

# Úvod k Outcome mappingu

---

(s trochou přísady z oblasti Human Learning Systems)

*Ing. Vladimír Kváča, Ph.D.*

*14. 6. 2023*

# Představení účastníků

I. Jsem ... z ...

II. Outcome mapping mě zaujal, protože...

## Diskuze

Je dobrý projekt ten, který proběhne tak, jak byl naplánován?

Co potřebuji vědět o intervenci, pokud připravuji její on-going evaluaci?

Jsou mezi intervencemi rozdíly, pokud jde o to, co nich víme na začátku projektu?

# Teorie změny

Většina evaluačních učebnic doporučuje začít rekonstrukcí teorie změny zkoumané intervence...

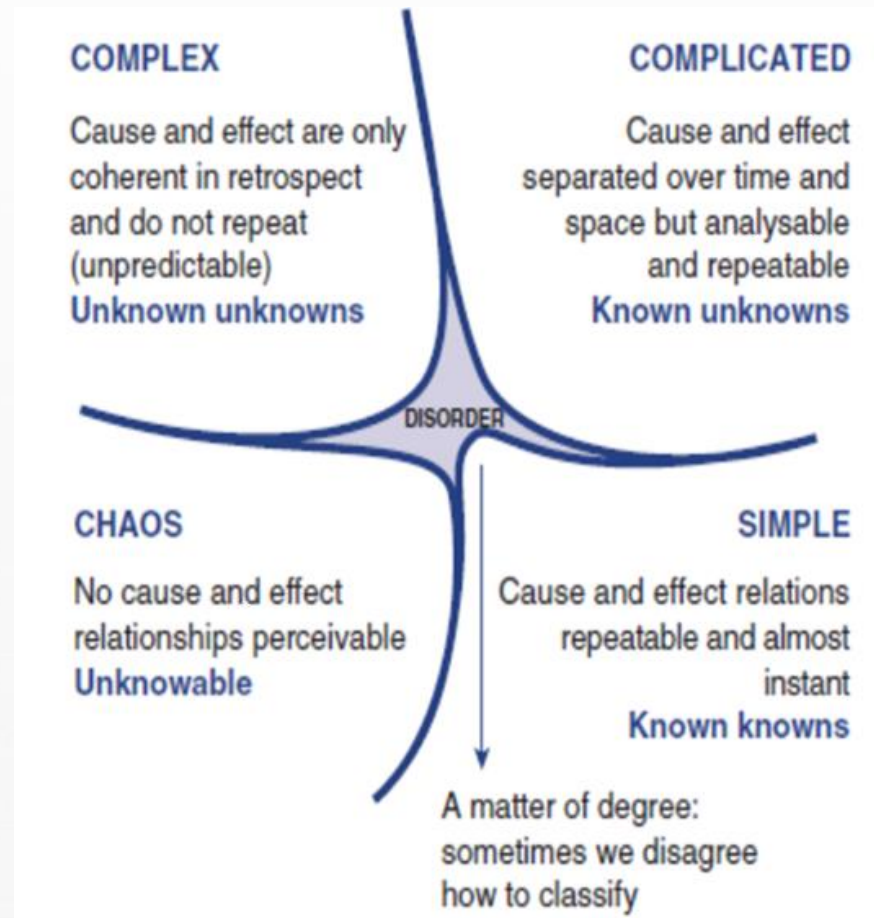
# Logické rámce a teorie změny jsou fajn...

... dokud je nezačnete používat na **komplexní** intervence.



Komplexní = složitý = ze  
skutečného světa  
zahrnujícího lidi

# The Cynefin framework (/kə'neɪn/) (Dave Snowden)



## Komplexní systém

Příčiny a následky se neopakují, jsou analyzovatelné pouze směrem do minulosti (po bitvě je každý generál), chování systému je nepředvídatelné.

**Nevíme, co nevíme.**

- I. Proved' sondu (experiment).
- II. Vnímej odezvu.
- III. Reaguj (zesiluj, co vede ke chtěným odezvám, oslabuj/měň, co vede k nechtěným).

Emerging practice

## Komplikovaný systém

Příčiny a následky jsou oddělené časem a prostorem, ale opakují se a jsou analyzovatelné.

**Víme, co nevíme.**

- I. Vnímej data.
- II. Analyzuj situaci.
- III. Reaguj expertním řešením.

Good practice

Neznámý/  
nejistý  
systém

Zjisti, kde jsi!

## Chaotický systém

Příčiny a následky se nedají vnímat.

**Nepoznatelný.**

- I. Jednej (eliminuj nebezpečí).
- II. Vnímej.
- III. Reaguj přeměnou na jinou situaci.

## Jednoduchý, zjevný systém

Příčiny a následky se opakují, jsou zjevné a patrné téměř okamžitě.

**Víme, co víme.**

- I. Vnímej data.
- II. Zařaď situaci do známé kategorie.
- III. Reaguj připraveným řešením.

Best practice

## Komplexní systém

Příčiny a následky se neopakují, jsou analyzovatelné pouze směrem do minulosti (po bitvě je každý generál), chování systému je nepředvídatelné.

**Nevíme, co nevíme.**

**Příklad: Zavedení středního článku ve vzdělávacím systému.**

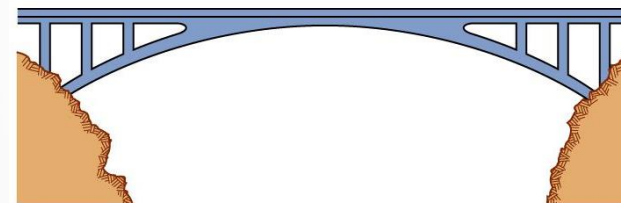


## Komplikovaný systém

Příčiny a následky jsou oddělené časem a prostorem, ale opakují se a jsou analyzovatelné.

**Víme, co nevíme.**

**Příklad: Stavba mostu**



**Neznámý/  
nejistý  
systém**

Zjisti, kde jsi.

## Chaotický systém

Příčiny a následky se nedají vnímat.

**Nepoznatelný.**

**Příklad: Přírodní katastrofa**



## Jednoduchý, zjevný systém

Příčiny a následky se opakují, jsou zjevné a patrné téměř okamžitě.

**Víme, co víme.**

**Příklad: Aplikace vakcíny v ordinaci**







Create probes  
(experiment),  
sense patterns,  
respond (by  
dampening/  
amplifying)

UNORDEK

Act, sense, respond



### COMPLEX

Cause and effect are only  
coherent in retrospect  
and do not repeat  
(unpredictable)  
Unknown unknowns

### COMPLICATED

Cause and effect  
separated over time and  
space but analysable  
and repeatable  
Known unknowns

DISORDER

### CHAOS

No cause and effect  
relationships perceivable  
Unknowable

### SIMPLE

Cause and effect relations  
repeatable and almost  
instant  
Known knowns

A matter of degree:  
sometimes we disagree  
how to classify

Sense data, analyse  
it, respond with  
expert judgement

Species : Adult Canine      Ver: 8.038  
Patient :                              Date : 04-Jun -2005 12:01  
Client :

Test	Results	Reference Range	Indicator		
			LOW	NORMAL	HIGH
ALB	= 2.9 g/dl	2.2 - 3.9			
ALP	= 136 U/L	23 - 212			
ALT	= 48 U/L	10 - 100			
AMYL	= 887 U/L	500 - 1500			
BUN	= 13 mg/dl	7 - 27			
Ca	= 9.9 mg/dl	7.9 - 12.0			
CREA	= 0.9 mg/dl	0.5 - 1.8			
GLU	= 123 mg/dl	78 - 149			
LIPA	= 413 U/L	200 - 1800			
PROS	= 3.0 mg/dl	2.5 - 6.8			
TBIL	= 0.3 mg/dl	0.0 - 0.9			
TP	= 6.2 g/dl	5.2 - 8.2			
GLOR	= 3.3 g/dl	2.5 - 4.5			

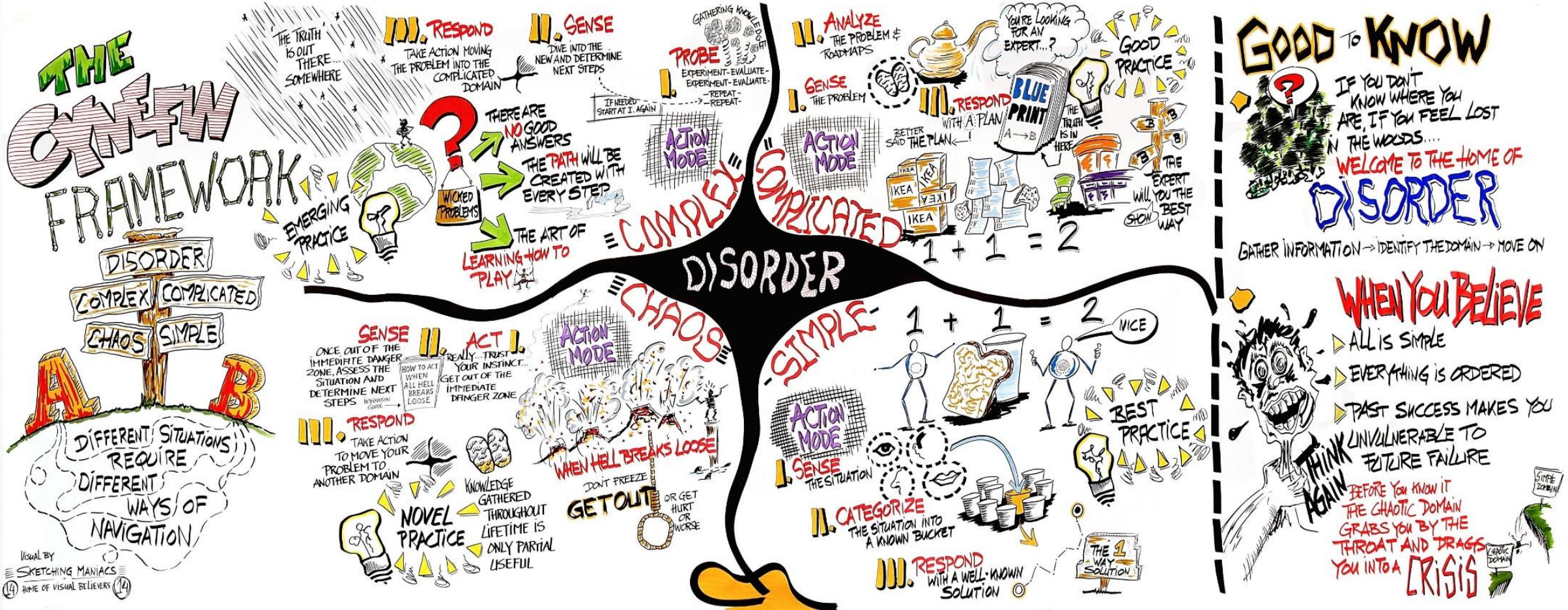
ORDER



Sense data,  
categorise it,  
respond with pre-  
determined action

Dave Snowden

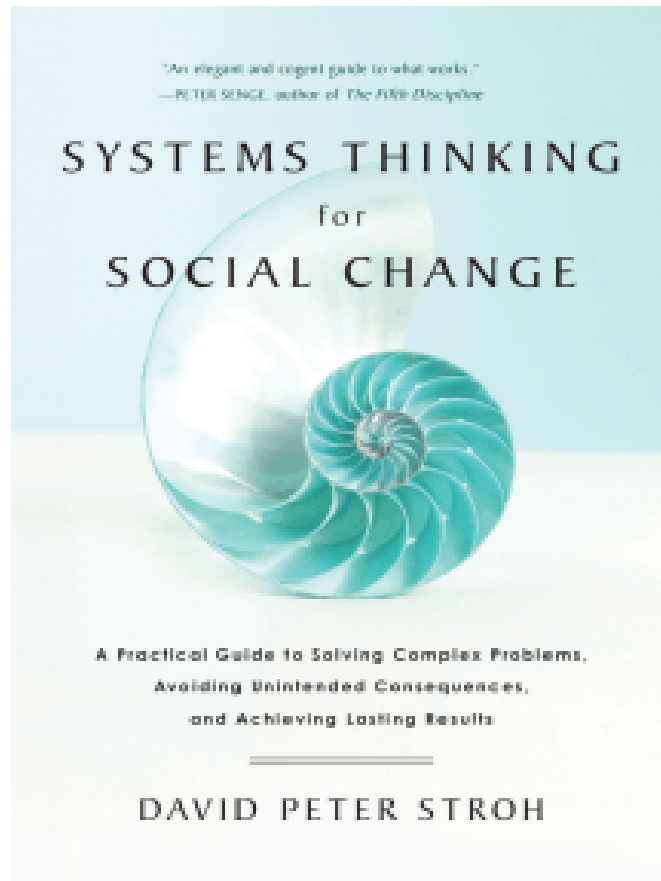
# The Cynefin framework



## Problém LFA a ToC v komplexním prostředí:

- Logické rámce a klasické teorie změny fungují dobře v nanejvýš komplikovaném prostředí
- Mnoho intervencí, které jsou komplexní, jsou nesprávně řízené jako komplikované (aneb Prince2 je dobrý na stavbu obchvatu, ale ne na proměnu vztahů organizací)

# Možná řešení pro komplexní (=skutečný) svět



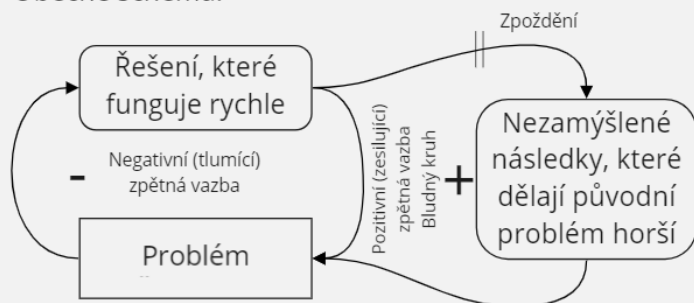
- Teorie změny v komplexním světě, kde se věci nedějí lineárně (ale exponenciálně) a kde jsou typické zpětnovazební smyčky (bludné nebo šťastné kruhy).

STROH, David Peter, 2015. *Systems Thinking for Social Change*. White River Junction: Chelsea Green Publishing. ISBN 978-1-60358-580-4.

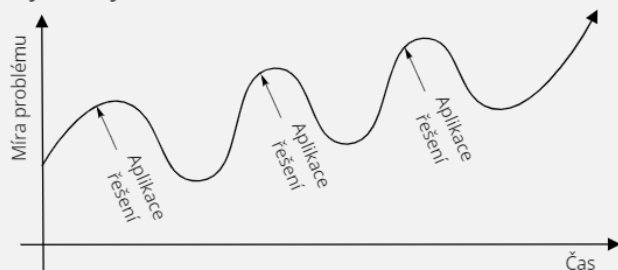
## Řešení, které se mstí

Jde o problém nezamýšlených následků. Řešíme problém způsobem, který krátkodobě vede k úlevě, avšak jeho vedlejší efekty dlouhodobě výrazně zhoršují situaci, s určitým časovým zpožděním. Špatně pak usuzujeme, že jsme zavedli málo krátkodobého řešení a pokračujeme v něm, čímž prohlubujeme problém.

