

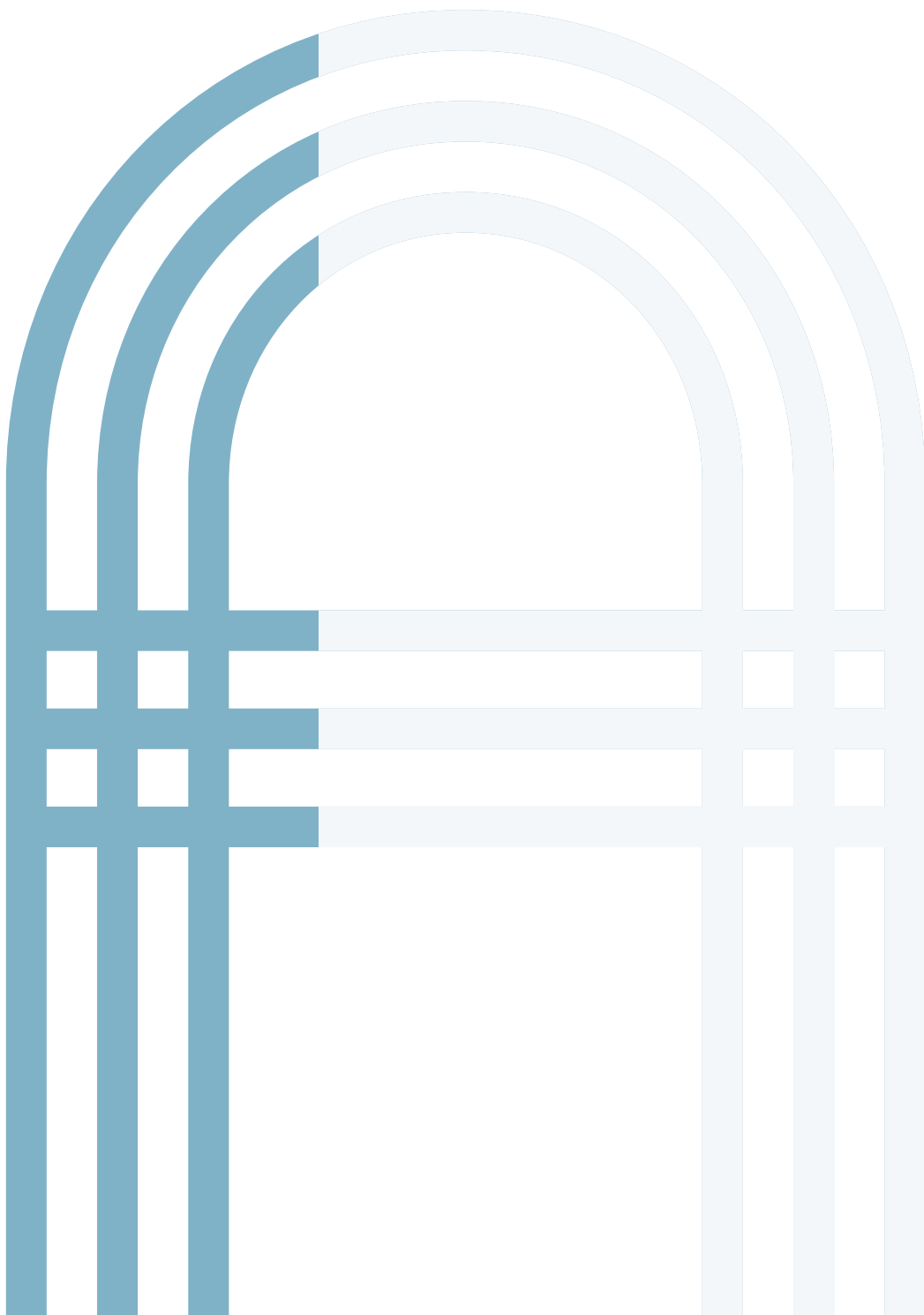
Praktický průvodce pro žadatele
a příjemce programu
Active Citizens Fund

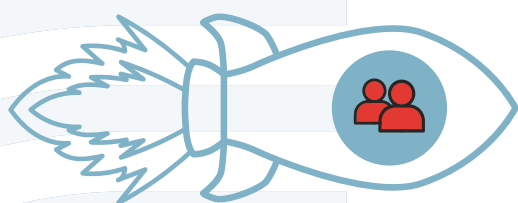
Jak zvýšit dopad našich projektů

Barbora Komberec Novosadová, Magdalena Pehalová, Říjen 2019



K čemu slouží tato příručka?

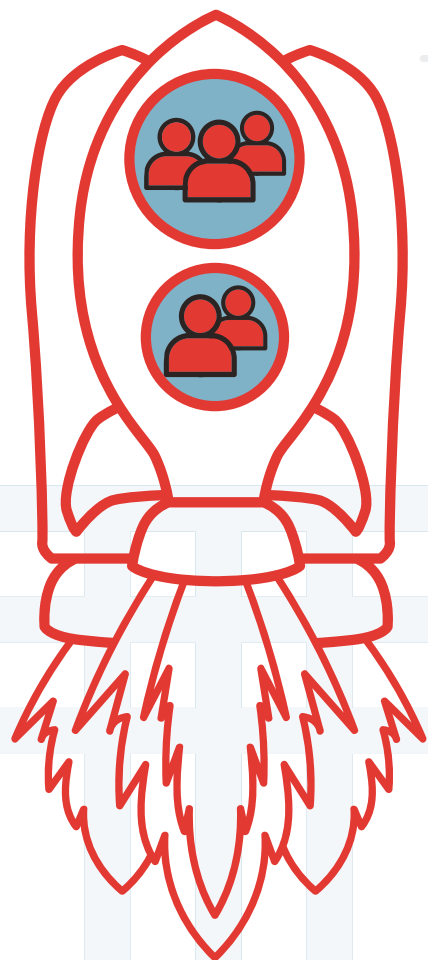




Tuto příručku jsme v Impact Academy připravili jako průvodce na cestu. Možná je vaše organizace úplným nováčkem v ještě neprošlápnutých botách, možná jste naopak zkušeným cestovatelem, který hledá novou cestu, po které se může vydat. Každopádně jste rozhodnutí vydat se na svou misi a my vám chceme poskytnout pár dobrých rad. Váš kompas ukazuje, kterým směrem chcete jít, a jistě už něco víte o terénu, kde se budete pohybovat. Tento průvodce vám pomůže nově přemýšlet o vašem tématu, organizovat práci ve vašem týmu a zahájit spolupráci s dalšími organizacemi a aktéry, kteří jsou pro vaši misi důležití. Najdete tu cenné zkušenosti organizací, které se vydaly na cestu ke změnám ve společnosti před vámi, i několik pracovních materiálů. Ty si můžete stáhnout či vytisknout a vyzkoušet si je ve svém týmu. Věříme, že vás práce s nimi bude trochu bavit a že díky nim půjdete na své cestě pevnějším krokem a s vědomím, že máte u sebe vše potřebné, nebo že víte kde a jak to získat

Za Impact Academy připravily a příjemné čtení vám přeji
Magdalena Pehalová a Barbora Koberec Novosadová.

IMPACT
ACADEMY



Praktický průvodce pro žadatele a příjemce programu Active Citizens Fund

Cílem programu Active Citizens Fund je posílení občanské společnosti, aktivního občanství a zmocnění znevýhodněných skupin.

Občanská společnost je nezbytnou podmínkou fungující demokracie. Aby mohla svou nezastupitelnou roli zastávat, je třeba zvýšit aktivní zapojení občanů do veřejného dění a do rozhodovacích procesů, posílit transparentnost při správě věcí veřejných, zkvalitnit občanské vzdělávání a mediální výchovu. Je třeba prosazovat dodržování lidských práv a zohledňovat potřeby znevýhodněných skupin. Je nutné zaměřit se také na aktivizaci a zapojení mladých lidí. Proto se program Active Citizens Fund zaměřuje na finanční podporu občanských aktivit, na posílení efektivní spolupráce a na vzdělávání a další rozvoj kapacit občanského sektoru.

Program Active Citizens Fund je realizován v rámci Fondů EHP a Norska 2014 – 2021 a je podpořen částkou 15 milionů eur. V České republice jej spravuje Konsorcium, které tvoří Nadace OSF, Výbor dobré vůle – Nadace Olgy Havlové a Skautský institut. Celková částka určená na grantovou podporu dosahuje téměř 13 mil eur (více než 300 milionů korun).

FONDY EHP A NORSKA

Prostřednictvím Fondů EHP a Norska přispívají státy Island, Lichtenštejnsko a Norsko ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů v Evropském hospodářském prostoru (EHP) a k posilování spolupráce s patnácti evropskými státy. Příjemci finanční podpory jsou země střední, východní a jižní Evropy, které v současném programovém období (2014–2021) obdrží celkem 2,8 bilionu eur. Více informací o Fondech EHP a Norska a dalších podpořených programech v ČR najdete na www.eeagrants.cz a www.eeagrants.org.

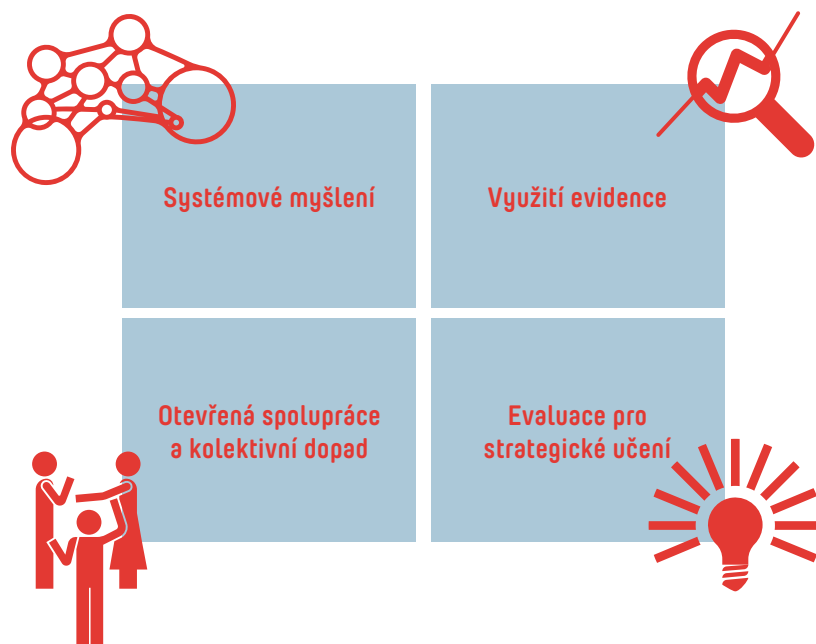
obsah

1. Jak může mít naše práce co největší dopad?	6
2. Co to znamená mít dopad?	8
3. Poznejme problém a jeho příčiny	10
4. Jak naplánovat cestu k cíli?	12
5. Jak to tedy můžeme udělat aneb strategie	16
6. Spolupráce je klíčem k úspěchu	18
7. Evaluace:	20
Využijme ji k učení se a zlepšení své práce!	
Poznejme ji zblízka a připravme se na ni!	
• A teď vzhůru za dobrodružstvím!	24
• Přílohy	26
• Zdroje a inspirace	34

Jak může mít naše práce co největší dopad?

Naše práce je pro nás posláním. Dáváme do ní vše a někdy i více, než by se slušelo. Na přesčasy nehledíme, zato se nemůžeme vynadávat na úsměvy všech lidí, kterým kdy naše práce pomohla a zlepšila život – někomu více, někomu méně, ale přece! Když se vše daří, máme motivaci do každého nového dne, ale když přijdou těžkosti, občas si říkáme, zda opravdu naše snažení má smysl, jestli to, co děláme, funguje a jak by to mohlo jít lépe.

