



Analiza i kreatywność

Innowacja w działaniu na rzecz wspólnoty

Analiza i kreatywność

Innowacja w działaniu na rzecz wspólnoty

Publikacja ta została przygotowana w ramach przedsięwzięcia edukacyjnego **Młody Ekspert** realizowanego przez **Warsztat Innowacji Społecznych** oraz **Fundację Konrada Adenauera**. Celem tego przedsięwzięcia jest przekazywanie kompetencji w zakresie analitycznego, a jednocześnie kreatywnego podejścia do rozwiązywania problemów społecznych osobom młodym o ambicji wywierania wpływu na życie społeczne.

Tytuł: Analiza i kreatywność. Innowacja w działaniu na rzecz wspólnoty.

Redakcja merytoryczna: Jan Strycharz

Autorzy:

Paulina Heizer, Maciej Lipiarski, Dawid Sobolak, Jan Strycharz

Korekta: Anna Zoń

Zdjęcia: Paweł Banaś

facebook.com/pawel.banas.photography

Wydawcy:

Warsztat Innowacji Społecznych

30-611 Kraków, ul. Por. Halszki 15/21

facebook.com/WarsztatInnowacjiSpolecznych

Fundacja Konrada Adenauera w Polsce

02-561 Warszawa, ul. J. Dąbrowskiego 56

kas.de/polen/pl

Publikacja udostępniona jest na licencji
Uznanie autorstwa 3.0 Polska. Pewne
prawa zastrzeżone na rzecz autorów.
Zezwala się na dowolne wykorzystywanie
treści pod warunkiem wskazania autorów.

Teskt licencji jest dostępny na stronie:
creativecommons.pl/licenses/by/3.0/pl

Projekt i skład: **Studio „Wzór”**

Słowo wstępu

Działanie na rzecz społeczeństwa powinno być realizowane z pasją, poczuciem misji, sprawczości i pozytywnego wpływu na bieg wydarzeń. Podczas gdy niektórzy poświęcają swoje życie sprzedawaniu wody sodowej, inni zastanawiają się, jak stworzyć i utrzymać poczucie wspólnoty i jak animować działania, których efektem będzie rzeczywiste podnoszenie jakości życia. Treści w tej książce są skierowane do tej drugiej grupy osób i zawierają wiedzę teoretyczną oraz opis narzędzi, dzięki którym osoby, podejmujące trud pracy dla swoich społeczności, zwiększą swoją skuteczność i efektywność.

Naszym celem było stworzenie publikacji, która z jednej strony w przystępny sposób zaprezentuje niezbędną wiedzę z zakresu teorii i praktyki rozwiązywania problemu społecznego, a z drugiej - przekaże Czytelnikowi narzędzia, które mogą pomóc zorganizować i pokierować pracą zespołu

osób chcących wprowadzać zmiany w społeczeństwie. Stąd też obecność dwóch rodzajów treści w tej publikacji. Jedna grupa dostarczy odpowiedzi na takie pytania, jak: czym jest problem społeczny? jaka jest mechanika jego powstawania? jaki jest porządek działań nastawionych na jego rozwiązanie? Czyli będą to treści związane w pewnym sensie z funkcjonowaniem społeczeństwa. Aby ułatwić zrozumienie prezentowanych koncepcji teoretycznych, wzbogacimy je licznymi przykładami. Chcielibyśmy, aby doświadczenie odbioru tej publikacji wzbudzało w Czytelniku motywację do działania!

Druga grupa treści odnosi się do metod pracy w zespole osób dążących do poprawienia rzeczywistości poprzez realizowanie działań w strefie publicznej. Zaprezentujemy tutaj kilka narzędzi oraz opiszemy metody pracy tymi narzędziami, które - w naszym przekonaniu - mogą usprawnić działania nastawione na rozwiązanie jakiegoś problemu społecznego, czyniąc samo

rozwiązanie bardziej skutecznym i efektywnym.

Naszym celem jest zachęcenie każdego do podejmowania nieoczywistych i niesztampowych działań na rzecz społeczeństwa. Bliska jest nam idea innowacji społecznych - czyli takich nowych rozwiązań, które doprowadzają do pozytywnych zmian w jakości życia nie tylko na poziomie indywidualnym (jak w przypadku innowacji biznesowej), ale także na poziomie wspólnoty.

DO DZIEŁA!

Problem

1. Trudna sytuacja, z której należy znaleźć jakieś wyjście; 2. Poważna sprawa, która wymaga przemyślenia

Innowacja

Wprowadzenie czegoś nowego; też: rzecz nowo wprowadzona

Problem społeczny

Sytuacja, w której suma spontanicznych działań człowieka ma negatywny wpływ na całe społeczeństwo.

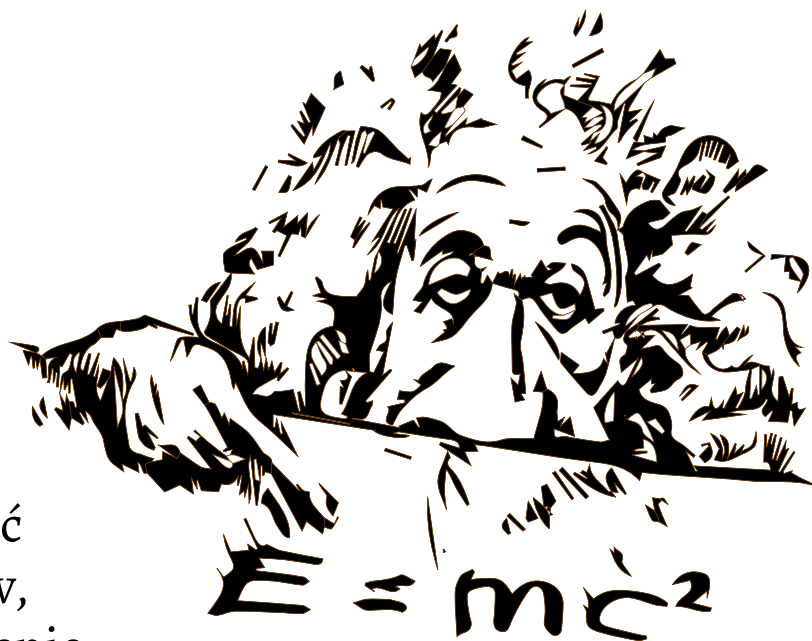
Innowacja społeczna

Ma miejsce wówczas, kiedy z powodu wprowadzenia jakiegoś nowego rozwiązania dochodzi do zmiany w zachowaniach ludzi, a te nowe zachowania mają pozytywny wpływ na jakość życia członków danej społeczności.

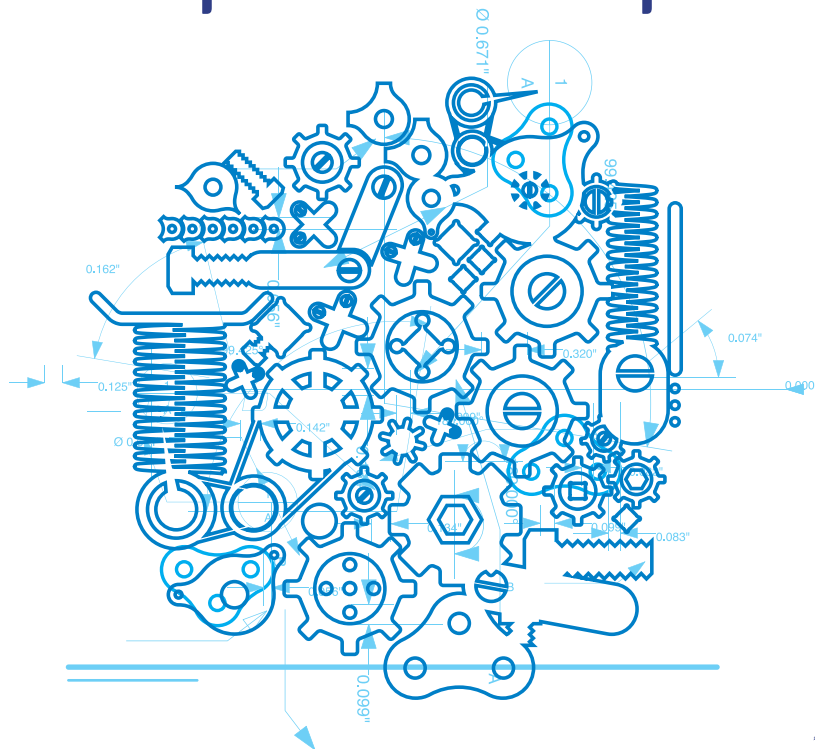
definicje

„Nie możemy rozwiązać
aktualnych problemów,
stosując to samo myślenie,
które do nich doprowadziło”.

- Albert Einstein



Mechanika problemu społecznego



Problem społeczny

Część teoretyczną tej publikacji zaczyna od wyjaśnienia tego, czym jest problem społeczny.

Na bardzo ogólnym poziomie można powiedzieć, że jest to coś niepożądane-go z punktu widzenia całego społeczeństwa. Takie ujęcie sprawy nie dostarcza jednak wielu narzędzi do jej naprawienia. Zdrowy rozsądek podpowiada bowiem, że aby sobie z czymś poradzić, należy zrozumieć przyczyny. W związku z tym zasadne jest wyjaśnienie natury i mechaniki powstawania problemu społecznego po to, by projektując jego rozwiązania, brać pod uwagę źródło, a nie jedynie objawy.

Problem społeczny jest w pewien sposób skutkiem działań jednostki, która dąży do zaspokojenia swoich indywidualnych potrzeb. Każdorazowe osiągnięcie tego celu jest wpisaniem w naturę człowieka wyzwaniem, z którym wiąże się pewne trudności.

Stąd zaspokajanie potrzeb jest postrzegane jako problem, któremu człowiek musi raz po raz sprostać. Problem ten jest uznawany standardowo za problem prywatny i - aby sobie z nim radzić - jednostka działa spontanicznie, to znaczy „sama z siebie”. Zmagając się z tymi wyzwaniami, kieruje się zwykle dobrem swoim i osób jej najbliższych. Przykładem problemu prywatnego może być najbardziej fundamentalne wyzwanie, jakim jest zdobywanie pożywienia.

W sytuacji, kiedy wielu ludzi nie może skutecznie rozwiązać swoich prywatnych problemów (np. duża liczba osób nie może zdobyć pożywienia), inni – także ci, którzy świetnie sobie radzą – zaczynają odczuwać skutki tego stanu rzeczy. Dlatego mówimy wtedy o problemie społecznym (w omawianym przypadku będzie to głód). Jednak nawet, kiedy człowiek rozwiąże swój problem prywatny, to sposób, w jaki osiągnął swój cel, może być przyczyną problemów społecznych. Dzieje się tak, ponieważ jednostka nie

dysponuje narzędziami do obserwowania efektów swojej działalności na dużą skalę i w długim okresie czasu.

O problemie społecznym mówimy zatem, kiedy spontaniczne działanie człowieka ma znacząco negatywne efekty na całe społeczeństwo.

Słaba skuteczność lub niska jakość podejmowanych działań w celu rozwiązania problemu prywatnego jest przyczyną powstawania problemu społecznego. Skuteczność odnosi się do tego, czy człowiek podejmujący spontaniczne działanie rozwiązał swój problem. Czyli, przykładowo, zdobył pożywienie i czy jego ilość jest wystarczająca dla niego i bliskich mu osób. Jakość natomiast odnosi się do pytania, jakiego rodzaju działanie podjął, aby rozwiązać problem prywatny. Przykładowo: w jaki sposób zdobył pożywienie?

Najpoważniejsze i najtrudniejsze do rozwiązania problemy społeczne mają miejsce, gdy spontaniczne działanie człowieka jest nieskuteczne i zarazem niskiej jakości. Niska jakość oznacza w tym wypadku, iż społeczeństwo ponosi wysokie koszty w związku ze spontanicznym działaniem człowieka. Przykładowo zdobywa on pożywienie, kradnąc lub ogrzewa swój dom, paląc śmieci, czego efektem jest wzrost stężenia szkodliwych substancji w powietrzu.