Obecné schéma:

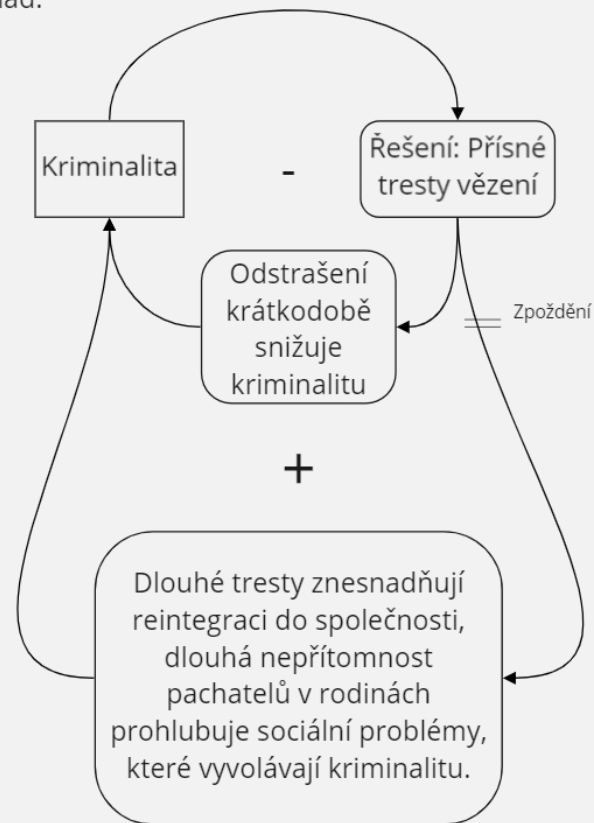


Výkon systému:



## Řešení, které se mstí

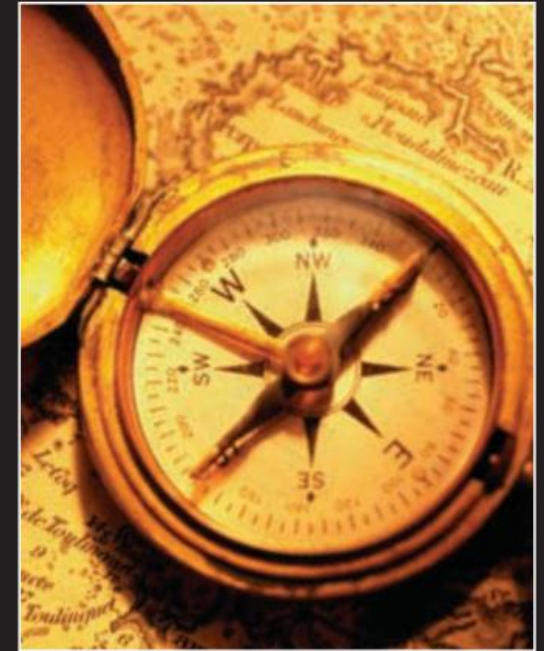
Příklad:



# Nástroje pro dynamický svět

- Teorie změny a logický rámec přepokládají relativně statický svět. Pokud jsou dobře provedené, budou fungovat ve stabilních, známých a jednoduchých podmínkách.
- Stále častěji si ale uvědomujeme, že zásadní problémy leží ve světě, který je volatilní, nejistý, komplexní a kontroverzní. (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous = the V.U.C.A. world), kde klíčem je learning by doing a průběžná změna přístupu.
- Dalším přístupem vhodným pro dynamický svět může být Outcome mapping  
[https://www.outcomemapping.ca/download/OM\\_English\\_final.pdf](https://www.outcomemapping.ca/download/OM_English_final.pdf)

## OUTCOME MAPPING



BUILDING LEARNING AND REFLECTION  
INTO DEVELOPMENT PROGRAMS

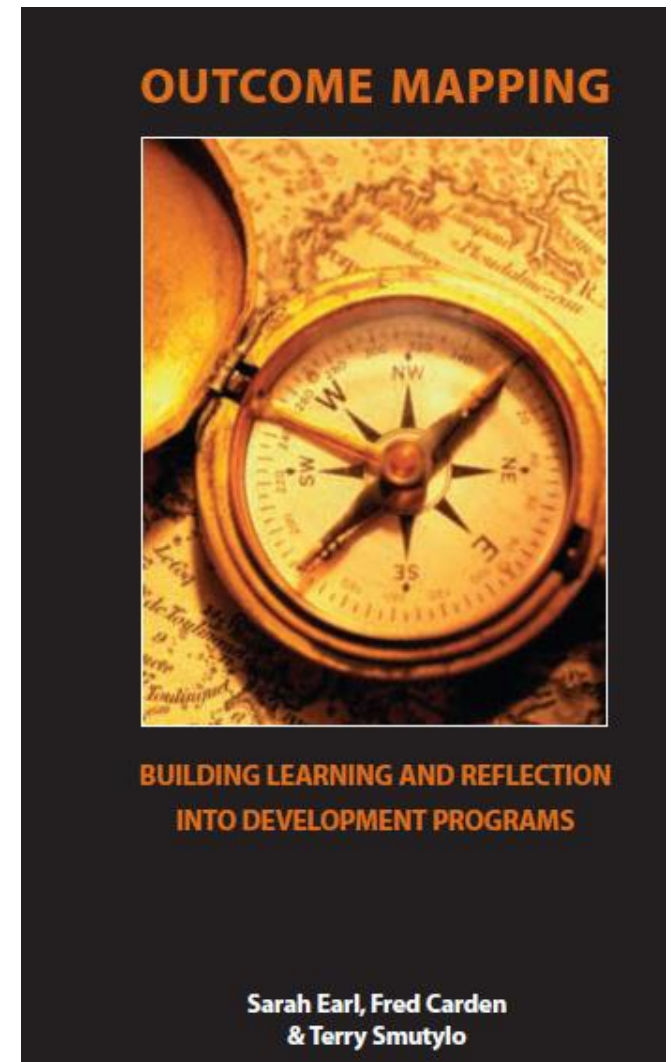
Sarah Earl, Fred Carden  
& Terry Smutyla

# Outcome mapping

- Outcome mapping představuje metodologii pro **řízení a zároveň evaluaci** dynamických a komplexních intervencí (kdy se snažím ovlivňovat hromadu aktérů, aby svým chování podpořili cíle projektu).
- Přístup vhodný pro situace, kdy musím **experimentovat**, a přestože tuším, čeho chci dosáhnout, krok 2 umím naplánovat až po úspěšném kroku 1.

## Praktický průvodce – online (anglicky)

- (1) EARL, Sarah, CARDEN, F., PATTON, Michael Quinn and SMUTYLO, Terry, 2001. *Outcome mapping: building learning and reflection into development programs*. Ottawa: International Development Research Centre. ISBN 978-0-88936-959-7.  
<https://www.outcomemapping.ca/outcome-mapping-practitioner-guide>





# THREE STAGES OF OUTCOME MAPPING

## INTENTIONAL DESIGN

- STEP 1: **Vision**
- STEP 2: **Mission**
- STEP 3: **Boundary Partners**
- STEP 4: **Outcome Challenges**
- STEP 5: **Progress Markers**
- STEP 6: **Strategy Maps**
- STEP 7: **Organizational Practices**

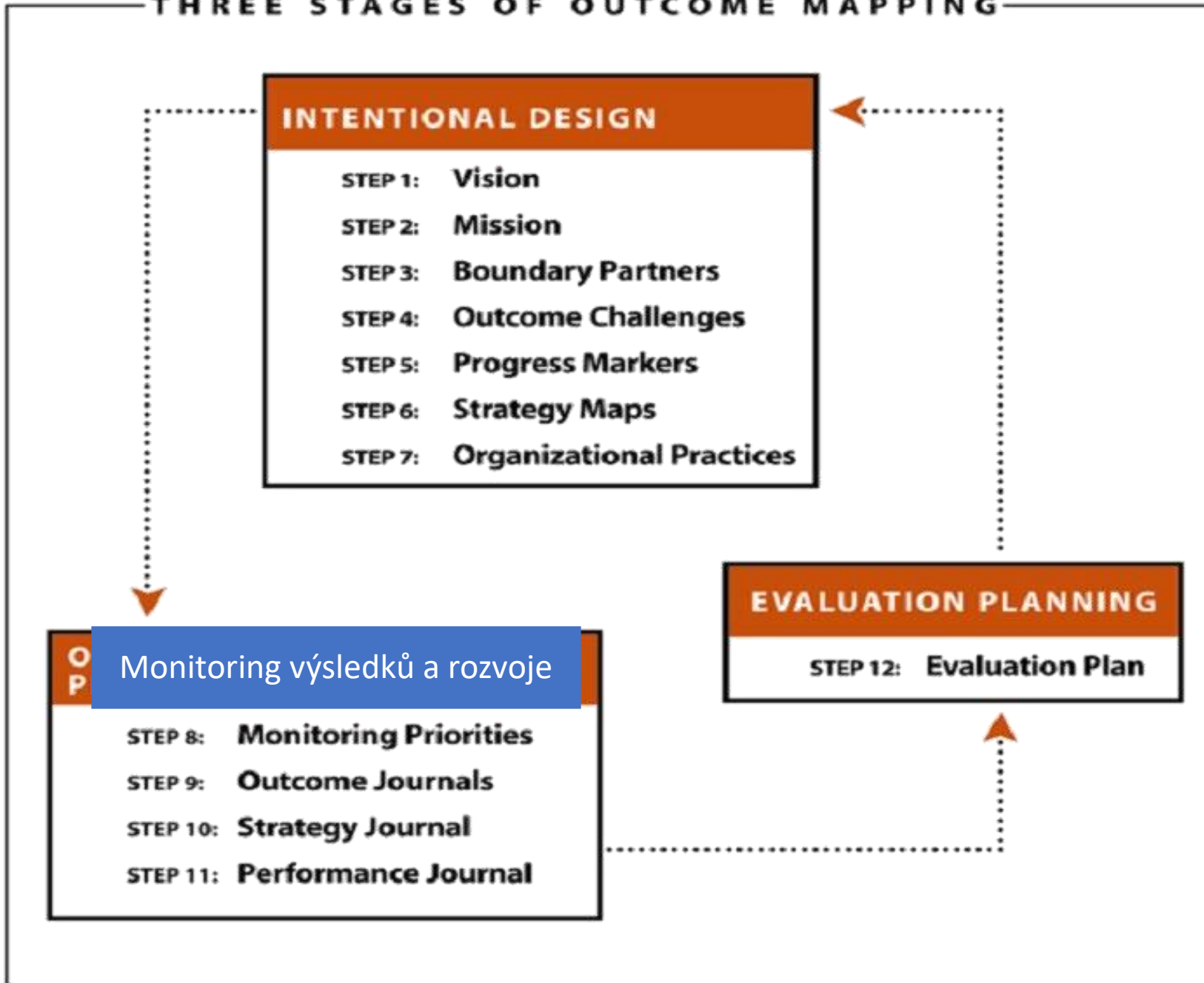
## EVALUATION PLANNING

- STEP 12: **Evaluation Plan**

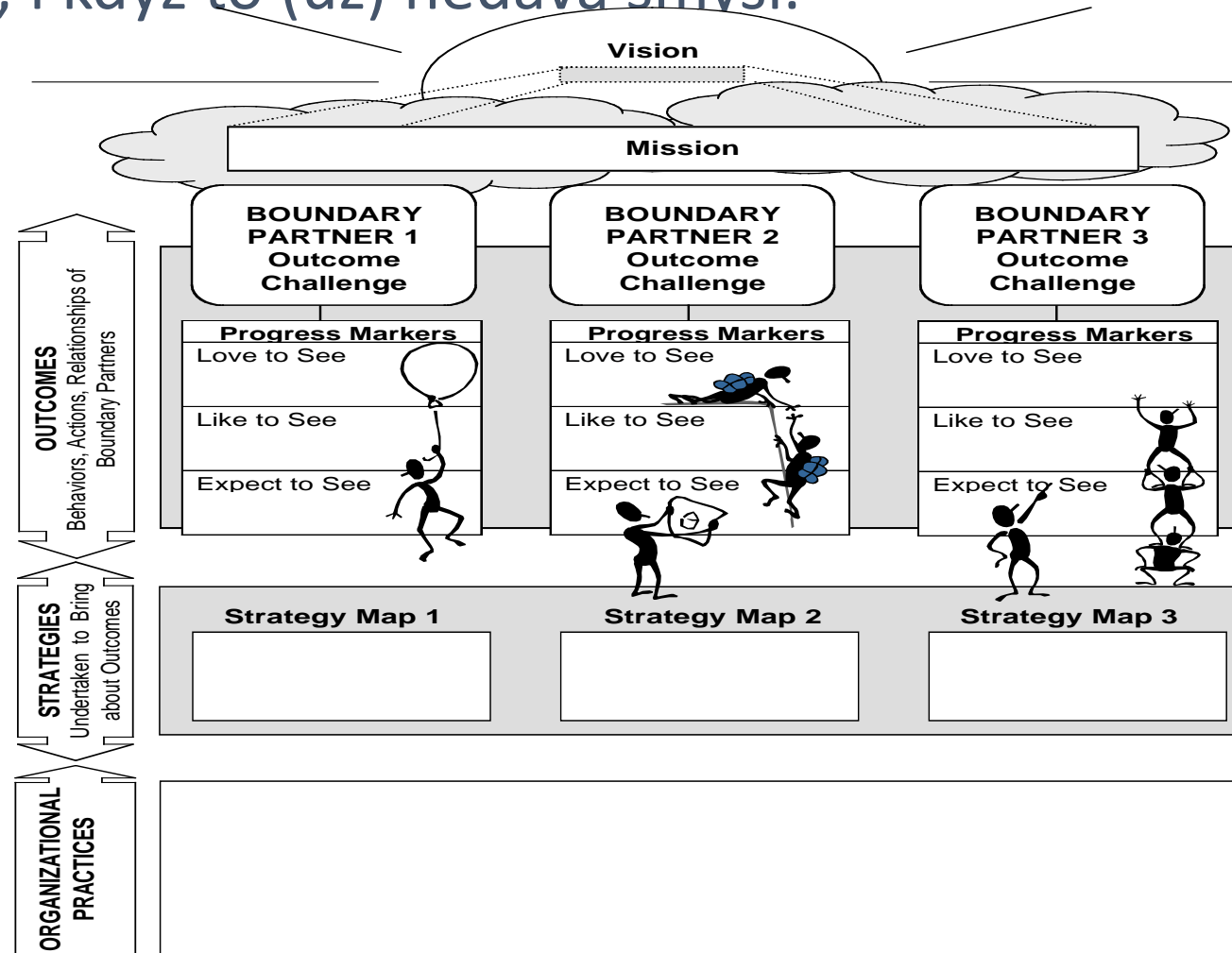
OPP

## Monitoring výsledků a rozvoje

- STEP 8: **Monitoring Priorities**
- STEP 9: **Outcome Journals**
- STEP 10: **Strategy Journal**
- STEP 11: **Performance Journal**



“Plánování záměru” v rámci Outcome mappingu je jedním ze způsobů, jak se vypořádat s dynamickými projekty (aby dobrý projekt nebyl ten, co je realizován tak, jak byl naplánován, i když to (už) nedává smysl.



