



Janusz Ziarko

dr hab., prof. KA AFM, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
ORCID: 0000-0002-9100-2807

Myślenie i analizy projektowe w przedsięwzięciach administracji samorządowej w obszarze bezpieczeństwa i porządku publicznego – ujęcie metodyczne

Wprowadzenie

Rozważaniom dotyczącym myślenia projektowego (*Design Thinking*), jego najważniejszych właściwości, zasad i cech, towarzyszy pytanie: czy dostępność i obfitość informacji powinny wpływać na warunki podejmowania decyzji w ważnych dla ludzi dziedzinach życia, a jeśli tak, to w jaki sposób? Teoretycznie obfitość i różnorodność informacji powinny ułatwiać dokonywanie właściwego wyboru w różnych sytuacjach, jednak praktyka pokazuje, że nie jest to takie oczywiste. Zgromadzenie przez decydenta niezbędnych i adekwatnych do okoliczności informacji, ich uogólnienie, wyciągnięcie prawidłowych wniosków, prognozowanie rozwoju wydarzeń czy projektowanie ważnych procesów społecznych i/lub gospodarczych – to obraz wyzwań z którymi musi się zmierzyć decydent. W praktyce pojawiają się trzy trudne do opanowania przeszkody: 1) ilość, różnorodność, złożoność, zmienności i wieloznaczności informacji dotyczących problemu; 2) kłopoty z ich właściwym doбором, interpretacją i wykorzystywaniem; 3) trudności z dotarciem przekazu do odbiorców.

Paradygmat myślenia projektowego umożliwia tworzenie różnych procedur projektowania przedsięwzięć dla bezpieczeństwa. W tego rodzaju myśleniu

dominuje założenie, że im więcej informacji i wiedzy mają uczestnicy projektu, tym sprawniejszy i doskonalszy będzie przebieg projektowania i wdrażania koncepcji. Stąd analizy empiryczne i ich wyniki traktowane winny być jako wytyczne, wskaźniki czy kryteria, które po zweryfikowaniu staną się podstawą do tworzenia nowego projektu.

Teza: proces projektowania przedsięwzięć z zakresu bezpieczeństwa i porządku publicznego (BiPP) w środowiskach lokalnych, inspirowanych przez administrację samorządową, wymaga korzystania z wiedzy pochodzącej zarówno z analiz empirycznych dotyczących przedmiotu projektu oraz potrzeb i oczekiwań jego adresatów, jak i wiedzy wywodzącej się z dotychczasowej praktyki projektowej. Myślenie projektowe łączy w twórczy sposób analizy z praktyką, które razem stanowią podwaliny projektowania przedsięwzięć dla BiPP.

Celem artykułu jest określenie znaczących uwarunkowań – przeszkód i czynników wspomagających – ważnych dla podmiotów podejmujących przedsięwzięcia projektowe, w tym dla samorządów terytorialnych i mieszkańców, z zamiarem kształtowania społeczności radzącej sobie z zagrożeniami BiPP.

W badaniu zastosowano podejście jakościowe w formie umożliwiającej analizowanie skodyfikowanych informacji dotyczących z jednej strony czynników wpływających na pracę zespołów projektowych angażujących społeczności lokalne do działania w obszarze BiPP, z drugiej – odnoszących się do poznawania poglądów i pomysłów członków społeczności, którzy mają rzeczywiste doświadczenia w tych działaniach na poziomie lokalnym.

Wyzwania dla samorządów terytorialnych związane z realizacją projektów BiPP

Kluczowym czynnikiem służącym poprawianiu stanu BiPP w lokalnych środowiskach jest sprawna i efektywna administracja samorządowa, inicjująca i wspierająca działania na rzecz takiego kształtowania społeczności, aby potrafiła ona radzić sobie z zagrożeniami BiPP. Narzędziem administracji samorządowej wspierającym realizację jej zadań w omawianym obszarze, tak aby mogła ona skutecznie angażować w te działania różne podmioty, jest podejście projektowe. Funkcjonujące w właściwych ramach strukturalno-organizacyjnych, realizowane przez kompetentnych i sprawnych urzędników, zaopatrzone w odpowiednie procedury działania i mechanizmy zapewniające udział społeczności lokalnej, może ono przyczynić się do budowania lokalnego środowiska odpornego na zagrożenia BiPP oraz do przygotowania jego społeczności do radzenia sobie z tymi zagrożeniami.