My v Impact Academy si už od začátku svojí existence klademe otázku: Jak může mít naše práce co největší dopad? Co můžeme přidat k našemu nadšení, srdci na dlani a odhodlání, abychom dosahovali takových výsledků, jaké bychom si přáli? Došli jsme k tomu, že takové ingredience opravdu jsou a že jimi můžeme významně ovlivnit způsob naší práce. Vyzkoušejte je také:



Proč se vyplatí myslet systémově?

Stává se vám někdy, že se snažíte vyřešit jeden problém, ale vynoří se další na jiném, nečekaném místě? Náš svět je tvořen systémy, které jsou velmi komplexní. K tomu, abychom našli řešení, které bude mít největší šanci na úspěch, je důležité co nejlépe poznat systém, ve kterém se pohybujeme.

Proč se nemusíme bát využívat evidenci?

Je skvělé, že existuje řada dostupných znalostí a dat nejen o problémech, se kterými chceme pracovat my, ale i o přístupech k jejich řešení, které už prozkoumali mnozí před námi. Pojďme je využít jako příležitost navázat na úsilí našich kolegů a nebojme se bádát na vlastní pěst!

Proč je spolupráce klíčem k úspěchu?

Bez spolupráce nemůžeme čelit výzvám současného světa ani komplexním problémům kolem nás. Druhé potřebujeme, protože jediné tak si můžeme rozdělit role a úkoly a účinně přispívat k pozitivním změnám. Druhé potřebujeme také proto, abychom dokázali lépe poznat svou vlastní úlohu. Společně jsme silnější.

Proč je evaluace pomocníkem pro učení se v našich týmech?

Evaluace nastavuje naši práci zrcadlo. A teprve, když se podíváme realitě do očí, můžeme začít pracovat s tím, co se nám nedaří tak skvěle, jak bychom chtěli. A právě toto rozhodnutí je prvním krokem k tomu, abychom se mohli začít učit. A když se dokáže učit každý z nás, mohou se lépe učit i naše týmy a naše organizace tak budou mít mnohem lepší výsledky, budou vynakládat efektivněji své prostředky a budou mít mnohem větší radost ze smyslu svojí práce. A to už stojí za to!

Jsme **Impact Academy**, pomáháme organizacím občanského sektoru, aby jejich činnost měla co největší dopad. A proto je **motivujeme a vedeme** k tomu, aby **dokázaly najít** ta nejvhodnější řešení, podporujeme otevřenost ke spolupráci, k učení se a **odvahu ke změnám**.

www.impactacademy.cz





Co to znamená mít dopad?

Orientace na dopad je přístup, kdy plánujeme a provádíme projekty a programy s cílem jasného výsledku či dopadu (snížení nezaměstnanosti mladých lidí v regionu, zvýšení samostatnosti u lidí s hendikepem apod.). A pracujeme tak, že požadovaný výsledek či dopad máme na paměti od samého začátku plánování našeho projektu.

V čem nám takový přístup pomůže?

- Lépe víme, co děláme a čeho tím chceme dosáhnout.
- Můžeme lépe v týmu sdílet vizi, za kterou směřujeme.
- Využíváme efektivněji své prostředky.
- Můžeme lépe motivovat svůj tým i sami sebe.
- Snažíme se více hledat cesty k řešení i příležitosti ke spolupráci.

Dopad nebo výsledky?

Co zůstane za měsíce a roky naší práce? Jakou změnu jsme dokázali přinést v problému, s nímž se potýkáme, cílové skupině, se kterou pracujeme? To vše jsou otázky, které spojuje touha znát dopad naší energie i zdrojů, které práci věnujeme. **Dopad můžeme definovat jako dlouhodobý pozitivní či negativní, přímý či nepřímý efekt způsobený naší intervencí (programem, projektem atd.)**

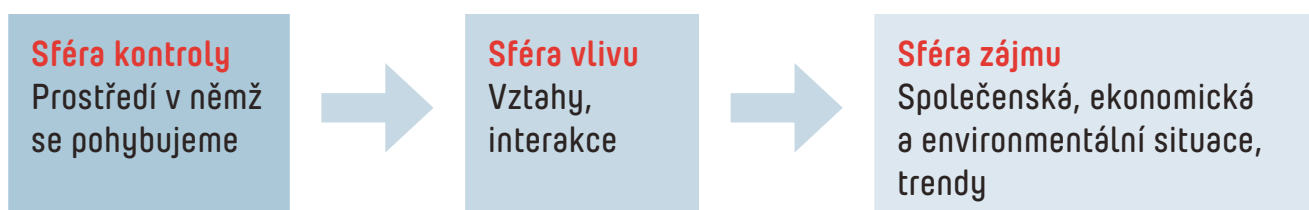
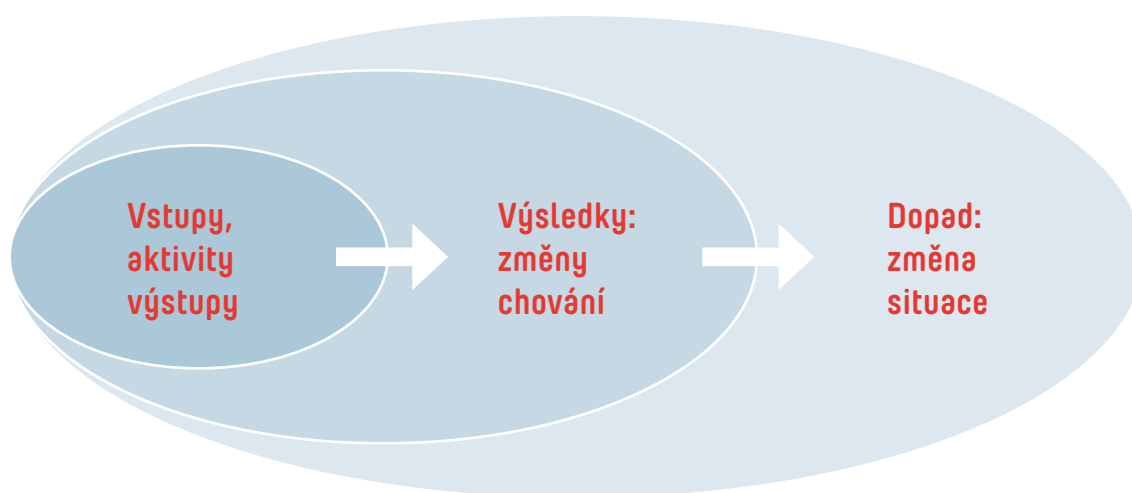
V našem případě se budeme častěji bavit o **mapování výsledků** naší práce, o hledání faktorů, které ovlivňují to, že se nám změny daří, i těch aspektů, které působí, že naše práce někdy v dosahování výsledků selhává. Výsledky můžeme definovat jako změny v chování, vztazích, činnostech nebo jednání lidí, skupin a organizací, s nimiž náš program přímo pracuje.

Důležitější než dokázat přesně vysledovat dopad naší konkrétní aktivity na změnu situace naší cílové skupiny či jevů ve společnosti, je umět se učit z toho, co nám říká zpětná vazba i evaluace našich projektů.

Co můžeme a nemůžeme ovlivnit?

Existují skupiny lidí i oblasti, které můžeme přímo ovlivnit naším programem či projektem. Zkusme však být od začátku k sobě upřímní a realističtí v tom, že existuje i spousta dalších lidí a okolností, které pouze naší prací ovlivnit nemůžeme. Pomůže nám to k lepšímu stanovení závěru naší práce i k hledání partnerů a spojenců pro dosahování rozsáhlejších změn.

NÁŠ VLIV JE OMEZENÝ



K ZAMYŠLENÍ NA ZAČÁTEK!

Dopad naší práce nemusí být vždy jen pozitivní. Proto je dobré zkusit se před tím, než se do ní naplno pustíme, zamyslet nejen nad očekávanými pozitivními dopady, ale také nad možnými negativními dopady. Můžeme tak mít na paměti již od začátku, na co je dobré dát si pozor. Zkuste si v týmu vyplnit jednoduchou tabulku. [handout – str. 30]



Poznejme problém a jeho příčiny

Máte nápad na pozitivní změnu ve svém okolí? Špatný pocit z toho, co se děje, vás přivedl k rozhodnutí problém řešit, ale ne vždy k jeho přesné definici. Hlubší poznání toho, před jakou výzvou vlastně stojíme, nám umožní najít nejlepší možné řešení.

Svět je složité místo a ani život není jednoduše předvídatelný. Při řešení každého problému musíme přemýšlet o mnoha různých lidech, kteří se pohybují v různých vztazích, a to celé se děje na nějakém historickém a kulturním pozadí a v ekonomických, politických a mezilidských souvislostech. A každý si o tom navíc myslí něco jiného. Proto i řešení výzev tohoto světa vyžaduje hlubší zamyšlení.

Někdy se pak přihodí, že zatímco se snažíme vyřešit jeden problém, vynoří se jiný na místě, kde ho nečekáme. Také se může stát, že naše práce, i při nejlepší snaze, způsobí pravý opak toho, co jsme chtěli. Jako třeba když se některé krevní banky snažily získat nové dárce krve tím, že nabízely finanční odměnu. Výsledkem byl naopak odliv původních dárců. Lidé přestali mít pocit, že dávají krev pro dobro věci a usoudili, že jde o obchod.

Prvním krokem na cestě k dobrému řešení je problém s kolegy i cílovou skupinou jasně definovat. Ušetříme tím čas, energii i peníze v dalších stádiích.

To nám umožní se na cestě za pozitivní změnou vyvarovat následujících potíží:

- Jednotliví lidé v naší organizaci chápou problém odlišně.
- Naše organizace považuje za problém něco jiného než naše cílová skupina.
- Řešíme najednou několik problémů, které by bylo třeba řešit samostatně.

Důležité je problém definovat tak, aby neobsahoval řešení (v parcích je málo policistů), ani nikomu nedával vinu (děti nechtějí chodit do školy). Tím bychom si zavřeli dveře k novým řešením i ke spolupráci.

Co je tedy důležité, pro jasné zformulování problému?

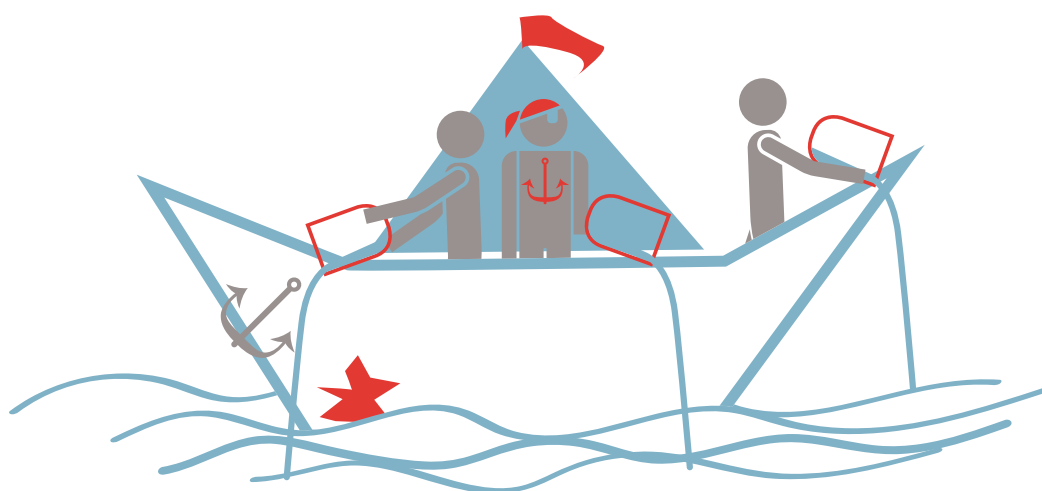
- Co nejkonkrétněji učit KOHO se problém týká
- Co přesně se této skupině ne/děje?
- KDE se problém vyskytuje?
- Jaký je jeho ROZSAH?
- Jak se problém VYVÍJEL v čase? (už deset let se zvyšuje, každý rok o 10 % klesne, stále stagnuje)

Jak NE – Vyjádření problému založené na špatném pocitu z toho, co se děje:

Lidé umírají v nemocnici osamělí, pozůstalí pak vyčítají zdravotníkům špatnou péči i komunikaci. – To je dobrý první krok, ale chybně definovaný problém. Příliš neurčitě.