Niska jakość działania spontanicznego nie musi oznaczać czynności ewidentnie nielegalnej. Człowiek może realizować swoje działanie bez świadomości ich negatywnych skutków. Dlatego osoby odpowiedzialne za dobro wspólne w danym państwie powinny czujnie obserwować spontaniczną działalność człowieka i poddawać ją analizie ze względu na jej długoterminowe efekty.

Nawozy, pestycydy i żywność ekologiczna

Najbardziej podstawowym problemem, jaki człowiek musi rozwiązać, jest zdobycie pożywienia. Nasza konstrukcja biologiczna zmusza nas do regularnego dostarczania żywności, z której organizm czerpie składniki odżywcze. Zanim człowiek rozwinął umiejętność polowania, odżywiał się głównie roślinami lub – co dla niektórych może być zaskakujące – padliną. Dopiero z czasem udało mu się opracować narzędzia, które ułatwiły mu zdobywanie pożywienia. Jednak poleganie na swobodnie rosnących roślinach lub dzikich zwierzętach okazało się problematyczne. Nigdy nie było 100% pewności, że danego dnia będzie można coś upolować czy znaleźć rośliny, nadające się do spożycia. Nie znano także sposobów przechowywania mięsa. Człowiek próbował więc poradzić sobie z tymi wyzwaniami, ucząc się uprawy roślin i hodowli zwierząt,

- zyskując tym samym kontrolę nad procesem zdobywania pożywienia.
- Uprawa roślin wymaga jednak dobrej ziemi, o wysokich właściwościach mineralnych. Kolejnym wyzwaniem okazało się też zapanowanie nad szkodnikami, które niszczą rośliny.

- Istnieją dowody na to, że człowiek zajmował się rolnictwem już w VII wieku p.n.e. Jednak dopiero w XIX wieku n.e. – wraz z rozwojem współczesnej nauki – nauczył się wytwarzać skuteczne środki na użyźnianie gleby czyli sztuczne nawozy.
- Również dopiero w XIX wieku opracowano środki na zwalczanie szkodników – pestycydy.





Człowiek zafascynowany możliwościami sztucznych nawozów i pestycydów poświęcił dużo środków na ich udoskonalanie. Coraz większa skuteczność tych narzędzi przyczyniła się do ich powszechnego używania przez producentów żywności. Dzisiaj do rzadkości należą miejsca, w których uprawia się rośliny czy hoduje zwierzęta metodami naturalnymi. Jednak niektórzy zaczęli zwracać uwagę na to, że stosowanie wytworzonych w procesie chemicznej syntezy nawozów i pestycydów ma negatywny wpływ na właściwości odżywcze roślin. Co więcej, konsumpcja tych roślin oznacza jednoczesną konsumpcję toksycznych środków.

Ważnym elementem tej historii jest fakt, iż od drugiej połowy XIX wieku naukowcy zaczęli również eksperymentować z materiałem genetycznym roślin i zwierząt. Część osób uważa, że genetycznie modyfikowana żywność jest największą nadzieją

- na poradzenie sobie z problemem
- niedożywienia, podczas gdy inni
- wskazują na niebezpieczeństwo
- związane z negatywnym wpływem
- GMO na zdrowie. Przykładowo, 60%
- mieszkańców Unii Europejskiej
- uważa, że żywność genetycznie
- modyfikowana jest niebezpieczna
- dla zdrowia oraz ze sceptycyzmem
- odnosi się do tego, czy kiedykolwiek
- się to zmieni.

- W efekcie coraz popularniejsza stała
- się tzw. żywność ekologiczna – czyli
- wytworzona z naturalnych nasion,
- bez użycia jakichkolwiek sztucznych
- nawozów czy pestycydów. Ludzie
- cenią sobie możliwość kupowania
- produktów pozbawionych chemicz-
- nych dodatków, a rynki żywności
- ekologicznej rozwijają się bardzo
- dynamicznie zarówno w Europie,
- jak i na kontynencie amerykańskim.

Po to, by dbać o jakość oferty ekologicznej, w wielu krajach istnieją specjalne certyfikaty, których uzyskanie pozwala producentom posługiwać się znakiem jakości „EKO” czy „ORGANIC”.

Ta bardzo uproszczona historia zmagania się człowieka z problemem zdobywania pożywienia wskazuje na kilka ważnych aspektów. Problemy, z którymi się borykamy, są trudne do całkowitego rozwiązania m.in. ze względu na dużą dynamikę procesów zachodzących w społeczeństwie. Ponadto nowe rozwiązanie jakiegoś problemu może przyczynić się do powstawania innych. Często są one jednak mniej uciążliwe niż te, które pierwotnie próbowaliśmy rozwiązać. Odpowiedź na pytanie, czy problemy wygenerowane przez nowe rozwiązania są mniej „szkodliwe” niż te, które rozwiązaliśmy, pozwala stwierdzić, czy wprowadzona zmiana jest równoznaczna z rozwojem społeczeństwa, czy prowadzi do jego degradacji.

Stąd śledzenie efektów społecznych podejmowanych działań jest bardzo ważną i potrzebną misją.



Efekty zewnętrzne

Wpływ, jaki spontaniczne działanie człowieka ma na innych członków społeczeństwa, został przez ekonomistów określony mianem efektów zewnętrznych. Mogą być one zarówno pozytywne, jak i negatywne.

Gdy podejmowane przez człowieka spontaniczne działania mają niską jakość, wtedy mówimy o negatywnych efektach zewnętrznych. Aby wytłumaczyć samą nazwę jak i dokładne znaczenie terminu „efekty zewnętrzne”, należy odwołać się do transakcyj-

nej natury spontanicznych działań człowieka.

Człowiek, rozwiązując swoje problemy, wchodzi w interakcję z innymi. Dzieje się tak, ponieważ jest bardzo mało spraw, z którymi sam mógłby sobie poradzić. Dlatego większość rozwiązań prywatnych problemów jest generowana we współpracy z innymi ludźmi. Każdy, kto decyduje się na współpracę, wyobraża sobie, jakie korzyści chciałby z niej czerpać. Stąd osoby ustalają, na jakich zasadach ma się ona opierać. To ich „dogadanie się” ekonomiści nazywają transakcją: ja zrobię „to”, a ty zrobisz „tamto” i oboje na tym skorzystamy.

Ludzie umawiają się na to, co stanie się po zawiązaniu transakcji, jednak jej efekty postrzegają przez pryzmat swojej wiedzy na temat skutków takiej czy innego działania. Doświadczony człowiek dość dobrze przewiduje skutki, jakie będą efektem współpracy dla niego samego i dla innych stron transakcji. Często jednak działanie podjęte na rzecz realizacji umowy wywiera nieprzewidywany wpływ na inne osoby, niebiorące udziału w transakcji. Jeżeli efektem transakcji jest ponoszenie przez innych kosztów, mówimy o negatywnych efektach zewnętrznych – zewnętrznych wobec transakcji. Skutkiem mogą być również korzyści, które nazywa się pozytywnymi efektami zewnętrznymi.

Po to, by negatywne efekty zewnętrzne zostały uznane za problem społeczny, muszą osiągnąć odpowiednio wysoką skalę. Bezdomność może nie być uznawana za problemem społecznym, jeżeli dotyczy zaledwie kilku osób. Podobnie nie będzie problemem społecznym niewielka w skali roku

- liczba wypadków drogowych. Jednak,
- kiedy problem dotyka wielu osób, to
- zaczyna generować na tyle wysokie
- koszty społeczne, że uporanie się
- z nim staje się priorytetem.

- Wysokie koszty mogą nie wydawać się
- zbyt etycznym wskaźnikiem tego, czy
- społeczeństwo powinno dążyć do
- rozwiązania czyjegoś problemu
- prywatnego, czy nie. Jednak wysokość
- kosztów zwykle wskazuje na to, czy
- człowiek ma potencjał, aby zmierzyć
- się z danym problemem w sposób
- spontaniczny. Przykładowo, osoba
- cierpiąca głód nie jest w stanie plano-
- wać swojego działania, ponieważ ze
- względu na niewystarczającą ilość
- składników odżywczych jej możliwości
- intelektualne są ograniczone. Jeżeli
- wiele osób znajdzie się w podobnej
- sytuacji i nie będą mogły sobie
- poradzić z danym wyzwaniem, może to
- oznaczać, że istnieją jakieś bariery
- systemowe (czyli poza ich jednostko-
- wą kontrolą), które mogą zostać
- przełamane jedynie przez współzia-
- łanie całego społeczeństwa. Czasem

- konieczna może być również pomoc
- z zewnątrz, np. od innych państw, lub
- organizacji o globalnym zasięgu, jak
- ONZ, czy „Medecins Sans Frontieres”.

- Niezdolność człowieka do takiego
- spontanicznego radzenia sobie
- z problemami prywatnymi, które
- byłoby dobre dla całego społeczeń-
- stwa, ekonomiści tłumaczą tzw.
- zawodnościami rynku. Negatywne
- efekty zewnętrzne są uznawane za
- jedną z takich zawodności. Podobnie,
- jak nieumiejętność człowieka do
- rzetelnej oceny skutków jego działania
- w dużej skali i w długim terminie.
- Zawodności rynku uznaje się za
- podstawowe uzasadnienie ingerencji
- społeczeństwa w życie prywatne jego
- członków.

**1 mln osób dziennie, 42 tys./godzinę, 2,5 tys. za każdym razem,
gdy zapala się zielone światło - na kilkudziesięciu metrach²**



Miasta azjatyckie często charakteryzują się dużą gęstością zaludnienia. W Delhi na jeden km² przypada średnio ok. 30 tysięcy ludzi.

W Tokyo w dystrykcie Shibuya (na zdjęciu) gęstość zaludnienia wynosi ok. 13 tys. osób/km².

Ograniczenie terenów dostępnych pod zabudowę stanowi wyzwanie dla architektów, którzy są zmuszeni projektować coraz wyższe budynki. Wysoka architektura wymaga skoordynowanego działania wielu podmiotów. Po to, by zapewnić bezpieczeństwo, niezbędne są odpowiednie regulacje.

Duża gęstość zaludnienia powoduje także wyzwania natury komunikacyjnej, co dobrze obrazuje skrzyżowanie Shibuya, przez które codziennie przeprawia się ok. milion osób. Zdolność do długoterminowego myślenia i planowania jest niezbędnym elementem tworzenia architektury interakcji wielu osób we wspólnej przestrzeni.

Głód, energia i potencjał rozwojowy...

Tony Hall to amerykański polityk, który zasiada w Kongresie od ponad dwudziestu lat. Służył również jako ambasador przy Agencji ds. Żywności i Rolnictwa ONZ. Był także trzykrotnie nominowany do Pokojowej Nagrody Nobla za swoją pracę na rzecz wyeliminowania ubóstwa i głodu.

Ambasador Hall postanowił sprawdzić na własnej skórze, jak czuje się osoba głodna i dobrowolnie przeszedł trzytygodniowy post absolutny. Przeżycia związane z tym doświadczeniem opisał w wydanej w 2006 roku książce pt.: „Zmieniając oblicze głodu”:

„Zarówno fizycznie, jak i psychicznie pierwszy tydzień postu był najtrudniejszy. Odczuwałem stały i przejmujący, a nawet agonálny głód. Z dnia na dzień stawałem się też coraz słabszy. Stale myślałem tylko o tym co bym mógł zjeść – smażonego kurczaka, tłuczone ziemniaki i sałatkę Cezara czy steka, pieczoną wołowinę lub ciasto cytrynowe [...]