# Vize

Krok 1:

p. 24-25

p. 33-36

Zlepšený sociální, politický, ekonomický nebo environmentální wellbeing



# Vize

- Vede, motivuje, inspiruje
- Zůstane relevantní po celou dobu projektu a přesahuje jeho kapacitu – je širší a dlouhodobější
- je ‘accountability-free zone’, není to cíl projektu

## Příklad vize

V odlehlých venkovských oblastech v "zemi X" ženy a dívky využívají odpovídající zdravotní péči, vzdělání, potravinovou a vodní bezpečnost a svobodu od násilí. Ženy si samy vydělávají na živobytí a mají volný přístup k trhům, úvěrům, bankovním a komunálním službám, které potřebují k dosažení svých ekonomických cílů. Využívají technologie snižující náročnost a zemědělské vstupy, které přispívají k osobnímu blahobytu a ekologické udržitelnosti. Vesnice jsou plně obslouženy veřejnou dopravou, v noci jsou dobře osvětleny a policie plně a spravedlivě vymáhá dodržování všech zákonů. Dívky navštěvují školu na plný úvazek a rodiny mají informace a zdroje, aby mohly činit informovaná rozhodnutí týkající se jejich zdraví, bezpečnosti a sociálních potřeb. Ženy identifikují a vyjadřují své potřeby a obavy na všech úrovních státní správy, od místní až po celostátní. Jako volené zástupkyně a nátlakové skupiny se podílejí na rozhodnutích, politikách a programech ovlivňujících jejich komunity a mají podporu komunitních organizací usilujících o posílení postavení žen. Genderová rovnost řídí práci a rozhodování v domácnostech; muži v komunitě chápou a podporují zákony zohledňující genderové aspekty. Ženské skupiny pomáhají ostatním, které se potýkají s podobnými problémy a pracují na posílení postavení žen jinde, tím, že se s nimi dělí o své poznatky a vliv.

## Facilitační otázka

“Představte si, že za 3-5 let se svět změnil. Situace vašich cílových skupin se zlepšila víc, než jste si představovali. K jakým změnám došlo? Kdo co dělá jinak? Jak se změnili aktéři? Jaké podmínky ovlivňují blahobyt lidí?”

Popište svět, který chcete pomoci stvořit.

# Příklad vize – Jak chceme, aby svět vypadal:

- Všichni důležití včetně politiků a státní správy a samosprávy se s námi rádi a otevřeně baví o odborných záležitostech, poptávají naše argumenty a návrhy řešení a nechávají se vést naším odborným názorem, který aplikují v praxi. Veřejně uznávají naši dobrou práci. V roli dárců nám s důvěrou svěřují další finance, neboť se více než my bojí, že nebudeme mít prostředky pro naši činnost.
- Zaměstnavatelé poptávají naše know-how, jsou sami aktivní v mnoha oblastech a nakupují naše služby a zaměstnávají naše klienty. Státní podniky stejně jako ostatní zaměstnavatelé berou jako samozřejmost, že přijímají lidi s trestní minulostí. Samospráva (obce, kraje) jsou našimi zákazníky, vytvářejí pracovní místa a nakupují naše integrační služby.
- Ostatní neziskové organizace se předhánějí v nabídkách spolupráce v českých i mezinárodních projektech a být s námi v konsorciu je pro ně prestižní záležitostí.
- Média se na nás běžně obracejí jako na důvěryhodný a respektovaný zdroj, nepíší o lidech s trestní minulostí jen jako o senzaci a pomáhají budovat objektivní obraz této skupiny u veřejnosti. Spolupracuje s námi řada VIP ambasadorů, kteří vystupují, spolu s našimi současnými i bývalými klienty, na akcích pro veřejnost. Sami klienti nás dobře znají, už ve výkonu trestu s námi zodpovědně spolupracují a nevracejí se k trestné činnosti a dosáhnou životní změny.

## Příklad vize – Jak chceme, aby svět vypadal:

- Důležitým aspektem vize je popis (potenciálně pozorovatelného) chování důležitých aktérů v systému. Mnoho vět ve vizi obsahuje popis – kdo co dělá, tedy jasný podmět a aktivní přísudek:
- Politici se s námi radí.
- Zaměstnavatelé poptávají naše know-how a přijímají lidi s trestní minulostí.
- Ostatní neziskové organizace se předhánějí v nabídkách spolupráce.
- Média se na nás běžně obracejí.



## Příklad vize – Jak chceme, aby svět vypadal:

- Klíčoví aktéři koordinovaně a vytrvale spolupracují na zlepšování učení, wellbeingu a rovných šancí všech dětí ve všech školských obvodech ČR. Pracují s oporou o data a s oporou o zkušenosti z nejlepší české i světové praxe.

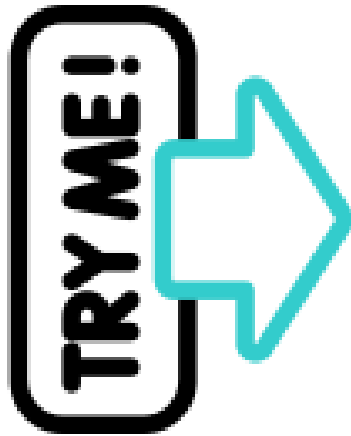
## Facilitační otázka

“Představte si, že za 3-5 let se svět změnil. Situace vašich cílových skupin se zlepšila víc, než jste si představovali. K jakým změnám došlo? Kdo co dělá jinak? Jak se změnili aktéři? Jaké podmínky ovlivňují blahobyt lidí?”

Popište svět, který chcete pomoci stvořit.



**Zkuste si to!**



- Napište pár vět, které by mohly být součástí vize projektu, na kterém právě pracujete.
- Soustředte se na to, aby co nejvíce šlo o pozorovatelné chování konkrétních aktérů.

# Mise

Krok 2:

p. 37-40



Mise je kousek vize, na který se projekt chce zaměřit.

## Příklad mise

*Projekt spolupracuje s vládami, nevládními organizacemi a organizacemi pracujícími na zlepšení zdraví žen a posílení jejich postavení. **Usnadňuje** rozvoj svépomocných skupin žen, **poskytuje** jim finanční prostředky a školení, které jim pomáhají ovlivňovat komunitní a vládní služby tak, aby lépe reagovaly na jejich potřeby v oblasti zdraví a obživy. **Podporuje** vazby mezi svépomocnými skupinami a bankami, policií, poskytovateli zdravotních a sociálních služeb, místními úředníky a regionálními a celostátními vládními agenturami s cílem vybudovat vzájemný respekt a společnou činnost pro zlepšení blahobytu žen. **Zabývá se výzkumem a prosazuje** uplatňování ekosystémových přístupů k lidskému zdraví v zemědělství a při poskytování zdravotnických a hygienických služeb. Projekt **se zabývá otázkami rovnosti** ve všech svých činnostech. **Používá** participativní metody ke sledování pokroku, k získávání poznatků o tom, jak se stát efektivnějším v podpoře svých partnerů, a k podávání zpráv o svých výsledcích.*

NOTE: *actors* / **activities**

## Příklad mise

- Máme dostatečnou kapacitu a jasnou strategii, jak ovlivňovat klíčové stakeholdery. Máme vytipované klíčové osoby ve státní správě i v médiích, se kterými soustavně budujeme kvalitní vztahy. Posilujeme svoji odbornost a schopnost ji stručně a jasně sdělovat ostatním, umíme na naši činnost nahlížet z různých rámců dle postojů ostatních aktérů. Do vnější komunikace se zapojuje většina našich lidí a všichni známe klíčová témata, která potřebujeme sdělovat. Umíme hledat spojence, kteří s námi půjdou i proti proudu. Vůči ostatním organizacím jsme otevření, sdílíme své know-how a zároveň empaticky nasloucháme druhým. Hledáme společné cíle a iniciujeme cesty k jejich naplnění. Svoji činnost otevřeně prezentujeme, výsledky máme podložené argumenty i daty, včetně vyčíslení ekonomické prospěšnosti naší činnosti.

## Mise:

- Popis **co** (typicky) děláte, v jakých oblastech přispíváte k vizi
- Identifikuje **principy** spolupráce s aktéry mimo projektový tým
- Říká **jak** s nimi pracujete
- Zahrnuje i praktiky, které zajišťují, že organizace/projekt zůstane efektivní, relevantní, aktuální...
- To, co je financováno (klidně z více zdrojů).



# Přehled – vize vs. mise

## Vize

- ✓ idealistická
- ✓ podmínky v budoucím 'světě'
- ✓ pozorovatelné kvality života, vztahů a chování

## Mise

- ✓ Uskutečnitelná + za co odpovídáte
- ✓ současná (na začátku projektu)
- ✓ Identifikuje aktivity, produkty, služby

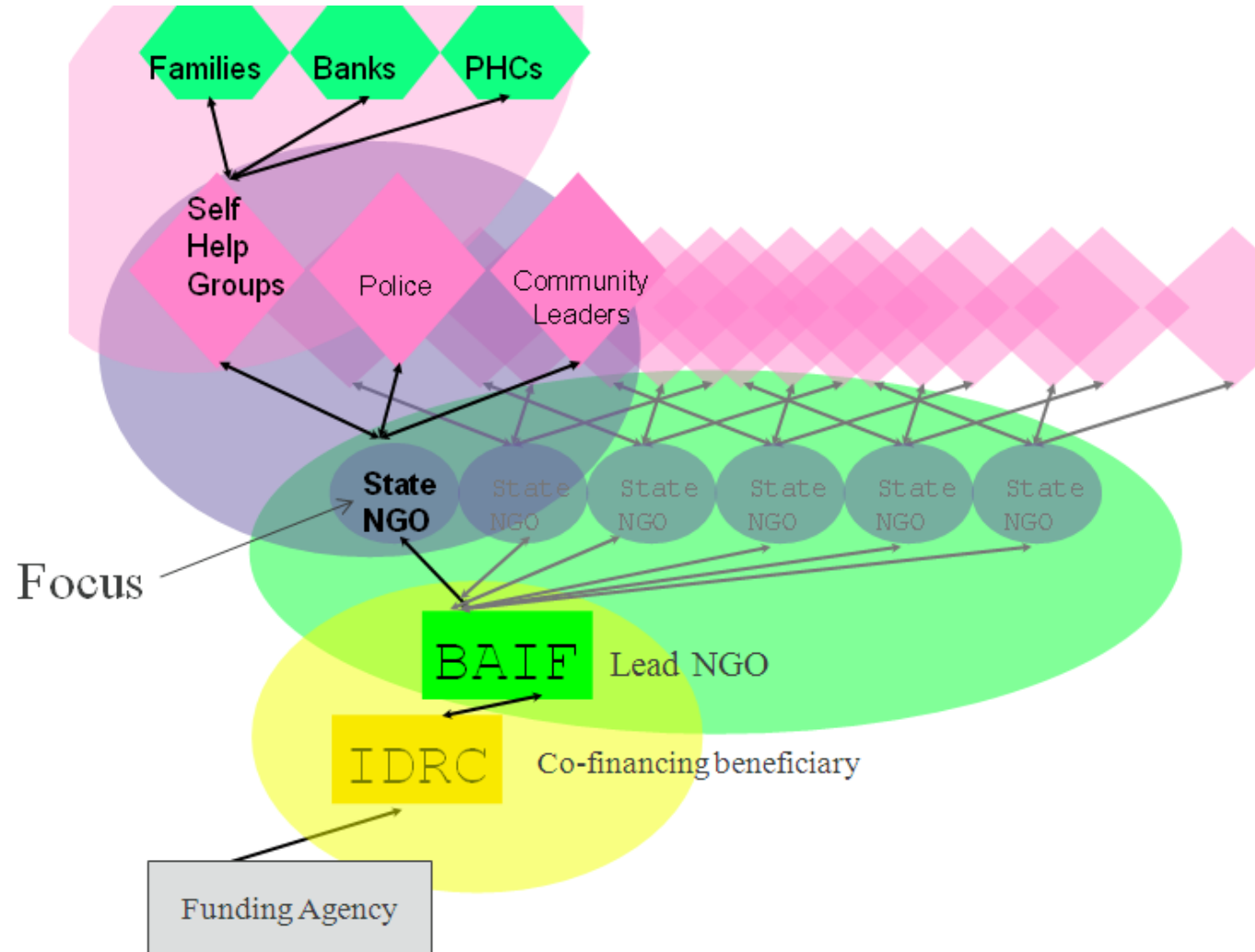
# Hraniční partneři

Krok 3:

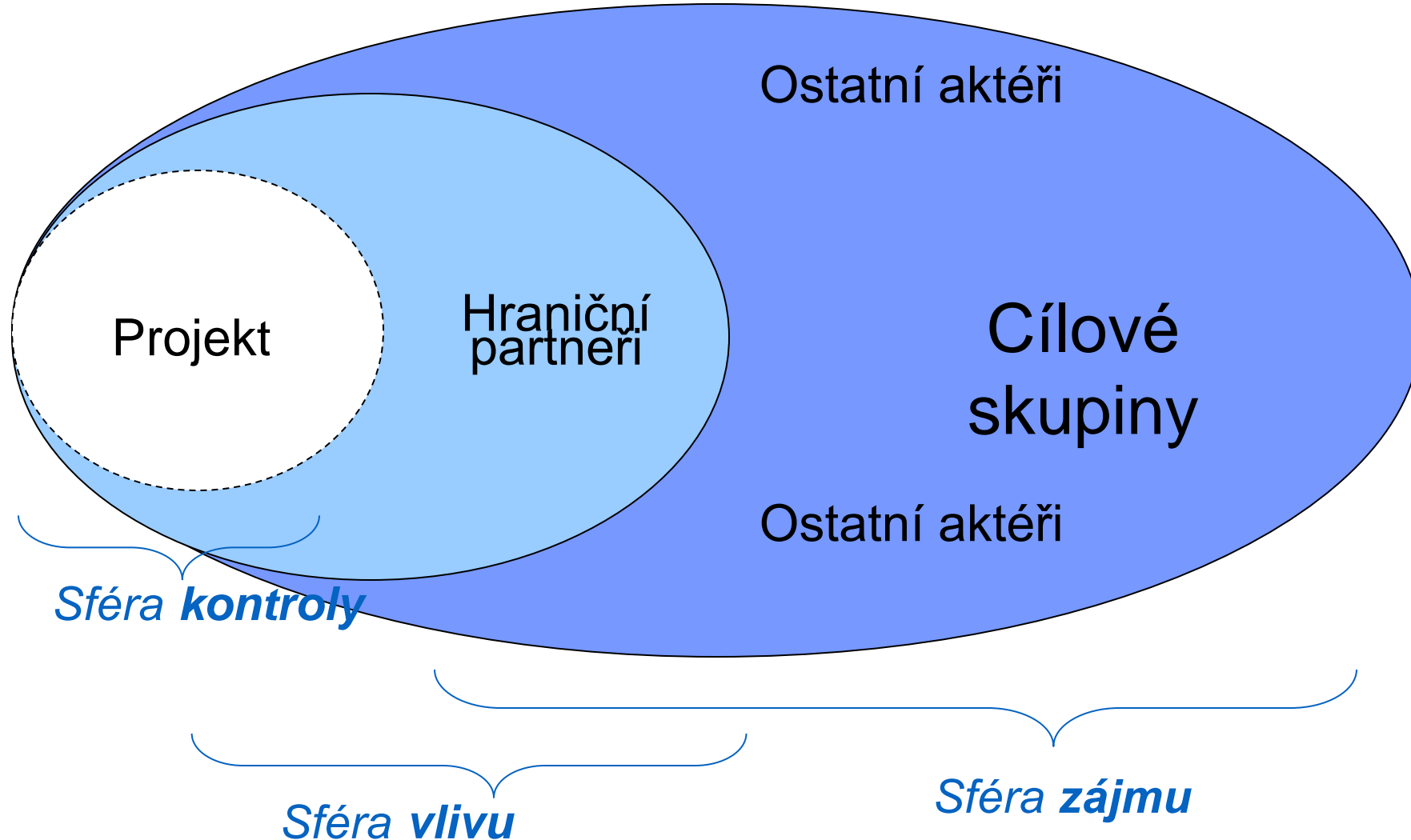
p. 41-45

- S kým chcete **přímo** pracovat v projektu? Ale nad kým **nemáte kontrolu**. (Vámi placený facilitátor x ředitelé škol)
- Jednotlivci, skupiny a organizace, ve kterých chce váš projekt vybudit změny chování tak, aby to přispělo k naplnění vize. Třeba poskytnutím zdrojů, přístupem k nápadům, příležitostem ... ve vymezeném čase běhu projektu.
- Na koho skutcích záleží, aby se vize naplnila?

# Example of an actor map

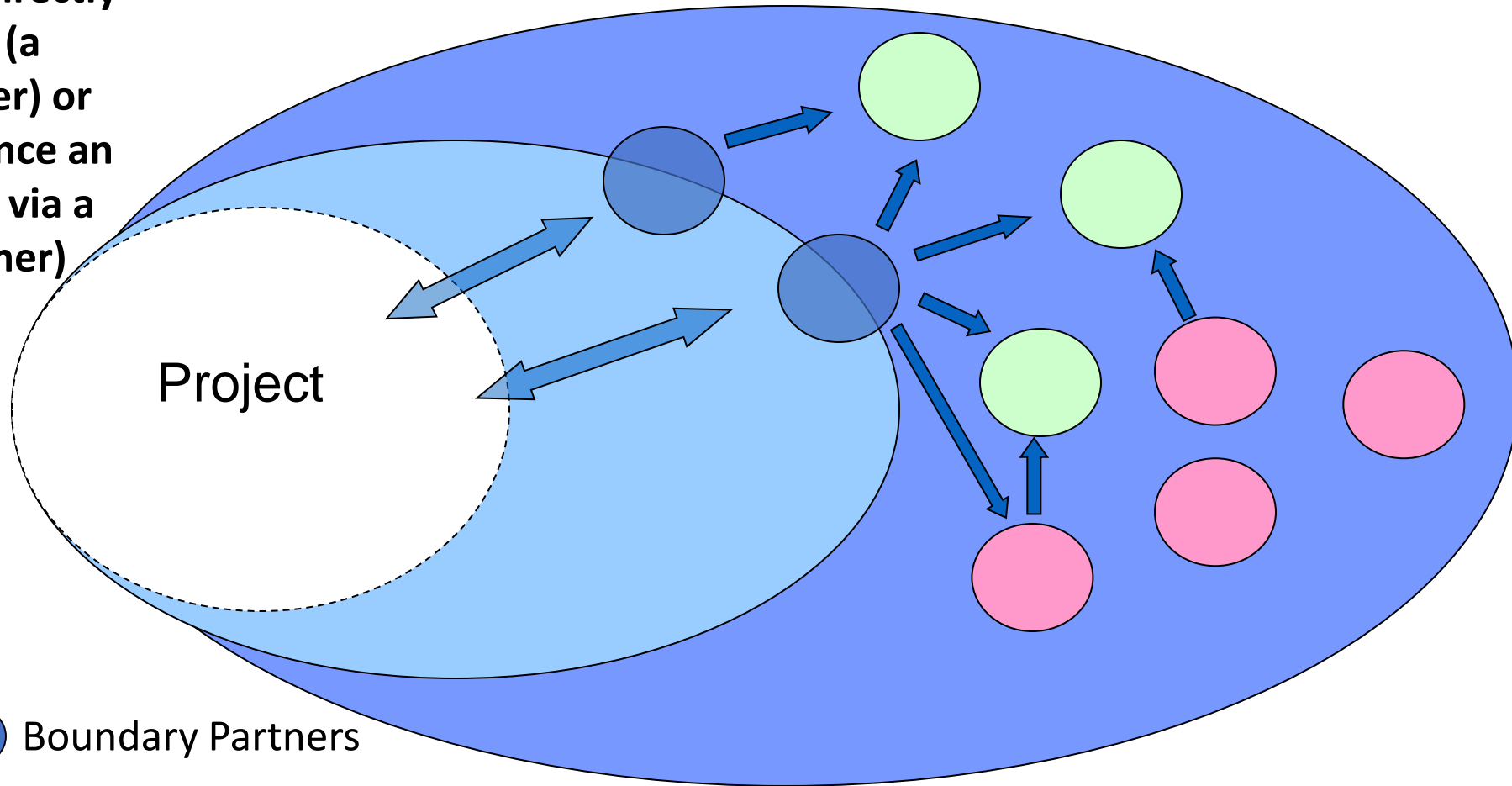


# Existují limity vlivu vašeho projektu



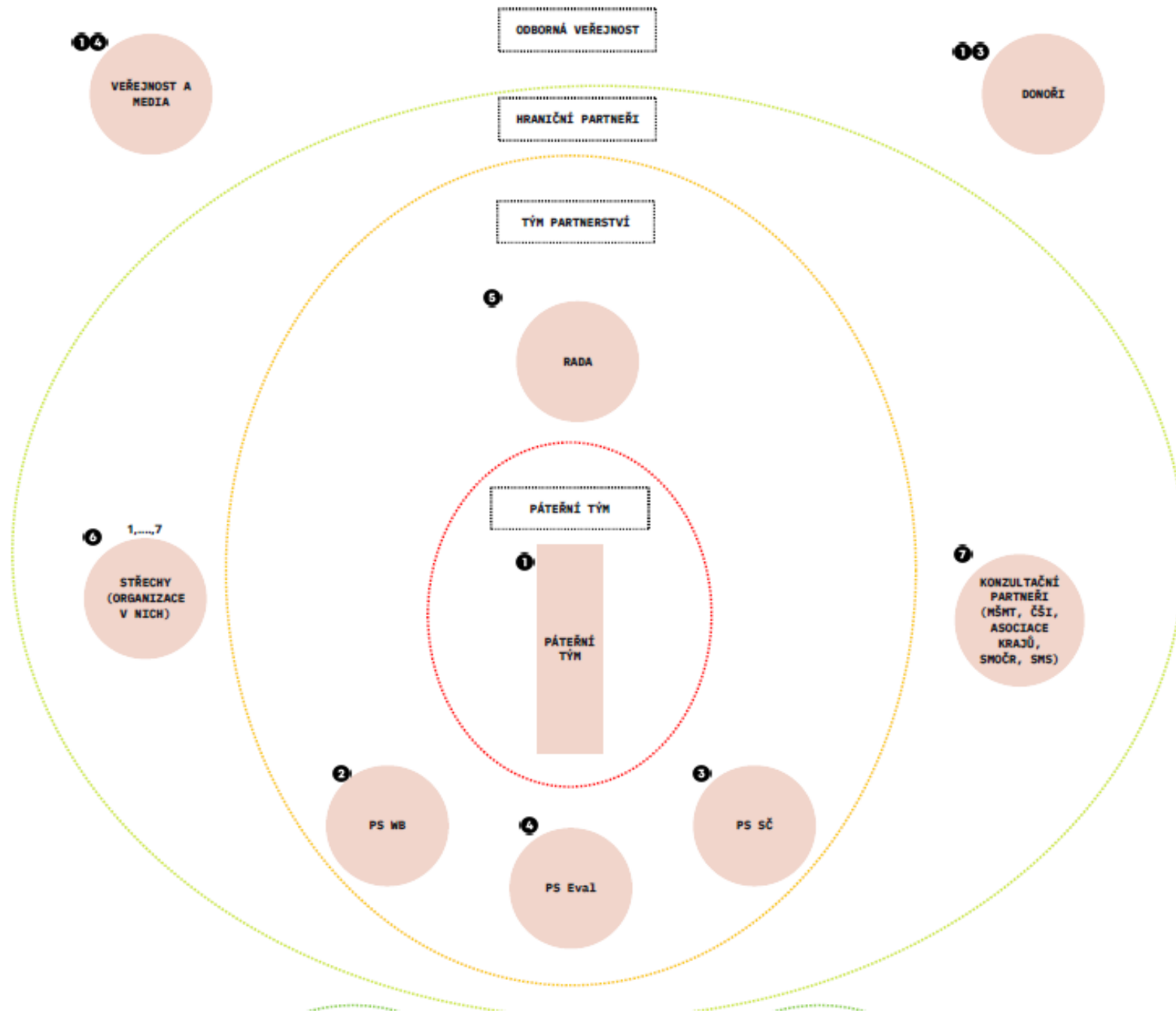
# Who are our Boundary Partners?

You can interact directly with an actor (a boundary partner) or attempt to influence an actor (indirectly, via a boundary partner)



- Boundary Partners
- Ultimate beneficiaries
- Other stakeholders

# Mapa aktérů ekosystému Partnerství



# Kategorizace aktérů

1. Identifikujte aktéry
2. Rozdělte aktéry

Vaši hraniční  
partneři

Vaši spojenci nebo strategiční  
partneři

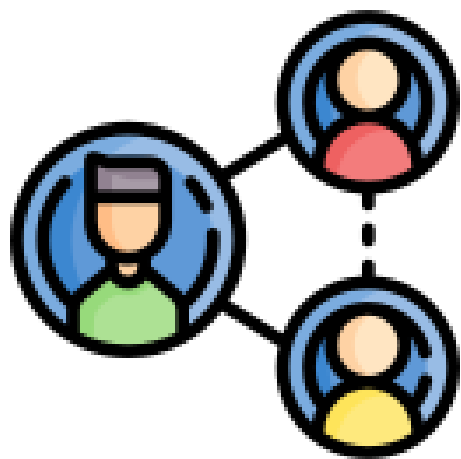
(kteří už pozitivně jednají ve prospěch  
vize + můžete je potřebovat k naplnění  
mise)

Hraniční partneři vašich hraničních  
partnerů

Záleží na TYPECH aktérů  
(zpravidla stačí uvažovat 4-  
5): každý typ hraničních  
partnerů representuje  
skupinu osob, skupin nebo  
organizací.

**Zkuste si to!**

- Kdo jsou nejdůležitější hraniční partneři ve vašem projektu?

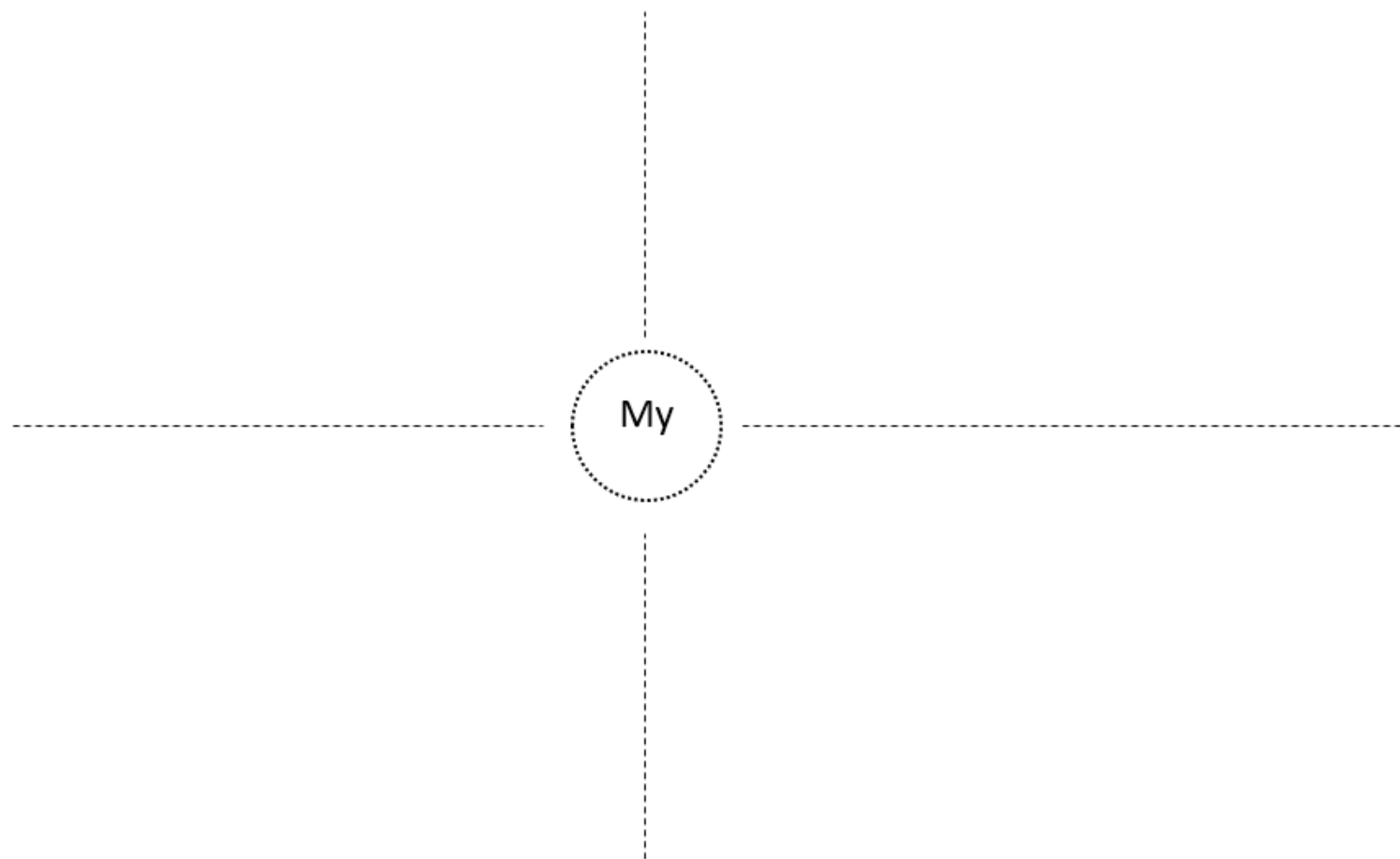




Doplňte na mapu relevantní aktéry – čím blíže ke středu, tím silnější vliv máme na aktéra. Čím větší kolečko aktéra, tím je aktér důležitější pro naši vizi.

