować nową grupę docelową usług publicznych?

JAK TO ZROBIONO?

Dzielnice Troski (Manzanas de Cuidado) to projekt kompleksowych usług społecznych (edukacyjnych, opiekuńczych, zdrowotnych) wdrażany w Bogocie od 2020 roku, skierowany do osób zajmujących się pracą opiekuńczą. Projekt jest flagowym przedsięwzięciem burmistrziny Claudii Lopez i wynika z nowatorskiego podejścia do projektowania usług społecznych. Lopez wraz z zespołem przyjrzała się temu, kto w Bogocie w największym stopniu wykonuje pracę opiekuńczą – odciążając system, ale realizując również niedocenione, w tym finansowo, zadania.

Analizy pokazały, że 9 na 10 kobiet w Bogocie wykonuje nieodpłatną pracę opiekuńczą, z czego 3 na pełen etat. Wyzwaniem jest więc wsparcie tej grupy. W tym celu powstają centra Manzanas de Cuidado, które są rozwijane w systemie eksperymentalnym – każdego roku otwierane są nowe placówki, a w 2035 roku ma ich być 45.

CO OSIĄGNIĘTO?

Poprzez zmianę grupy docelowej zaprojektowano eksperymentalny system, który odpowiada na potrzeby kobiet wykonujących pracę opiekuńczą oraz ich podopiecznych. Dzielnice Troski to lokalne centra usług rozsiane po całym mieście, co szczególnie przeciwdziała wykluczeniu transportowemu.

Centra bazują na zasadach trzech „R”: redistribuir (redystrybuować), reducir (redukcja) i reconocer (uznanie). Istotne jest też czwarte „R”: respiro (odpoczynek). „Manzany” pozwalają skorzystać z pomocy psychologów, uczestniczyć w zajęciach jogi czy grupach wzajemnego wsparcia – co jest kluczowe dla zdrowia fizycznego i psychicznego osób obciążonych opieką nad innymi.

Co ważne, centra oferują nie tylko czas wolny, ale również możliwość uzupełnienia wykształcenia (np. kursy ukończenia szkoły średniej) oraz podnoszenia kwalifikacji. Realizowane są także kursy Mężczyzna Opiekun, przygotowujące panów do zawodów opiekuńczych i wykonywania obowiązków domowych.

POZYSKUJEMY WIEDZĘ ORAZ PORZĄDKUJEMY JĄ

- Cel etapu: OKREŚLAMY CO WIEMY, a jakich informacji/danych nam brakuje, mapujemy białe plamy
- Forma: Warsztat wewnętrzny, PRACA W PODGRUPACH, poszukiwanie wśród ekspertów
- Efekt: MAPA WIEDZY (online i/lub fizyczna, umieszczona w przestrzeni pracy zespołu innowacji)
- Czas: 2-5 DNI (możliwe, że będzie to trwało dłużej)

WAŻNE PYTANIA, NA KTÓRE MUSIMY ODPOWIEDZIEĆ:

- Czy istnieją raporty, opracowania na dany temat?
- Czy osoby, z którymi będziemy współpracować w procesie zgromadziły już jakąś wiedzę?
- Czy były wcześniej realizowane badania, przygotowywane opracowania wewnętrzne?
- Jeśli próbowano już rozwiązać dany problem – czy na wcześniejszych etapach, podczas wcześniejszych prób powstała jakaś baza wiedzy, z której można skorzystać?
- Kto posiada ważne dla nas informacje? Jak możemy je pozyskać?

Na tym etapie nie przeprowadzamy jeszcze pogłębionych badań, a raczej mapujemy teren, w którym się poruszamy.

Dzięki przygotowanej w poprzednim kroku mapie interesariuszy (a także mapie ekosystemu) wiemy, kogo warto dopytać w pierwszej kolejności. To taki etap przecierania szlaku.

Często właśnie teraz dotrzemy do nowych interesariuszy – np. badaczy poleconych nam przez znanego nam specjalistę z danego tematu. Pytamy, sprawdzamy, zagadujemy.

„KOPIEMY” GŁĘBIEJ

- Cel etapu: POGŁĘBIENIE WIEDZY
- Forma: Praca w podgrupach i/lub praca indywidualna OSOBY ODPOWIEDZIALNEJ W ZESPOLE ZA RESEARCH
- Efekt: ROZBUDOWANA MAPA WIEDZY (może mieć częściowo wymiar fizyczny – umieszczona w przestrzeni pracy zespołu, ale rozbudowana wersja powinna zostać przygotowana online, do edycji dla wszystkich członków zespołu)
- Czas: 5+ DNI

JAK ZABRAĆ SIĘ ZA DESK RESEARCH:

- Ustalamy formę zbierania informacji – wybieramy narzędzie (Mural, Miro, współdzielone pliki tekstowe – Google Docs, itd.). Najważniejszy jest wybór 1 narzędzia i wspólna decyzja wszystkich zaangażowanych w research – pracujemy tak samo.
- Jeśli pracujemy zespołowo, dzielimy się zadaniami – może ktoś uwielbia dane statystyczne, a inna osoba jest świetna w znajdowaniu informacji w social mediach i na forach (netnografia). Świetnie! Trzeba to wykorzystać.
- Ustalamy terminy i formę wspólnej pracy – czy np. spotykamy się codziennie na 15 minut, żeby zobaczyć co udało się nam znaleźć, czy robimy dłuższe spotkania co kilka dni.
- Ustalamy, jak zbieramy informacje: WAŻNE! dobry research umożliwia szybkie dotarcie do źródła informacji – jeśli znaleźliśmy ciekawy raport, artykuł, dane itp., umieszczamy od razu link do źródła i niezbędne dane (np. autora tekstu, tytuł itp.). To podstawa naukowego desk researchu – zależy nam przecież, aby zebrane informacje były rzetelne i możliwe do sprawdzenia. Poza tym, jeśli będziemy szykować później prezentację albo opis naszego pomysłu, wykorzystamy dane, znając ich źródło.
- Weryfikujemy źródła informacji! Każda informacja powinna być rzetelna i sprawdzona. Macie ciekawe dane? Świetnie – sprawdźcie skąd pochodzą, czy jest to rzetelne źródło.
- Pamiętamy o prawach autorskich i licencjach Creative Commons!
- Nie ograniczamy się do researchu w sieci. Idziemy do biblioteki, archiwum, zbieramy informacje w zespole, dopytujemy organizacje pozarządowe i instytucje, pracujące w obszarze naszego wyzwania. W desk researchu czasem trzeba się przykryć kurzem!

Jak weryfikować informacje; wyszukiwać obrazem; nie nabrać się na dezinformację; korzystać z baz danych statystycznych?

– [Wojownicy Klawiatury Fundacji prof. Geremka, Baza Poradników](#)

MYŚLICIELE NA POMOC / THINKERS IN RESIDENCE

Jak szukać nieoczywistych sprzymierzeńców i doradców?

JAK TO ZROBIONO?

Thinkers in Residence to wymyślony w 2010 roku w Południowej Australii program polegający na angażowaniu myślicieli, intelektualistów i naukowców we wsparcie lokalnej społeczności i administracji w rozwiązywaniu problemów społecznych. Jego pomysłodawcą był lokalny polityk i późniejszy premier Południowej Australii Hon Mike Rann. Podczas jego kadencji program uzyskał oddzielne finansowanie z budżetu stanowego. Od 2016 roku program jest realizowany w ramach powołanej do tego organizacji Don Dunstan Foundation.

Zaproszone osoby spędzały 3 miesiące na pracy z lokalną społecznością, zbieraniu danych i prezentowaniu swoich wniosków. Następnie próbował/a przekonać lokalne władze do wprowadzenia konkretnych rozwiązań.

CO OSIĄGNIĘTO?

Przez lata funkcjonowania pomysłu udało się znaleźć rozwiązania z wielu dziedzin: zdrowia, edukacji, dostępu do wody, przeciwdziałania zmianom klimatycznym, bezpieczeństwa na drodze, doświadczenia bezdomności itd. W sumie wdrożono rozwiązania opiewające na kwotę 200 milionów dolarów australijskich. Co jednak ważniejsze – pokazano, że warto korzystać z wiedzy świetnych specjalistów i doceniać ich nietuzinkowe podejście do tematu.

*

Źródło inspiracji do opisu programu:

[The Young Foundation, *The Open Book of Social Innovation*](#)

MAPUJEMY WIEDZĘ

- Cel etapu: PODSUMOWUJEMY, CO WIEMY
- Forma: PRACA INDYWIDUALNA
- Efekt: UZUPEŁNIONA MATRYCA WYZWANIA PROJEKTOWEGO
- Czas: 3-5 DNI (może być wykonywane w trakcie z innymi działaniami)

To czas, żeby uporządkować swoją wiedzę, zaktualizować plan i mapę interesariuszy.

Powinniśmy teraz przygotować się do przeprowadzenia badań. Zgłębiliśmy temat, wiemy jakie mamy białe plamy i jakiej wiedzy nam brakuje – kolejnym krokiem będzie przeprowadzenie badań.

UWAGA: to dobry moment na spotkanie z decydentami w Synergii – żeby opowiedzieć o wyzwaniu, na czym polega projekt, jaką wiedzę udało nam się pozyskać, przedstawić mapę interesariuszy.

WYBIERAMY METODĘ BADAWCZĄ

- Cel etapu: OKREŚLAMY METODĘ BADAWCZĄ, najbardziej adekwatną do naszego wyzwania
- Forma: PRACA BADACZKI/BADACZA, konsultacje z resztą zespołu
- Efekt: WYBÓR NARZĘDZIA BADAWCZEGO
- Czas: 1-2 DNI

WAŻNE PYTANIA, NA KTÓRE MUSIMY ODPOWIEDZIEĆ:

- Na które „białe plamy” wiedzy chcemy znaleźć odpowiedź? Czego nie udało nam się uchwycić na wcześniejszych etapach pracy? Czego nie wiemy?
- Do jakiej grupy chcemy dotrzeć? Jak chcemy to zrobić?
- Jaka metoda badawcza będzie najbardziej adekwatna?
 - Czy zależy nam na poznaniu doświadczenia respondentów?
Wtedy wybierzmy metody jakościowe i etnograficzne – spędźmy z badanymi czas, obserwujmy, porozmawiajmy (wywiady kontekstowe i pogłębione), pozwólmy im opowiedzieć o swoim doświadczeniu, zorganizujmy warsztaty diagnostyczne albo zastosujmy techniki generatywno-projektowe, np. sondę kulturową (cultural probes).
 - Zależy nam na uchwyceniu skali zjawiska? Sięgnijmy po metody ilościowe (ankiety, sondaże).
- Jakie mamy zasoby osobowe i budżet?
- Kogo z zespołu zaangażujemy do przeprowadzenia badań? **WAŻNE:** Nawet osoby niebędące badaczami mogą się wcielić w tę rolę i zagłębić w temat, by lepiej zrozumieć problem.
- Pamiętajmy – jeśli zależy nam na analizie danych, wróćmy do Fazy Pozyskiwania Wiedzy. Poświęćmy więcej czasu na znalezienie aktualnych danych statystycznych – może specjaliści z danej dziedziny już je mają, ale np. jeszcze nie opublikowali wyników i mogą się podzielić swoimi wnioskami.

INSPIRACJA: OSTRY DYŻUR

Jak badać, żeby dowiedzieć się, o co chodzi?

JAK TO ZROBIONO?

W dobrym procesie nie chodzi tylko o zaprojektowanie rozwiązania, które będzie działało, ale takiego, które będzie działało i uda się je wprowadzić na stałe. Sprzyja temu dogłębne zrozumienie problemu.

Świetnym przykładem takiego podejścia były prowadzone przez Design Council badania brytyjskiej służby zdrowia. Skoncentrujmy się na jednym z nich – poszukiwaniu rozwiązania dla przemocy i agresji na ostrym dyżurze, skutkujących absencją, brakiem motywacji i brakiem chętnych do pracy wśród personelu medycznego. Żeby zrozumieć, skąd bierze się wysoki poziom agresji na izbie przyjęć, badacze weszli w rolę pacjentów – zastosowano m.in badania etnograficzne. Założono, że zupełnie inaczej postrzega się problem, kiedy obserwuje się ostry dyżur, czekając godzinami w kolejce albo leżąc na szpitalnym łóżku. Okazało się, że niepewność związana z procedurami, czasem i chaosem potęgowana dużym stresem skutkowałą zachowaniami agresywnymi.

CO OSIĄGNIĘTO?