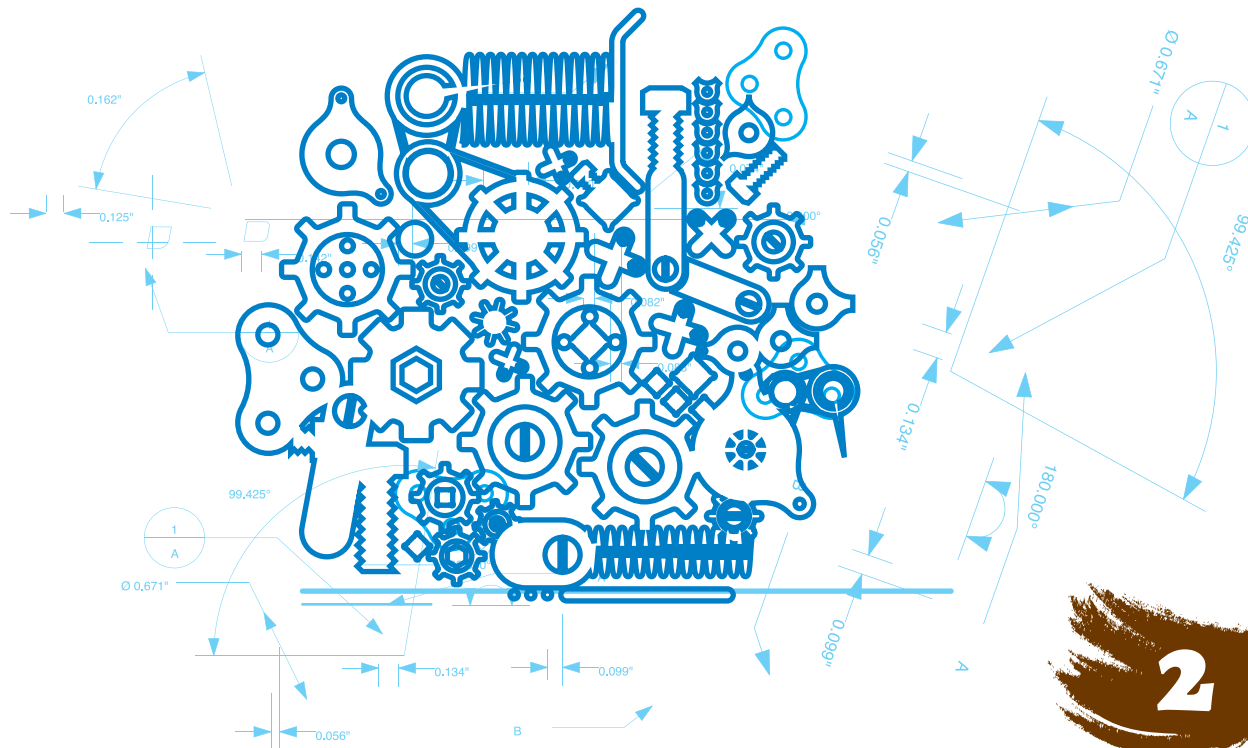
[...] Spożywałem naprawdę dużo wody. Jako, że była to jedyna rzecz, jaką konsumowałem, zacząłem przykładać do wody specjalną uwagę i zauważać różnice w jej smaku w zależności od tego, czy pochodziła z domu, z biura czy z jeszcze innego miejsca. Również wzmocniło się moje poczucie węchu – z łatwością rozpoznawałem, co ludzie w moim otoczeniu właśnie zjedli, ponieważ ich ciała emitowały specyficzne zapachy, których nigdy wcześniej nie zauważałem [...]

[...] Poczucie głodu zniknęło po około tygodniu. To było tak, jakby moje ciało zrezygnowało z pożywienia i przestało się go domagać [...]. Jednak absencja głodu nie oznaczała, że mogłem normalnie funkcjonować. Budziłem się rano i czułem się dobrze – miałem jasne myślenie i wydawało mi się, że mam dużo energii. Jednak wczesnym popołudniem energia ta opuszczała mnie i obejmowała mnie słabość. Musiałem ucinać sobie drzemkę, a po przebudzeniu nie mogłem wstać, ponieważ czułem się niezwykle zmęczony. Cały czas było mi zimno,

a mój mózg jakby zwalniał po południu – czułem się ośpiały [...]”.

Eksperyment Tony’ego Halla ukazuje, że człowiek niedożywiony ma bardzo ograniczone możliwości działania. W związku z tym nie może on być ani skuteczny, ani efektywny w rozwiązywaniu swoich indywidualnych problemów. Znany ekonomista i laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii Amartya Sen twierdzi, że w takiej sytuacji - zniewolenia poprzez okoliczności - człowiek nie może realizować swojego potencjału. Tego typu zniewolenie może zostać przełamane tylko poprzez wspólne działanie całego społeczeństwa, którego efektem będą warunki adekwatne dla uruchomienia potencjału człowieka.

Interwencja publiczna



2

Interwencja publiczna i rodzaje dóbr

Problem społeczny rodzi się, kiedy pojedyncze zachowania ludzi wywierają negatywne skutki na społeczeństwo. Dlatego, aby go rozwiązać, prowadzi się tzw. interwencję, której celem jest zmiana zachowań ludzi.

INTERWENCJA PUBLICZNA MOŻE PRZYBRAĆ FORMĘ NOWEGO PRAWA BĄDŹ WPROWADZENIA MODYFIKACJI DO PRAWA JUŻ ISTNIEJĄCEGO. INTERWENCJA MOŻE RÓWNIEŻ PRZYJĄĆ KSZTAŁT PROGRAMU LUB PROJEKTU REALIZOWANEGO PRZEZ ORGANY RZĄDOWE, SAMORZĄDOWE CZY ORGANIZACJE POZARZĄDOWE. KAŻDY Z TYCH PODMIOTÓW KORZYSTA Z PRZYSŁUGUJĄCYCH MU KOMPETENCJI I DOSTĘPNYCH MU ŚRODKÓW DO OGRANICZENIA BĄDŹ CAŁKOWITEGO WYELIMINOWANIA PROBLEMU SPOŁECZNEGO.

Ekonomiści zajmujący się analizą zachowań człowieka opracowali typologię dóbr i wskazali na te z nich, których wytwarzanie może być obciążone problemami z punktu widzenia całego społeczeństwa.

Dobra prywatne

Po pierwsze, wyróżniamy dobra prywatne – są to takie dobra, których konsumpcja przez jedną osobę automatycznie uniemożliwia konsumpcję innym. Najbardziej oczywistym przykładem może być pożywienie: dwie osoby nie mogą w całości zjeść tego samego jabłka, podobnie jak nie mogą jednocześnie prowadzić tego samego samochodu lub nie mogą nosić tej samej koszuli. Ponadto fakt, że jedna osoba konsumuje dane dobro, oznacza jednocześnie, że uszczupla ona zasoby tego dobra i pozostaje go mniej do konsumpcji. Przyjmuje się, że dobra prywatne mają naturę wykluczającą i rywalizującą.

Dobra publiczne

Z kolei dobra publiczne charakteryzują się zbiorem cech przeciwnych do dóbr prywatnych. Przykładem dobra publicznego jest oświetlenie drogi. Nie można nikogo wykluczyć z konsumpcji tego dobra, a jednocześnie fakt, że ktoś z niego skorzystał, nie powoduje jego uszczuplenia. Światło nie przestaje być ani mniej intensywne, ani gorsze tylko dlatego, że oświetliło drogę dla partykularnej osoby. O tyle, o ile dobra prywatne są zwykle dostarczane przez prywatnych przedsiębiorców jako wynik działania spontanicznego, tak dobra publiczne wymagają jakiegoś rodzaju wspólnotowego działania. Ciemna ulica może okazać się problemem społecznym np. ze względu na zdarzające się tam wypadki samochodowe i będzie wymagała działania publicznego. Osoba prywatna nie zainwestuje przecież w jej oświetlenie, a raczej kupi większy i bezpieczniejszy samochód.

Dobra wspólnych zasobów

Istnieją jeszcze dobra wspólnych zasobów. Takim dobrem jest np. czyste powietrze. Nie można nikomu zabronić oddychania. Jednak oddychając, człowiek wykorzystuje zawarty w powietrzu tlen, a oddaje do atmosfery dwutlenek węgla. Dodatkowo problem pojawia się w sytuacji, kiedy wytwarzamy energię na skalę przemysłową przy użyciu takich paliw kopalnych, jak węgiel czy ropa naftowa – wtedy emitujemy do powietrza mikroelementy, które nie są korzystne dla naszego zdrowia. Dlatego kraje uprzemysłowione podejmują wysiłki mierzenia i kontrolowania emisji zanieczyszczeń do środowiska.

Dobra klubowe

Mówi się też o dobrach klubowych. Są to takie dobra, których konsumpcję można ograniczyć tylko do wybranych osób, ale konsumpcja ta nie powoduje

wyczerpania tego dobra. Przykładem może być tutaj film zarejestrowany na jakimś nośniku. Możemy pobierać opłaty od osób, które zobaczą ten film w kinie, jednak nie wpłynie to w żadnym stopniu na jego jakość czy trwałość.

W KONTEKŚCIE MÓWIENIA O **INTERWENCJI PUBLICZNEJ** WAŻNE SĄ DOKŁADNIE DOBRA WSPÓLNE I DOKŁADNIE DOBRA WSPÓLNE ZASOBY. DOKŁADNIE TEGO RODZAJU – JEŻELI ZALEŻY NAM NA MOŻLIWOŚCI ICH KONSUMPCJI – PRZEWAŻNIE WYMAGAJĄ SKOORDYNOWANEJ INTERWENCJI. DOKŁADNIE DOBRA WSPÓLNE WYMAGAJĄ DZIAŁAŃ, KTÓREGO WYNIKIEM BĘDZIE JEGO WYTWORZENIE – MOŻEMY ZATEM MÓWIĆ O INTERWENCJI POZYTYWNEJ. MOŻE BYĆ ONA PROWADZONA ZARÓWNO PRZEZ ADMINISTRACJĘ PUBLICZNĄ, JAK I PRZEZ ORGANIZACJE POZARZĄDOWE CZY NAWET PRZEDSIĘBIORSTWA LUB SPONTANICZNE DZIAŁANIA NIEFORMALNEJ GRUPY OSÓB.

Z KOLEI DOBRA ZASOBY WSPÓLNE BĘDĄ WYMAGAŁY DZIAŁAŃ CZYSTO REGULACYJNYCH, CZYLI USTALAJĄCYCH REGUŁY CZY ZASADY KORZYSTANIA ZE WSPÓLNEGO ZASOBU. DZIAŁANIA REGULACYJNE SĄ PROWADZONE TYLKO I WYŁĄCZNIE PRZEZ RZĄDY LUB SAMORZĄDY, PONIEWAŻ WIAŻĄ SIĘ Z USTANOWIENIEM PRAWA.

dobro zasobu wspólnego



dobro publiczne



dobro klubowe

dobro prywatne

Etapy interwencji

Realizowanie interwencji publicznej, podobnie, jak każdy inny proces jest związane z przejściem przez kolejne etapy. Człowiekiem zawsze kierują jego potrzeby. To im podporządkowuje on swoje cele, które wciąż sobie wyznacza. Niezależnie od ich rodzaju, ludzki umysł jest nieustannie zaprzątnięty wyznaczaniem, planowaniem, obmyślaniem drogi do ich realizacji. Przystępując do działania, nie zawsze zdajemy sobie sprawę z istnienia tych - niejako zakodowanych w naszym procesie decyzyjnym - etapów. W przypadku nieświadomego działania polegamy więc wyłącznie na naszych subiektywnych przekonaniach.

Przeciwieństwem tego jest działanie analityczne, które pomoże lepiej zrozumieć daną sytuację, uporządkować cele, a w konsekwencji zaprojektować bardziej adekwatne rozwiązania i efektywnie je zastosować.