*Soukromý sektor*

*Ostatní*



*Neziskový sektor*

*Státní instituce*

## Krok 4: **Ideální chování/Outcome Challenge**

p. 47-50

- Popisuje, jak se jeden hraniční partner (nebo skupina podobných) chová tak, že ideálním způsobem přispívá k vizi.
- Definuje ideální vztahy, aktivity, role, chování... jednoho hraničního partnera
- Více rozměrů v jednom popisu
- Není kvantifikované, ani termínované

## Outcome challenge/ideální chování příklad

Svépomocné skupiny žen:

Ženské svépomocné skupiny se snaží, aby komunitní a vládní služby lépe reagovaly na potřeby žen a dívek v oblasti zdraví a obživy. Ovlivňují banky, policii, poskytovatele zdravotních a sociálních služeb, místní úředníky a státní a národní vládní agentury ve vztazích vzájemného respektu a společného postupu s cílem zlepšit blahobyt žen.

Svépomocné ženské skupiny zajišťují bankovní půjčky pro své členky a školení o životních dovednostech pro dívky, které je zařazeno do školních osnov. Ovlivňují politiku místní, regionální a národní vlády a výdaje na zlepšení života v obci a na dopravu a podporují kandidátky do voleb do místních samospráv.

# Outcome challenge/ideální chování příklad

Věznice:

- Věznice u nás **poptávají** zakázky, které (alespoň z části) **platí** z vlastních zdrojů, iniciativa vychází od věznic
- **Pracovníci věznice vytipovávají** klienty, kteří potřebují naše služby a **iniciují včasné propojení** s námi. Předávají nám info o klientovi (SARPO,...), toto je smluvně ošetřeno
- Naši pracovníci jsou pro pracovníky VS partnery, jejich názor je respektován, pracovníci věznice vnímají potřebnost služeb, naše služby nejsou vnímány jako zátěž a nutné zlo
- Je běžné, že věznice mají zdroje na nákup služeb dle svých potřeb a uvážení
- **Věznice s námi spolupracují na vytváření pozitivní mediální atmosféry** ohledně lidí s trestní minulostí (např. ...)
- Běžně jsou ve věznici realizovány nadstandardní aktivity (PN)

Opět důraz na popis pozorovatelného chování.

# Známky pokroku

Krok 5:

p. 53-59



**Love to see/Bude skvělé**

(Hluboká transformace)

**Like to see/Bude dobré**

(aktivní zapojení)

**Expect to see/Očekáváme**

(Ranná pozitivní odezva)



**Očekáváme, že ženské svépomocné skupiny:**

- 1. Pořádají pravidelná setkání**
- 2. Projednávají seznam společných problémů**
- 3. Zakládají skupinový bankovní účet a přispívají na něj**
- 4. Získávají dovednosti v oblasti řízení úvěrových programů**
- 5. Získávají školení v oblasti zdraví matek a dětí pro své členky od nevládních organizací.**

**Budeme rádi, pokud svépomocné skupiny žen:**

- 1. Vytvářejí obilné banky**
- 2. Půjčují peněz členkám na financování činností vytvářejících příjmy**
- 3. Získávají potravinových lístků od místních úřadů pro ženy v nouzi**
- 4. Zajišťují zdravotní prohlídky na veřejných zdravotních klinikách (PHC).**
- 5. Lobbují u policie za účelem uzavření nelegálních prodejců alkoholu.**
- 6. Žádají o pomoc externí odborníky, aby pomohli určit technologie snižující náročnost práce.**
- 7. Sdružují finanční prostředky na nákup technologií snižujících nadměrnou spotřebu.**
- 8. Pořádají vzdělávací akce o zdraví matek a dětí pro své komunity**

**Budeme nadšení, pokud ženské svépomocné skupiny:**

- 1. Zprostředkovávají bankovních půjček pro členky**
- 2. Zprostředkování školení o životních dovednostech pro dívky, které bude zahrnuto do školních osnov**
- 3. Lobbování u místní vlády za výdaje na zlepšení života v komunitě.**
- 4. Obracet se na ministerstvo dopravy s žádostí o autobusovou dopravu do jejich vesnic.**
- 5. přijímání opatření reagujících na výskyt násilí v jejich komunitě**
- 6. Lobbování u národních vládních úřadů, aby investovaly do místních rozvojových projektů**
- 7. navrhování kandidátů pro volby do zastupitelstva místní samosprávy**

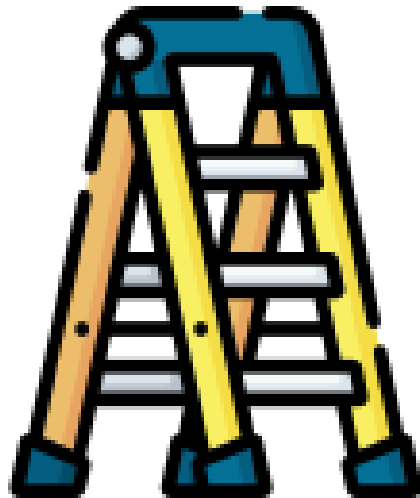
<b>Očekáváme, že se stane:</b>	1. Koordinátoři zapojených věznic se cítí nedílnou součástí inovačního projektu a aktivně přispívají k naplnění jeho cílů. Své zapojení do inovačního projektu vnímají jako zajímavou profesní zkušenost, která posiluje smysl jejich práce a přináší příjemné a odborně hodnotné zpestření jejich běžné agendy.
	2. Koordinátory věznic budou zajímat výsledky inovačního projektu, budou se aktivně podílet na diskuzi ohledně výsledků a hledat cesty, jak překonávat překážky.
	3. Koordinátoři zapojených věznic mají s příslušnými case managery vřelé neformální vztahy, váží si jich jejich odbornosti, nasazení do práce s klienty i schopnost týmové spolupráce s pracovníky věznice.
<b>Budeme rádi:</b>	4. Vedení zapojených věznic bude i po ukončení projektu stát o další spolupráci s námi v podobném duchu
	5. Vedoucí výkonu trestu v zapojených věznicích považují inovační projekt za „svůj“, jsou aktivní, pyšní se výsledky
	6. Vedení zapojených věznic budou zajímat výsledky IP, budou se aktivně podílet na diskuzi ohledně výsledků
	7. Koordinátoři zapojených věznic vnímají rozdíl v přípravě na výstup řešený komplexním způsobem ve spolupráci s námi oproti běžnému standartu
	8. Zapojené věznice přizvou naše pracovníky do poradních sborů
<b>Bude skvělé</b>	9. Praxe inovačního projektu je šířena v rámci celého týmu odborných zaměstnanců věznice.
	10. GŘ VS budou zajímat výsledky IP, budou se aktivně podílet na diskuzi ohledně výsledků
	11. Prezentace výsledků IP na odborném semináři pořádaném GŘVS

# Známka pokroku

- **Každá známka pokroku:**
  - Popisuje změnu v chování hraničního partnera
  - Může být monitorována / pozorována
- **NEJDE o cíle projektu, ale o navigační značky:  
ilustrativní příklady možných změn**
- **Jako sada jsou známky pokroku**
  - Seřazeny od nejprostších/nejjednodušších po nejhlubší změny chování
  - Popisují změnový proces jednoho hraničního partnera



# Zkuste si to!



- Napište dvě známky pokroku pro vybraného hraničního partnera v každé kategorii (očekáváme – bude dobré – bude skvělé)
- Soustředte se na popis pozorovatelného chování
- Jako celek by to měl být příběh postupné hluboké proměny aktéra...

# Strategická mapa

Krok 6:

p. 61-66

Pro každé ideální chování partnera se ptáme...

- **Jaké jsou překážky toho, aby se toto stalo?**
- **Proč to jsou překážky (co odrazuje)? Kdo další je do situace zapojen?**
- **Jak bychom mohli pomoci hraničním partnerům se s překážkami vypořádat?**
- **Jaké akce můžeme vykonat, aby se zvýšila šance, že se partner začne chovat tak, jak chceme?**
- **Kdo ještě může ovlivnit hraničního partnera, aby dosáhnul změny chování a přispěl k naplňování naší vize?**

# Strategická mapa

Otázky, kterými  
se snažíme  
pochopit systém,  
ve které partner  
existuje

Pro každé ideální chování partnera se ptáme...

- **Jaké jsou překážky toho, aby se toto stalo?**
- **Proč to jsou překážky (co odrazuje)? Kdo další je do situace zapojen?**
- **Jak bychom mohli pomoci hraničním partnerům se s překážkami vypořádat?**
- **Jaké akce můžeme vykonat, aby se zvýšila šance, že se partner začne chovat tak, jak chceme?**
- **Kdo ještě může ovlivnit hraničního partnera, aby dosáhnul změny chování a přispěl k naplňování naší vize?**

Více kontroly (Naše  
hmatatelné výstupy)

Méně kontroly (spíše facilitace  
jiných lidí)



Přímý vliv



STRATEGY	CAUSAL	PERSUASIVE	SUPPORTIVE
	I-1	I-2	I-3
<b>Aimed at a Specific Individual or Group</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cause a direct effect</li> <li>■ Produce an output e.g., Deliver money, obtain research, prepare a report</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Arouse new thinking/skills</li> <li>■ Always expert-driven</li> <li>■ Single purpose e.g., Capacity-building activities, skill enhancement, methodological workshops, training</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Build a support network</li> <li>■ Based on a supporter/mentor who guides change over time (this could be one person or a group of people)</li> <li>■ Involvement is more frequent and sustained</li> <li>■ Nurturing for self-sufficiency</li> <li>■ Multipurpose (broader intent) e.g., Program member who provides regular guidance and input, expert (management, fundraising...)</li> </ul>
	E-1	E-2	E-3
<b>Aimed at Individual's or Group's Environment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Change physical or policy environment</li> <li>■ Incentives, rules, guidelines e.g., Technical transfer, policy change, Internet access, terms of reference (TOR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Disseminate information/ messages to a broad audience</li> <li>■ Create a persuasive environment</li> <li>■ Change/alter message system e.g., Radio, TV, Internet, publications, conferences, findings, workshops</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Create a learning/action network</li> <li>■ Boundary Partners working together and collectively supporting each other on a regular basis e.g., Research network, participatory research program</li> </ul>

Nepřímý vliv

More control (tangible output)

Less control (more facilitating of people)



Direct influence



STRATEGY	CAUSAL	PERSUASIVE	SUPPORTIVE
	I-1	I-2	I-3
Aimed at a Specific Individual or Group	Jednotlivé zacílené akce		Průběžná podpůrná struktura
Aimed at Individual's or Group's Environment			

Indirect influence

## Příklad mapy strategie pro svépomocné skupiny žen

	KAUZÁLNÍ	PŘESVĚDČOVACÍ	PODPŮRNÉ
I	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financování sběru monitorovacích údajů</li> <li>- Pořizování fotografií žen</li> <li>- Vezměte ženy do bank, aby si otevřely účty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poskytnout školení v organizování a vedení skupinových schůzek.</li> <li>- Školení v oblasti zjišťování potřeb skupin SHG</li> <li>- Školení o jednání s úřady státní správy</li> <li>- Provádět znalostní semináře o zdraví matek a dětí.</li> <li>- Poskytování školení o údržbě a opravách technologií</li> <li>- Školení vedoucích pracovníků pro místní vedoucí pracovníky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propojení s aktivními a úspěšnými SHG v jiných komunitách.</li> <li>- Propojení práce SHG s národním zdravotním programem</li> <li>- Expoziční návštěvy projektů vytvářejících příjmy v jiných zemích</li> </ul>
E	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zajistit školení pro zdravotnické pracovníky</li> <li>- Financovat vytvoření komunitní skupiny pro plánování hygieny</li> <li>- Provést školení pro zdravotníky v oblasti reprodukčního zdraví.</li> <li>- Školení a umístění výzkumných pracovníků v komunitách</li> <li>- Zajistit jízdní kola pro dívky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uskutečnění informačních schůzek v komunitě na téma: násilí, práva žen, udržitelné zemědělství.</li> <li>- Návštěvy v domácnostech za účelem vzdělávání rodin</li> <li>- Návštěvy bank, diskuse s úředníky, vzdělávání</li> <li>- Uskutečnění komunitních fór o SHGs</li> <li>- Informační schůzky o nových technologiích (toalety, zemědělské nástroje pro ženy).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propojení PHC s dalšími zařízeními poskytujícími služby v oblasti rovnosti žen a mužů.</li> <li>- Iniciovat pravidelná setkání skupin rodičů a učitelů.</li> </ul>

## Příklad mapy strategie pro svépomocné skupiny žen

	KAUZÁLNÍ	PŘESVĚDČOVACÍ		
I	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financování služeb</li> <li>- Monitorování</li> <li>- Podpora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poskytnout školení v organizování a vedení skupinových schůzek.</li> <li>- Podpora v oblasti zjišťování potřeb skupin SHG</li> <li>- Podpora jednání s úřady státní správy</li> <li>- Podpora znalostní semináře o zdraví matek a</li> <li>- Podpora školení o údržbě a opravách</li> </ul>		<p>Označte, co má prioritu, co logicky jde první, co je nejvíc slibné.</p>
E	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zajistit školení zdravotnických pracovníků</li> <li>- Financovat vytvoření komunitní skupiny pro plánování hygieny</li> <li>- Provést školení pro zdravotníky v oblasti reprodukčního zdraví.</li> <li>- Školení a umístění výzkumných pracovníků v komunitách</li> <li>- Zajistit jízdní kola pro dívky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usk...</li> <li>- Informac...</li> <li>(toalety, zemědělské nástroje pro ženy).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propojení PHC s dalšími poskytovajícími službami a muži</li> <li>- Podpora iniciativy rodičů</li> </ul>	<p>Základ pro krátkodobé plánování (cca 6 měsíců)!</p>