Po zidentyfikowaniu szeregu czynników, które wpływały na wzrost zachowań agresywnych poszukano rozwiązań z innych miejsc, sektorów, w których trzeba dbać o obniżenie poziomu agresji – są to np. zakłady penitencjarne, środki transportu, miejsca zgromadzeń publicznych. Rozwiązaniem okazało się wprowadzenie czytelnego wayfindingu, czyli systemu nawigacji, który dawał zdenerwowanym pacjentom i ich bliskim jasny sygnał:

- co muszą zrobić;
- kto udzieli im informacji;
- ile czasu muszą czekać;
- w jakiej kolejności zostaną obsłużeni (i dlaczego).

Jasne, czytelne zasady pozwalały obniżyć poziom stresu, a co za tym idzie również ograniczyć zachowania agresywne.

[Design Council, *Redesigning NHS places and spaces*](#)

PRZYGOTOWUJEMY BADANIE

- Cel etapu: OPRACOWUJEMY KONKRETNE NARZĘDZIA
- Forma: praca badawcza, KONSULTACJE Z ZESPOŁEM
- Efekt: GOTOWE NARZĘDZIA BADAWCZE
- Czas: 3-5 DNI (może trwać dłużej)

GDZIE SZUKAĆ INSPIRACJI:

Każde z wyzwań ma swoją specyfikę i ograniczenia, należy więc dopasować odpowiednie narzędzie badawcze. Warto nie ograniczać się w wyborze do klasycznych narzędzi.

- **Twoje wyzwanie dotyczy przestrzeni publicznej w mieście?**

Sięgnij po metodę Placemakingu i powiązane z nią narzędzia – np. audyty przestrzenne, spacerowanie badawcze, zliczanie, badania wykorzystujące formę happeningu. To gotowe, świetnie opisane inspiracje z całego świata, które musisz tylko dopasować do kontekstu.

Placemaking Europe, The Toolbox

- **Rozważasz metody etnograficzne?**

Posłuchaj, jak i po co je stosować w badaniu: polecamy standup badawczy, uznany za najlepsze wystąpienie konferencji InSummit 2024. Anna Szutowicz opowiada o swoim dwudziestoletnim doświadczeniu „wchodzenia w kapcie” respondentów i na przykładzie konkretnych badań pokazuje, kiedy warto skorzystać z takiej formy badań.

[Anna Maria Szutowicz, Z Pamiętnika Niemłodej Etnografki](#)

- **Wyzwanie projektowe, nad którym pracujesz jest powiązane z dziećmi?**

Nie zapomnij uwzględnić ich zdania w badaniach! Znajdziesz tu kilka inspiracji:

- [Grace Molina i inni, Child-friendly participatory research tools](#)
- [Think Jar Collective, Exploring The Challenge & Creating Interview Questions](#)

- **Zależy Ci na zaangażowaniu respondenta, a chcesz rozłożyć zadania w czasie?**

Może warto sięgnąć po metodę dzienniczkową albo inne formy metody biograficznej?

- [Michał Gatek, Pamiętniki Pandemii – recenzja książki](#)
- [Narodowy Bank Polski, Porównanie wyników badań dzienniczkowych](#)

INSPIRACJA: CHÓR NARZEKAŃ / VALITUSKUORO

Jak diagnozować wyzwania... śpiewając?

JAK TO ZROBIONO?

Chór Narzekań to projekt fińskiej pary artystów – Tellervo Kalleinen i Olivera Kochta-Kalleinen. Po raz pierwszy powołano go do życia w 2006 roku. Od początku idea została udostępniona na zasadzie open source, więc szybko rozprzestrzeniła się na inne miasta, kraje i kontynenty. Na czym polega ten pomysł? Na wyartykułowaniu i wyśpiewaniu frustracji – czasem osobistych, czasem społecznych, związanych z sytuacją, brakiem sprawczości, lokalnymi konfliktami.

W języku fińskim istnieje słowo valituskuoro, które oznacza sytuację, w której kilka osób narzeka równocześnie. Państwo Kalleinen postanowili wykorzystać energię społeczną, która rodzi się, kiedy jesteśmy na coś oburzeni, nazwać ją i potraktować jak paliwo do działania i nazywania spraw po imieniu. Pisanemu za każdym razem od nowa librettu towarzyszą profesjonalni muzycy i dyrygenci, którzy wspierają chórzystów (zazwyczaj amatorów). Twórcy przygotowali tutorial powoływania do życia chóru.

CO OSIĄGNIĘTO?

Zbudowano ogólnoswiatową społeczność Chórów Narzekań. Niektóre z nich powołano jako element partycypacji społecznej, inne miały za zadanie integrację społeczną, a jeszcze inne stanowiły element kanalizowania społecznych frustracji. To ciekawy format, który można też wykorzystać jako formę „badania” – rozpoznanie potrzeb, oczekiwań.

Co ciekawe, ten projekt artystyczny wymyślony jako happening okazał się również prawdziwym narzędziem emancypacji grup pozbawionych głosu. Władze Singapuru zakazały występów lokalnego chóru narzekań argumentując swoją decyzję składem chóru, w którym śpiewali migranci i migrantki, co miało jakoby zagrażać bezpieczeństwu publicznemu, a w praktyce oznaczało poruszanie tematów niewygodnych dla tego państwa. Narzekanie ma moc!

[Complaints Choirs Worldwide, Tutorial powoływania do życia Chóru Narzekań](#)

[Complaints Choirs Worldwide, Ogólnoswiatowa społeczność Chórów Narzekań](#)

BADAMY!

- Cel etapu: POGŁĘBIENIE WIEDZY
- Forma: WYBRANE METODY BADAWCZE
- Efekt: NOWA WIEDZA
- Czas: 1-2 TYGODNIE (może trwać dłużej – kilka badań czy iteracji)

O CZYM WARTO PAMIĘTAĆ:

- Jeśli na przygotowanej wcześniej mapie interesariuszy pojawiają się osoby decyzyjne, bez których innowacja nie ma szans realizacji, warto zaangażować je

również w badania. Jak? Dobrac formę, która umożliwi im zrozumienie, z czym borykają się przyszli odbiorcy innowacji. Można zaprosić decydentów na fokus w roli obserwatorów, uwzględnić ich obecność na warsztacie badawczym, a nawet zaprosić na wspólny spacer badawczy. WAŻNE – mało co tak zaangażuje osoby decyzyjne w proces, jak osobiste doświadczenie kontaktu z badanymi.

- Badania nie koncentrują się tylko na tym, co mówią badani. Równie ważne są wątki, o których nie chcą rozmawiać, mowa ich ciała, ich środowisko i otoczenie (jeśli spotykamy się z nimi np. w ich domu czy miejscu, gdzie przebywają). Doceń wizualizacje i rysunki! Czasem łatwiej coś wytłumaczyć niekoniecznie słowami – zarówno podczas wyboru metod badawczych, ale też w prezentacji wyników.
- Chcesz zrozumieć potrzeby jakiejś grupy? Poczuj na własnym ciele, z czym muszą się mierzyć. Świetnym typem takich badań są badania wcieleniowe przy użyciu np. symulatorów (powszechnie stosowany kombinezon geriatryczny).
- Czasem w poszukiwaniu nieoczywistych inspiracji stosuje się badania poprzez analogię – przyglądamy się dziedzinom, w których występują podobne procesy. Słynnym przykładem są badania, w których wzięli udział pracownicy oddziału dla noworodków ze Szpitala Uniwersyteckiego Walii. Chcąc usprawnić procedury medyczne związane z przewożeniem niemowląt na salę operacyjną, zespół ćwiczył wraz z pracownikami Formuły 1, którzy w tzw. pitstopach wykonują przegląd auta w trakcie kilku/kilkunastu sekund.

INSPIRACJA: BADANIA DRUKAREK

Jak badać, żeby dowiedzieć się, o co chodzi?

Inspiracją do opisu tego badania był tekst Jacka Gądeckiego opisujący m.in. historię przenikania się antropologii, etnografii i projektowania: Projektowanie krajobrazu pracy. Między praktyczną a krytyczną antropologią projektowania, „Kultura Popularna” t. 52, nr 2, 2017, s. 20–31.

[Jacek Gądecki, *Projektowanie krajobrazu pracy*](#)

JAK TO ZROBIONO?

Na początku lat 80. XX wieku przeprowadzono jedno z najważniejszych badań pokazujących potęgę podejścia do projektowania interdyscyplinarnie. Etnografka Lucy Suchman została zatrudniona w centrum badawczym Xeroxa w Dolinie Krzemowej, gdzie przeprowadziła etnometodologiczne studium osób obsługujących koparki. Przyglądając się robionym z ukrycia nagraniom, analizowała sposób, w jaki ludzie

próbują „dogadać się z maszyną”, oraz ich największe problemy w tym procesie. Na podstawie jej rekomendacji udało się zrewolucjonizować proces prototypowania technologii, a etnografowie na stałe zagościli w najbardziej innowacyjnych firmach projektowych.

CO OSIĄGNIĘTO?

Pokazano przydatność etnograficznych metod badawczych i obserwacji. Zdobyto materiał, który pozwalał w świeży sposób zoobserwować interakcje człowieka z maszyną nie na poziomie deklaratywnym („tak, przyciskam ten przycisk i robię tak...”), ale poprzez obserwację realnych działań.

Współcześnie powszechnie używa się np. testów użyteczności UX, żeby zaobserwować jak użytkownicy realnie korzystają np. z aplikacji, stron www, jak korzystają z jakiejś usługi itp.

BADANIA OPIEKI W SINGAPURZE

Jak badać, żeby dogłębnie zrozumieć motywacje i bolączki?

JAK TO ZROBIONO?

Przeprowadzono wielotygodniowe pogłębione badania etnograficzne z 10 osobami, które opiekują się kimś lub na stałe korzystają z czyjejs opieki.

Wybrano osoby w wieku od 17 do 78 lat. Wśród nich byli ci, którzy opiekują się osobami cierpiącymi na zaburzenia psychiczne i osobami, które borykają się z wieloma schorzeniami, byli opiekunowi troszczący się o kilka osób naraz, osoby otrzymujące opiekę. Grupę dobrano, żeby uchwycić różnorodność doświadczeń – badani pochodzili z różnych grup społecznych, mieli różny staż sprawowania opieki, różne doświadczenia zawodowe i status materialny.

W raporcie opisano emocje towarzyszące opiece: lęk, zmęczenie, stratę, izolację, współczucie. Wszystkim opisanym emocjom towarzyszyły opisy konkretnych doświadczeń osób opowiedziane ich słowami.

CO OSIĄGNIĘTO?

Opracowany przez National Council of Social Service w Singapurze raport to zbiór rekomendacji, z których mogą korzystać zarówno pracownicy socjalni jak i osoby, które opiekują się członkami swoich rodzin.

[*NCSS Singapur, Who cares? Transforming the caregiving experience in Singapore*](#)

FAZA II: PRZEFORMUŁOWANIE

- PRZEANALIZOWAĆ ZEBRANY MATERIAŁ I SFORMUŁOWAĆ NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI
- OKREŚLIĆ NA NOWO LUB DOOKREŚLIĆ WYZWANIE PROJEKTOWE I WYTYCZNE

PO CO TO ROBIMY?

Na tym etapie procesu mamy wręcz za dużo wiedzy, wszystko wydaje nam się istotne i najważniejsze. Naszym celem jest przeanalizowanie materiału, wyciągnięcie kluczowych wniosków i dookreślenie wytycznych projektowych.

JAK TO ROBIMY?

Łączymy usłyszane historie, zaobserwowane fakty – nadajemy im sens i definiujemy wyzwanie uwzględniając nową wiedzę.

CO CHCEMY OSIĄGNAĆ?

Na tym etapie warto wyłuskać odkrycia, najbardziej istotne dla budowy rozwiązania, zwane często znajdkami (insightami).

SPOTYKAMY SIĘ I DZIELIMY WIEDZĄ I HISTORIAMI

- Cel etapu: UWSPÓLNIENIE WIEDZY
- Forma: WARSZTAT WEWNĘTRZNY ZESPOŁU
- Efekt: MAPA + uporządkowane dane z badań
- Czas: 1-3 DNI

JAK SIĘ ZA TO ZABRAĆ, KROK PO KROKU:

1. Organizujemy warsztat.
2. Szukamy przestrzeni, w której będziemy mogli stworzyć mapę wizualną badań – tak, aby móc do niej wracać na kolejnych etapach procesu.
3. Przygotujmy wszystkie materiały z badań (ściągamy pliki dźwiękowe, transkrypcje, zdjęcia, notatki itp.).
4. Podczas warsztatu sprawdzimy, czy wszystkie wywiady/notatki/opisy badań znajdują się w jednym miejscu, tak samo opracowane i opisane – jeśli są luki, uzupełniamy.
5. Przechodzimy po kolei przez etapy badań/poszczególne wywiady – ustalmy z kim rozmawialiśmy, zapiszmy najciekawsze wątki rozmowy, podzielmy się ciekawymi cytatami.