Jest to szczególnie ważne w procesie planowania i wdrażania polityk publicznych, gdzie problem, którego rozwiązania się podejmujemy, nie jest tylko naszą sprawą, ale dotyczy większej liczby osób, jakiejś społeczności. Stąd dokładne i oparte na rzetelnej analizie rozpoznanie problemu pozwala wyjść poza nasze subiektywne przekonania.

Proces wprowadzania w życie nowej polityki publicznej można uporządkować według następujących po sobie etapów:

Etapy te mają charakter cykliczny. Ze względu na złożoność życia społecznego trudno jest całkowicie wyeliminować dany problem społeczny, ale zawsze można zrobić coś jeszcze dla danej sprawy. Stąd ostatni etap jest niezwykle ważnym elementem realizowania polityk publicznych. Dzięki wynikom ewaluacji można sprawdzić, które z podjętych działań były skuteczne, a które nie. Po przyjrzeniu się tym wynikom zwykle opracowuje się kolejną interwencję, aby kontynuować zwalczanie danego problemu. Stąd mowa o cyklu polityk publicznych.

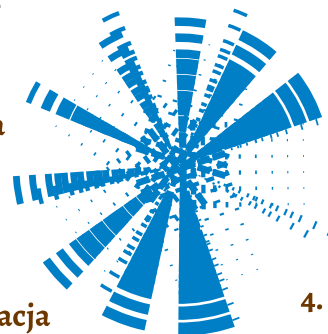
1. Identyfikacja problemu

2. Projektowanie interwencji

3. Wprowadzenie w życie

5. Ewaluacja

4. Nadzór



Etapowość i cykliczność interwencji

Każdy z etapów realizowania interwencji publicznej spełnia określoną funkcję. Działania realizowane podczas identyfikacji problemu mają doprowadzić do możliwie najwierniejszego zrozumienia i zmierzenia fenomenu, który stoi na drodze społeczeństwa do osiągnięcia wyższego poziomu rozwoju. Projektowanie interwencji ma doprowadzić do sytuacji, gdzie dochodzi do wymyślenia takich działań, których realizacja spowoduje zmianę na poziomie zachowań społecznych. Etap wdrożenia jest to zmaganie się z realizacją wymyślonego projektu i wiąże się z takimi aspektami, jak harmonogramowanie, powołanie zespołu, określenie funkcji i odpowiedzialności oraz wykonanie działań. Dzięki nadzorowi osoby zarządzającej projektem mają bieżącą kontrolę nad realizowanymi pracami.

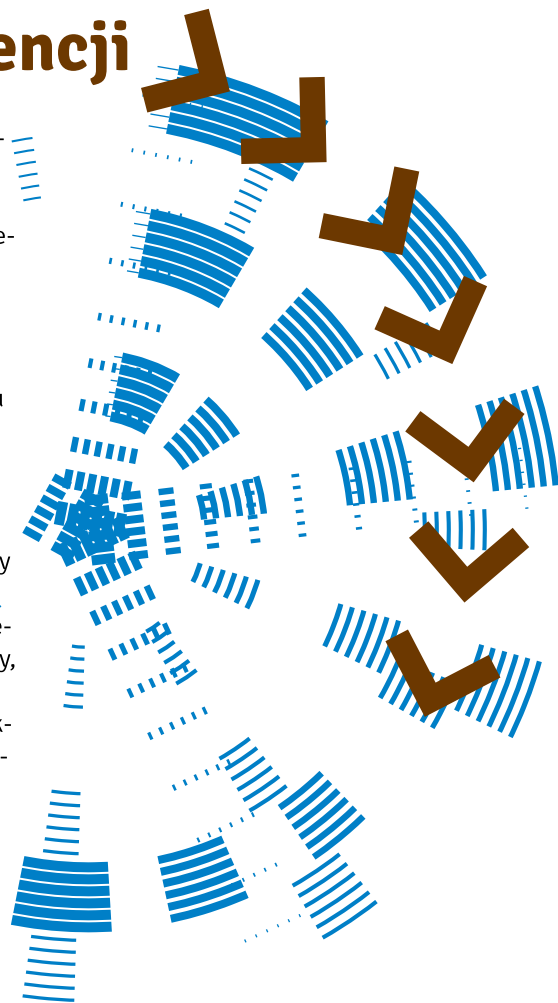
Z kolei ewaluacja pozwala sprawdzić, czy wykonany projekt wywarł rzeczy-

wisty wpływ na zwalczanie zidentyfikowanego problemu społecznego.

W tej publikacji szczegółowo zajmujemy się pierwszymi dwoma etapami realizacji polityki publicznej.

Po pierwsze, wyjaśniamy trudności związane ze zrozumieniem problemu i przedstawiamy narzędzia, które mogą pomóc w jego adekwatnym opisie.

Po drugie, zwracamy uwagę na ważny etap projektowania interwencji, podkreślając w niej rolę innowacyjnego myślenia. Opisujemy metody pracy, które w naszej opinii pozwalają na wygenerowanie kreatywności i zwiększają szansę opracowania innowacyjnych rozwiązań odpowiadających na potrzeby społeczeństwa.



Rybołówstwo - postęp i problem

Człowiek łowi ryby przynajmniej od 40 tys. lat. Ryby to znakomite źródło wysokowartościowego białka, ale także zdrowych tłuszczów, dzięki którym nasz organizm zyskuje odporność. Organizacja Narodów Zjednoczonych szacuje, że dla niemal 3 mld ludzi ryby stanowią podstawę diety. Dlatego, podobnie jak w przypadku produkcji pożywienia, cały czas próbujemy ulepszyć techniki łowienia.

- Zmechanizowanie rybołówstwa zwiększyło efektywność w pozyskiwaniu ryb. Z drugiej strony, ta pozornie korzystna dla nas sytuacja, nie daje rybom szansy na reprodukcję i przynosi realne zagrożenie ich wyginięcia.
- Dlatego też człowiek zaczął regulować połowy. W Unii Europejskiej istnieje system przyznawania tzw. kwot połowowych krajom z dostępem do mórz.

- Zespół analityków jest odpowiedzialny za monitorowanie liczebności ryb, szacowanie ich zdolności reprodukcyjnych i ustalanie kwot połowowych, czyli połowu takiej liczby osobników, która nie będzie zagrażać odradzaniu się populacji.
- Skuteczna polityka rybołówstwa wymaga współpracy wszystkich krajów członkowskich, ponieważ ryby nie znają granic politycznych i przemieszczają się zgodnie ze swoimi biologicznymi potrzebami. Jeżeli więc jeden kraj zacznie łowić bez ograniczeń, podczas gdy inne kraje będą bardziej powściągliwe, sytuacja się nie zmieni. Z tego też powodu Komisja Europejska prowadzi politykę, która szczegółowo kontroluje zachowania rybaków.



Tradycyjne łódki rybackie w Tajlandii



Doświadczenia człowieka na polu rybołówstwa pokazują, że rozwiązanie jednych problemów generuje następne. Dlatego konieczny jest nadzór prowadzony nad naszymi spontanicznymi zachowaniami i ich regulacja. W przeciwnym razie suma naszych zachowań indywidualnych

może doprowadzić do tego, co ekolog Garret Hardin nazwał “tragedią wspólnoty”. Człowiek osiągnął taki poziom rozwoju technologicznego, że jest w stanie odłowić wszystkie ryby z mórz i oceanów. Ciągłe jeszcze jednak nie umiemy z powrotem tych ryb „zasiać” tak, jak siejemy zboża.

Dlatego musimy stworzyć przestrzegany przez wszystkich system regulacji, który spowoduje, że będziemy szanować ich naturalny i biologiczny rytm reprodukcji.

Identyfikacja problemu

Identyfikacja problemu to najważniejszy etap planowania interwencji.

Wynika to z prostej logiki: zanim rozwiążemy jakiś problem, najpierw musimy zdać sobie sprawę z jego istnienia. Uświadamiamy to sobie dzięki najwykleszej obserwacji - coś budzi nasz niepokój, coś nie jest takie, jakie być powinno.

Wskaźniki

Samo jednak poczucie, że coś jest nie tak, nie prowadzi do skutecznych rozwiązań, które w efekcie przyniosą rzeczywistą poprawę sytuacji. By lepiej zdać sobie sprawę z tego, z czym tak naprawdę mamy do czynienia, należy dany problem zgłębić analitycznie.

Po pierwsze oznacza to zastanowienie się nad tym, co konkretnie informuje nas o danym problemie – jeżeli jest to, przykładowo, problem związany z komunikacją w mieście, to jak go możemy scharakteryzować. Czyli

- warto zastanowić się nad tzw. wskaźnikami - nad tym, co wskazuje na dany problem. W naszym przypadku będzie to np. czas spędzony w „korkach” ulicznych.

Definicja

- Drugim ważnym elementem analizy na etapie identyfikowania problemu jest jego definicja. Przy definiowaniu problemu istotną rolę ma dobór słów, ponieważ mają one moc kierowania naszych myśli na bardzo konkretne tory. Z tego też powodu należy dokładnie rozważyć, jakich słów użyć. Konsekwencją dobrej definicji jest - adekwatny do problemu - projekt jego rozwiązania.

- Identyfikacja problemu ma prowadzić do dokładnego zrozumienia tego fenomenu, który ma zostać wyeliminowany poprzez zaprojektowane i wdrożone działanie. Innymi słowy, jest to poszukiwanie precyzyjnej odpowiedzi na pytanie, czym tak naprawdę się zajmujemy, oraz na co konkretnie ma wpływać nasze działanie.



Human Development Index -

Wraz z rozwojem współczesnego świata pojawiła się coraz silniejsza potrzeba zdobywania, analizowania oraz porównywania danych, dotyczących praktycznie każdej dziedziny życia. Dzięki tej wiedzy możliwe jest zidentyfikowanie obszarów, w których potrzebne są usprawnienia, co wpływa na podwyższenie jakości życia. Jednak większość wskaźników opiera się na danych dotyczących wyłącznie ekonomii danego państwa, nie wnikając w pozostałe sfery życia. Można sobie łatwo wyobrazić, jak bardzo mylące jest takie podejście - państwo o dużym rozwarstwieniu dochodów może być wysoko w rankingu, mimo że poziom życia większości mieszkańców jest bardzo niski. Odpowiedzią na ten problem ma być Human Development Index (HDI), który został opracowany w 1990 roku przez pakistańskiego ekonomistę Mahbuba ul Haqa.

Ideą leżącą u podstaw stworzenia indeksu HDI było nowe podejście do mierzenia rozwoju, w którym najważniejszy staje się człowiek i jego

poziom życia. Każde państwo oceniane jest według następujących kryteriów:

1. Oczekiwana długość życia.
2. Średnia liczba lat edukacji otrzymanej przez mieszkańców w wieku 25 lat i starszych.
3. Oczekiwana liczba lat edukacji dla dzieci rozpoczynających proces kształcenia.
4. Dochód narodowy per capita w dolarach, liczony według parytetu nabywczego waluty.

W roku 2011 liderem w rankingu HDI była Norwegia. Polska zajęła 39 miejsce wśród 47 państw o najwyższym poziomie rozwoju (ostatnim z nich jest Barbados). Na najniższym poziomie rozwoju według indeksu HDI znalazła się Demokratyczna Republika Kongo.

HDI nie jest oczywiście idealnym miernikiem sytuacji w danym kraju i jest krytykowany na kilku płaszczyznach. Jedną z nich jest brak uwzględnienia kwestii ekologicznych oraz całościowej wizji rozwoju globalnego.

Często - szczególnie w odniesieniu do krajów skandynawskich - pojawia się również zarzut, iż zbyt duży wpływ na końcową ocenę ma poziom szkolnictwa w danym państwie. Kolejnym problemem jest kwestia mierzenia wskaźnika ekonomicznego - państwa o bardzo wysokim dochodzie są niedoszacowane w stosunku do państw o niskim, ponieważ dochód nie jest dostatecznie premiowany przez HDI.