Strategická mapa	Aktér: MSp		
	Kauzální (to, co máme pod kontrolou, můžeme si „koupit“)	Přesvědčovací (snaha změnit názory, postoje, chování aktéra – závisí na jeho reakci)	Podpůrná (směřuje k odstranění překážek v chování aktéra)
Aktivity přímo na aktéra	<p>Dluhy: vytvoříme návrh novely exekučního řádu a občanského soudního řádu, předložíme návrhy ke změně nezabavitelné částky, její ochraně a teritorialitě (ve spolupráci s ostatními NNO). Pokud neprojde přes MSp, zkusíme parlament.</p> <p>Připravíme inovační projekt na vytvoření dobré praxe realizace novely Insolvenčního zákona, o projektu informujeme relevantní zástupce MSp, nabídneme zapojení.</p>	<p>Dluhy: najít spojence - osobu na MSp, která sdílí naši vizi. Vzbudit na MSp zájem o naše data a příklady z praxe. /zatím – zajistíme schůzku se spojenci z NNO k vytvoření plánu, jakým způsobem postupovat.</p>	<p>Dluhy: poskytujeme data a argumenty k možnostem řešení problémů zadluženosti. Ve spolupráci s RH používáme v diskuzi data z mapy insolvencí.</p>
Aktivity na okolí aktéra	<p>Dluhy: společně se spojenci z řad NNO a dalších aktérů vytváříme plán, jak na MSp dostat data, člověka do pracovní skupiny.</p> <p>Zjistíme plány MPSV v oblasti zvyšování životního minima, namodelujeme varianty dopadu na nezabavitelnou částku.</p> <p>Připravíme aktualizovaný balíček informací, argumentů a dat k dluhům pro PR.</p>	<p>Dluhy: jednáme s poslanci a senátory – vyjednáváme podporu a zázemí pro další změny v oblasti řešení dluhů (zejména zvýšení nezabavitelné částky).</p>	<p>Dluhy: v médiích podporujeme „naše“ témata a diskuzi o nich. Vytváříme plán PR – soubor informací pro novináře, data k použití a k podpoře argumentů.</p> <p>Připravujeme inovační projekt na problematiku dluhů – získáváme kapacity na rozvoj dobré praxe realizace Insolvenčního zákona.</p> <p>Aktivně nabízíme téma zadluženosti médiím, reagujeme na aktuální dění, rozvíjíme vztahy s novináři, kteří k tématu dluhů konstruktivně přistupují.</p>



# Facilitační otázky



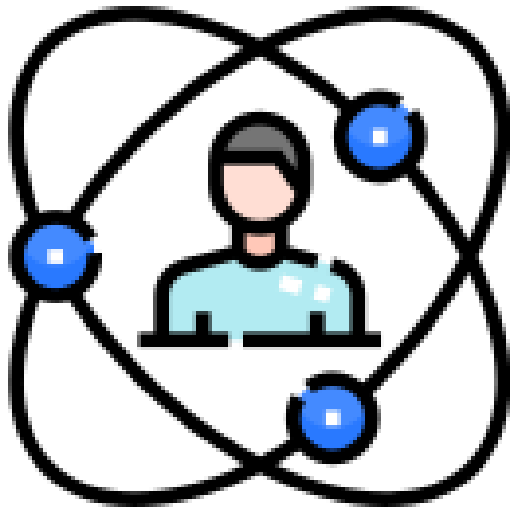
NENÍ účelem všude něco mít! Pomáhá ukázat, zde někde nepůsobíme moc slabě nebo nějaký způsob ovlivňování nezanedbáváme.

	Kauzální	Přesvědčovací (jednorázová)	Podpůrné / dlouhodobé
<b>I</b> Zacílené na přímo na Individuálního partnera	<b>I-1</b> Co uděláme, abychom měli rychlé konkrétní výstupy?	<b>I-2</b> Co uděláme pro budování kapacit?	<b>I-3</b> Jak zajistíme dlouhodobou podporu, vedení a mentorování?
<b>E</b> Zacílené na prostředí/okolí partnera	<b>E-1</b> Co uděláme, abychom změnili prostředí (fyzické, politické), kde partner působí?	<b>E-2</b> Jak využijeme média a publikace?	<b>E-3</b> Jaké sítě nebo vztahy mají vzniknout nebo být využité?

# Chápejte to jako experimenty

- Jednotlivé aktivity zachycené ve strategické mapě je užitečné chápat jako sérii experimentů:
- Nečekám na „velké řešení“, ale připravím „nejmenší možný test dané aktivity“.
- Chápu to jako prototyp, experiment.
- Dopředu si řeknu kritéria (ne)úspěchu, vhodná je přitom kombinace:
  - Subjektivní, intuitivní, emocionální úrovně („dělá to naši práci lepší, příjemnější“?)
  - Rigorózní, empirické úrovně („máme data, která potvrzují, že to funguje lépe nejen pro nás“)
- Co se osvědčí – v tom pokračuji, co ne – změním nebo zruším...

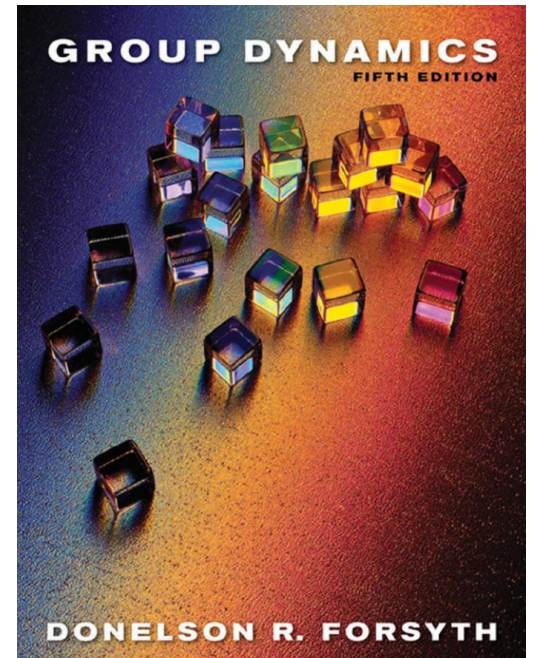
## Zkuste si to!



- Navrhněte „nejmenší možný experiment“ vaší aktivity vůči hraničnímu partnerovi
- Co chcete zkusit?
- Jak poznáte, jestli to funguje?

## Hint:

- Uvažujte nejen technický rozměr projektu/změny/procesu
- Ale i rozměr sociální:
- Lidé se potřebují poznat, aby mohli kooperovat
- Pro ty, co nemají, co číst:



## Krok 7: **(Vnitro)organizační** praktiky

p. 69-74

Jak se váš tým bude udržovat v relevantním, životaschopném a efektivním stavu?

Zase žádný check-list. Prioritizujte 2-3 zásadní věci v daném čase. Opakovaně procházejte znovu, jestli něco nezanedbáváte.

EXAMPLES OF ORGANIZATIONAL PRACTICES FOR A PROGRAM FOCUSING ON RURAL ENTREPRENEURSHIP	
1. Prospecting for new ideas, opportunities, and resources	The program makes full use of the latest technology and data sources to scan the region and the world for new opportunities to launch or foster new deals.
2. Seeking feedback from key informants	Program staff actively seek the views and opinions of experts in rural entrepreneurship who are working outside the scope of its activities.
3. Obtaining the support of your next highest power	The program engages Board members in the design of its interventions and presents regularly to the Board its progress in identifying, initiating, and closing new deals.
4. Assessing and (re)designing products, services, systems, and procedures	Program staff meet monthly to review experiences of service delivery and systems for identifying and building new deals.
5. Checking up on those already served to add value	Program staff initiate the provision of technical assistance and quality assurance support.
6. Sharing your best wisdom with the world	Program staff identify conferences and workshops on rural entrepreneurship and deliver papers and seminars on the program at least twice each year.
7. Experimenting to remain innovative	The program affords time and space to its staff for reflection on its organizational practices and activities and promotes "outside-the-box" thinking.
8. Engaging in organizational reflection	Program staff meet quarterly to discuss progress in working with their partners to make deals. They conduct annual staff assessments to ensure that adequate human resources are being allotted to programing priorities.

Dovednost 1. Vyhledávání nových nápadů, příležitostí a zdrojů: vyhledávání místních i globálních informačních zdrojů pro nové příležitosti, které by mohly pomoci naplnit poslání (včetně nových oblastí, ve kterých bychom mohli pracovat, nebo nových skupin, které bychom mohli zapojit).

Dovednost 2. Získávání zpětné vazby od klíčových informátorů: např. klíčových hraničních partnerů, dalších organizací, které podporují realizaci, jakož i dalších aktérů, kteří nejsou pravidelně zapojeni, ale mají odborné znalosti a mohou poskytnout (kritickou) zpětnou vazbu.

Dovednost 3. Získání podpory další úrovně moci: např. zapojení rozhodovacích orgánů na vyšší úrovni (např. vrcholového vedení, správní rady, ...). Zapojte je také do aktivit, které posilují jejich odpovědnost a závazek vůči poslání a vizi.

Dovednost 4. Posuzování a (re)designování produktů, služeb, systémů a postupů: provádění úprav tak, aby i nadále vyhovovaly (vznikajícím) potřebám a požadavkům.

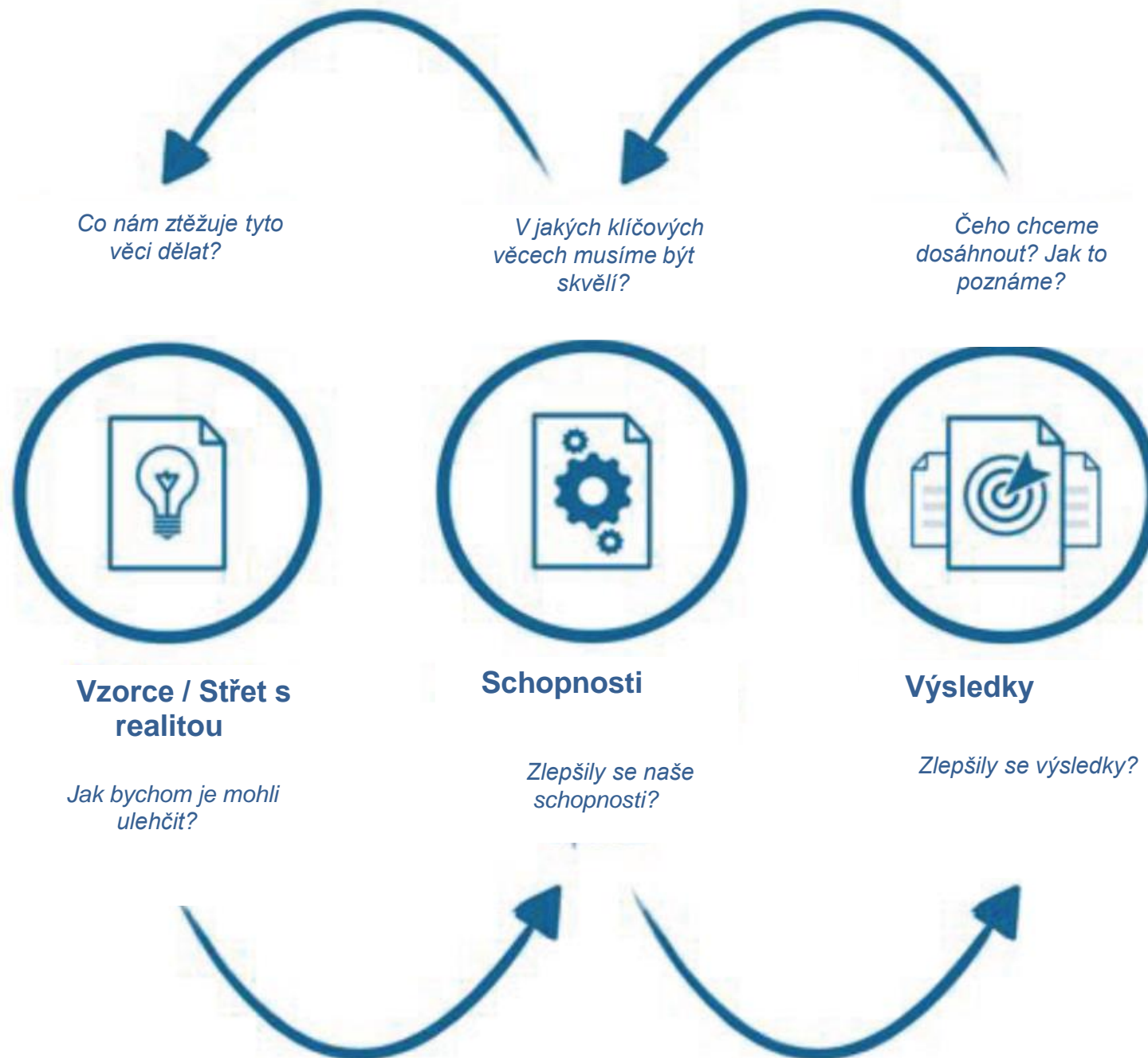
Dovednost 5. Využití již obsloužených osob s cílem přidat hodnotu: Získejte zpětnou vazbu (pozitivní i negativní) od hraničních partnerů a zapracujte poznatky z dřívějších činností (od ostatních) do nové práce.

Dovednost 6. Sdílení své nejlepší moudrosti se světem: investovat do sdílení poznatků jak interně, tak s externími kolegy a sítěmi.

Dovednost 7. Experimentování, abyste zůstali inovativní: zkoumejte nové směry, nástroje a partnerství (např. zkoumáním literatury, která není běžně spojena s prací, diskutováním o nápadech s těmi, s nimiž se běžně nekonzultuje, nebo přijímáním výzev přesahujících zavedené hranice). To vyžaduje poskytnout neformální a individuální čas na experimentování, organizovat skupinové aktivity a věnovat pozornost pohodě projektového týmu ...

Dovednost 8. Zapojení do organizační reflexe: členové projektového týmu by měli každý zásah vnímat jako příležitost k učení. Měli by se snažit vytvořit si čas na reflexi výkonnosti a směřování projektu a přidělování zdrojů.