Ideální je, když se problém podaří vyjádřit jednou větou.

Často se ukáže, že bude třeba své síly rozdělit, nebo se s někým spojit. Jako když je v lodi díra, kterou dovnitř teče. Pokud všichni vylévají vodu a nikdo nehledá čím díru ucpat, voda do lodi poteče pořád stejně. Časem se možná zvětší. A možná nikdo nehlídá, jestli kolem nejsou další útesy, které loď prorazí na jiném místě.



Jak AHO – Provedli jsme několik rozhovorů s pacienty v terminálním stádiu v tomto kraji, získali jsme z nemocnic data o počtu a místě úmrtí jejich pacientů, srovnali jsme tyto informace s daty z průzkumu z roku 2012:

Ve středočeském kraji si lidé v terminálním stádiu onemocnění v 90 % případů přejí umírat v domácím prostředí, ale přesto jich 90 % umírá ve zdravotnickém zařízení. Situace se mezi lety 2012 a 2016 nezměnila.

TIP NA NÁSTROJ PRO VÁS: Strom problémů
 (handout – str. 26 – 27)

Položme si tyto otázky:

- Na jaký společenský problém se chceme zaměřit? ⇒ KMEŇ STROMU
- Jaké jsou jeho příčiny? ⇒ KOŘENY
- Jaké jsou jeho důsledky – v současnosti a jaké mohou být v budoucna? ⇒ KORUNA STROMU

Jak naplánovat cestu k cíli?

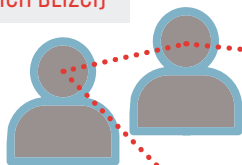
Poznali jsme již lépe problém, který chceme pomoci řešit, jeho příčiny i hlasy naší cílové skupiny a teď chceme najít způsob, jak uvést své řešení do praxe, aby nejen přeživalo, ale přinášelo co nejlepší ovoce. A právě teorie změny je nástroj, který nám ukazuje logický postup, jak dosáhnout stanoveného cíle a zdůrazňuje, proč by mělo vybrané řešení fungovat. Vlastně nám pomáhá vysvětlit, jaké změny chceme dosáhnout, jaké kroky povedou k dílčím výsledkům a jak přesně tyto kroky ke změně přispějí.

Kdy nám „teorie změny“ může pomoci?

- Chceme začít měnit situaci naší cílové skupiny k lepšímu.
- Máme už roky existující službu, u níž si nejsme jisti, zdali ještě plní svůj účel.
- Potřebujeme získat odstup a podívat se na logiku svých kroků.
- Uvědomíme si, co má být naší úlohou a na jaké aktivity potřebujeme partnery.
- Naše „teorie změny“ je podkladem pro strategické plánování, rozhodování a také pro sledování dopadu naší práce.

Vytvoření „teorie změny“ není něčím, co načrtneme „jen tak od stolu během hodinky“. Pro to, aby opravdu dávala smysl a mohla být majákem pro naši práci, je klíčové využít kolektivní inteligenci; zapojit, pokud možno všechny, jichž se naše práce týká. Neomezujte se tedy pouze na členy vašeho týmu, přizvěte zástupce vašich klientů, vašeho podporovatele, kolegu z organizace, která se zabývá podobným tématem. Příprava „teorie změny“ je výbornou příležitostí, jak zapojit důležité aktéry hned od počátku vaší práce, což usnadní budoucí spolupráci i průběh procesu změny.

KLIENTI
(A JEJICH BLÍZCI)



VAŠI
PODPOROVATELE



KOLEGOVÉ



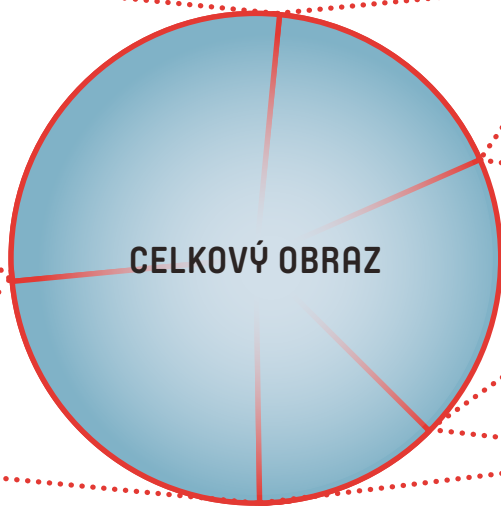
ZÁSTUPCI STÁTU /
OBCE / INSTITUCÍ



KOLEGOVÉ
ODJINUD



CELKOVÝ OBRAZ



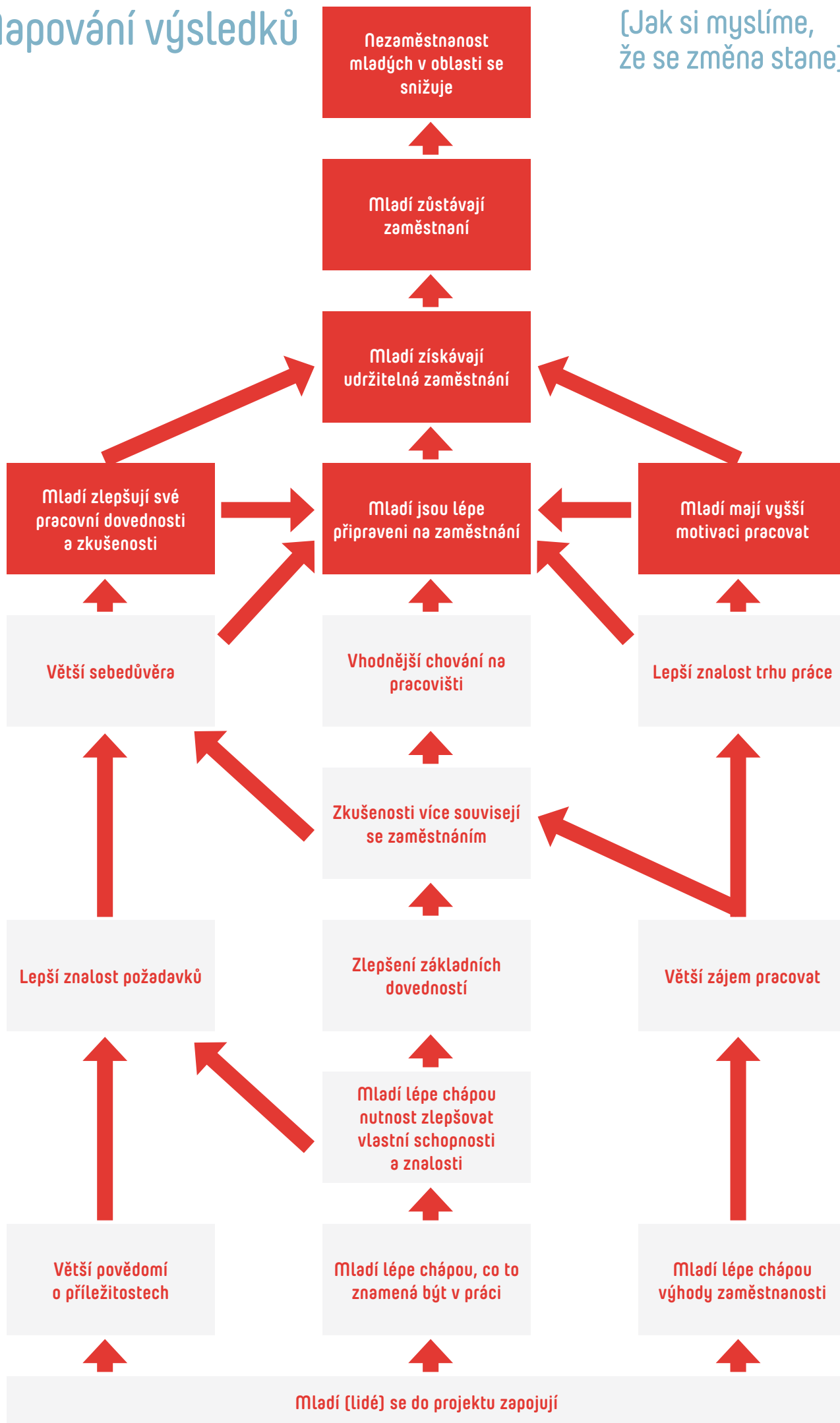
Když sestavujete teorii změny, pokládáte si právě ty otázky, které potřebujete k tomu, abyste se plně zaměřili na žádoucí dlouhodobé výsledky / dopad své práce. Které otázky to jsou?

- **Jakou změnu chceme způsobit?**
VÝSLEDKY / ZAMÝŠLENÝ DOPAD
- **Proč je tato změna potřeba?**
PODPŮRNÉ ARGUMENTY (EVIDENCE)
- **Jak chceme změny dosáhnout?**
ŘETĚZEC VÝSLEDKŮ A ZÁKLAD PRO strategický PLÁN
- **S kým můžeme a potřebujeme spolupracovat?**
NAŠI PARTNEŘI A SPOJENCI
- **Jak na to šli jiní, co se jim (ne)podařilo a proč?**
PRÁCE S EVIDENCÍ
- **Jak poznáme, že ke změně došlo?**
UKAZATELE ZMĚNY
- **Jaké změnové procesy právě probíhají ve vašem ekosystému a jak mohou ovlivnit výsledky, kterých chcete dosáhnout?**
POZNÁNÍ KONTEXTU / ANALÝZA RIZIK

A jak taková „teorie změny“ může vypadat na papíře?
Inspirujte se při tvorbě té vaší třeba příkladem na následující stránce!

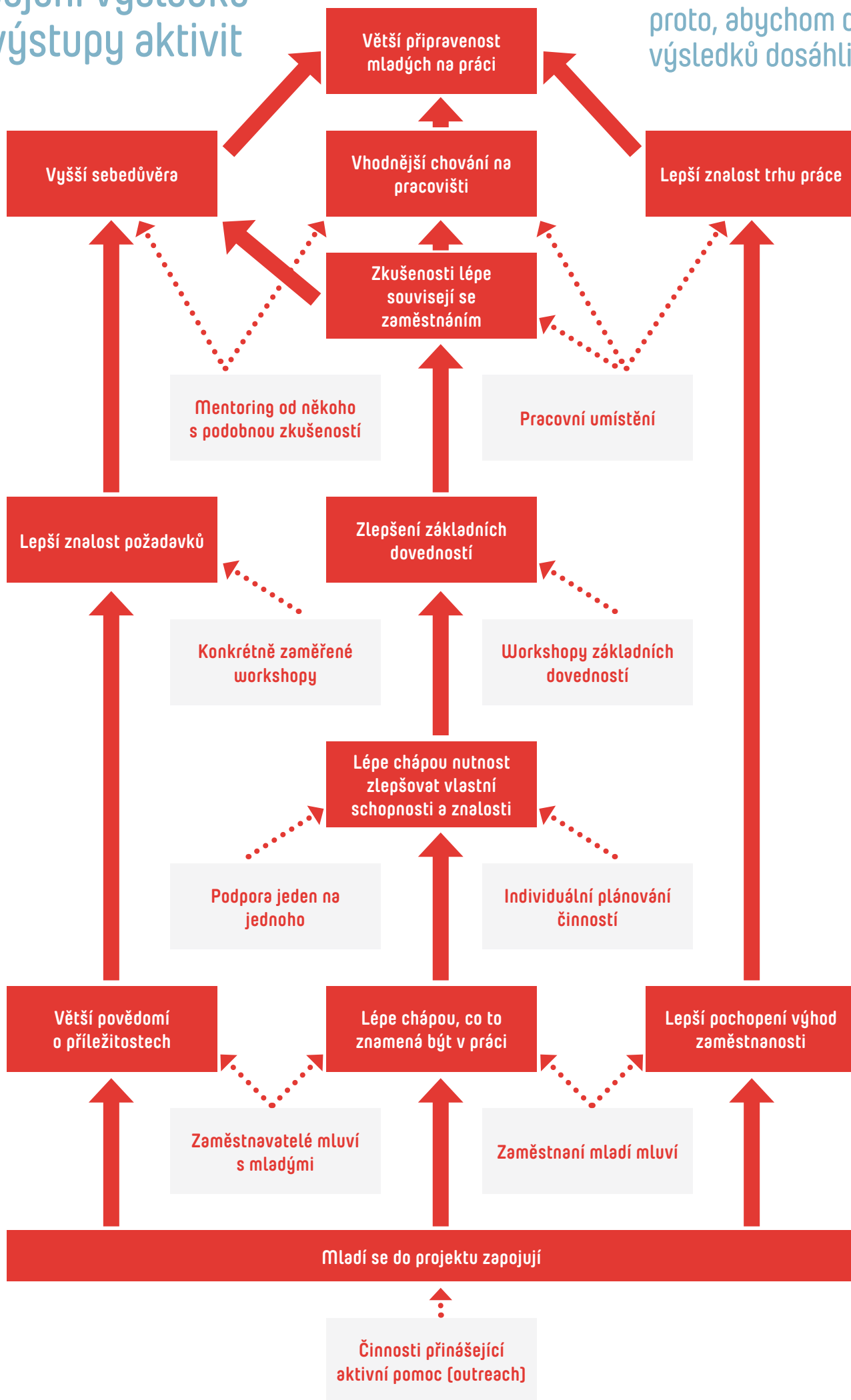
Mapování výsledků

[Jak si myslíme, že se změna stane]