Jednak, pomimo wszystkich swoich niedoskonałości, HDI jest bardzo popularnym i często wykorzystywanym - m.in. przez agencje ONZ - wskaźnikiem, informującym o jakości życia. Jego konkurentem jest PKB, najczęściej stosowany wskaźnik rozwoju, skupiający się jednak wyłącznie na bogactwie. Można oczekiwać, że w przyszłości pojawią się interesujące alternatywy lub sam HDI zostanie w jakiś sposób usprawniony.

- wskaźnik jakości życia

Wskaźniki

Ekonomiści mówią zwykle o atrybutach – czyli cechach – danego fenomenu. Przykładowo, problem komunikacyjny może mieć kilka atrybutów, jak np.: średnia prędkość przemieszczania się samochodów, długość ścieżek rowerowych mierzona w kilometrach, ilość autobusów bądź linii autobusowych, długość traktacji tramwajowych liczona w kilometrach itd.

Interwencja ma na celu poprawienie stanu rzeczy. Opracowanie odpowiednich atrybutów i przypisanie im odpowiedniej miary (kilometry, godziny, osoby, etc.) pomaga zrozumieć decydentom, do czego ma doprowadzić dana interwencja – co konkretnie ma zmienić.

Atrybuty często nazywa się również wskaźnikami, ponieważ wskazują na dany problem, do opisania którego wystarcza czasami tylko jeden wskaźnik. Przykładowo, wskaźnik bezrobocia to liczba osób aktywnych zawodo-

wo, pozostająca bez pracy zarobkowej i aktywnie poszukująca pracy. Częściej jednak niezbędne jest przyporządkowanie kilku wskaźników do zobrazowania danego problemu.

Wiele wskaźników obrazujących jeden problem społeczny nazywamy indeksem. Dobrym przykładem takiego problemu jest niska jakość życia. Do jego opisu można skorzystać z indeksu będącego zbiorem różnych wskaźników, jak PKB, dostęp do darmowej edukacji, czy dostęp do darmowej służby zdrowia.

W skali globalnej zabiegi te realizuje Organizacja Narodów Zjednoczonych, wykorzystując Human Development Index (indeks rozwoju społecznego).

Wskaźniki dotyczące problemów społecznych trzeba zwykle stworzyć. Dzieje się tak dlatego, że problemy społeczne są fenomenami, które nie posiadają swoich wskaźników naturalnych, takich jak np. ciężar. O ciężarze danego przedmiotu informuje nas jego waga mierzona w kilogramach bądź funtach. Jednak to, jaki wskaźnik zobrazuje wysokość bezrobocia, musi zostać wypracowane przez ekspertów, którzy w drodze rygorystycznej wymiany opinii decydują się na taki a nie inny atrybut.

Przykładowo, intuicyjną miarą bezrobocia może być po prostu liczba osób niepracujących. Jednak jeżeli przyjmujemy taki wskaźnik zaczynamy też liczyć niepracujące dzieci, osoby w podeszłym wieku oraz osoby niezdolne do pracy z jakiejś przyczyny (np. przewlekła choroba).

Czym się zajmujemy, na co chcemy oddziaływać...

Powyższy opis wskazuje, że zrozumienie i zmierzenie danego problemu społecznego nie jest wcale takie proste, jakby się mogło wydawać. Stąd eksperci prowadzą wiele dyskusji na temat atrybutów przyporządkowywanych do danych problemów społecznych.

Definicja

- Kwestia identyfikacji problemu poprzez dobieranie odpowiednich wskaźników łączy się z jeszcze jednym ważnym aspektem. Intuicyjne postrzeganie jakiegoś problemu często może być mylące. Dlatego analitycy i eksperci, rozważając daną kwestię, dużo czasu spędzają nad odpowiednią definicją problemu. Nie jest to nic nowego – już Einstein powiedział, że gdyby miał jedną godzinę na rozwiązanie problemu, od którego zależałoby istnienie świata, to spędziłby 55 minut nad opracowaniem definicji, a jedynie pięć na znalezienie rozwiązania.
- Trudno powiedzieć, czy najpierw warto dobrać intuicyjnie jakieś wskaźniki, a potem zastanowić się nad definicją, czy odwrotnie. Zwykle jest to proces, w którym analitycy przyglądają się danemu problemowi przez pryzmat dostępnych wskaźników. Zastanawiają się, czy jest to obraz pełny, czy może należy poszerzyć jego definicję i poszukać innych i bardziej adekwatnych atrybutów lub wręcz przeciwnie – zawężyć perspektywę.

- Proces formułowania definicji jest procesem intelektualnym – pracą na myślach, której celem jest zbadanie wszystkich istniejących założeń, które wpływają na ostateczną definicję problemu. Założenia te bowiem mogą być błędne i prowadzić do błędnych konkluzji.
- Definiowanie problemu, mimo iż jest zabiegiem intelektualnym, ma znaczenie praktyczne. Inne działania podejmiemy, jeżeli zwalczamy bezrobocie w ogóle, a inne jeżeli wiemy, że 90% bezrobotnych stanowią absolwenci kierunków humanistycznych. Wówczas definicja problemu nie powinna brzmieć „wysokie bezrobocie”, a np.: „wysokie bezrobocie wśród absolwentów kierunków humanistycznych”. W konsekwencji działania będą zogniskowane na realnym źródle problemu, a zasoby wykorzystane do jego zwalczania - efektywne.

Śmieci w miastach są wyzwaniem zarówno dla mieszkańców, jak i dla służb miejskich. Problem ten wymaga złożonej definicji, aby poradzić sobie z każdym jego aspektem. Sprzątanie ulic to jedno, a czym innym jest gromadzenie i wywożenie śmieci na wysypiska. Zbyt częste

kursy śmieciarek zanieczyszczają okolice mieszkalne, z kolei przepętlone śmietniki są problemem higienicznym i estetycznym.

Takie spojrzenie na ten problem pozwoliło doprowadzić w Amsterdamie do stworzenia podziemnych

kontenerów, które wielokrotnie powiększają objętość śmietników miejskich, a przy tym nie psują krajobrazu.

Od definicji do kreatywności!



Narzędzie - 9 kroków definiowania problemu wg Einsteina

Einstein był naukowcem, który jak chyba żaden inny starał się podważać i łamać reguły. Robił wszystko, aby pozbyć się hamujących twórcze myślenie ograniczeń własnego umysłu, co w efekcie pozwoliło mu wstrząsnąć światem nauki. Warto w tym miejscu powtórzyć, co kiedyś powiedział uczony. Pisaliśmy już o tym, iż stwierdził on, że jeśli miałby godzinę na rozwiązanie problemu, to 55 minut spędziłby na definiowaniu go, a 5 pozostawiłby na znalezienie rozwiązania. Ta anegdota pokazuje, jak niesza- blonowo myślał fizyk. Większość osób poświęciłaby niewielką ilość czasu na zdefiniowanie problemu i od razu przystąpiłaby do działania. Czy jednak taki sposób postępowania jest właściwy? Dlaczego Einstein taką wagę przy- wiązywał do definiowania problemu?

Odpowiedzi na te pytania nie trzeba długo szukać. Łatwo można sobie wyobrazić sytuację, w której wydaje nam się, że już wiemy, co jest proble- mem („bo to oczywiste!”), planujemy działania, wykonujemy je, a na koniec

- okazuje się, że straciliśmy mnóstwo
- czasu i energii, a problem w najlep-
- szym wypadku nieco się zmniejszył lub
- pozostał ten sam, a w najgorszym –
- jeszcze bardziej się pogłębił (patrz
- historia poniżej). Są to oczywiście
- skrajne przypadki, ale o pomyłkę
- bardzo łatwo. Jeżeli sformułujemy
- nasz problem: „jest zbyt mało schro-
- nisk dla bezdomnych”, to implikuje od
- razu, że najlepszym rozwiązaniem jest
- zwiększenie liczby schronisk, zamyka-
- jąc tym samym drogę do znalezienia
- sposobów zmniejszenia liczby ludzi
- bezdomnych.

Prawdziwa historia

- Kilka lat temu w Stanach Zjednoczo-
- nych niepokojąco wzrosła liczba dzieci
- przywożonych do szpitali z zatruciami
- po spożyciu tabletek. Dzieci zazwy-
- czaj kojarzyły tabletki z cukierkami
- i garściami jadły antybiotyki, antyde-
- presanty i inne leki, które przepisywa-
- ne były ich rodzicom. Eksperci ustali-
- li, że problemem są zbyt łatwo odkre-

- cające się buteleczki z lekarstwami.
- Dlatego zaproponowano rozwiązanie
- techniczne, które uniemożliwiało
- dzieciom dostanie się do zawartości
- (przynajmniej przez jakiś czas). Nowe
- przepisy regulujące zabezpieczenia
- opakowań leków przed dziećmi
- weszły w życie. Jednak po pewnym
- czasie odnotowano jeszcze większą
- liczbę zatruc niż przed wprowadze-
- niem nowych przepisów.

- Ponownie zwołano zespół ekspertów,
- który miał ustalić, co się właściwie
- wydarzyło. Jak się okazało, wprowa-
- dzenie zakrętek „odpornych na dzieci”
- nie pozostało bez wpływu na zacho-
- wania dorosłych. Część starszych
- osób przestała zakręcać leki, ponie-
- waż również dla nich nowe rozwiąza-
- nie stanowiło problem. Tym samym
- leki stały się jeszcze łatwiej dostępne
- dla ich wnuków.

Ponadto, rodzice uznając, że leki są dobrze zabezpieczone, zostawiali je w łatwo dostępnych miejscach.

Po tych badaniach przededefiniowano problem, którym była właśnie zbyt łatwa dostępność leków dla dzieci. Zamiast na kolejnych rozwiązaniach technicznych, skupiono się na próbie zmiany zachowań. Na szeroką skalę została przeprowadzona kampania społeczna, która zachęcała ludzi m.in. do trzymania leków w zamkniętych szafkach i wyrzucania starych lekarstw.

Metoda

Einstein, pracując nad jakimś problemem, kierował się systemem, który można zamknąć w dziewięciu następujących po sobie krokach analitycznych. Poniżej przedstawiamy opis każdego z kroków, wzbogacając go o praktyczne wskazówki co do tego, jak pracować analitycznie - podobnie do Einsteina.

1. PRZEDDEFINIUJ PROBLEM

Słowa, których używamy, mają ogromne znaczenie. Czasami tylko krótkie sformułowanie potrafi poruszyć umysły milionów ludzi i na długo pozostać w pamięci. Czy ktoś nie kojarzy zdania „I have a dream”? Należy o tym pamiętać, definiując problem, ponieważ to, jakich słów użyjemy, ma ogromny wpływ na to, jakie otrzymamy odpowiedzi.

Słynnym przykładem jest przededefiniowanie problemu przez byłego dyrektora Toyoty. Kiedy zadał swoim pracownikom pytanie: „Jak zwiększyć wydajność pracy?”, propozycje mógł policzyć na palcach jednej ręki. Jednak, kiedy następnym razem zapytał: „Jak możecie ułatwić swoją pracę?”, odpowiedzi nie przestawały napływać. Słowa mają znaczenie.

ĆWICZENIE

Spróbuj teraz przededefiniować jakiś problem. Na początek dobrze jest zacząć od czegoś nam bliskiego, z czym borykamy się na co dzień, np. problem z brakiem czasu. Większość osób uważa, że ma za mało czasu, a ponieważ nie da się wydłużyć doby, to nic nie można z tym zrobić. Jednak jest to problem... ze zdefiniowaniem problemu. Czasu mamy w istocie coraz więcej, m.in. dzięki nowym technologiom. Możemy np. sprawdzać pocztę na swoich telefonach, czytać książki, słuchać najnowszych wiadomości itd. Problem tkwi w zarządzaniu czasem, czy też - bardziej prawidłowo - zarządzaniem sobą w czasie. Trzeba się zastanowić, czy efektywnie wykorzystujemy swój czas i czy nie tracimy go na bezużyteczne przeglądanie portali społecznościowych. Teraz Twoja kolej! Zapisz inny problem i spróbuj go przededefiniować.