6. Grupujemy zbliżone wnioski, tematy i wątki (odpowiednik kodowania w badaniach jakościowych), co pozwoli nam zidentyfikować wzorce, tematy i pojęcia.
7. Zwracamy uwagę na wyartykułowane oczekiwania, bolączki, motywacje, aspiracje i potrzeby.

Dobre zrozumienie wyników badań i wyciągnięcie właściwych wniosków wymaga czasu i analitycznego myślenia. Ważne, aby wyciągać wnioski, które pozwolą nam zrozumieć problem, oczekiwania przyszłych użytkowników rozwiązania, zrozumieć ograniczenia i kontekst. Nie da się tego zrobić, jeśli nie uwspólnimy wiedzy w zespole i nie opracujemy danych z badań. Zapewne nie wszyscy uczestnicy zespołu brali udział we wszystkich etapach badań, warto więc wygospodarować czas, żeby podzielić się historiami, zdjęciami, cytatami, pierwszymi wnioskami.

WAŻNE: Warto nie zwlekać z warsztatem, pamięć bywa zawodna, lepiej zorganizować takie spotkanie zespołu póki jeszcze wspomnienia z badania są żywe. Narzędziem, które może wspomóc pracę na tym etapie jest diagram podobieństwa (Affinity Diagram).

[Interaction Design Foundation, Affinity Diagrams: How to Cluster Your Ideas and Reveal Insights](#)

ANALIZUJEMY MATERIAŁY

- Cel etapu: WYCIĄgniĘCIE WNIOskÓW
- Forma: WARSZTAT WEWNĘTRZNY ZESPOŁU + praca własna, konsultacje z ekspertami
- Efekt: PIERWSZE HIPOTEZY
- Czas: 3-5 DNI (może trwać dłużej)

NIE MA JEDNEJ METODY ANALIZY.

Musimy skoncentrować się na pewnych procesach:

- szukamy schematów;
- analizujemy prawidłowości;
- nazywamy nieoczywiste zjawiska i sytuacje;
- pogłębiamy wątki.

Warto skoncentrować się na znalezieniu przyczyn – może w tym nam pomóc metoda 5 WHY's albo narzędzia Causes Diagram.

Warto określić, co wpływa na nasze wyzwanie – jakie czynniki i siły zewnętrzne, np. aspekty prawne, środowiskowe, towarzyskie, technologiczne, zmiany oczekiwań społecznych, sytuacja geopolityczna. Świetnym przykładem takiej zewnętrznej

okoliczności, która wywróciła wiele obszarów do góry nogami jest pandemia. Jednym z jej nieoczywistych skutków jest zwiększenie skali otyłości.

Na tym etapie możemy również skorzystać z innych narzędzi, które pomogą nam ułożyć wiedzę w przydatnej formie: osoby, ścieżki użytkownika (Customer Journey), jobs to be done, user stories.

[Kanban Tool, Na czym Polega Technika 5 Why?](#)

[NESTA, Causes diagram. Exploring opportunities and challenges](#)

[Kalina Fabin-Czepiel i inne, „Pandemia otyłości” w pandemii COVID-19](#)

[IDEO, Narzędzia i wskazówki dla projektujących innowacje](#)

Możemy mieć poczucie, że nadal czegoś nie wiemy, powinniśmy dorobić badania, dopytać. Warto jednak iść naprzód – w kolejnych etapach (ideacji, testów, prototypów) nadal będziemy zbierać nowe informacje, a być może faktycznie wrócimy na chwilę do fazy badawczej.

OPRACOWUJEMY INSIGHTY („ZNAJDKI”)

- Cel etapu: WYŁAPANIE NAJWAŻNIEJSZYCH OBSERWACJI
- Forma: WARSZTAT WEWNĘTRZNY zespołu i/lub praca własna
- Efekt: KARTY INSIGHTÓW
- Czas: 2-3 DNI

To etap pośredni między fazą badań a wymyślaniem rozwiązań (czyli fazą ideacji). Polega na opracowaniu insightów. Dla ułatwienia zrozumienia, czym one są, postępujemy się polskim pojęciem „znajdek”. To takie nieoczywiste obserwacje, które udaje nam się zdobyć podczas badań.

ZNAJDKAMI MOGĄ BYĆ:

- cytaty z wypowiedzi respondentów, które zupełnie zmieniają zrozumienie problemu,
- obserwacja, której dokonaliśmy jako badacze,
- dostrzeżenie nieoczywistych zależności albo czynników, które zmieniają zachowania naszych badanych.

Znajdki nie muszą mieć cech prawidłowości statystycznej – nie chodzi o to, że wszyscy nasi badani „tak robią” i „tak myślą”. To raczej unikalne obserwacje badawcze, które pozwalają lepiej zrozumieć sedno i naturę problemu lub potrzeby.

Aby sprawnie opracować insighty skorzystaj z istniejących narzędzi. Sięgnij np. po Insight Statements z Design Kit autorstwa IDEO. Szukanie insightów nie jest łatwe – często przychodzi z doświadczeniem i osadzeniem w danej tematyce.

[Design Kit by IDEO, Create Insight Statements](#)

INSPIRACJA: DOBRA KUCHNIA

Czym są insighty w badaniu i dlaczego są kluczowe?

JAK TO ZROBIONO?

Duński projekt Det Gode KØKKEN (pol. Dobra Kuchnia) jest najlepszym przykładem na to, że współpraca urzędników, badaczy, projektantów i mieszkańców przynosi świetne efekty.

W 2007 roku urząd miejski w duńskim mieście Halstebro postanowił zmodyfikować system dożywiania osób starszych. W Halstebro rośnie liczba osób starszych, które potrzebują pomocy żywieniowej. Miasto oferowało im tanie posiłki mieszkańcom, które nie cieszyły się jednak popularnością. O pomoc poproszono agencję Hatch&Bloom, która wraz z zespołem składającym się z antropologów i projektantów wzięła się do pracy. Początkowo planowano kampanię promującą tę miejską usługę i zaprojektowanie nowych, bardziej atrakcyjnych opakowań na jedzenie. Wydawało się bowiem, że mała popularność miejskiego jedzenia wynika z kiepskiego wizerunku. Badacze towarzyszyli seniorom w domach, rozmawiali z pracownikami kuchni, jeździli z dostawcami, itp., co pozwoliło lepiej zrozumieć i zredefiniować problem.

CO OSIĄGNIĘTO?

Rozmowy z seniorami i seniorkami pozwoliły odkryć niespodziewane insighty (znajdki). Okazało się, że osoby starsze nie korzystały z miejskiej oferty, ponieważ posiłki te kojarzyły im się z jedzeniem kiepskiej jakości, nieestetycznie podanym i niesmacznym.

Ważniejsze jednak okazało się to, że miejski system powodował u nich dyskomfort i wstyd. Pokazywał, że nie są samodzielni i stają się zależni w tak prozaicznym obszarze życia jak przygotowywanie jedzenia. Czuli się pionkami w wielkiej miejskiej maszynie. Nie mieli nawet wpływu na to, co jedzą; nie mogli powiedzieć, czy jest to smaczne; podpowiedzieć, jak ugotować coś inaczej. Korzystanie z miejskiej usługi zabierało im poczucie godności i sprawczości. Co ważne, również pracownicy kuchni miejskiej odczuwali podobną apatię. Nie mogli eksperymentować, przygotowując posiłki, nie wiedzieli czy ich propozycje kulinarne smakują, czy są zjadane z braku innych alternatyw. Brakowało im poczucia misji i pasji.

Na podstawie tych insightów przeprojektowano całą usługę.

DOPRACOWUJEMY WYZWANIE PROJEKTOWE

- Cel etapu: PRZEDEFINIOWANIE WYZWANIA i jego sprecyzowanie
- Forma: warsztat wewnętrzny zespołu i POTWIERDZENIE DECYDENTÓW
- Efekt: UZUPEŁNIONE KWESTIONARIUSZE: How Might We, Design Challenge
- Czas: 2-3 DNI (zależy od decyzyjności)

Potrzebujemy tego etapu aby upewnić się, że wszyscy w zespole wiedzą, jaki problem rozwiązujemy. Musimy uwspólnić rozumienie wyzwania i nazwać problem, aby przejść do opracowania rozwiązań. Proponujemy dwa rozwiązania: How Might We i Design Challenge.

DESIGN CHALLENGE

To seria pytań, które pozwalają nam skonkretyzować wyzwanie. Choć na początku format może wydawać się mało intuicyjny, naprawdę warto go przetestować.

Polecamy świetny przykład z Design Kit IDEO:

[Design Kit by IDEO, *Frame Your Design Challenge*](#)

FORMAT HOW MIGHT WE

To bardzo popularne narzędzie, służące do nazwania problemu i określenia efektu (co chcemy uzyskać, jak powinna wyglądać sytuacja po zmianie).

Można skorzystać z gotowej formatki od Stanford d.school:

[Stanford d.school, *"How Might We" Questions*](#)

JAK PRAWIDŁOWO DEFINIOWAĆ WYZWANIA METODĄ HMW?

Postępujemy się przykładem Social Innovation Lab Field Guide:

- Zbyt wąska definicja problemu: JAK PRZEPROJEKTOWAĆ ROŻEK OD LODÓW, ŻEBY NIE KAPAŁY
- Zbyt szerokie podejście: JAK PRZEPROJEKTOWAĆ DESER
- Odpowiednie podejście: JAK PRZEPROJEKTOWAĆ LODY, ŻEBY BYŁY BARDZIEJ PORĘCZNE

[Ben Weinlick, Aleeya Veljil, *Social Innovation Lab Field Guide*, s. 44](#)

WYTYCZNE PROJEKTOWE: TWORZYMY ZASADY I OGRANICZENIA

- Cel etapu: STWORZENIE RAM PROCESU
- Forma: WARSZTAT WEWNĘTRZNY ZESPOŁU (eksperti i osoby od wdrażania rozwiązania)
- Efekt: SPISANE WYTYCZNE I REGULY
- Czas: 2-5 DNI

Na czym polega ten etap? Najłatwiej zrozumieć go na konkretnych przykładach i sięgnąć po sprawdzone narzędzia:

PRZYKŁAD 1

Zespół projektuje rozwiązanie bankowości dla dzieci. Z badań wynika, że dla rodziców niezwykle ważne jest bezpieczeństwo dzieci w sieci i kontrola nad ich działaniami. To oznacza, że jedną z podstawowych zasad projektowania (design principle), będzie uwzględnienie we wszystkich aspektach rozwiązania kwestii bezpieczeństwa dzieci.

W praktyce to może oznaczać, że:

- trzeba sprawdzić regulacje prawne;
- odpowiednio zabezpieczyć aplikację bankową – np. dodać zupełnie nowy rodzaj zabezpieczeń;
- wprowadzić komponent edukacyjny;
- być może zaprojektować dodatkowe narzędzia dla rodziców.

PRZYKŁAD 2

Zespół projektuje rozwiązanie dla seniorów. Z badań i interakcji z tą grupą wynika, że jednym z największych problemów jest odbieranie im sprawczości.

Jedną z podstawowych zasad projektowania będzie więc dbanie na każdym etapie procesu o autonomię i decyzyjność grupy seniorów – taką zasadę możemy dodatkowo rozpisać na podpunkty:

- nie infantylizujemy seniorów;
- włączamy ich w proces projektowy i decyzyjny;
- proponujemy rozwiązania zwiększające ich samodzielność.

[*Design Kit by IDEO, Design Principles*](#)

ANGAŻUJĄCA OPOWIEŚĆ O WYZWANIU PROJEKTOWYM

- Cel etapu: STWORZENIE NARRACJI
- Forma: PREZENTACJA (dowolna forma)

- Efekt: ZBUDOWANIE ZAANGAŻOWANIA i zrozumienia wyzwania
- Czas: 3-5 DNI

Dlaczego sięgamy po książki, wciągamy się w fabułę filmów albo wzruszamy na reklamach? Dajemy się porwać opowieści.