Spojení výsledků s výstupy aktivit

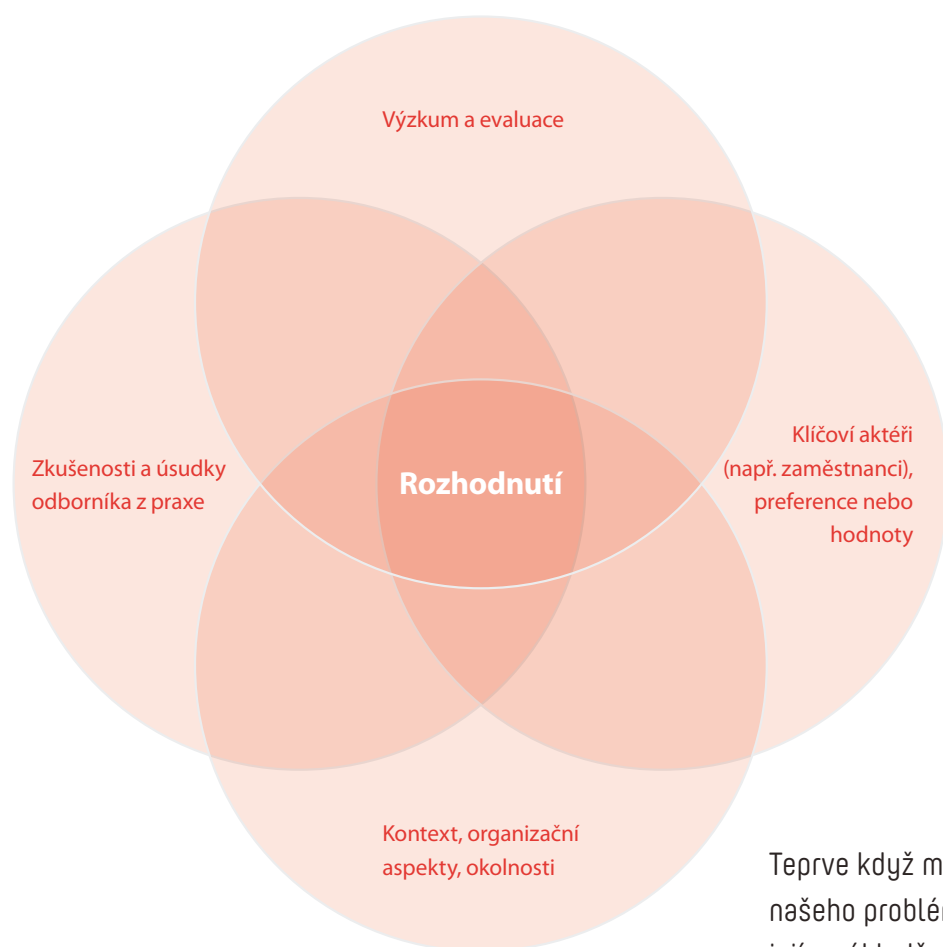
(Co budeme dělat proto, abychom daných výsledků dosáhli.)



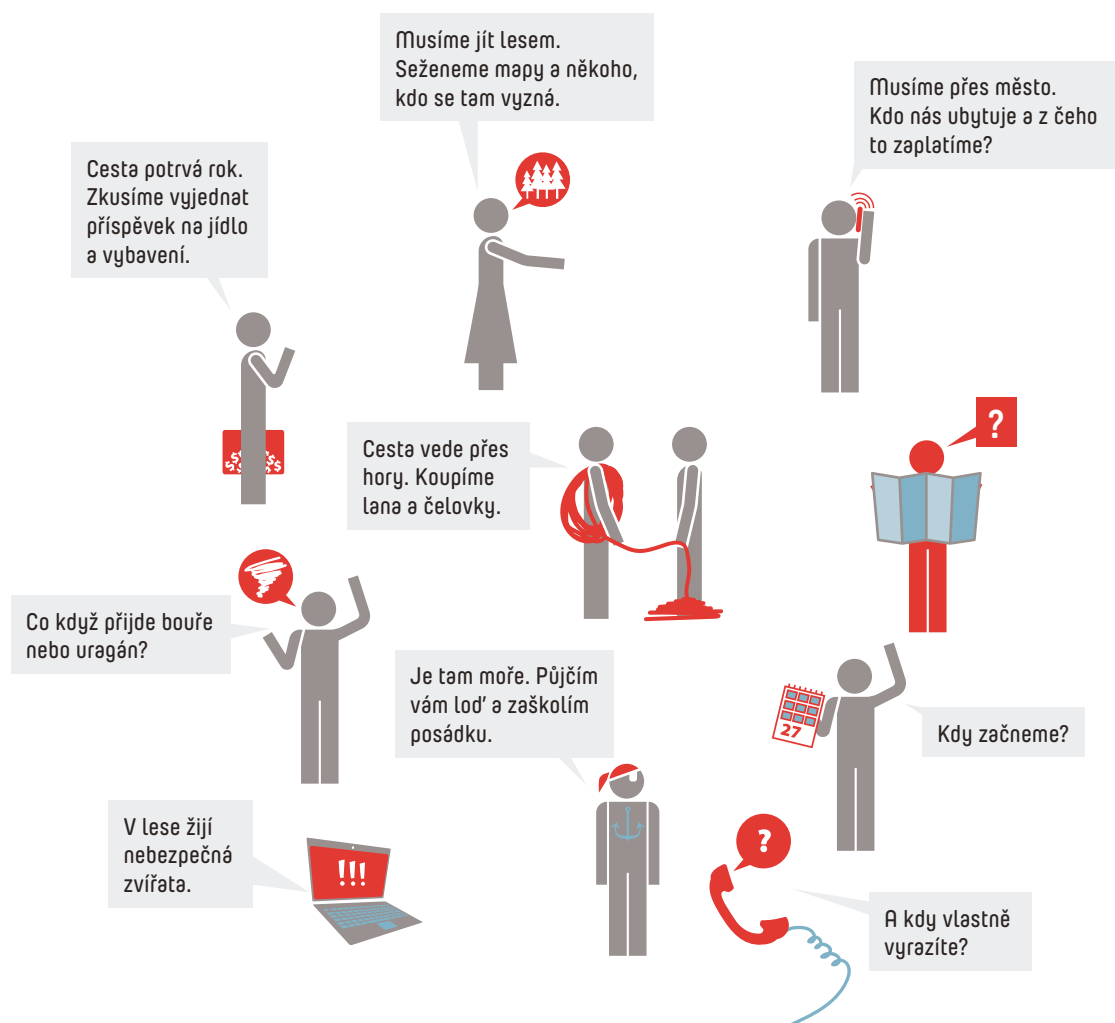
Jak to tedy můžeme udělat aneb strategie

Nyní už víme, čeho chceme dosáhnout, a začíná nám vrtat hlavou, jak to prakticky provedeme. Vytvoření strategie znamená, že vymyslíme, jak svou vypracovanou teorii změny přetavíme do konkrétních kroků.

Než ale přistoupíme k plánování jednotlivých činností, je třeba podívat se na dostupná data k dané problematice. Mnoho cest už vyzkoušeli jiní, takže se od nich můžeme poučit, neopakovat jejich chyby a inspirovat se jejich úspěchy (přizpůsobenými našemu prostředí). Když budeme využívat dostupné znalosti řešení společenských problémů výrazně to zefektivní naše vlastní řešení.



Teprve když máme ověřené znalosti ohledně řešení našeho problému, vezmeme svou teorii změny a na jejím základě vytváříme strategický plán, který usadíme na časovou osu. Na začátek uvedeme svůj hlavní cíl, abychom ho měli stále na paměti a aby se snáze v myslích týmu propojoval s jednotlivými úkoly.



Potom si začneme klást otázky:

- Jaké konkrétní programy/aktivity povedou k dosažení jednotlivých výsledků v naší teorii změny?
- Na čem jsou tyto aktivity závislé, co je potřeba pro jejich uskutečnění připravit a jaké překážky se mohou objevit?
- Jak na sebe budou jednotlivé aktivity navazovat, kolik jich bude, jak dlouho/často budou probíhat?
- Kdo bude zodpovědný za konkrétní úkoly vyplývající z těchto stanovených kroků a s kým bude třeba spolupracovat?
- Jaké zdroje (finanční, personální a další) budeme potřebovat, aby se uskutečnily všechny kroky nutné k provedení změny?
- Jak poznáme, že jsme dosáhli dílčích výsledků?

Aktivizujte komunitu, zapojte do připomínkování svoji strategii opět své klíčové stakeholdery, využijte to jako příležitost ke komunikaci, nechte si dát na svou strategii zpětnou vazbu. Všechna řešení jsou trvalejší, pokud vycházejí z možností a potřeb dané komunity.

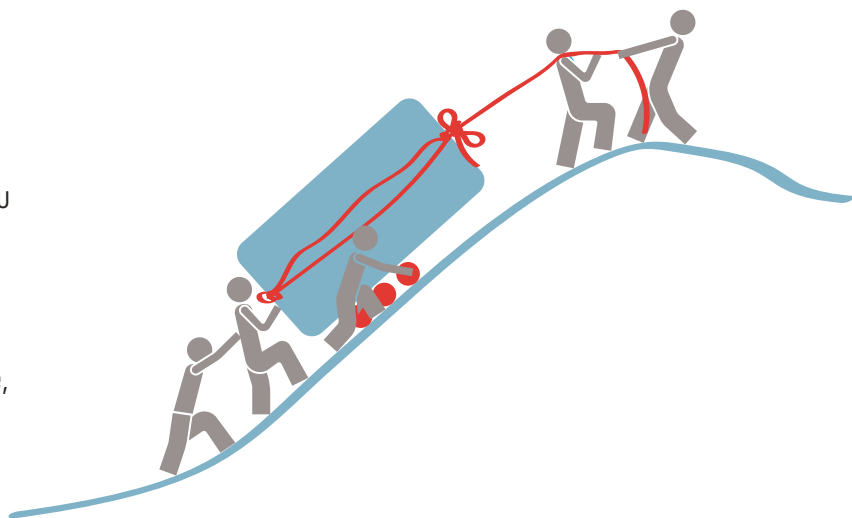
Spolupráce je klíčem k úspěchu

Spolupráce funguje jako kouzelný nápoj v pohádce. Když se ho napijeme, naše schopnosti, síla a rychlost se znásobí. V této fázi už víme, jaký konkrétní problém chceme vyřešit, koho se týká a jak přesně potřebujeme postupovat. Proč bychom tedy teď měli spolupracovat a s kým?