Užitečný rámec, jak přemýšlet o vlastních praktikách:



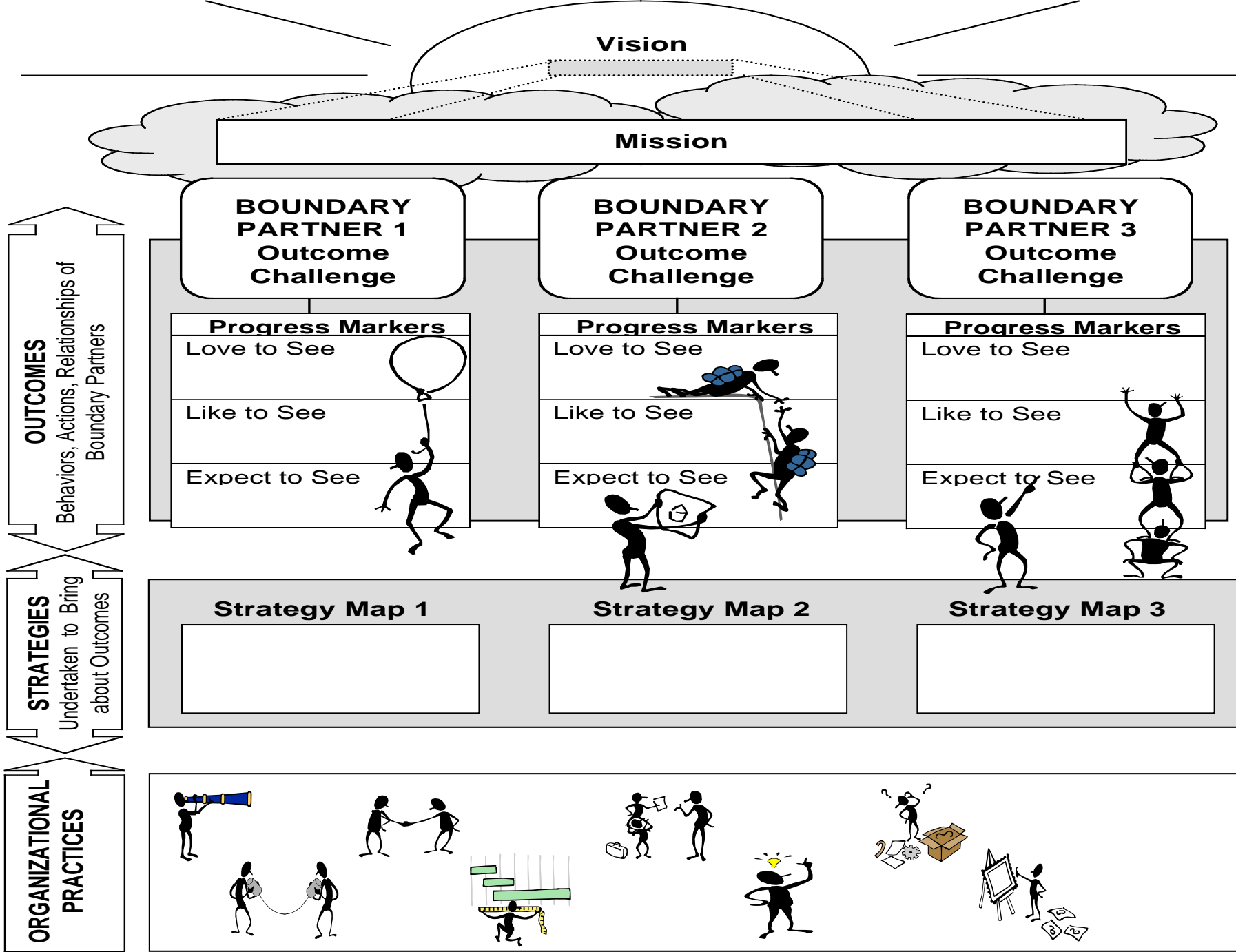
Zdroj:  
BROGAN, Andy, nedatováno.  
*Becoming Easier Inc.: Removing friction to make work work better* [online]. B.m.: Easier Inc. Dostupné z: <https://www.easierinc.com//uploads/Becoming%20Easier%20Inc..pdf>



# Zkuste si to!



- Čeho chcete dosáhnout?
- Jakou nejdůležitější schopnost pro to potřebujete mít?
- Co vám v tom brání?
- Jak byste to mohli zařídit?



## Kroky 8-12

- Zvolte priority pro sledování (krok 8): rozhodněte, jestli (a jak) potřebujete sledovat:
  - Změny na úrovni hraničních partnerů (Outcome Journal, Krok 9)
  - Funkčnost našich strategií působení na partnery (Strategy Journal, Krok 10)
  - Naší vlastní funkčnost jako organizace (Performance Journal, Krok 11)
- Evaluační/výzkumná strategie (Krok 12)
  - Co jsou mé výzkumné priority? (Kde cítím nedostatek vzhledu/informací/pochopení pro další kolo aktualizace celého procesu?)

## Po plánovací fázi je potřeba nastavit běžný provoz

Nastavit, co, kdo a jak bude sledovat (monitoring)

Domluvit pravidelnou reflexi/vyhodnocení/přeplánování dalších kroků.

## MONITORING WORKSHEET 1: MONITORING PLAN

Monitoring Priority	Who Will Use the Info.?	Purpose of the Info.?	When Is the Info. Needed?	Who Will Collect the Info.?	How Often Will It Be Collected?	How Will It Be Collected?	Proposed Monitoring Tool
Boundary Partner's Achievement of Outcomes							Outcome Journal
Program's Strategy (ies)							Strategy Journal
Program's Organizational Practices							Performance Journal

## MONITORING WORKSHEET 1: MONITORING PLAN

Monitoring Priority	Who Will Use the Info.?	Purpose of the Info.?	When Is the Info. Needed?	Who Will Collect the Info.?	How Often Will It Be Collected?	How Will It Be Collected?	Promoted?
Boundary Partner's Achievement of Outcomes		Jaké pokroky dělají partneři?		Nejčastěji: sebehodnocení			Ujasněte si dopředu, kolik času a úsilí budete potřebovat a navrhnout systém tak, aby se do těchto mezí vešel.
Program's Strategy (ies)		Jak funguje mix naší strategie? Ovlivňujeme partnery? Jsou s tím spokojeni?				<p style="text-align: center;">Tipy:</p> <p>Setkat se každé 2-3 měsíce (častěji = pomalý pokrok; méně často = žádná pozornost).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mějte předem určený den, abyste zajistili, že se to stane</li> <li>- Příprava schůzky = +/- půl dne pro "reflexní monitoring" ke shromažďování a porovnávání údajů</li> </ul>	Strategy Journal
Program's Organizational Practices		Jak se my sami učíme/zlepšujeme? (Třeba i s partnery?)					

# Outcome Journal

EXAMPLE OUTCOME JOURNAL	
<b>Work Dating from/to:</b> Jan.–Mar. 2000	
<b>Contributors to Monitoring Update:</b> A. Scott, S. Caicedo, S. Harper	
<p><b>Outcome Challenge:</b> The program intends to see <b>local communities</b> that recognize the importance of, and are engaged in, the planning of resource management activities in partnership with other resource users in their region. These communities have gained the trust of the other members of the partnership and the recognition of government officials so that they can contribute constructively to debates and decision-making processes. They are able to clearly plan and articulate a vision of their forest management activities and goals that is relative to their context and needs. They call upon external technical support and expertise as appropriate. They act as champions for model forest concepts in their communities and motivate others in the partnership to continue their collaborative work.</p>	
LMH (Low = 0–40%, Medium = 41–80%, High = 81–100%)	
EXPECT TO SEE LOCAL COMMUNITIES	WHO?
OOO 1. Participating in regular model forest (MF) partnership meetings	
●OO 2. Establishing a structure for cooperation in the partnership	Chile
OOO 3. Acquiring new skills for involvement in the MF	
OOO 4. Contributing the minimum human and financial resources necessary to get the MF operational	
LIKE TO SEE LOCAL COMMUNITIES:	
OOO 5. Articulating a vision for the MF that is locally relevant	
OOO 6. Promoting the MF concept and experiences with MFs	
OOO 7. Expanding the partnership to include all the main actors	
OOO 8. Calling upon external experts when necessary to provide information or meet technical needs	
OOO 9. Requesting new opportunities for training & extension	

Be clear to which individuals, groups,... of the BP type this applies

OOO	10. Producing and dissemination concrete examples of benefits arising from MF activities	
OOO	11. Identifying opportunities for collaboration with other institutions and actors	
OOO	12. Identifying opportunities for, and successfully obtaining, external funding	
LOVE TO SEE LOCAL COMMUNITIES:		
OOO	13. Playing a lead role in resource management with view to long-term benefits	
OOO	14. Sharing lessons and experiences with other communities to encourage other MFs	
OOO	15. Influencing national policy debates and policy formulation on resource use and management	
DESCRIPTION OF CHANGE:		
Progress Marker (PM) 2: On June 30, 2000, all MF partners in Chile signed an initiation agreement formalizing a structure and process.		
CONTRIBUTING FACTORS AND ACTORS:		
The World Wildlife Fund (WWF) held conferences at which the Chile MF was showcased as an example of local partnership. MF members wanted to go to one of these conferences with the formal agreement in place, and did so. The Program Officer provided technical advice on the formulation of agreements based on examples from other MFs worldwide.		
SOURCES OF EVIDENCE:		
Minutes of Chile MF meetings discussing content of agreement (January 14, June 29, September 14, and December 20, 1999)		
Copy of agreement (Jan. 7, 2000) in program file and on MF Web site at < <a href="http://www.mf.ch">http://www.mf.ch</a> >.		
UNANTICIPATED CHANGE:		
LESSONS / REQUIRED PROGRAM CHANGES / REACTIONS:		
Formal agreements take time to negotiate (one year in this case). To establish ownership and ensure an agreement that reflects the type of partnership wanted by the entire group, a "nurturing" phase is required.		

# Strategy journal

<b>Work Dating from/to:</b>	
<b>Contributors to Monitoring Update:</b>	
<b>Strategy to be Monitored:</b>	<b>Strategy Type:</b>
<b>Description of Activities</b> (What did you do? With whom? When?)	
<b>Effectiveness</b> (How did it influence change in the boundary partner(s))	
<b>Outputs</b>	
<b>Required Program Follow-up or Changes</b>	
<b>Lessons</b>	
<b>Date of Next Monitoring Meeting:</b>	

# Vyhodnocení

## **Outcome challenge/Vize chování aktéra**

- Je vize chování aktéra stále relevantní?

## **Známky pokroku**

- Jaké známky pokroku jste zaznamenali? Kdo je způsobil – my nebo někdo jiný?
- Jaké jiné dobré věci srovnatelné se známkami pokroku jste viděli?
- Přestaly být nějaké známky pokroku relevantní? Je třeba nějaké změnit?
- Plyne z vyhodnocení známek pokroku nějaké ponaučení nebo potřeba změny přístupu?



**Práce s klíčovými aktéry: Věznice**

Období sledování: Duben – září 2019

Vize za 2 roky/jak by se aktér měl chovat (Outcome challenge)

Je tato vize chování aktéra stále relevantní?

Známky pokroku (Progress markers):

Skupina	Známka pokroku	Míra pozorování, že se tak stalo/děje (žádný záznam = nic se neděje)			Co se stalo? Jaké jsou důkazy, že se tak stalo?	Napomohlo tomu něco jiného, kromě našeho vlivu?
		Málo	Významně	Zcela		
Očekává me	1.		X			
	2.			X		
	3.	X				
Budeme rádi:	4.	X				
	5.	X				
	6.	X			-	
	7.	X				
Bude skvělé	8.	X				
	9.	X				
	10.	X				

Stalo se něco jiného významného, co je dobrou jinou známkou pokroku?

Přestaly být nějaké známky pokroku relevantní? Je třeba nějaké změnit?

Plyne z vyhodnocení známek pokroku nějaké ponaučení nebo potřeba změny přístupu?

Příklad Outcome Journal

# Vyhodnocení

## **Strategická mapa**

- Co proběhlo a již není potřeba? (Odstranit)
- Co proběhlo/probíhá a má pokračovat (Ponechat)
- Co neproběhlo? Proč? Je to stále potřeba? Je to třeba dělat jinak? (Odstranit nebo přepracovat.)
- Co chybí? (Přidat)

## **Organizační praktiky**

- Co nám u nás samotných znesnadňuje aktivity? (Postupy, zvyklosti, pravidla, situace, lidé...)
- Co nám u nás samotných pomáhá s aktivitami? (Postupy, zvyklosti, pravidla, situace, lidé...)
- Jak to posílit/změnit?

# Outcome/strategy journal

Příklad Outcome + Strategy Journal v jednom

Co děláme dobře/jakž-takž/špatně?  
 Jaké strategie je třeba přidat / od kterých je třeba upustit?  
 Jak reagujeme na změny v chování hraničního partnera?  
 Kdo a kdy co udělá?

Vyskytl se nějaký problém, strategie, vztah..., který vyžaduje hlubší výzkum/evaluaci?