Obecnie życie mieszkańców lokalnych społeczności cechuje się ogromną dynamiką zmian, generującą niespotykane dotąd zagrożenia dla BiPP. Cechą charakterystyczną tych środowisk postrzeganych z perspektywy BiPP jest liczba oraz różnorodność i złożoność problemów generujących zagrożenia, dla których nie ma znanego czy prostego rozwiązania. Problemy te można określić jako¹:

¹ R.A. Heifetz, D.L. Laurie, *The Work of Leadership*, „Harvard Business Review”, January–February 1997, s. 124–134, <http://www.nhcue.edu.tw/~aca/fte/95-2/4.pdf> [dostęp: 26.03.2020].

- 1) trudne do zidentyfikowania, ale łatwe do zignorowania czy zlekceważenia;
- 2) niełatwe do rozwiązania przez projektowe zespoły, które wymagają współpracy z interesariuszami będącymi beneficjentami rozwiązań;
- 3) potrzebujące zmian w wielu obszarach zwykle przekraczających granice organizacyjne;
- 4) trudne do zrozumienia dla wielu ludzi, którzy z niechęcią podchodzą do projektowych przedsięwzięć, kwestionując potrzebę wprowadzania zmian;
- 5) domagające się eksperymentowania i poszukiwania niekonwencjonalnych rozwiązań, których wdrożenie może zająć dużo czasu i nie może być zaimplementowane obwieszczeniem;
- 6) takie, które wymagają zmian: wartości, przekonań, ról, relacji i podejścia do pracy.

Wspomniane problemy wymuszają coraz częściej na praktykach działających dla bezpieczeństwa podejmowanie szybkich decyzji i konkretnych rozwiązań, adekwatnych do potrzeb zagrożonych jednostek i środowisk. Jednak nie można ich rozwikłać wykorzystując istniejącą wiedzę i obecne procesy radzenia sobie z problemami bezpieczeństwa. Są one odporne na tradycyjne rozwiązania, ponieważ stwarzają je ludzie – lokalni mieszkańcy i to od nich wymaga się zmiany sposobów funkcjonowania, więc rozwiązanie leży po ich stronie.

Decyzje i działania projektowe wymagają pogłębionej refleksji, zrozumienia występujących problemów i ich społeczno-kulturowego uzasadnienia. Niezwykle ważna jest współpraca z mieszkańcami w przygotowaniu i wdrażaniu projektów, których celem jest wprowadzenie zmian w lokalnym środowisku, mających skutkować poprawą poczucia bezpieczeństwa. Poznanie wybranego fragmentu lokalnej społeczności w kontekstach BiPP oraz opisanie i wyjaśnienie występujących w nim zależności, wymaga uzyskania informacji na jego temat i warunkujących go czynników w sposób, który gwarantuje pełność i prawdziwość tych informacji. Przedmiot projektowania BiPP w środowisku lokalnym wiąże działalności różnych podmiotów – jednostkowych i zespołowych, a także ich układów i sieci – ukierunkowanych na identyfikowanie i eliminowanie zagrożeń dla BiPP oraz na wypracowywanie metod wsparcia dla podmiotów zagrożonych. Projektowanie traktowane jako proces odkrywania, tworzenia i wdrażania skłania do zadawania pytań. Na jakich informacjach, kogo i czego dotyczących opieramy nasze projektowe rozważania odnośnie lokalnego bezpieczeństwa? Jak obszerne powinny to być informacje i w jakim zakresie uwzględniające zmieniające się konteksty: kulturowy, społeczny, organizacyjny, techniczny? W jaki sposób je gromadzić? Informacje tworzą menedżerowi – projektantowi możliwości wnikania w poznawany fragment rzeczywistości, poddawania go rozważaniom, co w konsekwencji doprowadzić może do wytworzenia wiedzy adekwatnie opisującej zjawiska układu zagrożenia – bezpieczeństwo, występujących w poznawanym środowisku². Przygotowanie lokalnej społeczności do radzenia sobie z różnorodnego rodzaju zagrożeniami BiPP oraz do bycia na nie odporną, jest procesem złożonym, trudnym do zaprojektowania i przeprowadzenia.

² Instytut Północny, *Paradygmaty klasyczne w filozofii*, <http://www.neuronauka.sci.pl/paradygmaty.html> [dostęp: 28.02.2020].