Každý umí něco jiného. Když se do problému, ať je sebesložitější, pustíme ze všech stran, dokážeme rychleji a efektivněji odstranit jeho příčiny. Jako bonus pravděpodobně cestou změníme smýšlení mnoha lidí a třeba i vyřešíme něco dalšího, co jsme ani neplánovali. Ve spolupráci s ostatními také lépe poznáme sebe a způsob, jakým pracujeme.

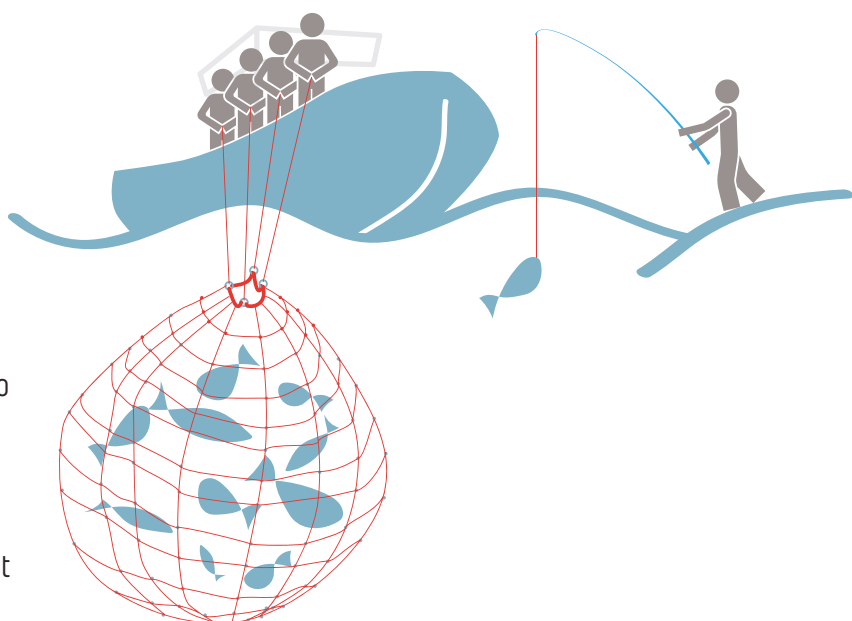
Proč se nám do spolupráce někdy nechce:

- Musíme komunikovat s lidmi či institucemi, s nimiž nemáme společnou řeč, nebo kteří dokonce k našemu problému přispívají, zhoršují ho, nebo ho neřeší, přestože by měli.
- Spolupráce a její plánování vyžaduje čas a energii.
- Nemůžeme postupovat zcela samostatně a nezávisle, jak bychom chtěli.



A proč stojí za to, když se do ní pustíme:

- Získáváme pohled odjinud, který pomůže zefektivnit naši práci.
- Stálým vysvětlováním a zpochybňováním svých přesvědčení najdeme nové souvislosti a nečekaná či neobvyklá řešení.
- Naše úsilí a pravděpodobnost vyřešení problému se násobí.
- Čerpáme energii z vědomí, že v tom nejsme sami, že i ostatním na řešení záleží a že dělají, co mohou. Často jsou si cíle různých subjektů podobnější, než čekáme.
- Můžeme se vzájemně podporovat, radit si a společně se učit z chyb a omylů.
- Můžeme společně slavit úspěchy a při neúspěších dát hlavy dohromady.



Jak tedy na to? Je třeba zmapovat terén okolo našeho problému a rozhodnout se, koho pro spolupráci oslovit. Ptejte se tedy třeba:

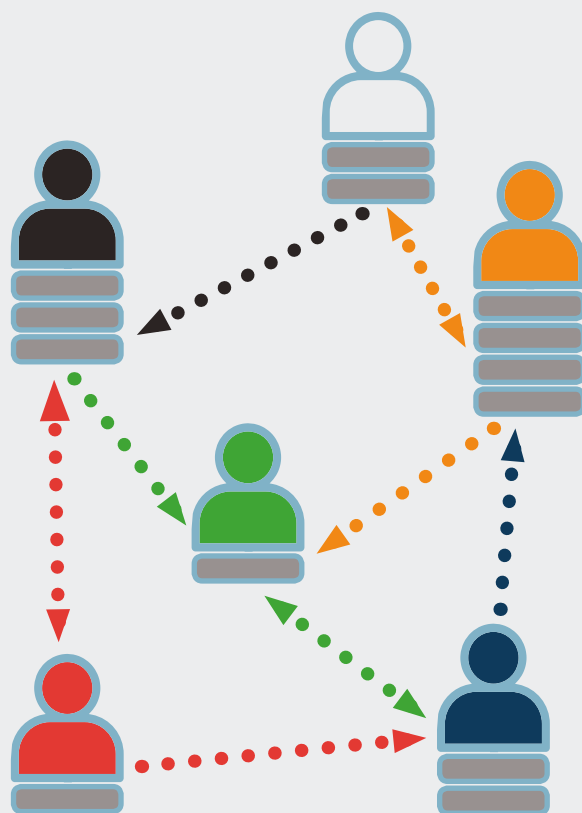
- Do čí gesce vaše téma spadá na úrovni obce? Má k dispozici nástroje nebo postupy, které by se daly použít? Je naopak třeba některé z nich odložit? Jak to můžete přesvědčivě vysvětlit?
- Bude k vyřešení vašeho problému potřeba dosáhnout změn v legislativě? Můžete oslovit lokální politiky?
- Jaké další instituce by bylo dobré oslovit, neboť mají na situaci vliv (školy, pojišťovny, zdravotnická či sociální zařízení, část soukromého sektoru...)?
- Jak se o vašem tématu (ne)mluví v médiích? Bude třeba změnit tón, nebo jen zvýšit povědomí? Koho můžete oslovit, aby udělal rozhovor, reportáž, článek? Oslovíte místní noviny, rádio, televizi, či rozhýbete sociální sítě? Kdo může pomoci?
- Jak vaši cílovou skupinu a její problém vnímá veřejnost? Ví o nich vůbec? Bude třeba její mínění změnit? Kdo s tím může pomoci?
- Víte o nějaké skupině či organizaci, která podobný nebo stejný problém řešila v jiném kraji, zemi nebo s jinou cílovou skupinou? Můžete sdílet jejich zkušenosti, postupy, požádat o vedení, školení nebo spojit své úsilí?

Participativní způsoby k plánování spolupráce pak mohou být skvělým začátkem.

Tip jak na to:

Hra **Net-Map** (Mapa sítě) vám pomůže zmapovat krajinu vašeho problému. Kdo jsou jednotliví aktéři? Jaké jsou mezi nimi vztahy? Jaké jsou jejich cíle? Jaká je síla jejich vlivu? Vizualizujte své odpovědi pomocí jmen aktérů, různobarevných linek podle cílů mezi nimi a jejich vyvýšením podle síly vlivu. Vše připravte na velký papír a promyšlení strategie spolupráce pak půjde snáze. Mají dva různě silní aktéři stejné cíle, ale žádný vztah? Propojte je!

Podrobnější instrukce ke hře (handout – str. 32 – 33).
Výsledek hry může vypadat třeba takto:



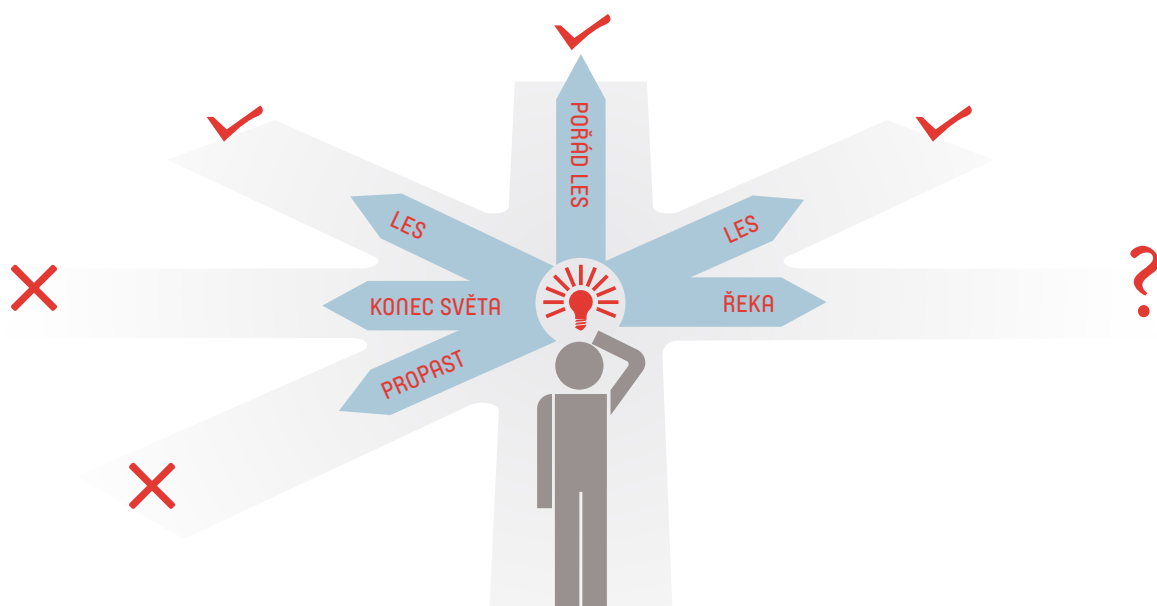
Evaluace: Využijme ji k učení se a zlepšení své práce!

Když se řekne hodnocení, mnoho z nás začne rovnou přemýšlet, jak to zaonačit, aby bylo dobré, co by se dalo zdůraznit a napsat, co dát spíše do stínu nebo pod koberec. Jak předložit své výsledky ke zhodnocení tak, aby se překrývaly s očekáváními.

Evaluace se trochu bojíme, stejně jako podívat se do zrcadla, když máme nový účes a nevíme, zda nebudeme zklamáni z výsledku. Jak si opravdu stojíme, ale zjistíme, jen když se podíváme. Ale co kdybychom se příště dívali už v průběhu našeho stříhání a foukání a novou barvu vyzkoušeli třeba nejprve na pár pramíncích a potom až na všech vlasech? Evaluace může být dobrým pomocníkem na cestě ke změně, o kterou usilujeme. A může být také skvělým nástrojem našeho osobního rozvoje, protože nám pomůže naučit se pracovat s chybami. A chybovat je přece lidské.

Proč se chyb nemusíme bát?

Práce s chybou znamená, že přijmeme to, že chyba je stejně důležitý ukazatel cesty jako správný výsledek. Evaluace znamená, že si uvědomíme logiku svých postupů, toho, co je ovlivnilo a výsledků, k nimž to vedlo. Díky tomu budeme lépe vědět, co můžeme příště udělat jinak, čemu se raději vyhnout a v čem naopak pokračovat.



A protože chybami se člověk učí, prospěje naše schopnost vyrovnat se s chybami a pracovat s nimi naší schopnosti učit se. A když se dokáže učit každý z nás, mohou se lépe učit i naše týmy a naše organizace tak mohou mít mnohem lepší výsledky, budou vynakládat efektivněji své prostředky a budou mít mnohem větší radost ze smyslu svojí práce. A to už stojí za to!

Pokud se chcete ve svém týmu začít společně učit, zkuste třeba tyto dvě jednoduché techniky. Můžete si s nimi užít i trochu legrace!

Což takhle připravit našemu projektu malou pitevní zprávu?