NIE MOŻEMY OMINĄĆ TEGO ETAPU PROCESU!

Z tego, co udało nam się odkryć w badaniach, z historii naszych respondentów, z inspiracji i pytań musimy zbudować narrację, która pozwoli:

- zaangażować się (nam samym, ale też decydentom, którym przedstawimy również na dalszych etapach narrację, partnerom społecznym, z którymi chcemy działać);
- uporządkować efekty naszej dotychczasowej pracy – być może (co jest wielce prawdopodobne) coś zmieniło się w naszym projekcie, pojawiały się nowe wyzwania, zupełnie gdzie indziej zdiagnozowaliśmy problem – opowiedzmy o tym;
- nadać problemowi ludzką twarz – nic lepiej nie pokazuje wyzwań systemowych, jak problemy konkretnych osób.

Sprawdź, jak storytelling pomaga w projektowaniu: posłuchaj rozmowy z Neilem Stephensonem, zajmującym się opowiadaniem historii w IDEO: [Neil Stevenson, IDEO, *Chasing Creativity: The Never-ending Journey*](#)

FAZA III: TWORZENIE

- ZAINSPIROWAĆ SIĘ
- WYGENEROWAĆ POMYSŁY
- WYBRAĆ I USZCZEGÓLOWIĆ POMYSŁY
- WYKONAĆ PROTOTYPY, PRZETESTOWAĆ I WYCIĄGNAĆ WNIOSKI

PO CO TO ROBIMY?

Na tym etapie szukamy odpowiedzi na jasno sformułowany w poprzednim etapie problem. Pracujemy z innymi ludźmi i zapraszamy ich do ko-kreacji.

CO CHCEMY OSIĄGNAĆ?

Mamy zweryfikowane rozwiązanie (może składać się z kilku pomysłów), które chcemy wdrożyć na kolejnym etapie.

JAK TO ROBIMY?

Szukamy inspiracji, generujemy jak najwięcej pomysłów na rozwiązanie naszego problemu, testujemy, odrzucamy nietrafione pomysły, ulepszymy te, które przeszły pomyślnie selekcję – weryfikujemy je w praktyce. Unikamy szablonowego myślenia i krytyki, cenimy sobie odwagę, kreatywność i nieszablonowe myślenie.

PRACA W ITERACJACH – „PĘTLE I POWROTY”

Kroki zaproponowane w etapie tworzenia układają się w dwie powtarzające się pętle: Tworzenia rozwiązania oraz Testowania rozwiązania. Zarówno proces tworzenia, jak i testowania to cykle pracy, w których kluczowe jest odpowiednie przygotowanie, zaplanowane działanie, analiza efektów, wprowadzanie poprawek oraz udoskonalanie pomysłów czy rozwiązań na podstawie informacji zwrotnej i nowych danych. Na tym etapie nie możemy zakładać, że po wykonaniu określonego działania możemy po prostu przejść dalej. Zespół często wraca do wcześniejszych etapów, wzbogacony nową wiedzą wynikającą z testów i analiz, tworząc jeszcze lepsze rozwiązanie.

Ilustracja przedstawia diagram wizualizujący relacje kolejnych kroków etapu „Tworzenia”, z ich nazwami i strzałkami pomiędzy nimi. Od strony lewej pierwsze hasło to „Inspiracja”, drugie to „Selekcja i wybór”. Nad nimi, z prowadzącymi do nich strzałkami znajduje się hasło „Wymyślanie pomysłów”. Od dołu, analogicznie ze strzałkami, hasło „Uszczegółowienie”. Strzałka w prawo wskazuje kolejny etap – „Określenie ryzykownych założeń”. Strzałka w prawo wskazuje kolejny układ 4 pojęć. Pierwsze to „Budowa prototypu”, następne to „Wnioskowanie”. Nad nimi, z prowadzącymi do nich strzałkami znajduje się hasło „Testowanie”. Od dołu, analogicznie ze strzałkami, hasło „Poprawienie rozwiązania”.

PRZYKŁADY ROZWIĄZAŃ

- Cel etapu: ZAINSPIROWANIE SIĘ
- Forma: SPOTKANIA Z EKSPERTAMI, organizacjami pozarządowymi działającymi w danym obszarze, research, praca indywidualna
- Efekt: ZESTAW INSPIRACJI, który pomoże nam w szukaniu bardziej dopasowanych rozwiązań
- Czas: 2-3 DNI

Ten etap przypomina „Kopiemy” głębiej – tym razem jednak wiemy już, jaki efekt chcemy osiągnąć i jakie zasady i reguły projektowania nam przyświecają, znamy wyzwanie. Zarczucamy szeroko sieci, szukając inspiracji – innowacje społeczne często nie polegają na wymyśleniu koła, ale na połączeniu kropek lub zastosowaniu metody, którą ktoś gdzieś w innym kontekście już zastosował. Użycie znanego rozwiązania, metody lub procesu w innym kontekście też jest innowacją!

STARE-NOWE INSPIRACJE:

Fundacja Ludzie i Medycyna opracowała serię kart do rozmowy o śmierci i odchodzeniu. Karty Rozmawianie o śmierci cię nie zabije przypominają grę karcianą, są jednak narzędziem umożliwiającym rozpoczęcie rozmowy o tabuizowanym temacie śmierci. W karty można grać w rodzinnym lub towarzyskim gronie, ale są one też profesjonalnym narzędziem do pracy terapeutów pracujących z osobami z chronicznymi chorobami czy w hospicjach.

[Fundacja Ludzie i Medycyna, *Rozmawianie o śmierci cię nie zabije*](#)

Inną nieoczywistą inspiracją jest kawiarenka naprawcza (Repair Cafe) – zaczerpnięta ze świata kawiarni idea spotkania się w jakimś miejscu w nieformalnej atmosferze została połączona z naprawianiem rzeczy, nadaniem im drugiego życia i promocją ekonomii cyrkularnej.

[Portal „Teraz Środowisko”, *Uruchomiono pierwsze w Polsce Repair Cafe*](#)

W Muzeum Henrego Forda istnieje cały dział pokazujący, jak użyte na nowo dawne rozwiązania lub technologie zrewolucjonizowały świat – można się dowiedzieć, co XVIII-wieczne młyny mają wspólnego z silnikami samochodów.

[The Henry Ford Museum, *Stories of Innovation: Connect3*](#)

WAŻNE: szukamy inspiracji, pamiętając o opracowanych insightach i konkretnych wyzwaniach. Rozbijamy problem na małe części i szukamy inspiracji w tej skali. Zapisujemy wszystkie pojawiające się pomysły!

NIEOCZYWISTE INSPIRACJE

- Cel etapu: zainspirowanie się, **WYJŚCIE POZA SCHEMAT**
- Forma: **CYKL WARSZTATÓW** (również z zaproszonymi gośćmi)
- Efekt: **ZESTAW INSPIRACJI**, który pomoże nam w szukaniu bardziej dopasowanych rozwiązań
- Czas: 2-5 DNI

Pogłębiamy nasze poszukiwania. Szukamy inspiracji, które mogą być bardzo odległe tematycznie od zagadnienia, którym się zajmujemy, ale będą dla nas kreatywnym bodźcem.

CO WARTO PRZEANALIZOWAĆ?

- trendy i zmiany oczekiwań społecznych (mapy trendów, trendbooki);
- innowacje biznesowe, w sektorze usług.

JAK MOŻEMY UŁATWIĆ SOBIE TEN ETAP PRACY?

- rozbijmy wyzwanie na małe zadania i poszukajmy najciekawszych inspiracji z danego obszaru w innych branżach – nawet tych bardzo odległych;
- skorzystajmy z AI;
- stwórzmy kartę inspiracji.

INSPIRACJA: KRĘGI DLA OSÓB BĘDĄCYCH W ŻAŁOBIE

Jak zastosować sprawdzone formaty w nowym kontekście?

JAK TO ZROBIONO?

Jedną z najciekawszych inicjatyw, która pojawiała się w Polsce na przestrzeni ostatnich kilku lat jest Instytut Dobrej Śmierci. To Fundacja, która pierwotnie powstała jako oddolna grupa społeczna zrzeszająca osoby, które chciały edukować i zwiększyć świadomość na temat umierania, żałoby i odchodzenia. Wszelkie działania Instytutu wpisują się w narrację „death positive”, czyli zachęcania do otwartej rozmowy na temat śmierci i procesu odchodzenia.

Jedną z kluczowych aktywności Instytut są kręgi dla osób w żałobie – spotkania (również w formule online), podczas których osoby w żałobie mogą podzielić się z innymi

uczestnikami swoimi refleksjami i otrzymać od nich wsparcie. W Instytucie realizowane są też kręgi tematyczne, np. dla rodziców po stracie dziecka, krąg po stracie samobójczej czy krąg żałoby po zwierzętach.

CO OSIĄGNIĘTO?

Instytut Dobrej Śmierci swoimi działaniami wprowadza nową jakość do rozmowy i przeżywania żałoby w Polsce. Jego działania są niezwykle kompleksowe – od tych przeznaczonych dla osób w żałobie, poprzez wsparcie osób towarzyszących chorym bliskim po szkolenia dla mistrzów ceremonii pogrzebowych czy wspieranie sztuki poruszającej tematykę odchodzenia. Odtabuizowanie tematu śmierci stanowi szczególnie trudny i potrzebny obszar wdrażania innowacji, pozwala nam bowiem mądrzej, bardziej świadomie przejść przez ten niezwykle trudny proces, a także wprowadzić temat śmierci do dyskursu publicznego.

Instytut robi to na tyle skutecznie, że w 2024 roku otrzymał Nagrodę Przewroty przyznaną przez Centrum Nauki Kopernik za nieszablonowe, innowacyjne, rewolucyjne podejście do szeroko rozumianej edukacji w Polsce. Często w swojej praktyce twórcy Instytutu wykorzystują metody i formy sprawdzone w innych obszarach, np. przywołane kręgi.

[Fundacja Instytut Dobrej Śmierci, Strona internetowa organizacji](#)

PRZYGOTOWUJEMY DZIAŁANIA IDEACYJNE

- Cel etapu: PRZYGOTOWANIE PRACY KREATYWNEJ
- Forma: PRACA INDYWIDUALNA
- Efekt: SCENARIUSZE SPOTKAŃ/warsztatów ideacyjnych, zaproszeni goście, przygotowane materiały warsztatowe
- Czas: 2-5 DNI (może być więcej)

Ten etap naszej pracy jest analogiczny do fazy procesu, w której przygotowaliśmy badania. Również teraz musimy najpierw opracować logistykę i merytorykę.

TRZEBA:

- zorganizować warsztaty, przygotować miejsce itd.;
- opracować scenariusze warsztatów;
- przygotować materiały pomocnicze (być może potrzebujemy konkretnych danych, wiedzy eksperckiej, technicznej);
- opracować konkretne zadania dla uczestników warsztatów;
- dopasować narzędzia i ćwiczenia do specyfiki zadania i grupy warsztatowej – może się okazać, że żeby rozbudzić kreatywność, warto sięgnąć po scenariusze przyszłości.

WYMYŚLAMY!

- Cel etapu: ZNALEZIENIE WIELU RÓŻNYCH, potencjalnych rozwiązań
- Forma: CYKL WARSZTATÓW (również z zaproszonymi gośćmi)
- Efekt: ZESTAW POMYSŁÓW DO DOPRACOWANIA
- Czas: 3-5 DNI (może być więcej)

Teraz wymyślamy, wybieramy i uszczegóławiamy pomysły. Te trzy kroki bardzo często przenikają się – będziemy je zapętląć, pamiętajmy o iteracjach – informacja zwrotna, którą otrzymamy od ekspertów albo przyszłych użytkowników innowacji podczas warsztatu może wymusić na nas modyfikację pomysłu i ponowne jego opracowanie. To proces.

Wymyślanie – Ideacja – jeden z najważniejszych (a bez wątpienia najbardziej spektakularnych) etapów procesu. Wpadamy nagle na setki pomysłów, wszystkie wydają nam się świetne.