Outcome Monitoring Journal					
Period of monitoring and data collection:					
Contributors to Monitoring Update:					
Name of the person(s) who compiled the journal:					
Outcome Challenge:					
Based on your analysis of each progress marker, please indicate the number on the scale that best represents the boundary partner's progress in achieving the progress marker (1 indicates no activity towards the progress marker while 7 represents full achievement of the progress marker)					
Not started yet/no activity towards progress marker 1 2 3 4 5 6 7 Progress marker reached/strong activity towards progress marker noted					
Progress markers	What happened (who, how, what, where)	Date (when)	Strategy Used and its Effectiveness	Follow up/corrective measures	Evidence (documents etc.)
1)					
Not started yet/no activity towards progress marker 1 2 3 4 5 6 7 Progress marker reached/strong activity towards progress marker noted					
2)					
Not started yet/no activity towards progress marker 1 2 3 4 5 6 7 Progress marker reached/strong activity towards progress marker noted					
3)					
Not started yet/no activity towards progress marker 1 2 3 4 5 6 7 Progress marker reached/strong activity towards progress marker noted					
4)					
Not started yet/no activity towards progress marker 1 2 3 4 5 6 7 Progress marker reached/strong activity towards progress marker noted					
5)					
Not started yet/no activity towards progress marker 1 2 3 4 5 6 7 Progress marker reached/strong activity towards progress marker noted					

# Performance journal

EXAMPLES OF ORGANIZATIONAL PRACTICE INDICATORS	
<b>1. Prospecting for new ideas, opportunities, and resources</b>	Number of new ideas shared in the team Number of new ideas integrated into the work of the program
<b>2. Seeking feedback from key informants</b>	Number of key informants from whom the program seeks feedback Number of changes made to the program because of feedback
<b>3. Obtaining the support of your next highest power</b>	Number of strategic contacts with the next highest power Number of hoped for responses from the next highest power
<b>4. Assessing and (re)designing products, services, systems, and procedures</b>	Number of small changes (tweaks) made to existing products, services, systems, and procedures Number of significant enhancements to existing products, services, systems, and procedures
<b>5. Checking up on those already served to add value</b>	Number of boundary partners for whom additional services were provided Timing/regularity of checking up on those already served
<b>6. Sharing your best wisdom with the world</b>	Number of requests to the program for it to share its "wisdom" Number of events/activities where program "wisdom" is shared
<b>7. Experimenting to remain innovative</b>	Number of new ventures into an area without previous experience Number of experimental areas that proved successful and were repeated or institutionalized
<b>8. Engaging in organizational reflection</b>	Number and frequency of opportunities for the program team to reflect Number of adjustments to the program coming out of a process of organizational reflection

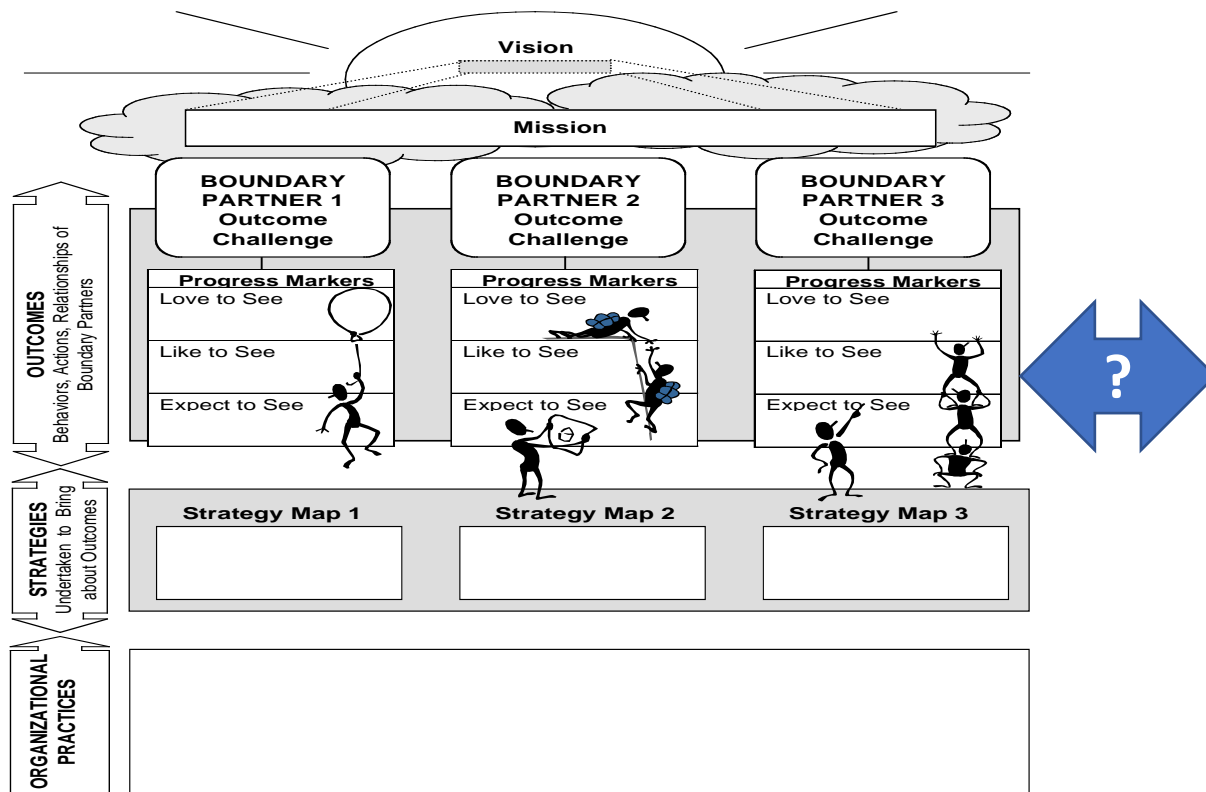
MONITORING WORKSHEET 4: PERFORMANCE JOURNAL	
Work Dating from/to:	
Contributors to Monitoring Update:	
<b>Practice 1. Prospecting for New Ideas, Opportunities, and Resources</b>	
Example or Indicators:	
Sources of Evidence:	
Lessons:	
<b>Practice 2. Seeking Feedback from Key Informants</b>	
Example or Indicators:	
Sources of Evidence:	
Lessons:	
<b>Practice 3. Obtaining the Support of Your Next Highest Power</b>	
Example or Indicators:	
Sources of Evidence:	
Lessons:	
<b>Practice 4. Assessing and (Re)designing Products, Services, Systems, and Procedures</b>	
Example or Indicators:	
Sources of Evidence:	
Lessons:	

Používejte i kvalitativní data: nejvýznamější příklady – dobré i špatné

Důraz není na to, jak dobře něco děláme, ale jak se můžeme zlepšit.

# Proces:

- Fáze Intentional design (3-4 půldenní workshopy)
  - 1. Pochopení významu, souvislostí, filosofie
  - 2. Historický sken, vize, mise, boundary partners
  - 3. Outcome challenges, progress markers, strategy maps
  - 4. Organisational practices...
- Fáze realizace
  - Půldenní workshop každé 2-4 měsíce (závisí na frekvenci interakcí s boundary partners, čím větší, tím častěji) pro ověření situace a (pře)plánování dalšího postupu.
  - Potřeba silný „interní“ vlastník procesu, který vše posouvá mezi workshopy (=> nestačí externí supervize jednou za čtvrt roku).
  - Ideálně vzájemně sladit postupy monitoringu a správy znalostí v organizaci s OM, aby nebyly duplicity...



<b>1. Přečtěte si znovu vizi</b>	Odpovídá pořád aktuálnímu „projektovému snu“?
<b>2. Přečtěte si znovu misi</b>	Je tohle to nejlepší přispění našeho projektu ke změně? Děláme to? Proč? Proč ne? Je potřeba něco přidat nebo odebrat?
<b>3. Zkontrolujte hraniční partnery</b>	Jsou to ti, s kým přímo pracujeme? Potřebujeme pracovat s někým dalším?
<b>4. Revidujte zamýšlené výsledky na úrovni jednotlivých hraničních partnerů</b>	Je to přesný popis toho, jak vypadá ideální způsob, kterým náš hraniční partner může jednat, aby co nejvíce podpořil dosažení vize?
<b>5. Revidujte známky pokroku</b>	Byl námi popsáný změnový proces přesný a užitečný? Co je potřeba nyní doplnit nebo vynechat?
<b>6. Revidujte strategie</b>	Co jsme si naplánovali? Provedli jsme tyto aktivity? Proč? Proč ne?
<b>7. Revidujte vlastní organizační praktiky</b>	Děláme vše, co můžeme, abychom si uchovali svoji schopnosti podporovat naše hraniční partnery?

# THREE STAGES OF OUTCOME MAPPING

## INTENTIONAL DESIGN

- STEP 1: **Vision**
- STEP 2: **Mission**
- STEP 3: **Boundary Partners**
- STEP 4: **Outcome Challenges**
- STEP 5: **Progress Markers**
- STEP 6: **Strategy Maps**
- STEP 7: **Organizational Practices**

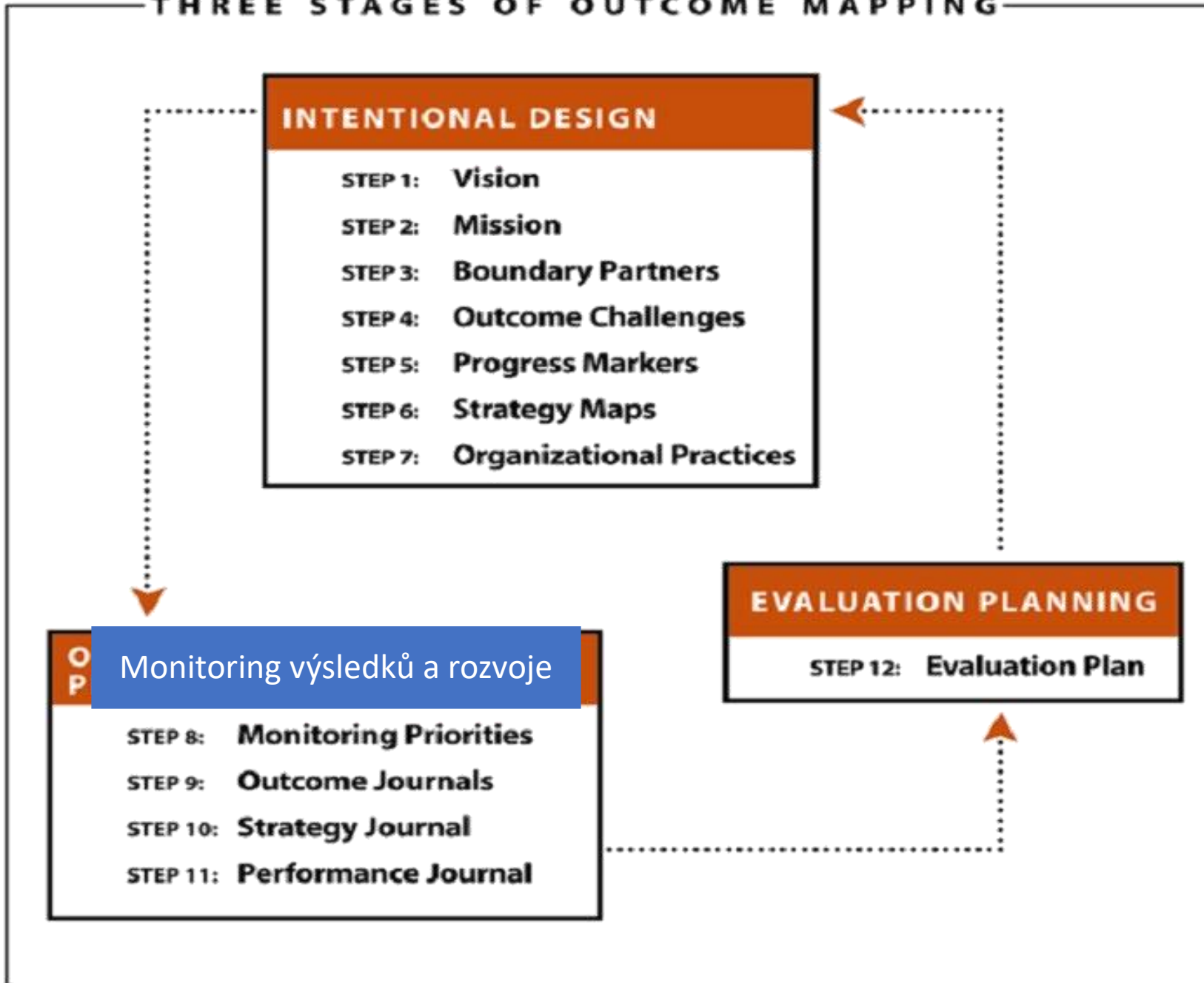
## EVALUATION PLANNING

- STEP 12: **Evaluation Plan**

OPP

## Monitoring výsledků a rozvoje

- STEP 8: **Monitoring Priorities**
- STEP 9: **Outcome Journals**
- STEP 10: **Strategy Journal**
- STEP 11: **Performance Journal**



## 12. Evaluace v užším smyslu:

- Outcome mapping předpokládá, že na základě všech ostatních kroků bude potřeba některé oblasti lépe/více/hlouběji prozkoumat, protože nevíme dost dobře, co v dané situaci dělat. Např.:
  - Zjistit, proč se některým hraničním partnerům nejevíme jako důvěryhodní.
  - Pochopit, jakým překážkám čelí zaměstnanci hraničních partnerů v praxi.
  - Odhalit, jak přesně hraniční partner působí na cílovou skupinu.
- Tyto informační nejistoty jsou poté zkoumány klasickými evaluačními metodami (např. hloubkové rozhovory, fokusní skupiny, experiment...) podle povahy potřebné informace.



# Zkušenosti

- OM je metoda (sebe)evaluace a řízení v jednom. Pokud je využit pouze evaluačně, moc dobře to nefunguje:
  - Sběr dat pro evaluaci je pak příliš náročný
  - Stávající procesy řízení mohou být v rozporu s učící se filosofií OM a některé věci pak nedávající smysl
  - Pozornost věnovaná OM je slabá, protože jiné rutiny v organizaci jsou akcentovány více.

# Zkušenosti

- Organizace zpravidla neumějí uchopit krok 7 (organizační praktiky). Jde o podceňovanou část OM, která má ale možná největší potenciál (aneb chceš-li měnit druhé, změn nejdřív sám sebe).
- Toto zanedbání vlastních praktik souvisí s obecně s malou pozorností učícím se procesům v rámci organizací.
- OM se tak nedá dobře využít, aniž by se současně jeho pomocí organizace nesnažila posunout se směrem k praxi učících se organizací.

# Zkušenosti

- Důležitý je postoj vedení organizace – pokud vedení přijme OM jako hlavní nástroj, kterým chce přemýšlet o své organizaci a její činnosti, je to skvělé
- Pokud vedení OM jen deleguje na někoho málo důležitého v organizaci, potenciál OM zůstane hluboce nevyužit.



# Outcome Mapping

LEARNING COMMUNITY

Language: [English](#) [Français](#) [Español](#)

Search for:  in: [All sections](#)

- [Home](#)
- [DISCUSSIONS](#)
- [RESOURCES](#)
- [EVENTS](#)
- [OM IN USE](#)
- [MEMBERS](#)
- [ABOUT](#)



### START HERE

**Outcome Mapping** is an approach to planning, monitoring and evaluation that...

- puts people at the centre
- defines outcomes as changes in behaviour
- helps measure contribution to complex change processes

### Key resources



Book of remembrance for Ricardo Wilson-Grau

Outcome monitoring and learning in large multi-stakeholder research programmes: lessons from PRISE

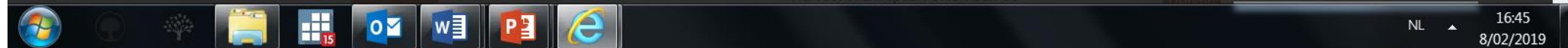
Learning about impact - Results of a learning trajectory on monitoring and evaluation

### We need your support

**This website and all the activities of the Outcome Mapping Learning Community are self-financed.**

If you find our services valuable, please consider donating what you can to enable us to continue to support your work.

This website is using cookies. We use them to give you the best experience. If you continue using our website, we'll assume that you are happy to receive all cookies on this website. [Continue](#) [Learn more](#)



# Děkuji za pozornost

**Vladimír Kváča**  
**vladimir.kvaca@gmail.com**

Česká evaluační společnost, z.s., Máchova 469/23, 120 00 Praha 2  
E-mail: [svoboda@czecheval.cz](mailto:svoboda@czecheval.cz), <https://czecheval.cz/>