Dotychczasowe projekty BiPP realizowane przez administrację samorządową owocowały nieznacznymi postępami w rozwiązywaniu problemów bezpieczeństwa, które występują w wielu wymiarach życia społeczności lokalnych. Problemy BiPP z którymi mamy do czynienia przekraczają nasze tradycyjne możliwości ich rozwiązania. Teza ta znajduje uzasadnienie w sposobach projektowego podejścia do tych problemów. Dominuje tu poszukiwanie rozwiązań na tym samym poziomie myślenia, które było wykorzystywane przez zespoły projektowe do ich zdefiniowania. Refleksja nad obecną sytuacją BiPP z wyższej perspektywy myślowej – myślenia projektowego, prowadzić może/powinna do efektywniejszego uczenia się, które pomaga ukierunkować projektowe działania tak, aby uwzględniały potrzeby i oczekiwania beneficjentów i stały się częścią pozytywnej zmiany dla wszystkich. Pojawia się pytanie, co i jak trzeba robić, żebyśmy zmienili się jako jednostki, aby zmianie uległy nasze społeczności i organizacje, a trajektorie naszego lokalnego funkcjonowania były kierunkowane na czynienie środowisk bezpieczniejszymi?

Potrzebujemy nowego sposobu myślenia, umożliwiającego wyjście poza dotychczasowe formy bytowania, a więc myślenia pozwalającego zmierzyć się z perspektywą zmiany naszych podstawowych sposobów życia, czyli tego jak: gromadzimy informacje; działamy; odnosimy się do siebie nawzajem i do swojego środowiska; prowadzimy nasze organizacje i jak rozwijamy nasze społeczności. Sposoby życia jednostkowego i społecznego, które dotychczas przynosiły ludziom wiele korzyści, stają się obecnie generatorem wielu niebezpiecznych zagrożeń dla BiPP, które upośledzają jakość życia oraz ograniczają naszą zdolność do dalszego podnoszenia jego poziomu. Możemy jako społeczeństwo przyjąć jeden z dwóch sposobów postępowania: albo będziemy kontynuować nasze życie nie zmieniając się, mając świadomość narastania zjawisk potęgujących zagrożenia dla BiPP aż nas przytłoczą, albo cofniemy się wystarczająco daleko, aby przemyśleć i zdecydować dokąd i w jaki sposób zmierzamy³.

Parafrazując Petera Senge i jego zespół możemy powiedzieć, że tak długo jak nasze myślenie rządzi się nawykami i przyzwyczajeniami – w szczególności związanymi z koncepcjami epoki industrialnej, takimi jak: przewidywalność, standaryzacja, powtarzalność – nadal będziemy odtwarzać społeczne instytucje takimi, jakie były, pomimo ich dysharmonii z otoczeniem i potrzebą ewolucji. Krótko mówiąc: podstawowym problemem związanym z funkcjonowaniem tych instytucji jest to, że jeszcze nie uświadomiły sobie one potrzeby zmian. Gdy to zrobią, mogą stać się miejscem prezentacji całości takiej, jaka powinna ona być, a nie tylko takiej, jaka była⁴.

Uodpornianie to budowanie zdolności lokalnej społeczności z jednej strony do identyfikacji zagrożeń BiPP, z drugiej do radzenia sobie z nimi, tak aby cenione wartości pozostały nienaruszone. Wymaga ono zaangażowania wielu podmiotów, takich jak: decydenci i urzędnicy rządowi i samorządowi, społeczeństwo obywatelskie, sektor prywatny, uczelnie wyższe i instytucje badawcze, organizacje

³ P.M. Senge, B. Smith, N. Kruschwitz, J. Laur, S. Schley, *The necessary revolution: How individuals and organizations are working together to create a sustainable world*, Doubleday New York 2008, s. 20.

⁴ P.M. Senge, C.O. Scharmer, J. Jaworski, B.S. Flowers, *Presence: Human purpose and the field of the future*, SoL, Cambridge 2004, s. 9–10.

pozarządowe, organizacje społeczne, szkoły, kościoły, a także osoby fizyczne i gospodarstwa domowe. Konieczne jest też uwzględnianie wielu kontekstowych czynników mających wpływ na przebieg i wyniki takiego procesu. Podmiotem inicjującym działania dla BiPP w środowisku lokalnym powinien być samorząd terytorialny. Jednak zauważa się, że:

- samorządy terytorialne często nie inicjują działań dla poprawienia stanu BiPP, gdyż nie są do tego merytorycznie przygotowane oraz niesłusznie zakładają, że zajmą się nimi inne organizacje. Samorządy powinny zapoczątkowywać i integrować wysiłki wielu zainteresowanych podmiotów, zachęcając je do realizacji projektów poprawiających stan BiPP. Ustawy o samorządach terytorialnych określiły funkcje samorządów w zakresie bezpieczeństwa, jednak nie sprecyzowały wyraźnie zadań w zakresie BiPP, co nie zdejmuje z nich odpowiedzialności za zapewnienie jego pożądanego poziomu;
- aktywizacja samorządów terytorialnych w obszarze projektowych inicjatyw z zakresu BiPP wymaga z jednej strony uświadomienia sobie odpowiedzialności za swoje działania w odniesieniu do BiPP, z drugiej – systematycznego doskonalenia administracyjnych procesów zarządzania zmianami. Ważne jest promowanie znaczenia i pobudzanie zainteresowania budowaniem odpornego środowiska na zagrożenia BiPP oraz przygotowanie lokalnej społeczności do radzenia sobie z tymi zagrożeniami;
- praca projektowa związana z przedsięwzięciami ukierunkowanymi na wymienione działania wymaga: zaangażowania dużej liczby zainteresowanych projektami stron, budowania silnych powiązań między nimi, przede wszystkim informacyjnych i koordynacyjnych, oraz współpracy opartej na zaufaniu i kompetencjach. Udział wielu podmiotów społeczności lokalnej powinien być traktowany jako ważny czynnik dla pomyślnego rozwoju sfery BiPP;
- myślenie projektowe wymaga konsultacji ze społecznością lokalną w celu ustalenia rzeczywistych potrzeb, wymagań i możliwości w zakresie BiPP. Wiedza ta stanowić powinna podstawę działań projektowych kierunkowanych na zainteresowanie i integrowanie społeczności lokalnej w działania dla BiPP oraz na zmniejszenie ryzyka zagrożeń, jako zasadniczych elementów projektu.

Wiodącą rolę w działaniach związanych z kształtowaniem odporności na zagrożenia sprawować winien samorząd terytorialny, który spełnia wszystkie formalne wymagania upoważniające do objęcia funkcji lidera takiego procesu. Dla lokalnej ludności jest to naturalny lider tworzący pierwszą linię ochrony i reagowania w sytuacjach występowania i oddziaływania zagrożeń dla BiPP. Obowiązkiem władz lokalnych jest ochrona społeczności przed podatnością na zagrożenia i ograniczenie ich skutków. Będąc najbliższymi mieszkańców, samorządy mają dogodną pozycję do włączania społeczności lokalnej w działania dla BiPP oraz skutecznego reagowania w sytuacji potęgujących się zagrożeń. Ponadto są to najczęściej zdarzenia miejscowe, stąd lokalna o nich wiedza, środowiskowe możliwości i środki są niezbędne w celu skutecznego zarządzania zagrożeniami i podatnościami na nie. Z racji tego, że lokalne samorządy mają najlepsze możliwości angażowania, koordynowania i wspierania interesariuszy, mogą i powinny one promować, ułatwiać i pomagać w realizacji projektów czyniących te środowiska odporniejszymi na zagrożenia BiPP.

Skuteczne projektowe inicjatywy angażujące mieszkańców do podejmowania wielorakich działań związanych z czynieniem swojego środowiska bezpieczniejszym, wymagają od samorządowych liderów tworzenia zdolności administracyjnych i instytucjonalnych, w ramach których możliwa będzie współpraca, koordynacja, a także sojusze i sieci w różnoraki sposób łączące działające podmioty.

Specyfika projektów BiPP realizowanych przez samorządy terytorialne w środowiskach lokalnych

Według Marka Pawlaka projektem określamy „[...] przedsięwzięcie realizowane w ramach określonej organizacji, które jest przedsięwzięciem nowym, nietypowym, odmiennym od działań rutynowych, takim, z jakim dana organizacja nie miała nigdy wcześniej do czynienia”⁵. Nowość, nietypowość i złożoność projektów ze sfery BiPP sugerują, że niezbędnym zasobem ich realizacji są różne postacie wiedzy. Może ona mieć postać skodyfikowaną (np. w formie standardów zarządzania projektami), a także postać „najlepszych praktyk” sprzyjających trafnym rozwiązaniom określonego problemu⁶. Wiedza ta, tworzona i rozpowszechniana w lokalnych społecznościach zaangażowanych w realizację projektów BiPP, pomaga usprawnić komunikację i dzielić się doświadczeniami, budować strategię współdziałania uwzględniając różnice kulturowe oraz pokazywać, jak rozwijać jednostkowe i lokalne kompetencje bezpieczeństwa. Projekty BiPP realizowane w środowisku społecznym – złożonym, wieloznacznym, zmiennym, pełnym niepewności – to projekty unikalne. W ich realizacji mało przydatne jest więc proste powielanie doświadczeń w formie tych samych zestawów czynności mentalnych i fizycznych, które mogą jedynie stanowić wsparcie w pracach projektowych i w podejmowaniu decyzji. Niepowtarzalność tych projektów wymaga kreatywnego i innowacyjnego modelu działania.