WARTO JEDNAK W TEJ FAZIE KREATYWNOŚCI TRZYMAĆ SIĘ KILKU ZASAD:

- Często jeden warsztat to za mało – trzeba dać sobie czas na kreatywność, zaplanować cykl spotkań, ale też ustalić kogo i na jakim etapie dopraszamy (można zrobić spotkania tematyczne z grupami różnych ekspertów).
- To świetny moment na włączenie przedstawicieli jednostek miejskich lub instytucji, które będą wdrażały innowacje – zaangażujmy ich!
- Sprawdza się na tym etapie działanie partycypacyjne – doprośmy na warsztaty przyszłych użytkowników innowacji.
- Zebrane pomysły skonsultujmy z ekspertami – przygotujmy krótkie opisy i zobaczymy, co sądzą o pomysłach i jakie mają uwagi, inspiracje, rekomendacje.
- Pamiętajmy, że nie pracujemy w próżni – ramą naszej pracy są ustalone wcześniej WYTYCZNE PROJEKTOWE, nasze pomysły muszą je uwzględniać.
- Wizualizujmy pomysły.
- Sięgnijmy do zebranych w poprzednim kroku inspiracji.
- Na tym etapie nie fiksujemy się na znalezieniu rozwiązania idealnego – zbieramy pomysły, które spełniają nasze wytyczne i nadają się do testowania.

Korzystajmy z narzędzi ułatwiających ideację – są dopracowane, świetnie przygotowane i sprawdzone. Niektóre techniki pozwalają generować pomysły, inne pomagają je pogłębić czy uszczegółowić. Część świetnie sprawdza się jako narzędzie warsztatowe do pracy z przyszłymi użytkownikami innowacji, inne warto wykorzystać na warsztatach z decydentami.

- **Burza mózgów** – dobre ćwiczenie na rozgrzewkę. Narzędzie pracy grupowej umożliwiające szybkie generowanie pomysłów bez oceniania i wartościowania.

[This Is Service Design Doing, *Brainstorming*](#)

- **Zestawy kart i zestawy pytań do ideacji** – wprowadzają nową formę ćwiczenia, są atrakcyjne (również wizualnie) dla uczestników, to dobra forma rozgrzewki (można wykorzystać gotowe zestawy albo dopasować inne talie kart).

[This Is Service Design Doing, *Using Cards and Checklists*](#)

- **Braindumping** – wariant Burzy mózgów – umożliwia dynamiczną pracę indywidualną i omówienie jej wyników na forum. Pozwala na zaangażowanie mniej aktywnych, nieśmiałych uczestników warsztatu.

[Fundacja Puszka, *Karty IMPULSY*](#)

- **Ćwiczenia typu Crazy 8** – wariacja na temat Braindumpingu.

[NCSS Singapur, *Social Innovation Starter Kit – ćwiczenie “Crazy Eight”*](#)

- **Kwiat lotosu** – umożliwia wizualizację i pogłębienie pomysłów. Do pracy grupowej lub indywidualnej. Zgromadzone pomysły grupujemy, np. na ścianie, podłodze, samoprzylepnych kartkach lub rozrysowanych na kartonie polach. Narzędzie pozwala pogłębiać analizę i stymuluje do dalszych poszukiwań.

[Future Learn, *Ideate with Lotus and SCAMPER*](#)

- **Praca z użyciem analogii** – zestaw ćwiczeń, pozwalający zmienić perspektywę, wyjść ze stagnacji – o ile uczestnicy warsztatu mają poczucie, że nie mają już świeżych pomysłów. Wykorzystanie analogii może skutecznie rozruszać zespół na nowo.

[This Is Service Design Doing, *Ideation Based on Analogies and Association*](#)

- **Narzędzie 10 plus 10** – narzędzie do pracy grupowej, pozwala na szybką pracę i wizualizację pomysłów, świetnie sprawdza się w generowaniu nowych idei. W ćwiczeniu ważne jest szybkie tempo.

[This Is Service Design Doing, *10 plus 10*](#)

- **Karty pomysłów** – pozwalają bardziej zrozumiale opisywać pomysły. Są dobrym narzędziem porządkującym warsztat.

[Board of Innovation, *Concept Card*](#)

- **Formatkę bazującą na teorii zmiany** – narzędzie pozwalające zawęzić pomysły i krytycznie ocenić propozycje warsztatowe.

[Design Kit by IDEO, *Explore Your Theory of Change*](#)

DOPRACOWUJEMY POMYSŁY

- Cel etapu: PRZEŁOŻENIE POMYSŁÓW NA KONCEPTY
- Forma: WARSZTAT WEWNĘTRZNY zespołu, spotkania z ekspertami, użytkownikami, decydentami itp.
- Efekt: LISTA JEDNOLICIE OPISANYCH POMYSŁÓW (na podobnym poziomie szczegółu)
- Czas: 3-5 DNI (może być więcej)

Na tym etapie operujemy mapą wygenerowanych pomysłów. Choć pilnowaliśmy w poprzednim kroku, żeby idee były powiązane z naszym wyzwaniem i mieściły się w ramach określonych wcześniej wytycznych projektowych (Design Principles), trzeba to zweryfikować.

Najpierw dokonujemy szybko wstępnej selekcji – sprawdzą się tu: szybkie głosowanie poprzez kropki (Dot Voting) albo wskazanie 5 pomysłów, które zapadły w pamięć (Top 5).

Ten etap służy do dopracowania pomysłów. Możemy to zrobić, stosując wybraną formatkę (dopasowaną do naszych potrzeb), np. Karty pomysłów, które pozwalają lepiej i bardziej zrozumiale opisywać idee, uporządkować strumień kreatywności i nadać mu ramy. Karty sprawdzają się w pracy grupowej, którą rekomendujemy. Można też to narzędzie modyfikować – zacząć indywidualnie, a potem na forum dzielić się uzupełnionymi kartami pomysłów.

JAKIE INFORMACJE MUSZĄ SIĘ ZNALEŻĆ W KARCIE POMYSŁU?

- nadajmy każdemu pomysłowi nazwę
- opiszmy go krótko;
- zwizualizujmy, jak działa (można skorzystać z historyjek rysunkowych – storyboardów);
- określmy grupę docelową;
- określmy wartości, które nasze rozwiązanie dostarczy użytkownikom;
- określmy wartości, które nasze rozwiązanie dostarczy podmiotowi wdrażającemu innowację;
- wybierzmy kluczowych partnerów wewnątrz urzędu miasta, koniecznych do wdrożenia pomysłu;
- określmy kluczowych zewnętrznych partnerów;
- zastanówmy się nad największymi barierami wdrożenia;
- ustalmy kluczowy wskaźnik sukcesu i jak nasz pomysł na niego wpłynie.

DOKONUJEMY SELEKCJI POMYSŁÓW

- Cel etapu: WYBÓR NAJLEPSZYCH POMYSŁÓW
- Forma: WARSZTAT WEWNĘTRZNY ZESPOŁU
- Efekt: Pomysły wybrane do fazy PROTOTYPOWANIA
- Czas: 3-5 DNI (może być więcej)

Przywołana w poprzednim kroku Karta pomysłów to narzędzie, które możemy nadal wykorzystywać na etapie selekcji.

Określamy kryteria wyboru:

- angażujemy decydentów i/lub wybranych interesariuszy;
- wciąż pamiętamy o uwzględnieniu opracowanych Design Principles;
- dopasowujemy kryteria do projektu, ale możemy też korzystać z generycznych, np.: skala wpływu, koszt, potrzebny czas, wykonalność;
- u wspólniamy kryteria – ważne, żeby uczestnicy warsztatu się tu zgadzali;
- aby przyspieszyć ten etap, możemy posłkować się metodami usprawniania podejmowania decyzji, np. macierzą decyzyjną (Decision Matrix).

Dokonujemy wyboru:

- angażujemy decydentów i osoby, które będą później wdrażały innowację;
- korzystamy z metod usprawniania pracy:
 - posłkujemy się modelem KANO;
 - warto znowu sięgnąć po prostą formatkę bazującą na teorii zmiany – narzędzie pozwalające krytycznie ocenić propozycje;
 - korzystamy z prostych ćwiczeń usprawniających podejmowanie decyzji: formy głosowania, przyznawania punktów itp.

[Board of Innovation, Concept Card](#)

[Design Kit by IDEO, Explore Your Theory of Change](#)

[Qualtrics, Kano Analysis: The Kano Model Explained](#)

[This Is Service Design Doing, Quick Voting Methods](#)

OKREŚLAMY KWESTIE DO POTWIERDZENIA

- Cel etapu: określamy, JAK EFEKTYWNI SPRAWDZIĆ, czy nasz pomysł jest dobrą odpowiedzią na wyzwanie
- Forma: PRACA ZESPOŁOWA BĄDŹ INDYWIDUALNA
- Efekt: LISTA PRZYPUSZCZEŃ, które powinniśmy zweryfikować

- Czas: 2-3 DNI

WYBIERAMY, KTÓRE POMYSŁY PRZECHODZĄ DO FAZY PROTOTYPU:

- określamy największe ryzyka i przypuszczenia, które chcemy zweryfikować;
- wybieramy metodę;
- określamy, czego chcemy się dowiedzieć;
- ustalamy wskaźnik/formę dla weryfikacji/ewaluacji.

CZEMU SŁUŻY PROTOTYPOWANIE?

- pozwala nam zrozumieć, czym nasz pomysł jest w praktyce, jak reagują na niego użytkownicy;
- przyspiesza proces uczenia się i poprawiania błędów;
- umożliwia wprowadzanie niskokosztowych i szybkich zmian;
- pozwala testować rozwiązanie w różnych grupach i okolicznościach;
- to szybka metoda pozwalająca zmapować i odrzucić nietrafione hipotezy.

Świetnym przykładem obrazującym moc prototypowania w usługach publicznych jest prototypowanie urbanistyczne – wprowadzanie tanich, czasowych modyfikacji, pozwalających użytkownikom miasta przyzwyczać się do innej funkcji przestrzeni (np. zamiana parkingu na plac miejski, likwidacja miejsc parkingowych).

Najbardziej znanym i zakończonym ogromnym sukcesem projektem tego typu były działania zapoczątkowane w Nowym Jorku przez szefową Departamentu Transportu:

[Magazyn Republica, SADIK-KHAN: Lepszy Nowy Jork](#)

INSPIRACJA: KARUZELA I POMPA / PLAYPUMP

Jak się nie zakochać we własnym pomysle?

JAK TO ZROBIONO?

PlayPump to innowacja, która początkowo miała bardzo dobrą prasę. Kiedy zaczęto o niej pisać w 2006 roku, określano ją jako rozwiązanie, które zrewolucjonizuje podejście do problemu wodnego w Afryce subsaharyjskiej.

Na czym polegał pomysł? Na scaleniu karuzeli i pompy. W idei zrealizowanej w ponad 4000 miejsc przez rząd USA wraz z organizacją PlayPumps połączono konieczności wykonywania ciężkiej fizycznie, monotonnej i powtarzalnej pracy (która zazwyczaj kulturowo jest przyporządkowana do kobiet i dzieci) i zabawy. Te pozorne przeciwieństwa miały się przyciągać. Zbudowano urządzenia, zebrano środki na kolejne realizacje i dzielono się historiami sukcesu.

CO OSIĄGNIĘTO?

Czy rzeczywiście była to innowacja? Projekt jest dzisiaj przywoływany raczej w kategoriach spektakularnej porażki, na podstawie której można prześledzić, w jaki sposób nie projektować innowacji.

Krytycy zwracają uwagę na złą diagnozę – podjęto próbę rozwiązania kompleksowego problemu kryzysu wodnego poprzez zaaplikowanie bardzo celowego rozwiązania. Samo rozwiązanie owszem, czasami się sprawdzało, ale działało tylko czasowo, a jego warunki brzegowe zakładały chęć i możliwość aktywnego udziału osób (zazwyczaj dzieci) kręcących się na karuzeli. W praktyce coś, co miało być ułatwieniem, stało się utrudnieniem.

W PlayPump zabrakło rozbudowanej fazy testów i wyciągnięcia z nich wniosków. Pomysł wydawał się tak atrakcyjny, że nie dopuszczono do głosu wątpliwości.