2. POZNAJ I PODWAŻ SWOJE PRZYPUSZCZENIA

Większość osób ma swoje opinie na dany temat. Jeśli nasze rozwiązanie ma być skuteczne, należy sporządzić listę naszych przypuszczeń odnośnie danego problemu oraz sprawdzić, na ile są one prawdziwe. Ile razy wyrabiamy sobie opinię na temat jakiegoś człowieka, a później okazuje się, że jest ona kompletnie niezgodna z prawdą? Starajmy się podważać nasze założenia, a być może pojawi się innowacyjne rozwiązanie problemu.

ĆWICZENIE

Weź kartkę i zapisz swoje przypuszczenia odnośnie jakiegoś tematu, np.: dlaczego ludzie nie korzystają z komunikacji miejskiej lub dlaczego palą śmieci do ogrzewania swoich domów?

3. POPATRZ NA PROBLEM Z SZERSZEJ PERSPEKTYWY

Zagadnienie problemowe, które analizujemy, jest zwykle częścią większego zagadnienia. Trzeba tylko zmienić perspektywę. Dotrzeć do źródeł. Zadać pytania: dlaczego? skąd się to bierze? co za tym stoi?

Techniką, którą można zastosować w tym kroku, jest użycie hiperonimów, czyli słów o szerszym zakresie znaczeniowym, np. zamiast nastolatkiem – ludzie, zamiast psy – zwierzęta itd.

ĆWICZENIE

Teraz zastanów się, co stoi za problemem, który wybrałeś w punkcie drugim? Pomyśl, co leży u źródeł danego problemu?

4. PODZIEL PROBLEM NA MNIEJSZE CZĘŚCI

Może się jednak okazać, że lepszą metodą w naszym przypadku będzie znalezienie mniejszych problemów, które składają się na większą całość. Jest to pomocne, gdy przytłacza nas wielkość problemu. Należy zadać sobie pytania: Co jest przykładem takiego problemu? Co składa się na dany problem?

Wykorzystajmy też hiponimy, czyli wyrazy o znaczeniu węższym od słowa podstawowego, np. zamiast dzieci – przedszkolaki, 5-cio latki itp.

ĆWICZENIE

W tym kroku pomyśl, czy nie da się rozbić problemu głównego na mniejsze? Jakiego są jego składowe? Czym on się objawia? Czy nie można zawęzić go do mniejszej grupy osób?

5. PRZYJMIJ RÓŻNE PERSPEKTYWY

Warto jest także przyjrzeć się naszemu problemowi z możliwie wielu różnych perspektyw. Pozwoli nam to na świeże spojrzenie i dostrzeżenie tego, na co dotychczas nie zwracaliśmy uwagi.

Popatrzmy na problem nie z pozycji analityka, ale osoby, której on dotyczy: biernego obywatela, bezdomnego itd. Można też zastanowić się, jak osoby z naszego otoczenia postrzegają daną sytuację: nasi rodzice, znajomi itp. Przyjmijmy też konkretne role społeczne: jak problem widzi polityk, dziennikarz, aktor, nauczyciel itd.?

ĆWICZENIE

Weź teraz kartkę papieru. Przyjmując różne perspektywy, zapisz odpowiedzi wybranego przez siebie problemu, np.: Dlaczego ja nie lubię korzystać z komunikacji miejskiej? Dlaczego mój sąsiad spala śmieci?

6. STOSUJ EFEKTYWNE KONSTRUKCJE JĘZYKOWE

Chociaż ten krok może wydawać się tajemniczy i groźny, chodzi tu o proste techniki, które uruchamiają innego rodzaju myślenie.

- * Zamiast zadawania sobie pytania: „Jak mogę rozwiązać..?”, zastanówmy się lepiej „Jakie mogą być sposoby na rozwiązanie..?”. Taka zmiana uruchamia kreatywność.
- * Stosujemy pozytywne sformułowania, np. zamiast „zmniejszyć bezrobocie” można spróbować „zwiększyć liczbę miejsc pracy”.
- * Formułujemy pytania tak, by zawierały konkretne elementy, takie jak: działanie, obiekt, kwalifikator oraz wynik końcowy. Na przykład: jakie są sposoby na zaktywizowanie (działanie) mieszkańców (obiekt) w bardziej interesujący sposób (kwalifikator), aby włączali się w działania dzielnic (wynik końcowy).

ĆWICZENIE

Teraz spróbuj zapisać swój problem, korzystając z formuły podanej wyżej.

7. UCZYŃ PROBLEM ANGAŻUJĄCYM

Nawiązując do poprzedniego punktu, należy starać się postawić nasze pytania problemowe w taki sposób, aby były angażujące, np. zamiast „Jak zmniejszyć zanieczyszczenie powietrza w Krakowie?” można zadać pytanie: „Co możesz zrobić, żeby nie wdychać tylu szkodliwych substancji w Krakowie?”

ĆWICZENIE

Czy problem, który chcesz rozwiązać dotyka Cię bezpośrednio? Czy jeśli czytasz postawione przez siebie zagadnienie, masz ochotę od razu zabrać się do jego rozwiązania? Czy jeśli pokażesz go innej osobie, reaguje ona w ten sam sposób i oferuje pomoc w działaniu? Jeśli nie – popracuj teraz nad tym, żeby tak było.

8. ODWRÓĆ PROBLEM

Skuteczną i bardzo prostą techniką jest odwrócenie sytuacji problemowej. Jeżeli chcecie rozwiązać problem niskiej aktywności społecznej, zastanówcie się, co zrobić, żeby jeszcze mniej ludzi angażowało się w działania społeczne. Jeżeli natomiast pragniecie zwiększyć liczbę wolontariuszy w starszym wieku, spróbujcie zadać sobie pytanie, co można zrobić, żeby zmniejszyć tę liczbę? Następnie należy „odwrócić” odpowiedzi. Efekty mogą okazać się oczywiste, jednak często nie przyszły by nam do głowy w pierwszej kolejności.

ĆWICZENIE

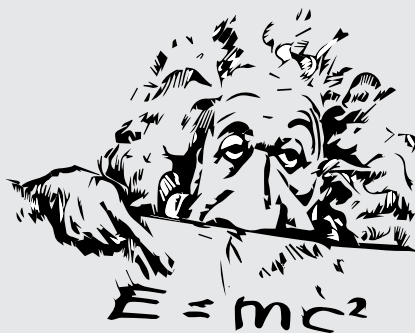
Zapisz teraz swój problem, korzystając z techniki przedstawionej powyżej. Zrób to, nawet jeśli wydaje Ci się to stratą czasu, bo już wszystko wiesz. To ćwiczenie pomoże skierować umysł na nowe tory i wyjść poza utarte schematy myślowe. Czasem naprawdę warto spróbować!

9. ZBIERZ FAKTY

Niemniej ważnym krokiem na naszej drodze do prawidłowego zdefiniowania problemu jest zebranie informacji, które pozwolą nam dotrzeć do jego źródła. Pomocne będzie zadawanie jak największej liczby dodatkowych pytań: Co wiem na dany temat? Jakich informacji mi brakuje?

ĆWICZENIE

Internet jest nie tylko doskonałym narzędziem rozrywki (dostajemy to, czego chcemy i kiedy chcemy), ale także ogromnym źródłem wiedzy. Informacje, które możemy znaleźć w sieci mogą być świetnym materiałem wyjściowym do zebrania danych o analizowanym przez nas problemie. Zachowajmy jednak krytyczny stosunek do tego, co znajdziemy w sieci.



IM BARDZIEJ PROBLEM ZŁOŻONY, TYM WIĘCEJ NALEŻY POŚWIĘCIĆ CZASU NA JEGO ROZWIĄZANIE. DLATEGO NIE NALEŻY OBAWIAĆ SIĘ DŁUGIEJ PRACY POPRZEDZAJĄCEJ PRAWIDŁOWĄ DEFINICJĘ, ABY W PRZYSZŁOŚCI UNIKAĆ FRUSTRACJI ZWIĄZANEJ Z POCZUCIEM, ŻE ZMARNOWALIŚMY CZAS NA ROZWIĄZYWANIE NIEWŁAŚCIWEGO PROBLEMU.

Projektowanie interwencji publicznej

Istnienie problemu wymaga interwencji – czyli działania, w wyniku którego problem zostanie zniwelowany. Trudno jednoznacznie powiedzieć, dlaczego należy dążyć do rozwiązywania problemów społecznych, choć wielu z nas sprawa ta wydaje się oczywista. Można powiedzieć, że w pewnym sensie leży to w naturze człowieka – chęć poprawiania swojej sytuacji i pomocy innym. Jeden z poważniejszych i bardziej pragmatycznych argumentów przytaczany przez wielu filozofów społeczno-politycznych mówi, iż brak wspólnej pracy nad wspólnymi problemami oznacza w dłuższym terminie rozpad danej społeczności i pogrążenie się jej w chaosie.

Proces obmyślenia odpowiednich działań należy nazywać projektowaniem. Często mówi się kolokwialnie – „zaplanować jakieś działania”. Jednak

proces planowania jest ze swojej natury bardziej techniczny, a jego funkcją jest wyznaczenie odpowiedniego czasu na realizację jakiegoś przedsięwzięcia, czyli ustalenie harmonogramu.

Projektowanie interwencji to: wymyślenie, wykreowanie, wyobrażenie sobie konkretnych czynności, których wykonanie ma przynieść określone efekty.

Cele

Stąd proces projektowania dobrze zacząć od ustalenia celów, jakie chcielibyśmy osiągnąć w wyniku zrealizowania danej interwencji. Skoro wypracowaliśmy już definicję problemu i wiemy, jaka jest jego skala zobrazowana konkretnymi atrybutami, to możemy wyznaczyć cele, których osiągnięcie będzie oznaczało pozytywną zmianę. Dobrą praktyką jest określanie naszych celów zgodnie

z metodologią S.M.A.R.T., według której powinny one być:

- 1. konkretne (specific),**
- 2. mierzalne (measurable),**
- 3. atrakcyjne (attractive),**
- 4. realistyczne (realistic),**
- 5. określone w czasie (timely).**

Cele warto określać w ten sposób, ponieważ wiemy wtedy, do czego konkretnie dążymy. Czym innym jest powiedzieć, że w wyniku mojego planu 50 osób znajdzie pracę w ciągu 6 miesięcy, a czym innym, że moje działanie po prostu „zmniejszy bezrobocie”. W tym drugim przypadku trudno będzie mi zweryfikować zarówno skuteczność, jak i efektywność mojego działania. Tymczasem są to zagadnienia kluczowe z punktu widzenia zarządzania oraz zasad ekonomii, zgodnie z którymi każde działanie oznacza poniesienie kosztu.

Zarówno zainwestowany czas jak i pieniądze to zasoby, którymi dysponujemy w ograniczonym stopniu, dlatego warto wykorzystywać je efektywnie. Tym bardziej, kiedy do gry wchodzi środki publiczne.

Produkty a efekty

Omawiając cele interwencji, trzeba podkreślić, iż możemy mówić o dwóch grupach celów związanych z zaplanowanymi działaniami. Po pierwsze, będą nas interesowały produkty tego działania – czyli jego bezpośredni wynik. Przykładowo, jeżeli postanowiliśmy przeciwdziałać bezrobociu, prowadząc szkolenia z przedsiębiorczości, to w efekcie naszych działań powinna powstać oferta w postaci szkoleń. Następnie szkolenia te zostaną zrealizowane i weźmie w nich udział konkretna grupa osób w określonym czasie. Wiemy zatem, do czego mamy doprowadzić i kiedy.

Jednak inną kwestią jest to, jak te zrealizowane przez nas szkolenia będą się miały do niwelowania problemu

- bezrobocia. Innymi słowy – jaki będzie
- wpływ naszej interwencji na dany
- problem.