První nástroj se jmenuje Pre-Mortem. Spočívá v tom, že si představíme, že náš projekt zcela selhal a snažíme se zpětně zjistit, co k tomu vedlo. Sepíšeme si takovou pitevní zprávu: Název projektu, který zesnul, čím se inspiroval, jaké byly jeho původní cíle a původní plán k jejich dosažení. Potom sepíšeme lékařskou zprávu. Tady vyjmenujeme rizika, které náš projekt ohrožují a proti nim potom doporučenou léčbu. Nezapomeneme určit míru každého z rizik, zjistit kdo by nám mohl pomoci jim předejít a naplánovat postupy, jak se rizikům vyhnout. [\[handout – str. 28\]](#)

ZDE ODPOČÍVÁ

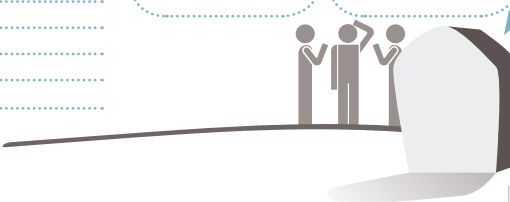
Čím se projekt inspiroval

Původní cíle

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

Původní plán

Co se pokazilo?



Rizika

Řešení

Rozsah _____

Spolupráce _____

Realizace _____

Předání _____

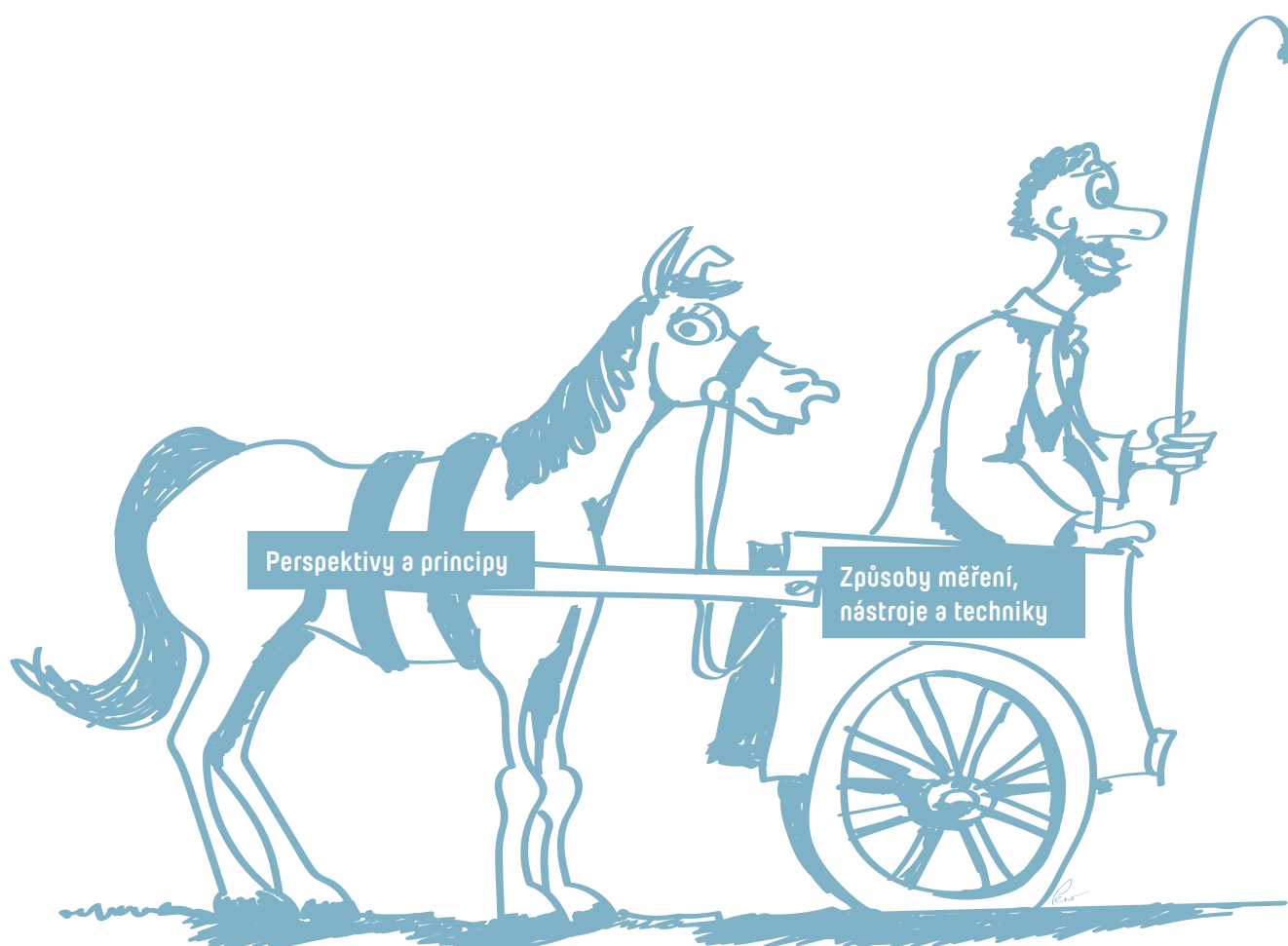
Anebo si sepsat kroniku učení!

Druhým nástrojem, který můžeme využít je Kronika učení (Learning Log). Ta vypadá tak, že si sepisujeme všechny kroky, postupy a činnosti, které jsme vyzkoušeli, kriticky o nich přemýšleli a teď si zapíšeme, co jsme si z nich odnesli. Tak své zkušenosti dostaneme na vědomou úroveň, utřídíme je a to nám umožní se z nich skutečně učit, pracovat s nimi a sdílet je. [\[handout – str. 29\]](#)

Kronika učení				
Datum	Kdo tam byl?	Co dělal?	Co jsme zjistili, že funguje?	Co jsme zjistili, že nefunguje?
<div style="background-color: #a0c0e0; padding: 20px; border-radius: 15px; display: inline-block; width: 80%; margin: auto;"> <p style="color: red; font-weight: bold; font-size: 1.1em;">V čem jsme zjistili, že máme pokračovat, a co musíme naopak dělat jinak?</p> </div>				

Evaluace: Poznejme ji zblízka a připravme se na ni!

Smyslem evaluace pro váš tým či organizaci je možnost učit se a díky tomu přinášet vašim klientům či komunitě co největší užitek. Když se řekne evaluace, mnohým lidem se vybaví různé metriky a metody. Ty k provádění evaluace jistě patří, ale nejsou tím nejdůležitějším. Základem pro evaluaci bude vaše „teorie změny“. Pro mnohé z nás to bude dobrodružství i cesta do neznáma, nebojme se říci si o pomoc a nechat se celým procesem provést. Přinášíme vám pár tipů do začátku.



Inspirace: Making Waves Magazine. Special Edition on Evaluation. (Mark Cabaj. Circa 1996).
Grafické zpracování Impact Academy

Čím můžeme začít:

1. VYJASNĚME SI ÚČEL EVALUACE

Nejprve si řekněme, proč se chceme do evaluace pustit. Je to jen pro interní potřeby našeho týmu či organizace? Chceme vědět, zda náš program dosáhl očekávaných výsledků, abychom tuto informaci mohli využít pro advokační práci či pro získání dalších financí na jeho fungování? Nebo nás zajímá, díky čemu se nám podařilo daných výsledků dosáhnout, abychom mohli zkusit svůj úspěch zopakovat třeba v jiném městě či regionu?

2. ZAMYSLEME SE NAD EVALUAČNÍMI OTÁZKAMI

- Zajímá nás, jestli náš projekt běží podle původního harmonogramu, co a jak se v projektu děje?
⇒ **POMŮŽE NÁM PROCESNÍ EVALUACE**
- Zajímá nás, jaké výsledky projekt má a jaké aktivity fungují na jakou cílovou skupinu a za jakých podmínek?
⇒ **POTŘEBUJEME DOPADOVOU EVALUACI**
- Zajímá nás, zda byla naše intervence nákladově efektivní a zda se „vyplatila“?
⇒ **VYUŽIJEME EKONOMICKOU EVALUACI**

3. ŘEKŇEME SI, KDO BUDE NA EVALUACI PRACOVAT

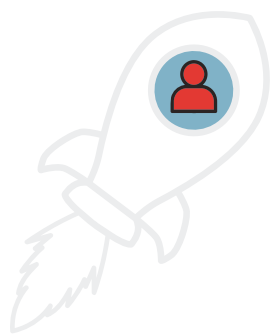
Koho pro evaluaci potřebujeme? Samozřejmě záleží na tom, jak bude vypadat právě ta naše, ale v evaluačním týmu [ať půjde o 1,5 člověka či o 8 lidí, ať půjde o expertní spolupráci, využití vlastních interních kapacit, anebo o kombinaci interní a expertní práce] by se měla objevit kombinace těchto schopností a znalostí:

- podrobná znalost našeho projektu a jeho realizace
- dobrá znalost oblasti evaluace (externí evaluátor nebo někdo z týmu, kdo si problematiku pečlivě nastuduje)
- schopnost koordinovat evaluace, komunikovat s klienty, vést rozhovory a monitorovat jednotlivé činnosti
- schopnost vytvořit nástroje sběru dat, sbírat data a vyhodnotit je (někdo, kdo má odpovídající vzdělání nebo zájem se to naučit, rád pracuje s nějakým statistickým programem nebo s Excelem a má analytické myšlení i dostatečný odstup od výsledků)

4. ZAMYSLEME SE, KOMU BUDE EVALUACE SLOUŽIT

Evaluace může být skvělým pomocníkem k lepšímu porozumění, komunikaci i zapojení našich partnerů. Koho chceme a potřebujeme do evaluace zapojit a pro koho může být evaluace zajímavá? Zeptejme se kolegů ve svém týmu, jaké otázky jsou pro ně v evaluaci důležité, zjistíme, co si přejí vědět naši dárci, a jestli víme, co by nejvíce zajímalo naše klienty? Zkusme také zjistit, jaká forma zpracování výsledků evaluace je pro ně přijatelná a poutavá – někdo ocení příběh, jiný graf či zprávu ve formátu A4. Přemýšlejme nad evaluací jako nad živou aktivitou, která nám může pomoci být bliž našim důležitým partnerům.

A co tedy ty metody? Evaluačních metod existuje nespočet a je lehké se v nich ztratit. Některé je lepší svěřit odborníkům, ale některé lze zvládnout i vlastními silami. Podívejte se na tento základní přehled evaluačních metod i na případy, kdy se hodí je využít. [handout – str. 31]

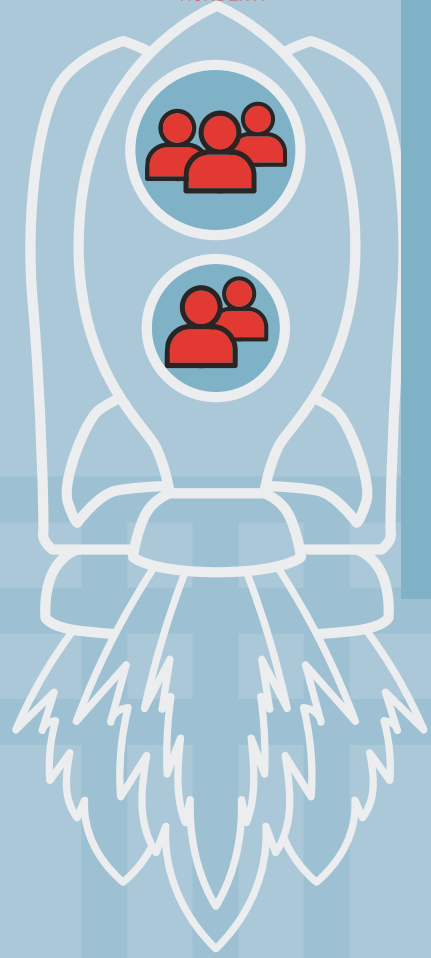
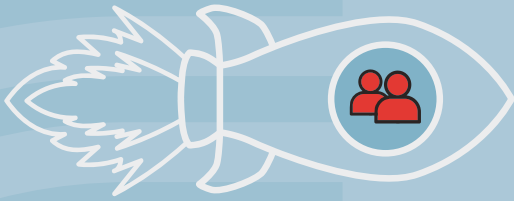


A teď' vzhůru za dobrodružstvím!

TŘI, DVA, JEDNA...