[Columbia Climate School, *The PlayPump: What Went Wrong?*](#)

WYKONUJEMY PROTOTYP

- Cel etapu: WYBÓR FORMY PROTOTYPU
- Forma: WARSZTAT WEWNĘTRZNY ZESPOŁU (wykorzystanie dostawców)
- Efekt: PLAN, ZAKRES POTRZEBNEGO WSPARCIA, ew. budżet i harmonogram prototypu
- Czas: 2-5 DNI (może być więcej)

Skoro wiemy, na jakie pytania chcemy poznać odpowiedź i co chcemy sprawdzić przy pomocy prototypu, musimy teraz wybrać metodę. To czas oderwania się od idei i sprawdzenia ich w praktyce. Musimy wybrać formę prototypu:

- PROTOTYP FIZYCZNEGO OBIEKTU
 - Dobrze sprawdzają się prototypy 3D z kartonu: testowano w ten sposób nawet lądownik księżycowy! [YouTube, *The Power of Prototypes: Apollo Lunar Module*](#)
 - Przygotowanie kampanii reklamowych (slogany, hasła, atrakcyjny przekaz, np. nagrane mikroreklamy wideo lub audio i obserwujemy reakcje na różne komunikaty)
- SYMULACJA INTERAKCJI, doświadczenia
- PROTOTYP PRZESTRZENI, środowiska
- CYFROWY PROTOTYP – produktu lub oprogramowania
 - Zazwyczaj stosuje się prototypy na kartkach: rozrysowane kolejne etapy korzystania z usługi/serwisu – [YouTube, *Low Fidelity Prototype Testing of the EE App*](#)

- PROTOTYP EKOSYSTEMU – np. polityki miejskiej (j.w. metoda kampanii reklamowych)
- Uniwersalną metodą prototypowania, która sprawdza się we wszystkich typach prototypów, jest szkicowanie i tzw. Metoda Czarodzieja z Oz (Wizard of Oz Approach), zakładająca testowanie prototypu w obecności moderatora i „czarodzieja”, czyli niewidocznej dla testera osoby, która obserwuje proces z boku. [YouTube, Wizard of Oz Method in UX](#)
- Więcej inspiracji na temat konkretnych technik prototypowania znajdziesz w: [NESTA, Designing for Public Services: a practical guide](#)

TESTUJEMY!

- Cel etapu: SKONFRONTOWANIE POMYSŁÓW Z RZECZYWISTOŚCIĄ
- Forma: TESTY, WEWNĘTRZNE WARSZTATY ZESPOŁU (konsultacje eksperckie)
- Efekt: WSKAZÓWKI DO DALSZEJ PRACY, rekomendacje zmian, propozycje zupełnie innych kierunków, odrzucenie pomysłów
- Czas: 5+ DNI (zależne od poziomu skomplikowania)

O CZYM WARTO PAMIĘTAĆ NA TYM ETAPIE:

- jeśli testujemy pomysł z użytkownikami, zróbmy najpierw próby w zespole;
- nie bójmy się krytyki – to normalna konsekwencja testowania, dzięki uwagom możemy wpaść na jeszcze lepsze rozwiązanie!
- testujmy szybko;
- na bieżąco twórzmy kolejne wersje testów/nie muszą być perfekcyjne!
- uwagi testerów, zdjęcia i wnioski z testów, cytaty z wypowiedzi – wszystko to świetnie się sprawdzi na ostatnim etapie, kiedy będziemy budować opowieść o innowacji i ją prezentować – dokumentujmy je.

WAŻNE: Prototypowanie nie jest pilotażem.

Rozróżnienie pochodzi z: [NESTA, Designing for Public Services: a practical guide](#) (s. 54)

PILOTAŻ:	PROTOTYP:
testujemy pomysł, co do którego jesteśmy przekonani, że zadziała	testujemy hipotezę
szukamy rzeczy i mechanizmów, które powinniśmy poprawić w docelowej wersji	szukamy odpowiedzi
wskaźnikiem oceny jest porażka lub sukces	wskaźnikiem oceny jest przyrost wiedzy i zdobyte doświadczenie
<p>NAJLEPIEJ SPRAWDZA SIĘ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kiedy chcemy przetestować jakieś istniejące rozwiązanie 	<p>NAJLEPIEJ SPRAWDZA SIĘ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kiedy chcesz zaangażować decydentów, osoby i instytucje wdrażające oraz użytkowników

<ul style="list-style-type: none"> • kiedy rozważamy skalowanie rozwiązania 	<ul style="list-style-type: none"> • kiedy chcemy sprawdzić, czy pomysł odpowiada na zdiagnozowaną potrzebę • kiedy chcemy zacząć testy od bardzo prostych prototypów i wraz z akceptacją rozwiązania ew. pokazywać bardziej skomplikowane prototypy
--	--

WYCIĄGAMY WNIOSKI I WPROWADZAMY POPRAWKI

- Cel etapu: SKONSUMOWANIE WIEDZY
- Forma: WEWNĘTRZNE WARSZTATY zespołu, indywidualne; podsumowanie prac
- Efekt: KONKRETNE ROZWIĄZANIE
- Czas: 2-5 DNI

Po serii testów znajdziemy w zespole czas na podsumowania.

ZASTANÓWMY SIĘ:

- Co nie zadziało?
- Co szczególnie się podobało testerom?
- Co wymaga dalszego sprawdzenia? Na jakie pytania, które padły podczas testów, nie znamy odpowiedzi?
- Które pomysły na tym etapie „parkujemy”, a które dalej rozwijamy?
- Kiedy kończymy testy? Co da nam wystarczające poczucie pewności, że pomysł warto wdrożyć, czyli przejść do fazy pilotażu?

INSPIRACJA: PRZEWIDZIEĆ UPADKI

Jak udowodnić, że testy naprawdę są ważne?

JAK TO ZROBIONO?

Fundacja Na Miejscu wraz z partnerami z Włoch, Norwegii, Danii i Holandii wdraża w Polsce aplikację Digi Rehab, której celem jest przygotowywanie dla seniorów spersonalizowanego zestawu wzmacniających ćwiczeń, pozwalających w przyszłości unikać upadków.

To narzędzie, które może pomóc rozwiązać jedno z największych wyzwań zdrowotnych osób starszych, czyli upadki. To właśnie upadki i ich konsekwencje zdrowotne plasują się na drugim miejscu, po wypadkach samochodowych, najbardziej śmiertelnych

urazów. Upadki powodują uszkodzone stawy biodrowe, unieruchomienie, brak możliwości samodzielnego mieszkania, znacznie obniżony komfort życia itd.

CO OSIĄGNIĘTO?

Aplikacja wykazuje dużą skuteczność w krajach skandynawskich, gdzie wdrażana jest przez samorządy. Na gruncie polskim Fundacja Na Miejscu sprawdza warunki, w jakich mogłaby funkcjonować pod kątem jej funkcjonalności, ceny, kanałów dystrybucji.

Niezwykle ważna jest więc faza testów tej innowacji w odmiennym od skandynawskiego polskim kontekście. Polskie koordynatorki projektu zwracają uwagę, że nawet podczas prac międzynarodowego zespołu wychodzą bardzo ciekawe różnice kulturowe związane z postrzeganiem roli rodziny i opieką nad seniorami, które mogą wpływać na odbiór takiego rozwiązania.

Sam pomysł to połączenie prostej aplikacji, fizycznych ćwiczeń i spersonalizowanej fizjoterapii. Każdy z uczestników, którzy się zgłosili do testów, ma przygotowaną specjalnie dla siebie serię ćwiczeń, którą musi wykonywać przez 12 tygodni. Dzięki ćwiczeniom osoby poprawiają swoją kondycję i zmniejszają prawdopodobieństwo poważnych urazów w przypadku upadku.

[Fundacja Na Miejscu, *PRECAISE: Przeciwdziałanie upadkom osób starszych*](#)

FAZA IV: URUCHOMIENIE

- DOPRACOWAĆ ROZWIĄZANIE
- PRZYGOTOWAĆ DZIAŁANIA
- UMOŻLIWIAJĄCE URUCHOMIENIE PILOTAŻU

PO CO TO ROBIMY?

Na tym etapie dbamy o to, by nasz pomysł przeszedł w fazę wdrożenia i zdobył zwolenników. Chcemy stworzyć spójną, kompleksową opowieść opartą na badaniach, testach i wiedzy, która porwie do działania.

JAK TO ROBIMY?

Przygotowujemy solidną dokumentację innowacji – podsumowujemy wszystkie etapy, opracowujemy studium wykonalności, budujemy model biznesowy, tworzymy mapę interesariuszy wdrożenia (weryfikując pierwotne założenia) oraz prezentujemy nasz pomysł.

CO CHCEMY OSIĄGNĄĆ?

Chcemy wpłynąć na decyzję o wdrożeniu innowacji.

SZCZEGÓŁOWY MODEL FUNKCJONOWANIA ROZWIĄZANIA

- Cel etapu: DOPRACOWANIE DOKUMENTACJI PROJEKTU i uwzględnienie kluczowych aspektów
- Forma: PRACA INDYWIDUALNA I/LUB ZESPOŁOWA
- Efekt: studium wykonalności, MODEL BIZNESOWY, mapa interesariuszy wdrożenia, model wymiany wartości, service blueprint, mierniki efektywności
- Czas: 5-10 DNI (może trwać dłużej)

To bardzo ważny, ale trudny etap. Wiele innowacji utyka właśnie w tym momencie.

Trzeba zgromadzić całą wiedzę, uporządkować ją, urealnić oczekiwania i opracować dokumentację, określić ryzyka potencjalnego wdrożenia oraz przeprowadzić analizy.

Bez solidnego opracowania fazy przedwdrożeniowej nawet najlepsze pomysły nie mają szansy powodzenia.

JAK MOŻNA USPRAWNIĆ TEN PROCES?

Warto skorzystać ze sprawdzonych form pracy i sięgnąć po:

- mapy interesariuszy (pracowaliśmy już z tym narzędziem, wracamy do niego z całą zgromadzoną wiedzą) – ta mapa różni się od tej z początkowej fazy procesu, teraz opracujemy ekosystem konkretnego wdrożenia;
- mapę ekosystemu;
- model wymiany wartości;
- model biznesowy – warto opracować go stricte pod innowacje społeczne, przygotować wyliczenia kosztów i potencjalnych zysków;
- zastanowić się, jak można rozwijać i finalnie przeskalować rozwiązanie;
- opracować specjalnie dla „Synergii” narzędzie do oceny konsekwencji drugiego, trzeciego rzędu.

[Design Kit by IDEO, Ways to Grow Framework](#)

USZCZEGÓLAWIAMY ROZWIĄZANIE

- Cel etapu: dopracowanie SZCZEGÓŁÓW ROZWIĄZANIA
- Forma: PRACA INDYWIDUALNA I/LUB ZESPOŁOWA
- Efekt: SERVICE BLUEPRINT, opisy działania, ścieżki użytkowników, dopracowane elementy rozwiązania (np. skrypty warsztatu, ekrany aplikacji itp.)
- Czas: ZALEŻNY OD ROZWIĄZANIA I POTRZEB

Jeżeli wiemy, że rozwiązanie spełnia główne założenia, możemy poświęcić więcej czasu na jego dopracowanie.

Na tym etapie mogą się sprawdzić:

- ścieżki użytkowników (customer journey)
- Service Design Tools, Service Blueprint
- szczegółowe specyfikacje funkcjonalne
- lista historyjek

Dla każdego z rozwiązań będą powstawały różne elementy: czasem szczegółowe grafiki lub inne elementy wizualne, czasem ekrany, czasem bazy danych, czasem bardzo specjalistyczne opisy lub dokumenty.

Możliwe, że do dalszych prac niezbędni będą eksperci czy poddostawcy posiadający konkretne zasoby, umiejętności, wiedzę.

BUDUJEMY OPowieść

- Cel etapu: POZYSKANIE SOJUSZNIKÓW i PRZEKONANIE DECYDENTÓW do podjęcia decyzji o wdrożeniu
- Forma: PREZENTACJA (dopasowana do odbiorców)

- Efekt: AKCEPTACJA LUB ODRZUCENIE pomysłu
- Czas: 3-5 DNI

MUSIMY:

- pokazać, jak działa nasze rozwiązanie;
- udowodnić, dlaczego jest ono dobre;
- przekonać i uargumentować, jakie będzie miało ono wpływ na użytkowników, ale też jaki dzięki niemu osiągniemy cel;
- uwzględnić w swojej opowieści zdobytą wiedzę i historie z badań oraz z testów prototypów;
- pokazać, z czego zrezygnowaliśmy, dlaczego itp.;
- przekonać audytorium, że wierzymy w swój pomysł.

Na tym etapie musimy stworzyć przekonującą, porywającą, ale merytoryczną opowieść o naszym pomysle. Pamiętajmy, że treść jest równie ważna, co atrakcyjna forma przekazu (wybór formy, prelegenta/prelegentów, testy wystąpienia, atrakcyjne materiały).

Niezależnie w jakiej formie będziemy prezentować pomysł na naszą innowację, pamiętajmy, że różne audytorium mogą mieć trochę inne potrzeby.