- Możemy zatem wyszczególnić cele
- związane bezpośrednio z planowanym
- działaniem. Będą one określały wynik
- tego działania i możemy je określić
- mianem **celów bezpośrednich**.

- Z drugiej strony możemy postawić
- sobie inne - związane z wpływem
- zrealizowanych celów na poziom
- problemu, który staramy się rozwiązać
- - **cele pośrednie**.

- Postępując się podanym wyżej przy-
- kładem, określilibyśmy, że zrealizowa-
- nie ustalonej liczby szkoleń z przed-
- siębiorczości dla osób bezrobotnych
- w wyznaczonym terminie wpłynę na
- zmniejszenie liczby bezrobotnych
- o konkretną liczbę w określonym
- czasie. W ten sposób dokonujemy
- połączenia między możliwym do
- zrealizowania programem a proble-
- mem publicznym.

- Związek „wyniku” działania z jego
- „wpływem” na stan społeczeństwa
- może wydawać się skomplikowany.
- Jednak nawiązuje on bezpośrednio do
- natury problemu społecznego, który
- ma swoje korzenie w zachowaniach
- ludzi. Planując interwencję publiczną,
- będziemy tak naprawdę próbować
- wpłynąć na decyzje podejmowane
- przez konkretne osoby w zakresie ich
- codziennych działań.

Nie możemy po prostu zlikwidować bezrobocia – czy jakiegokolwiek innego problemu społecznego – musimy zaplanować działania, których realizacja spowoduje zmianę zachowań indywidualnych na takie, które nie będą wpływać na wzrost problemu publicznego. Bardzo często nie możemy działać na dany problem bezpośrednio, dlatego rozwiązywanie problemów publicznych jest procesem tak trudnym i złożonym, a zaprojektowanie skutecznej interwencji wymaga wiele wysiłku i kreatywności.

Teoria programu -

Teoria programu to zbiór założeń i przekonań co do tego, że zrealizowane przewidzianych w projekcie programu działań wpłynie w pożądany przez nas sposób na dany obszar rzeczywistości. Teoria ta zwraca uwagę na ten aspekt naszej natury, który powoduje, że przeważnie realizujemy działania ze względu na oczekiwane korzyści. Używając przykładów z życia codziennego, moglibyśmy powiedzieć, że nie idziemy do kina tylko po to, żeby pójść do kina, ale po to, żeby obejrzeć film, spędzić czas ze znajomymi i czerpać satysfakcję z tak spędzonego czasu. Kino jest jedynie środkiem do realizacji tych celów. Podobnie, jeżeli zwalczamy bezrobocie, nie realizujemy szkoleń z przedsiębiorczości dla samych szkoleń, a działamy pod wpływem przekonania, że w ich efekcie osoby przeszkolone założą własne firmy i odniosą sukces rynkowy.

Teoria programu to założenia pokazujące związek między działaniami, wynikiem a wpływem. Dwóch polskich

teoretyków i praktyków ewaluacji polityk publicznych – prof. Jarosław Górniak i prof. Stanisław Mazur – tłumaczą w publikacji „Zarządzanie strategiczne rozwojem”, że tego typu założenia zawsze towarzyszą nam na etapie planowania jakiejś interwencji. Dlatego doradzają, aby poświęcić czas na to, żeby założenia te nazwać i przyrzec się, czy są one poprawne i adekwatne.

POSTAWIENIE PYTANIA O TEORIĘ PROGRAMU TO PRÓBA ZROZUMIENIA:
1. JAKI DALEKOSIĘŻNY EFEKT BĘDĄ MIAŁY NASZE DZIAŁANIA ORAZ
2. NA JAKIEJ PODSTAWIE MOŻEMY TAK TWIERDZIĆ – JAKIE PRZESŁANKI POZWALAJĄ NAM TAK MYŚLEĆ?

IM BARDZIEJ UGRUNTOWANA TEORIA PROGRAMU, TYM WIĘKSZE SZANSE, ŻE NASZE DZIAŁANIE ODNIESIE ZAMIERZONY SKUTEK.

Prof. Jarosław Górniak od lat zajmuje się analizą i ewaluacją polityk publicznych. Zbudował od podstaw Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych działające przy Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie. Jednostka ta zajmuje się badaniami społeczno-ekonomicznymi oraz projektowaniem rozwiązań systemowych, których efektem ma być likwidowanie problemów strefy publicznej.

Prof. Stanisław Mazur jest pracownikiem Katedry Gospodarki i Administracji Publicznej zarządzanej przez prof. Jerzego Hausnera. Oboje od lat zajmują się planowaniem i wdrażaniem polityk publicznych na poziomie systemowym, pracując blisko z administracją publiczną.

- wiedza profesorów

Kreatywność

Problemy społeczne nie mają oczywistych rozwiązań. Dodatkowo system kształcenia formalnego niezbyt efektywnie przygotowuje nas do mierzenia się z nimi. W szkole zwykle uczy się nas, że każdy problem ma swoje przewidywalne rozwiązanie i istnieje tylko jedna - być może dwie - metody, żeby je osiągnąć.

Tymczasem dynamiczny postęp technologiczny, globalizacja oraz zmiany demograficzne spowodowały, że nie posiadamy dzisiaj rzetelnej wiedzy na temat procesów zachodzących w teraźniejszości. Z tym mniejszą pewnością możemy przewidywać, jak będą wyglądały procesy przyszłości. Pewne jest tylko to, że przyjdzie nam się z nimi zmierzyć.

Dostęp do informacji nie jest dzisiaj szczególnym problemem, jednak prawdziwym wyzwaniem jest takie ich wykorzystanie razem z innymi

dostępными zasobami, aby doprowadzić do konkretnych zmian w społeczeństwie. Dlatego jedną z ważniejszych dzisiaj kompetencji jest kreatywność – czyli umiejętność tworzenia nowych rozwiązań i nowych sposobów ich wdrażania tak, aby odniosły zamierzony skutek.

Warunkiem wysokiej kreatywności jest nieskrępowana i bogata wyobraźnia, która umożliwi zwizualizowanie sobie nowych sposobów wykorzystania ludzkiego potencjału.

Przystępując do projektowania rozwiązań danego problemu, zaplanuj czas na sesję kreatywną. W jej trakcie Ty i Twój zespół będziecie w nieskrępowany sposób wymyślać działania, które według was mogą zmienić rzeczywistość w kontekście problemu, który chcielibyście rozwiązać.

STWORZENIE PRZESTRZENI DO NIESKRĘPOWANEJ KREACJI JEST JEDNYM Z NAJWIĘKSZYCH WYZWAŃ, JAKIE MOŻE POSTAWIĆ PRZED SOBĄ ZESPÓŁ OSÓB DOROSŁYCH.

WYZWANIE TO POLEGA NA DOPROWADZENIU DO SYTUACJI, W KTÓREJ WSZYSCY UCZESTNICY SĄ ZAANGAŻOWANI, A DZIELENIE SIĘ SWOIMI KONCEPCJAMI I WSPÓŁPRACA JEST TAK OTWARTA I BEZINTERESOWNA JAK U BAWIĄCYCH SIĘ DZIECI. DZIECI NIE BOJĄ SIĘ OCENY, PONIEWAŻ NIE WIEDZĄ, CO JEST DOBRE, A CO NIE. TA IGNORANCJA POMAGA IM ZNAJDOWAĆ ORYGINALNE ROZWIĄZANIA.



Burza mózgów

Burza mózgów jest jednym ze sposobów grupowego, twórczego rozwiązywania problemu. Zasadniczo składa się z dwóch etapów: niczym nieograniczonej fazy wymyślania twórczych rozwiązań oraz późniejszej weryfikacji. W postaci, w jakiej znana jest dzisiaj, została opracowana przez Amerykanina A. Osborna. Wcześniej wykorzystywał ją m.in. Walt Disney, by poprawić kreatywność wśród swoich rysowników oraz przewodnicy duchowi Hindu w pracy ze swoimi grupami religijnymi (już ok. 400 lat temu). Poniżej znajdziesz wskazówki, według których będziesz mógł „burzomózgować”, generując maksimum energii twórczej.

Przygotowanie

Na początku należy zadbać o rzetelne sprecyzowanie problemu, dokonać jego analizy, a także ustalić skład osobowy zespołu. W pierwszej, twórczej fazie burzy mózgów, nie powinno brać udziału więcej niż 10 członków z różnych dziedzin. Warto,

by w grupie tej znalazły się osoby, które nie mają wiedzy nt. poruszanego problemu oraz takie, których nie łączy stosunek przełożony-podwładny. Poza tym przed przystąpieniem do pracy należy przygotować pomieszczenie, w którym ma spotkać się zespół. Warto, by pojawiły się w nim wygodne fotele, duży flipchart, kolorowe markery, które umożliwią zapisywanie pomysłów w różnych konfiguracjach.

Faza twórcza

Spotkanie powinno mieć nieformalny charakter. Warto je zacząć od krótkiego wprowadzenia do tematu (omówienie problemu, zdefiniowanie zadania), określając czas trwania (nie powinien przekroczyć godziny), ogólne zasady, a także spodziewaną ilość wypracowanych rozwiązań. By stworzyć atmosferę sprzyjającą kreatywności, często zaczyna się od rozgrzewki: może to być krótka gra słowna, zabawa w przeciwieństwa albo runda treningowa na wyimaginowanym problemie.

Zasady obowiązujące w tej fazie:

1. Liczy się liczba rozwiązań, a nie ich jakość.
2. Żaden pomysł nie może być poddany krytyce.
3. Mile widziane są pomysły dziwne, niekonwencjonalne.
4. Jeżeli zapisuje się jakiś pomysł, trzeba to zrobić słowami użytymi przez autora, by nie umknęła pierwotna wizja w nim zawarta.
5. Jeżeli w głowie uczestnika pojawia się jakiś pomysł, który może mu się wydawać głupi, powinien o nim powiedzieć. Przede wszystkim rozwiązanie może okazać się ciekawe, a nawet jeśli nie, pozwoli uwolnić się uczestnikowi od natrętnej myśli, która może hamować kreatywność. Ponadto nigdy nie wiadomo, czy ta głupia myśl nie będzie inspiracją dla innych.

Ewaluacja

Ustalenie kryteriów oceny pomysłów, analiza i ocena. W tej fazie zespół może zostać okrojony do 3 osób odpowiedzialnych za rozwój i strategię w organizacji.

Warianty - strategie kreatywności

Istnieje wiele możliwych wariantów, według których można uprawiać burzę mózgów. Te warianty należy postrzegać jako strategie generowania jeszcze większej ilości pomysłów.

Odwrócona burza mózgów

Zamiast odpowiedzieć na pytania: jak rozwiązać problem, jakie będą efekty podjętych działań? - skupia się na pytaniu: czym można go spowodować, co przyniesie efekty odwrotne do spodziewanych? Metodę tę wykorzystuje się, by znaleźć jeszcze więcej nowych rozwiązań. Pozwala na spojrzenie na problem od innej strony, co może prowadzić do wypracowania solidnych rozwiązań.

Eksplodująca gwiazda

Metoda ta polega na szybkim zadawaniu intuicyjnych pytań: co? kto? dlaczego? kiedy? jak? Sposób ten pozwala na uporządkowanie pomysłów wygenerowanych podczas burzy mózgów. Nazwa techniki wzięła się ze

sposobu formułowania pytań - każdy promień eksplodującej gwiazdy to kolejne pytanie.