A jste připraveni na odstartování své mise! Naš průvodce vám snad pomůže cestu lépe naplánovat, uvědomit si, co vás na ní čeká a co budete potřebovat. Jestliže jste dočetli až sem, víte, že vám sice neukáže tu jedinou správnou cestu za světýlkem v dálce, ale pomůže vám snáze najít na mapě cestu, vytipovat možné překážky a vymyslet, jak se jim vyhnout. Poradí vám, jestli si vzít pláštěnku, skafandr, potápěčské vybavení nebo lano a kde se to všechno dá sehnat. Připomene vám přátele, které můžete cestou navštívit, vzít je s sebou nebo je přizvat k hledání cesty na mapě, cestovatele, z jejichž zkušeností se můžete poučit, a vyznačí hostince i tábořiště, kde můžete během svojí mise spočinout a načerpat síly. Najdete tu i několik tipů, kde získat po cestě další vybavu či doprovod přes nebezpečné nebo neprobádané úseky. Průvodce vám tedy batoh neponese, ale zajistí, že nebude tak těžký, abyste ho chtěli někde odložit, a že až dorazíte do cíle, budete mít ještě dost sil ho vybalit a prohlédnout si krásný výhled, který se před vámi rozprostírá.

Šťastnou cestu!



IMPACT
ACADEMY

(VŠECHNY) DŮSLEDKY PROBLÉMU

VYSOKÉ NÁKLADY –
PŘETÍŽENOST NEMOCNIC

NEDŮSTOJNÉ PODMÍNKY
– TRAUMATA POZUSTALÝCH
– ONEMOCNĚNÍ
– ČASTÁ PRACOVNÍ NESCHOPNOST

ATMOSFÉRA OBAV
VE SPOLEČNOSTI

VOLÁNÍ PO
EUTANÁZII

NAŠE FORMULACE PROBLÉMU

TERMINÁLNÍ PACIENTI
DLOUHODOBĚ UMÍRAJÍ
VE ZDRAVOTNICKÝCH
ZAŘÍZENÍCH, PŘESTOŽE SI
PŘEJÍ ZEMŘÍT DOMA

Strom problémů

ŠPATNÁ KOMUNIKACE
V NEMOCNICI

NEDOSTATEK
PODPURNÝCH
ZAŘÍZENÍ

MALÁ PODPORA
PEČUJÍCÍCH V ZAMĚSTNÁNÍ

NEDOSTATEK
INFORMACÍ

STRACH PEČUJÍCÍCH,
ŽE TO NEZVLÁDNOU

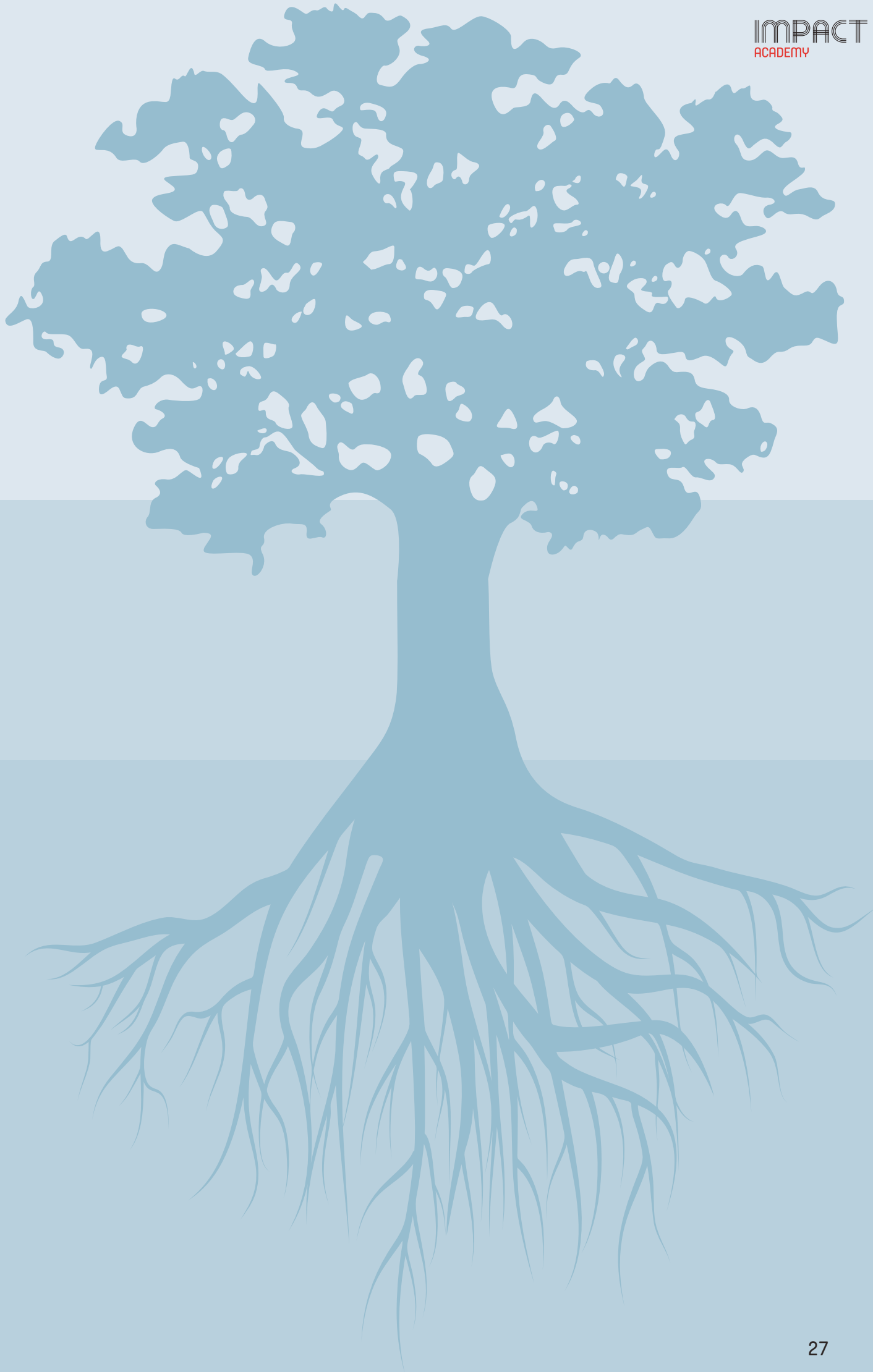
TABUIZACE SMRTI

(VŠECHNY) PŘÍČINY PROBLÉMU

důsledky

problémy / výzvy

příčiny



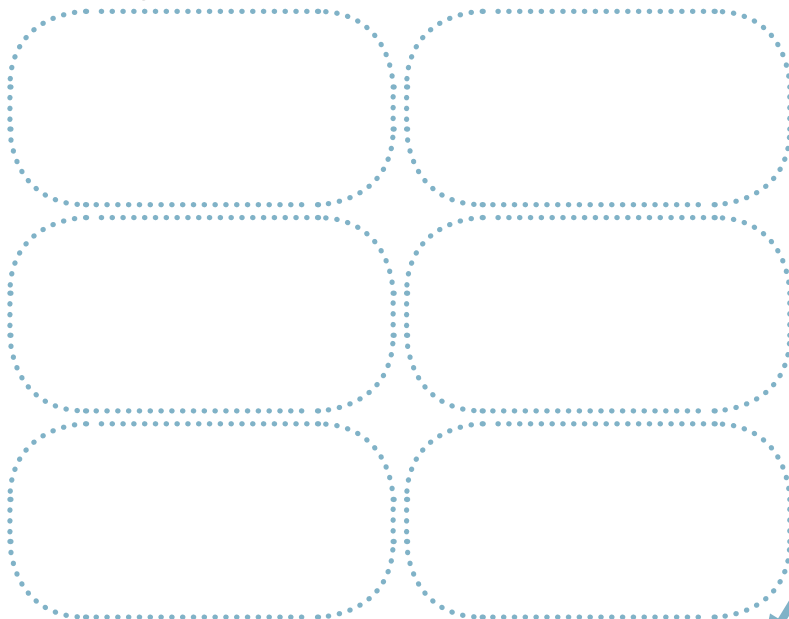
ZDE ODPOČÍVÁ

Čím se projekt inspiroval

Původní cíle

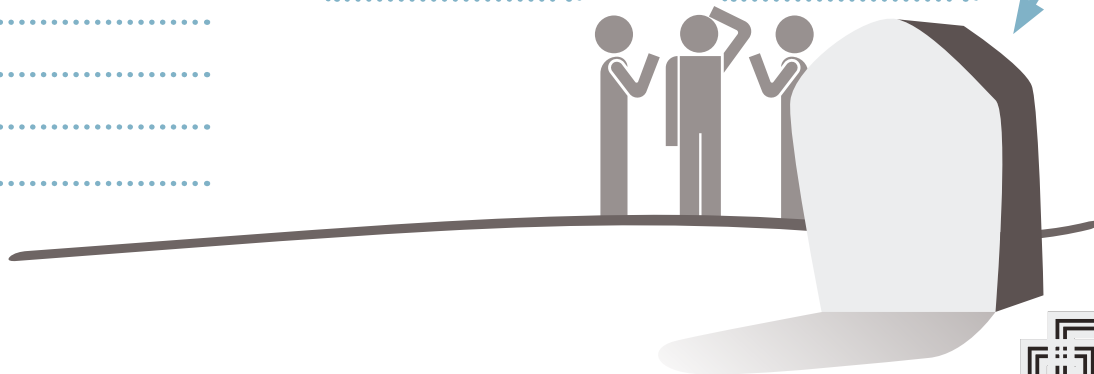
- 1
.....
- 2
.....
- 3
.....

Co se pokazilo?

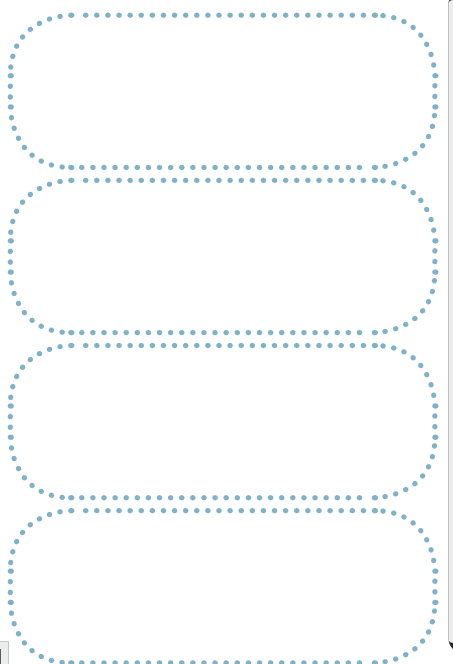


Původní plán

.....
.....
.....
.....
.....
.....



Rizika



Řešení

Rozsah
.....
.....
.....

Spolupráce
.....
.....

Realizace
.....
.....

Předání
.....
.....

Kronika učení

Datum

Kdo tam byl?

Co dělal?

Co jsme zjistili,
že funguje?

Co jsme zjistili,
že nefunguje?

V čem jsme zjistili, že máme pokračovat,
a co musíme naopak dělat jinak?