Zawsze musimy być świetnie przygotowani i mieć świadomość, że nasza opowieść może realnie przelożyć się na znalezienie sojuszników i późniejsze wdrożenie innowacji.

Nie zawsze wydarzy się to od razu.

SZYKUJEMY PILOTAŻ

- Cel etapu: FINALIZACJA FAZY głównego zaangażowania Synergii
- Forma: spotkania, PODSUMOWANIA
- Efekt: PRZEKAZANIE PROJEKTU w ręce osób, które będą go wdrażać
- Czas: NIE DA SIĘ OKREŚLIĆ

Na tym etapie nie możemy zasugerować stałych ram działania, ponieważ proces może się znacznie różnicować w zależności od typu innowacji i specyfiki pilotażu.

Co ważne, zespół „Synergii” na tym etapie powinien już wchodzić w nową rolę – wspierać, inspirować, rozwiewać wątpliwości – ale nie prowadzić procesu.

PAMIĘTAJMY JEDNAK, ŻE:

- absolutnie koniecznymi uczestnikami tego etapu są osoby reprezentujące instytucje, przejmujące projekt i planujące wdrożenie;

- wspólnie z nimi należy opracować plan wdrożenia (w zależności od posiadanych zasobów, budżetu, wykonalności może on odbiegać od wersji opracowanej w fazie testowej);
- wspólnie musimy również przygotować specyfikację pilotażu;
- i określić ramy projektu – podobnie jak na samym początku procesu ustalić role, zadania, określić osoby zaangażowane, harmonogram prac – projekt wdrożeniowy jest tak naprawdę nowym projektem – przekazujemy „nasze dziecko” w czyjeś ręce, ale dbamy o to, żeby nowy „opiekun” miał wiedzę i informacje pozwalające jak najlepiej się nim zaopiekować.

[Service Design Tools, Service Specifications](#)

INSPIRACJA: MIESZKANIE DLA SENIOREK

Jak docenić pilotaż, czyli Fela, Felicja i Maria pod jednym dachem.

JAK TO ZROBIONO?

W Rybniku od 2022 roku funkcjonuje wspólne mieszkanie dla seniorek – władze miasta przeznaczyły lokal dla czterech kobiet w wieku senioralnym, które z powodu wieku i stanu zdrowia mają problemy w codziennym funkcjonowaniu, jednak nie wymagają całodobowej opieki. Wcześniej były to osoby, które pozostawały już w systemie opieki społecznej miasta, a więc ich sytuacja zdrowotna, rodzinna i ekonomiczna była znana opiekunom socjalnym.

Ostatecznie w mieszkaniu do dzisiaj mieszkają trzy panie, czwarta musiała opuścić je ze względu na pogarszający się stan zdrowia wymagający specjalistycznej opieki. Wspólne mieszkania to metoda na walkę z samotnością, utrzymanie samodzielności – mieszkanki mogą liczyć na swoją pomoc, ale też wsparcie opiekunki społecznej i mniejsze obciążenie ekonomiczne – comiesięczna opłata jest uzależniona od kryteriów dochodowych seniorek. Mieszkanie składa się z dwóch dwuosobowych sypialni, wspólnego salonu, kuchni, tarasu.

CO OSIĄGNIĘTO?

Wprowadzenie pilotażowego mieszkania – cohousingu senioralnego – pozwoliło przetestować założenia programu, zmodyfikować je i wprowadzić poprawki. Sama idea cohousingu nie jest nowa, ale w Polsce dotychczas były ogromne opory przed jej wdrożeniem, zwłaszcza w kontekście polityki senioralnej – panowała opinia, że ten sposób w tej grupie wiekowej się „nie sprawdzi”.

Urzednicy z OPS w Rybniku przekonali się, że pomysł jest atrakcyjny i realnie rozwiązuje problemy osób w wieku senioralnym. Policzone również opłacalność projektu – zdaniem urzędników z Rybnika koszty utrzymania mieszkania są o 90 procent niższe od kosztów

utrzymywania jednej starszej osoby w domu pomocy społecznej. Co ważne, sukces projektu – był on szeroko opisywany w prasie lokalnej i krajowej – pozwolił odczarować eksperymentalny charakter projektu, wypromować go wśród innych samorządów, ale też pokazał samym pracownikom OPS, że ich praca ma sens.

Obecnie miasto poszukuje kolejnych lokali, które mogłyby zacząć działać w podobnej formule – lista oczekujących na cohousing stale się wydłuża!

[Grzegorz Koziół, TOK FM, *Trzy seniorki z Rybnika*](#)

WSPIERAMY WDROŻENIE

Celem tego etapu jest wsparcie pilotażu, przygotowanie i przeprowadzenie ewaluacji, przeskalowanie rozwiązania.

Te działania są realizowane już poza głównym procesem wymyślenia rozwiązań w „Synergii”, choć nadal przez nią wspierane. Na wcześniejszych etapach procesu współpracowaliśmy z osobami i instytucjami, które będą odpowiedzialne za wdrożenie. Jako zespół nadal im pomagamy i ich wspieramy:

- pilnujemy głównych założeń rozwiązania;
- pomagamy przeprowadzić ewaluację;
- wspieramy w poprawkach wynikających z pilotażu;
- w razie potrzeby przepracowujemy i udoskonalamy rozwiązanie;
- pomagamy przeskalować rozwiązanie.

INSPIRACJA: DIALOGI WSPÓLNOTOWE I TRENINGI DOBREJ ROZMOWY

Jak skalować innowację?

JAK TO ZROBIONO?

Fundacja Nowej Wspólnoty to działająca od 2020 roku inicjatywa promująca w Polsce model dialogów wspólnotowych i treningów dobrej rozmowy. Pomysł jest pozornie prosty – zgromadzić w jednym miejscu grupę osób o różnych poglądach, moderować rozmowę i stworzyć przestrzeń do dyskusji. Dialogi wspólnotowe mają na celu nauczenie się, że rozmowa z osobą o skrajnie odmiennych poglądach jest możliwa, a wręcz pożądana!

W ramach portalu Dialog Polski można się zapisać na ogólnopolskie dialogi (również online) na bardzo różnorodne tematy. Poruszane są zarówno kwestie polityczne jak i społeczne, etyczne. W każdej z nich bierze udział maksymalnie 12 osób, dobieranych pod kątem różnicy poglądów i różnorodności grupy. Rozmowie zawsze towarzyszy moderator, a uczestniczki i uczestnicy dialogu wspierani są na bieżąco w dialogu.

Dodatkowo Fundacja wydaje przewodniki i poradniki, a nawet wideoporady jak się nie kłócić i prowadzić konstruktywną rozmowę.

CO OSIĄGNIĘTO?

Dotychczas przeprowadzono 57 dialogów, w których wzięty udział 672 osoby. Tematy dialogów dotyczyły m.in. imigracji, aborcji, praworządności, wojny w Ukrainie czy integracji europejskiej. Każdemu z dialogów towarzyszy tzw. mapa dialogu, czyli dostępne podsumowanie dyskusji i stanowisk uczestniczek i uczestników rozmowy. To ciekawe narzędzie pozwalające zapoznać się z ich argumentacją. Dialogi wspólnotowe to formuła spotkania się osób o przeciwnych poglądach w coraz bardziej spolaryzowanej Polsce.

Warto prześledzić ten przykład również pod kątem skalowania – od realizacji pierwszych pilotaży, dopracowywania modelu dialogu, poprzez promowanie dialogów wśród nowych grup, pozyskiwanie partnerów z całego uniwersum życia publicznego w Polsce poprzez wprowadzenie ogólnopolskiego bardzo sprawnego mechanizmu organizacji dialogów.

[Fundacja Nowej Wspólnoty, *Polski Dialog*](#)

[Fundacja Nowej Wspólnoty, *Mapy dialogów*](#)

ZAKOŃCZENIE: CZY TO JUŻ KONIEC?

Można przewrotnie powiedzieć, że to dopiero początek!

Jeśli już uda nam się przejść przez wszystkie fazy procesu, na pewno odkryjemy po drodze, że na różnych etapach pracowaliśmy nad pomysłami, które nie weszły do puli ostatecznych rozwiązań, ale są niezwykle ciekawe i potencjalnie innowacyjne – zapiszmy je!

Dbajmy o to, żeby gromadzić wiedzę, którą pozyskaliśmy w procesie – może się okazać, że kolejne wyzwanie, z którym będziemy się chcieli zmierzyć, będzie idealnym polem do przetestowania idei, które odkryliśmy w innym, wcześniejszym procesie.

I pamiętajmy – projektowanie innowacji społecznych nie jest skończonym procesem!

To otwartość na ciągłą zmianę i modyfikację. To gotowość do szukania rozwiązań, które pozwalają nam zmierzyć się z wyzwaniami zmieniającej się i pełnej niepewności rzeczywistości społecznej.

Powodzenia!

INSPIRACJE

Opracowując ten materiał korzystaliśmy z dziesiątek narzędziowników, publikacji i formatek ćwiczeń (w tekście podajemy linki lub dane bibliograficzne skąd pochodzą inspiracje), ale także bazowaliśmy na własnym doświadczeniu.

NIE SPOSÓB WYMIENIĆ WSZYSTKICH ŹRÓDEŁ, ALE JEST KILKA, KTÓRE SZCZEGÓLNIIE POLECAMY:

- **WIEDZA O INNOWACJACH SPOŁECZNYCH:**
 - [The Young Foundation, *The Open Book of Social Innovation*](#)
 - [Fundacja Stocznia, *W ogrodzie innowacji społecznych. Przewodnik*](#)
 - [Kennisland Foundation, Nesta, *The European Social Innovation Toolkit 2018*](#)
 - [Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, *Katalizator innowacji społecznych – jak rozwijaliśmy innowacje społeczne?*](#)
- **NARZĘDZIOWNIKI DO INNOWACJI SPOŁECZNYCH:**
 - [IDEO, *Designing for Public Services*](#)
 - [NESTA, *Toolkits*](#)
 - [NCSS Singapur, *Social Innovation Starter Kit*](#)
 - [European Social Innovation Competition 2020, *Social Innovation Playbook*](#)
- **GOTOWE INTERAKTYWNE NARZĘDZIA Z INSTRUKCJAMI:**
 - [Portal platformy Miro, *Baza narzędzi*](#)

- [Portal platformy Mural, Baza narzędzi](#)
- **NARZĘDZIOWNIKI OPISUJĄCE PRZYDATNE TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PROCESIE PROJEKTOWANIA:**
 - [IDEO, *The Field Guide to Human-Centered Design*](#)
 - [This Is Service Design Doing, *Method Library*](#)
 - [Design Kit by IDEO, *Methods*](#)
- **PRZYKŁADOWE NARZĘDZIA AI PRZYDATNE W PROCESIE:**
 - [Ulzard, *Narzędzie AI do szybkiego tworzenia prototypów*](#)
 - [Perplexity.ai, *Narzędzie AI do Desk Researchu*](#)
 - [Board of Innovation HMW, *Narzędzie AI do tworzenia wyzwań projektowych*](#)
 - Warto pamiętać, że technologie AI rozwijają się w bardzo szybkim tempie. Aby znaleźć najnowsze rozwiązania, warto spytać o nie... samą AI.

AUTORZY

- Michał Szewczyk – Projektant usług, specjalista ds. innowacji
Zawodowo projektuje innowacje i tworzy narzędzia oraz procesy projektowe dostosowane do specyfiki organizacji.
Twórca szybkiej linii wytwarzania innowacji DiveIn i współtwórca rozszerzonego procesu wytwarzania innowacji „Fabryka Innowacji” w banku Pekao SA. W Greenhat Innovation tworzył narzędziownik do pracy z trendami (m.in karty Signals of Change) oraz współtworzył autorską metodologię projektową. W ramach projektu POPOJUTRZE opracował narzędziowniki do pracy z innowacjami i trendami dla małych przedsiębiorców.
Innowacjami społecznymi zajmuje się nie tylko teoretycznie – współtworzył Engage Warsaw – grupę projektantów, która wprowadzała metody pracy projektowej (design thinking, service design) w budowaniu miejskich usług i wspierała inkubatory innowacji społecznej współpracując m.in z Fundacją Stocznia, Towarzystwem Inicjatyw Twórczych „ę”, Marzycielami i Rzemieślnikami. Organizator gov jamów i service jamów. Wykłada jako praktyk projektowania innowacji (Uniwersytet SWPS).
- Martyna Obarska – Ekspertka miejska
Zaangażowana w badanie potrzeb mieszkańców miast, inwestorów i administracji publicznej.
Współautorka raportów badawczych, diagnoz i strategii powstających m.in. na zlecenie jednostek miejskich, podmiotów prywatnych czy organizacji pozarządowych. Opracowuje i wdraża programy badawcze i innowacyjne usługi dla samorządów.