Kareta

Nazwa techniki bierze się z XVIII-wiecznej Francji, w której ówczesni studenci architektury wykorzystywali karety do przysyłania sobie nawzajem projektów, by wprowadzać w nich kolejne poprawki i tym sposobem zatwierdzić ostateczny projekt. W przypadku burzy mózgów chodzi o to, by zebrać wszystkie pomysły, podzielić większy zespół na małe grupy, które po kolei będą analizowały każde z przedstawionych rozwiązań. Później analizy te przechodzą do kolejnej grupy, która odnosi się w swojej pracy do tego, co wypracował poprzedni zespół. Dzięki tej metodzie można bardzo efektywnie wykorzystać czas, ponieważ kilka zespołów pracuje równocześnie nad wieloma wątkami jednego problemu, co w podstawowej wersji burzy mózgów jest nieefektywne. Poza tym, dzięki kilku zespołom,

istnieje większa szansa na eliminację złych pomysłów oraz dopracowanie tych dobrych.

Burza ról

Technika ta polega na przyjęciu różnych ról, jak np. krytyk, optymista, pragmatyk czy osoba emocjonalna. Role można przypisywać dowolnie w zależności od potrzeb. Technika ta ma pomóc członkom zespołu wyzbyć się zahamowań i uprzedzeń. Według teorii R. Griggsa, ludziom łatwiej jest wyrażać i dzielić się pomysłami, jeśli przybierają role - w ten sposób niwelowane jest poczucie własności pomysłu. Poza tym, jeśli patrzy się na problem z nie swojej perspektywy, łatwiej wpaść na niestandardowe rozwiązania. Metoda ta czasem staje się zabawą, dzięki czemu udaje się wytworzyć klimat przyjaznej wesołości, który wyzwala kreatywność.

Sposoby na zabicie kreatywności

Jakkolwiek burza mózgów wydaje się dosyć prostym procesem, istnieje kilka niezawodnych sposobów na porażkę.

Moderowanie spotkania przez przełożonego

W tym stwierdzeniu zawierają się dwie poważne pułapki dla rezultatu burzy mózgów. Przede wszystkim spotkanie powinno mieć nieformalny charakter, a moderowanie dopuszczone jest tylko i wyłącznie w pierwszej fazie, podczas której wprowadza się zespół w szczegóły problemu. Później powinno ono przebiegać na zasadzie swobodnej i równej wymiany zdań między członkami zespołu. Poza tym najlepiej jest, jeśli przełożony nie bierze udziału w sesji – jego obecność nakłada pewną blokadę psychologiczną. Sprawia ona, że w fazie wymyślania rozwiązań trudno mierzyć się z propozycjami podanymi przez przełożonego. Może on także mimowolnie poddawać krytyce pomysły innych. Jest to zabronione na tym etapie burzy mózgów.

Zaproszenie do burzy mózgów wyłącznie ekspertów z danej dziedziny

Trudno wygenerować prawdziwie innowacyjne rozwiązania na podstawie dogłębnych, jednostronnych analiz danego problemu. Żeby burza mózgów miała sens, potrzebni są specjaliści z różnych dziedzin.

Powaga

Zastrzeżenie, już na początku, że każdy pomysł generowany podczas burzy mózgów powinien nadawać się w pierwotnej formie do implementacji przez organizację, godzi w ideę twórczego rozwiązywania problemów. Burza mózgów powinna być zabawą, podczas której rodzą się dziwne, niejednokrotnie niepoważne pomysły, mogące dać prawdziwie innowacyjne spojrzenie w fazie ewaluacji.

Zbyt szczegółowe spisywanie pomysłów

W burzy mózgów powinno się wykorzystywać jak najwięcej różnych metod sporządzania notatek: mapy myśli, szkice, „bazgroły”. Szttywne, linearne spisywanie każdego pomysłu rozprasza uwagę i zabija kreatywność. W każdej grupie może się znaleźć osoba odpowiedzialna za spisywanie przebiegu spotkania, nie powinna ona jednak brać czynnego udziału w procesie.



Kilka słów na zakończenie

TREŚCI ZAMIESZCZONE W TEJ PUBLIKACJI NIE WYCZERPUJĄ TEMATU INTERWENCJI PUBLICZNEJ. WSKAZUJĄ JEDNAK NA PEWNE PODSTAWY Z ZAKRESU WIEDZY JAK I UMIEJĘTNOŚCI, KTÓRE MOGĄ PRZYCZYNIĆ SIĘ DO SKUTECZNOŚCI I EFEKTYWNOŚCI DZIAŁAŃ REALIZOWANYCH WE WSPÓLNEJ PRZESTRZENI. W PUBLIKACJI TEJ ZAPREZENTOWALIŚMY RÓWNIEŻ NARZĘDZIA DO WYGENEROWANIA PASJI, ZAANGAŻOWANIA I KREATYWNOŚCI NIEZBĘDNYCH DO SKUTECZNEGO DZIAŁANIA NA KORZYŚĆ SPOŁECZEŃSTWA. WIERZYMY, ŻE KREATYWNOŚĆ JEST JEDNYM Z PODSTAWOWYCH ZASOBÓW ROZWOJOWYCH I DLATEGO WARTO JEJ POSZUKIWAĆ, ROZWIJAĆ JĄ I TRENOWAĆ.

NASZYM CELEM JEST INSPIROWANIE TAKICH DZIAŁAŃ, KTÓRE SPOWODUJĄ JAKOŚCIOWĄ ZMIANĘ W RELACJACH MIĘDZYLUDZKICH NA KAŻDYM POZIOMIE: LOKALNYM, KRAJOWYM CZY MIĘDZYNARODOWYM. DLATEGO POKAZUJEMY PRZYKŁADY RÓŻNYCH POMYSŁÓW, KTÓRE SĄ W NASZEJ OCENIE INNOWACYJNE I MAJĄ POTENCJAŁ UCZENIA INNYCH NA TEMAT NIEOGRANICZONYCH MOŻLIWOŚCI LUDZKIEJ POMYSŁOWOŚCI DO ORGANIZOWANIA ŻYCIA WSPÓLNOTOWEGO.

KAŻDY MA WPŁYW NA SVOJE OTOCZENIE. BLIŻSZA ANALIZA NASZYCH ZACHOWAŃ I ZROZUMIENIE ICH ODDZIAŁYWANIA NA CAŁE SPOŁECZEŃSTWO NIESIE ZE SOBĄ POTENCJAŁ ZMIANY NA LEPSZE. JEJ POCZĄTEK MUSI NASTĄPIĆ NA POZIOMIE INDYWIDUALNYM, JEDNAK TYLKO DOBRZE SKOORDYNOWANA WSPÓŁPRACA MOŻE JEJ NADAĆ ODPOWIEDNIĄ MOC - KONIECZNĄ DO ZMIANY CAŁEJ SPOŁECZNOŚCI.

WSPÓŁPRACA, PASJA, ZAANGAŻOWANIE, KREATYWNOŚĆ I DETERMINACJA DO CODZIENNEJ PRACY NASTAWIONEJ NA BUDOWANIE – TYMI WARTOŚCIAMI CHCEMY SIĘ DZIELIĆ. LICZYMY, ŻE ZNALAŻY ONE SVOJE ODZWIERCIEDLENIE W TEJ KRÓTKIEJ KSIĄŻCE!

FUNDACJA KONRADA ADENAUERA

Jest to fundacja polityczna założona w roku 1955 w oparciu o idee chrześcijańsko-demokratyczne. Nazwisko Konrada Adenauera - patrona Fundacji - jest symbolem demokratycznej odbudowy Niemiec oraz oparcia polityki zagranicznej na transatlantyckiej wspólnocie wartości, wizji zjednoczonej Europy i polityce państwa prowadzonej w duchu społecznej gospodarki rynkowej.

Wartością nadrzędną dla działań Fundacji jest człowiek ze swoją niezbywalną godnością, swoimi prawami i obowiązkami. Człowiek jest również źródłem sprawiedliwości społecznej, liberalnej demokracji i zrównoważonego rozwoju. Dzięki projektom prowadzonym w ponad 120 państwach Fundacja wspiera rozwój demokracji, państwa prawa i społecznej gospodarki rynkowej. Ponadto promuje dialog w polityce wewnętrznej i międzynarodowej, jak i porozumienie między kulturami i religiami.

Fundacja współpracuje z instytucjami państwowymi, partiami politycznymi, organizacjami pozarządowymi oraz z intelektualistami, w celu pogłębiania współpracy regionalnej i globalnej – w szczególności w dziedzinie polityki rozwojowej.

Fundacja Konrada Adenauera w Polsce, jako pierwsza niemiecka fundacja polityczna, otworzyła swoje biuro 10 listopada 1989 roku w dwa miesiące po utworzeniu rządu Tadeusza Mazowieckiego. Był to wyraz uznania dla wieloletniej walki Polaków o wolność, demokrację i prawa człowieka,

- która ostatecznie doprowadziła do obalenia dyktatury komunistycznej oraz zakończenia podziału Europy, w tym również Niemiec. Najważniejszym zadaniem Fundacji było wówczas wspieranie Polski w jej staraniach o członkostwo w NATO i Unii Europejskiej.

- Dziś Fundacja w Polsce wspiera przede wszystkim budowę społeczeństwa obywatelskiego, rozwój systemu partyjnego, ponadpaństwowy dialog międzypartyjny, kontynuację procesu integracji europejskiej i dbałość o dobre stosunki Polski i Niemiec.

- Innymi ważnymi obszarami działalności są: debata z perspektywy chrześcijańskiej demokracji na temat głównych wartości w społeczeństwie i roli Kościoła, polityka wschodnia UE i polityka bezpieczeństwa, tworzenie społecznej gospodarki rynkowej i efektywnej administracji państwowej. Fundacja zajmuje się również zagadnieniami związanymi ze wspólną historią Polski i Niemiec.

- Do działalności w Polsce należy edukacja polityczna poprzez organizację seminariów, konferencji i debat, które Fundacja przygotowuje sama lub we współpracy z partnerami z Polski. Wzorowa współpraca partnerska z polskimi organizacjami pozarządowymi jest ważnym celem i zadaniem Fundacji. W jej projekty włączają się osobistości ze świata biznesu, polityki, Kościoła i nauki.

WARSZTAT INNOWACJI SPOŁECZNYCH

Jest to młoda organizacja tworzona przez ludzi, którzy są przekonani, że mocne więzi społeczne oraz innowacyjne wykorzystywanie istniejących zasobów w oparciu o zasadę otwartości, gwarantują skuteczne rozwiązywanie wszelkich problemów społecznych, wpływając pozytywnie na jakość życia.

Rozwijanie kapitału społecznego i kreatywnego, podnoszenie jakości przedsiębiorczości, a także projektowanie i wdrażanie innowacji, stanowią główny obszar działalności Warsztatu. Prace realizowane w ramach jego działalności oparte są o trzy główne zasady: interdyscyplinarność, wykorzystanie metodyki projektowej oraz zachowanie wysokiej estetyki.

Działania Warsztatu oparte są na pracy interdyscyplinarnych zespołów, ponieważ jesteśmy przekonani, że wyzwania świata współczesnego wymagają bliskiej współpracy wielu osób z różnym doświadczeniem, wykształceniem i o różnych umiejętnościach.

Metodę projektową pracy uznajemy za najbardziej przystosowaną do wymagań zmieniającej się szybko rzeczywistości. Projekt ma jasno określony początek, koniec, narzędzia i cele. Osiągnięcie celów wywiera wpływ na społeczeństwo, który można mierzyć, sprawdzając skuteczność i efektywność wykonanych działań. Gromadzenie tej wiedzy pozwala doskonalić narzędzia z każdym nowo realizowanym projektem.

Przywiązujemy dużą wagę do zachowania wysokich standardów estetycznych w łączeniu przekazu merytorycznego z kolorem, kształtem i materiałem po to, by angażować pozytywne emocje w odbiór i przyswajanie wiedzy.

Znajdź nas w Internecie:

<http://www.kas.de/polen/pl/>

<https://www.facebook.com/WarsztatInnowacjiSpolecznych>

Wydawcy książki



Konrad
Adenauer
Stiftung

WARSZTAT
INNOWACJI
SPOŁECZNYCH