ΤΥΠΥ ΔΟΡΑΔΟΥ

ΟΨΕΚΆΝΑΗΨ ΡΟΖΙΤΙΝΗΨ

ΝΕΟΨΕΚΆΝΑΗΨ ΡΟΖΙΤΙΝΗΨ

ΟΨΕΚΆΝΑΗΨ ΝΕΓΑΤΙΝΗΨ

ΝΕΟΨΕΚΆΝΑΗΨ ΝΕΓΑΤΙΝΗΨ

Přehled evaluačních metod

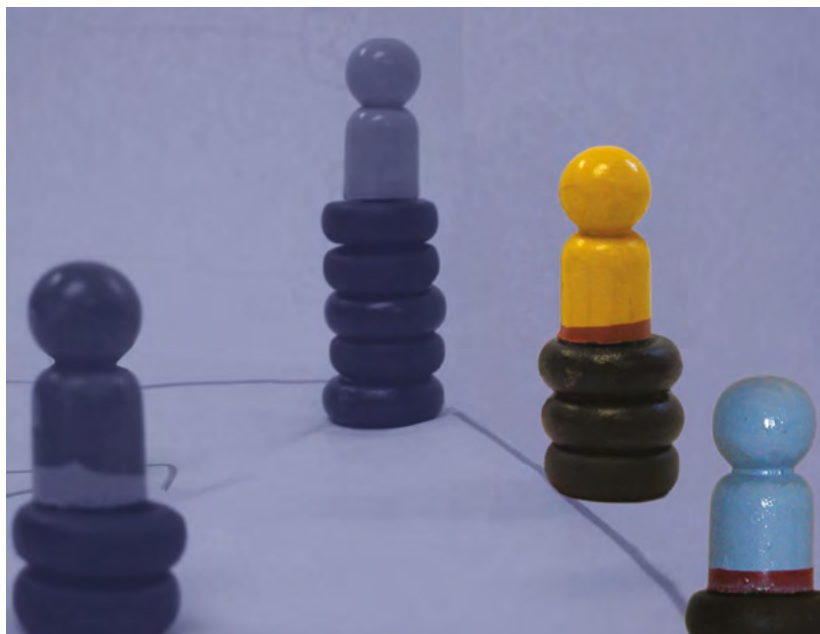
METODA	POUŽIJTE, KDYŽ...
<p>DOTAZNÍKOVÝ VÝZKUM Obsahuje tištěný nebo elektronický seznam otázek Je distribuován předem určené skupině osob Jednotlivci dotazník vyplní a vrátí</p>	<p>DOTAZNÍK ROZESÍLANÝ POŠTOU NEBO FAXEM: Cílová populace je rozsáhlá (více než 200 osob) Potřebujete velké množství kategorických dat Potřebujete kvantitativní data a statistické analýzy Chcete zkoumat odpovědi určených podskupin (například muži/ženy) Cílová populace je geograficky rozptýlená Chcete si vyjasnit cíle týmu tím, že zapojíte členy týmu do tvorby cvičného dotazníku Máte přístup k lidem, kteří umí tento typ dat přesně zpracovat a analyzovat</p> <p>DOTAZNÍK ROZESÍLANÝ E-MAILEM NEBO ODKAZEM NA WEB: Disponujete odpovídajícím softwarem a znalostmi této metody Vaši respondenti mají potřebné technologie k přijetí, přečtení a zpětné zaslání dotazníku Máte omezené časové možnosti</p>
<p>OSOBNÍ ROZHOVOR Obsahuje tištěný nebo elektronický seznam otázek Je distribuován předem určené skupině osob Jednotlivci dotazník vyplní a vrátí</p>	<p>Potřebujete zahrnout názory klíčových osob (rozhovor s klíčovými informátory) Cílová populace je malá (méně než 50 osob) Vaše informace mají jít spíše do hloubky než do šířky Máte odůvodněnou obavu, že lidé dotazník nezašlou zpět</p>
<p>TELEFONICKÝ ROZHOVOR Podobný jako osobní rozhovor, avšak prováděný po telefonu Odpovědi zaznamenává tazatel</p>	<p>TELEFONICKÉ ROZHOVORY "JEDEŇ NA JEDEŇHO": Cílová populace je geograficky rozptýlená Telefonické rozhovory jsou proveditelné (náklady, důvěra respondentů, atd.)</p> <p>TELEKONFERENCEČNÍ ROZHOVORY: Cílová populace je geograficky rozptýlená Je k dispozici odpovídající vybavení</p>
<p>SKUPINOVÁ TECHNIKA (ROZHOVOR, MODEROVANÝ SEMINÁŘ, FOKUSNÍ SKUPINA) Zahrnuje skupinovou diskusi o předem určených problémech nebo tématech Členové skupiny mají určité společné charakteristiky Skupinu řídí facilitátor nebo moderátor Asistent moderátora obvykle zaznamenává odpovědi Lze provádět osobně nebo případně prostřednictvím telekonference</p>	<p>Pro pochopení potřeb klienta potřebujete bohatý popis Pro odhalení primárních pocitů je zapotřebí skupinové synergie Máte možnost využít služeb kvalifikovaného facilitátora a zaznamenat data Chcete se skrze pozorování skupiny dozvědět, co aktéři chtějí (přes jednocestné zrcadlo nebo video)</p>
<p>PŘEHLED DOKUMENTŮ Obsahuje identifikaci písemných nebo elektronických dokumentů obsahujících zkoumané informace nebo otázky Výzkumníci zkoumají dokumenty a identifikují relevantní informace Výzkumníci si informace získané z dokumentů zaznamenávají</p>	<p>Příslušné dokumenty existují a jsou přístupné Potřebujete získat historický přehled o dané otázce Nejste obeznámeni s historií organizace Potřebujete tvrdá data o vybraných aspektech organizace</p>

Jak vytvořit Mapu sítě

Mapa sítě vlivů (Influence Network Map) je jednoduše použitelný nástroj, který pomáhá organizacím i jednotlivcům vyjasnit si pohled na situaci, kterou řeší, podpořit vzájemnou komunikaci a přistoupit strategicky k networkingu. Mapa sítě je zkrátka hra, která všem hráčům pomůže stanovit si

- kteří aktéři jsou v jejich síti
- jaké jsou mezi nimi vztahy
- jak silný je jejich vliv
- jaké jsou jejich cíle

Když si hráči uvědomí, jaké jsou vztahy, vlivy a cíle u jednotlivých aktérů, pomůže jim to promýšlet strategii jejich chování ve složitých situacích. To jim umožní zodpovědět si otázky typu Je potřeba posílit vztahy s případným silným podporovatelem (který má stejný cíl a větší vliv)? Bude potřeba brát na vědomí vlivného aktéra, který má jiné cíle než my? Může intenzivnější networking posílit moc naší bez-mocné cílové skupiny?



Jak na Mapu sítě (Net-Map)

Co budete potřebovat?

- velké papíry (jeden na každý rozhovor, velikost A2 nebo A3)
- různobarevné fixy na kreslení vztahových linek
- lepicí papírky pro jednotlivé aktéry (různobarevné post-ity)
- plochá kolečka na stavění věží vlivu (žetony, matičky, plastová kolečka)
- figurky jednotlivých aktérů (z různých deskových her nebo i kamínky a jiné drobné předměty) nejsou nutné, ale je to zábavnější a pomáhá to udržet pozornost u mapy

1. Příprava

- Stanovte si otázky. Např. Kdo může přispět k tomu, aby se náš projekt podařil?
- Stanovte vztahové linky a přiřaďte jim různé barvy. Např. poskytování peněz-zelená linka, poskytování podpory-modrá linka, narušování prostoru/přístupu ke zdrojům-červená linka, udílení příkazů, zákazů – žlutá linka.
- Určete, o co se kdo snaží. Např. Je pro nebo proti legislativní změně, podporuje průmysl/podporuje životní prostředí.
- Rozhodněte, kdo se má zúčastnit rozhovorů a diskuze.

2. Výběr aktérů

- Ptejte se Koho se projekt bude týkat?
- Napište jména všech aktérů na jednotlivé lepicí papírky nebo figurky a rozmístěte je na prázdný papír, na němž později vznikne mapa sítě.

3. Barevné linky

- Ptejte se Kdo je s kým v jakém vztahu? Postupně projděte všechny typy vztahů, které jste si stanovili. Např. Kdo komu dává peníze? Kdo koho omezuje? Kdo komu určuje, co má dělat?
- K barevným linkám vztahů mezi aktéry nakreslete šipky v tom směru, v jakém vztah probíhá. Pokud si aktéři něco vyměňují, nakreslete šipky v obou směrech. Někteří aktéři mezi sebou mohou mít několik různých linek.

4. Cíle

- U každého aktéra se ptejte, které ze stanovených cílů podporuje. Např. Podporuje životní prostředí, rozvoj průmyslu, nebo obojí?
- Napište vedle každého aktéra zkratku jeho cíle. Jeden aktér může usilovat o několik různých cílů.

5. Věže vlivu

- Ptejte se Jak silný má aktér vliv na XY?
- Dohodněte se se všemi zúčastněnými na definici vlivu a ujistěte se, že se jedná pouze o vliv na XY, nikoliv o vliv, který má tento aktér všeobecně.
- Požádejte spoluhráče, aby aktérům přiřadili věže vlivu. Čím větší vliv aktér na XY má, tím vyšší bude jeho věž. Někteří aktéři mohou mít stejně vysoké věže, jiní zůstanou zcela bez věží. Věže mohou být jakkoli vysoké.
- Postavte věže vlivu ke kartičkám aktérů, nebo umístěte figurky přímo na ně.
- Popište celou mapu a ve společné diskusi upravte výšku věží a doplňte vztahové linky a šipky. Výšku věží zapište vedle jednotlivých aktérů.

6. Diskuze

- Diskutujte o tom, co výsledná mapa znamená pro váš projekt z hlediska toho, kdo koho ovlivňuje, z hlediska organizační strategie, a co se děje tam, kde jdou cíle jednotlivých aktérů proti sobě.



Přeložila Impact Academy

Zdroj: Net-Map Toolbox:

<https://netmap.wordpress.com/about/>

Zdroje a inspirace

ZAJÍMÁ VÁS, KDE JSME SE INSPIROVALI MY
A KDE MŮŽETE I VY NAJÍT VÍCE INFORMACÍ?

Alberta Eco Trust Foundation:

New Granting Stream – <https://albertaecotrust.com/>

Better Evaluation:

<https://www.betterevaluation.org/en>

Center for Theory of Change:

<https://www.theoryofchange.org/>

Evaluuj.cz:

<https://evaluuj.cz/evalwiki/stanoveni-zaberu-evaluace/>

Making Waves Magazine. Special Edition on Evaluation. (Mark Cabaj. Circa 1996).

Net Map Toolbox: <https://netmap.wordpress.com/>

Earl, Sarah & Carden, Fred & Smutylo, Terry & Patton, Michael. [2004]. Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs. [http://lst-iiiep.iiiep-unesco.org/cgi-bin/wwwi32.exe/\[in=epidoc1.in\]/?t2000=014608/\[100\]](http://lst-iiiep.iiiep-unesco.org/cgi-bin/wwwi32.exe/[in=epidoc1.in]/?t2000=014608/[100]).

Bettina Kurz, Doreen Kubek. Social Impact Navigator Phineo. (PHINEO, gAG, 2016)

Barbora Komberec Novosadová. Teorie změny aneb jak vystopovat nejlepší způsob jak změnit věci k lepšímu in <https://svetneziskovek.cz/inovace/impact-academy-4-teorie-zmeny-aneb-jak-vystopovat-nejlepsi-zpusob-jak-zmenit-veci-k-lepsimu>

Barbora Komberec Novosadová. Teorie změny: Několik otázek, na které byste měli znát odpověď in <https://svetneziskovek.cz/inovace/impact-academy-5-teorie-zmeny-nekolik-otazek-na-ktere-byste-meli-znat-odpoved>

Rob Abercrombie, Katie Boswell, Rosanna Thomasoo. [2018].

THINKING BIG. HOW TO USE THEORY OF CHANGE FOR SYSTEMS CHANGE

Jak zvýšit dopad našich projektů

Praktický průvodce
pro žadatele a příjemce
programu Active Citizens Fund

Poznámkový deník vaší mise

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

Jak zvýšit dopad našich projektů

Praktický průvodce
pro žadatele a příjemce
programu Active Citizens Fund

Poznámkový deník vaší mise

Area with horizontal dotted lines for notes.

A series of horizontal dotted lines for writing, spanning the width of the page.

Jak zvýšit dopad našich projektů

Praktický průvodce
pro žadatele a příjemce
programu Active Citizens Fund

Poznámkový deník vaší mise

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

A series of horizontal dotted lines for writing, spanning the width of the page.