Kulturoznawczynie, wykładowczynie i współtwórczyni miejskiego semestru School of Ideas Projektowanie Innowacji (Uniwersytet SWPS).

Autorka kilkudziesięciu tekstów popularyzujących społeczny wymiar architektury, odporności w mieście i technologii, współtworzy newsletter miejski Magazynu Miasta.

Twórczyni narzędzi edukacyjnych: karty IMPULSY, podręcznika Niezbędnika SAS.

Ma ponad dziesięcioletnie doświadczenie w prowadzeniu warsztatów edukacyjnych (w tym z interesariuszami procesów miejskich i urzędnikami miejskimi) i opracowywaniu narzędzi warsztatowych.

Członkini zarządu Fundacji Działań i Badań Miejskich „Puszka”.

- Jan van der Saar – Menedżer innowacji

Specjalizuje się we wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań biznesowych oraz budowaniu kultury innowacyjności w dużych organizacjach.

Posiada ponad 15-letnie doświadczenie w zarządzaniu projektami i zespołami, łącząc biznes, technologię i finanse. Jako ekspert w zakresie projektowania produktów i usług (Human Centered Design), szybkiego testowania rozwiązań (Proof of Concept) oraz zwinnego zarządzania projektami (Agile), skutecznie wspiera rozwój organizacji, tworząc strategię oparte na analizie potrzeb docelowych użytkowników.

Jan buduje i zarządza zespołami w duchu empatycznego przywództwa, wspierając rozwój ich członków na każdym etapie kariery. Współpracował zarówno ze startupami, jak i dużymi organizacjami, promując innowacyjne podejścia, które przynoszą korzyści biznesowe i społeczne.

W banku Santander wdrożył m.in. program współpracy ze startupami „startMEup” oraz platformę crowdsourcingową „Power to the People”. W banku Pekao opracował „Manifest Innowacji”, wdrożył nowoczesną bankowość dla dzieci „PeoPayKIDS”, wydawał magazyn innowacji „iNNaczej” oraz „Trendbook”, a także stworzył cykliczny proces wdrażania innowacji „Fabryka Innowacji”.

PODSUMOWANIE: PROCES INNOWACJI

Na kolejnych stronach znajdziesz skrócony opis procesu i założeń budowania innowacji społecznych w „Synergii”

METODA PRACY NAD INNOWACJAMI SPOŁECZNYMI

W poradniku proponujemy podejście polegające na połączeniu dwóch metodyk pracy – klasycznej Spirali Innowacji oraz Systemic Design Framework. Całości procesu przyświeca myślenie systemowe, czyli rozpatrywanie danego systemu – np. opieki społecznej, w całej złożoności. Podpowiadamy rozwiązania, które sami przetestowaliśmy – rekomendujemy narzędzia, które najlepiej nam się sprawdzają w codziennej pracy.

Spirala innowacji to metafora procesu powstawania innowacji rozpisana na 6 etapów: załączki pomysłu, wstępne propozycje rozwiązań, prototyp i test, zapewnienie trwałości, skalowanie, zmiany systemowe. Jest to bardzo popularne i szeroko rozpowszechnione podejście do pracy z innowacjami społecznymi. Warto je jednak zaktualizować o sposób pracy, który w większym stopniu zakłada wymyślanie innowacji, biorąc pod uwagę cały ekosystem jej wdrożenia i późniejszej realizacji.

Podejściem, które uwzględnia bardziej kompleksowo całe otoczenie jest Systemic Design Framework stworzony przez brytyjski państwowy instytut Design Council. To podejście lepiej odpowiada na wyzwania współczesnego świata, niepewnego i zmiennego, a także na specyfikę wyzwań, które rozwiązuje zespół „Synergii” – to często kwestie systemowe i problemy, na które dotychczas nie udało się znaleźć odpowiedzi. Ta metoda pracy powstała jako odpowiedź na refleksję, że projektanci potrzebują narzędzia zachęcającego do systematycznej pracy, a nie aktywności „od zrywu do zrywu”.

Ponadto jej twórcy zauważyli, że podzielenie etapu projektowania na mniejsze kroki, którym towarzyszy jasny cel i określone aktywności (w tym konkretne metody pracy i rekomendowane narzędzia) przynosi dobre efekty. Proces nadal jest zwinny i pozostaje w nim miejsce na eksperyment, ale ramy pozwalają nakierować kreatywność w kierunku takich rozwiązań, które realnie będzie można wdrożyć. Ten element pragmatyczności procesu projektowego wydaje nam się szczególnie istotny w kontekście pracy „Synergii”.

[Design Council, Systemic Design Framework](#)

ELEMENTY SUKCESU

Przyjęta i opisana szczegółowo w Poradniku, metoda pracy pozwala minimalizować niepewność i diagnozować potencjalne ryzyka, które mogą się pojawić w procesie wytwarzania innowacji.

DLACZEGO TAK WYPRACOWANE ROZWIĄZANIA SIĘ SPRAWDZAJĄ?

- **ITERACYJNOŚĆ**
Dzięki niej jesteśmy otwarci na diagnozowanie barier i problemów, potrafimy przyznać się do porażki i wyciągać wnioski, budujemy kulturę pracy opartą o informację zwrotną i otwartość na zmiany.
- **SKONCENTROWANIE NA UŻYTKOWNIKU**
Osadzamy innowację w świecie realnych potrzeb. Nasze rozwiązanie wielokrotnie w trakcie procesu przechodzi test konfrontacji z konkretną rzeczywistością społeczną.
- **POŁĄCZENIE MYŚLENIA ROZBIEŻNEGO I ZBIEŻNEGO**
Poszczególne etapy procesu są pomyślane w taki sposób, aby stymulować umiejętności poznawcze. Elementy pracy analitycznej przeplatane są pracą zespołową, kreatywna ideacja przechodzi po chwili w ustrukturyzowany proces weryfikacji i podejmowania decyzji, a momenty uczenia się i eksploracji finalizowane są konkretnymi fazami przygotowania dokumentacji i analiz wykonalności.
- **NASTAWIENIE NA WSPÓŁPRACĘ**
Na różnych etapach procesu angażujemy w swoją pracę użytkowników docelowego rozwiązania, ekspertów i interesariuszy. Dzięki temu jesteśmy otwarci na inne perspektywy, czerpiemy z doświadczenia i wiedzy innych. Minimalizujemy ryzyko błędnej diagnozy problemu. Stajemy się zespołem uczącym się.
- **MYŚLENIE SYSTEMOWE**
Pilnujemy holistycznego podejścia do projektowania innowacji. Na różnych etapach procesu mamy zaplanowane momenty, w których dajemy sobie czas i przestrzeń na analizę naszej dotychczasowej pracy, spojrzenie na całość z lotu ptaka i dostrzeżenie zależności, które mogą wpływać na wdrażanie docelowych innowacji.

PROCES „OD WYZWANIA DO ROZWIĄZANIA”

Opracowany przez nas proces uwzględnienia całej ekosystem, w którym powstają innowacje społeczne w „Synergii”. Szczegółowo opisane na kolejnych stronach etapy to instrukcja, jak krok po kroku powiększać swoją wiedzę, budować sojusze, szukać pomysłów i sprawdzać (często!), czy wymyślone rozwiązania realnie rozwiązują zdiagnozowany problem społeczny. W Poradniku skupiliśmy się na 4 środkowych etapach, w całości realizowanych w „Synergii”. Są to Odkrywanie, Przeformułowanie, Tworzenie i Uruchomienie, czyli etapy „od wyzwania do rozwiązania”.

Powtórzona jest tu ilustracja z rozdziału „Proces: od wyzwania do rozwiązania”.

Ilustracja przedstawia schematyczny Diagram procesu projektowania innowacji społecznych – dwa rzędy ramek z kolejnymi krokami procesu.

Rozpoczyna się po stronie lewej od ramki podpisanej „System Identyfikacji Wyzwań”. Następnie, kierując się w prawą stronę, znajdują się trzy ramki pod wspólną kategorią „Odkrywanie”. W pierwszej ramce tytuł to „Rozpoczęcie projektu”, z wylistowanymi etapami: Określamy ramy Projektu, Tworzymy szczegółowy opis wyzwania, Opracowujemy Mapę Interesariuszy. W drugiej ramce tytuł to „Zrozumienie Wyzwania”, z wylistowanymi etapami: Pozyskujemy i porządkujemy istniejącą wiedzę, „Kopujemy głębiej”, Mapujemy wiedzę. W trzeciej ramce tytuł to „Zdobycie nowej wiedzy”, z wylistowanymi etapami: Wybieramy metodę badawczą, Przygotowujemy badanie, Badamy!.

Dalej, kierując się w prawą stronę, znajdują się dwie kolejne ramki pod wspólną kategorią „Przeformułowanie”. W pierwszej ramce tytuł to „Analiza oraz sformułowanie wniosków”, z wylistowanymi etapami: Spotykamy się, dzielimy się wiedzą i historiami; Analizujemy materiały; Opracowujemy insighty („znajdki”). W drugiej ramce tytuł to „Dookreślenie wyzwania projektowego”, z wylistowanymi etapami: Dopracowujemy wyzwanie projektowe, Tworzymy wytyczne, Budujemy angażującą opowieść.

Dalej, kierując się w prawą stronę, znajdują się dwie kolejne ramki, pierwsze z kategorii „Tworzenie”. W pierwszej ramce tytuł to „Inspiracja”, z wylistowanymi etapami: Zbieramy przykłady rozwiązań, Szukamy nieoczywistych inspiracji. W drugiej ramce tytuł to „Generowanie pomysłów”, z wylistowanymi etapami: Planujemy i przygotowujemy działania ideacyjne, Wymyślamy!, Dopracowujemy pomysły.

Kategoria „Tworzenie” jest kontynuowana u dołu po lewej stronie. Następną ramką, pierwszą u dołu, a trzecią w ramach wymienionej kategorii ma tytuł „Wybór oraz uszczegółowienie pomysłów”, z wylistowanymi etapami: Dokonujemy selekcji i wyboru; Określamy, co musimy potwierdzić. W kolejnej ramce, czwartej w ramach kategorii „Tworzenie”, tytuł to „Prototypowanie, testowanie”, z wylistowanymi etapami: Planujemy i przygotowujemy działania ideacyjne, Wymyślamy!, Dopracowujemy pomysły.

Dalej, kierując się w prawą stronę, znajdują się dwie ramki pod wspólną kategorią „Uruchomienie”. W pierwszej ramce tytuł to „Dopracowanie rozwiązania”, z wylistowanymi etapami: Przygotowujemy dokładny model funkcjonowania rozwiązania, Uszczegóławiamy rozwiązanie. W drugiej ramce tytuł to „Działania uruchamiające pilotaż”, z wylistowanymi etapami: Budujemy opowieść, Przygotowujemy pilotaż.

Dalej, kierując się w prawą stronę, znajdują się 4 krótsze ramki pod wspólną kategorią „Praca nad realną zmianą”. Są to, kolejno: Wsparcie pilotażu, Pilotaż, Ewaluacja i „...Aż do skalowania i re-designu”.

CO WŁAŚCIWIE POWINNIŚMY ZAPROJEKTOWAĆ?

- ZROZUMIEĆ, NA CZYM NAPRAWDĘ POLEGA WYZWANIE
- ZDOBYĆ NIEZBĘDNĄ WIEDZĘ I POSZUKIWAĆ NOWEJ
- SFORMUŁOWAĆ NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI
- DOOKREŚLIĆ WYZWANIE PROJEKTOWE

JAK TO ZAPROJEKTOWAĆ WŁAŚCIWIE?

- ZAINSPIROWAĆ SIĘ
- WYMYŚLIĆ, WYBRAĆ I USZCZEGÓLOWIĆ POMYSŁY
- WYKONAĆ PROTOTYPY I SZYBKO PRZETESTOWAĆ POMYSŁY
- DOPRACOWAĆ ROZWIĄZANIE
- PRZYGOTOWAĆ PILOTAŻ

PORADNIK PROJEKTOWANIA INNOWACJI

Warszawa 2025

Zespół Innowacji Społecznych

Warszawskie Laboratorium Innowacji Społecznych „Synergia”