Do analizowania podejść projektowych wykorzystać można grupę podstawowych pojęć oferowanych przez logikę formalną, które opisują rozumowanie praktykowane w projektowaniu. Wyjaśnienie sedna podejść projektowych oprócz można na opisie podstawowych wzorców rozumowania stosowanych przez ludzi w toku rozwiązywania problemów. Zawiera on wyniki porównania różnych podejść determinowanych „ustawieniem” wielkości znanych i nieznanymi występujących w problemie projektowym, obrazowanych równaniem⁷ (rysunek 1).

W przypadku problemu prostego wiemy „co” i wiemy „jak”, a to w efekcie pozwala nam bezpiecznie przewidywać wyniki. Częstym przypadkiem praktyki projektowej w administracji publicznej jest sytuacja problemowa, w której wiemy „co” (np. młodzież i potrzeba jej aktywizacji w pomaganiu) i w której określone zostały

⁵ M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 217.

⁶ S. Gasik, *Model zarządzania projektami publicznymi*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula” 2014, nr 2, s. 31–60.

⁷ K. Dorst, *The core of ‘design thinking’ and its application*, „Design Studies”, Vol. 32, Issue 6, s. 521–532, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0142694X11000603> [dostęp: 10.03.2020].

rezultaty projektu w formie rzeczowej (np. młodzież wrażliwa w zakresie udzielania pomocy osobom potrzebującym), ale nie wiemy „jak” je osiągnąć. Mankamentem takiego podejścia jest traktowanie elementów „co” i „wynik” jako znanych, co stanowi duże uproszczenie zniekształcające rzeczywisty obraz, w tym przypadku młodzieży i osób potrzebujących pomocy, pomimo że proponowanie „zasad działania”, które mogłyby doprowadzić do założonych wyników, jest działaniem twórczym.

Projekty BiPP, które realizowane są w środowisku złożonym, niejasnym, zmiennym, niejednoznacznym, wymagają elastycznego podejścia do każdego elementu. Z założenia ukierunkowane są one na tworzenie wartości dla innych (tą wartością jest oczekiwany przez społeczność poziom bezpieczeństwa, który w różnych jej grupach może mieć inną wartość). Równanie projektowe zmienia się subtelnie, ponieważ efektem projektu nie jest stwierdzony fakt, ale pewna „wartość” oczekiwana przez beneficjentów projektu (rysunek 2).

Taka otwarta formuła podejścia projektowego związana jest z elastycznością rozumowania i wymaga rozumowania produktywnego. Jest to ściśle związane z projektowaniem koncepcyjnym, ponieważ podejście projektowe jest bardziej złożone, gdyż na początku procesu rozwiązywania problemów znany jest tylko jego efekt, przedstawiony jako oczekiwana dla beneficjentów wartość, którą chcemy osiągnąć (rysunek 3).

Rysunek 1. Ogólny wzór podejścia projektowego

RZECZ (materialna, + idea, norma)	JAK (w jaki sposób, zasada działania)	prowadzi do	WYNIK (obserwowany)
--	--	--------------------	-------------------------------

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Dorst, *The core of 'design thinking' and its application*, „Design Studies”, Vol. 32, Issue 6, s. 523, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0142694X11000603> [dostęp: 10.03.2020].

Rysunek 2. Ogólny wzór podejścia projektowego dla projektów BiPP

CO (rzecz: materialna, + idea, norma)	JAK (w jaki sposób, zasada działania)	prowadzi do	WARTOŚĆ (aspiracje, potrzeby)
--	--	--------------------	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *ibidem*.

Rysunek 3. Rzeczywiste wymagania podejścia projektowego dla projektów BiPP

??? (rzecz: materialna, + idea, norma)	??? (w jaki sposób, zasada działania)	prowadzi do	WARTOŚĆ (aspiracje, potrzeby)
---	--	--------------------	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *ibidem*.

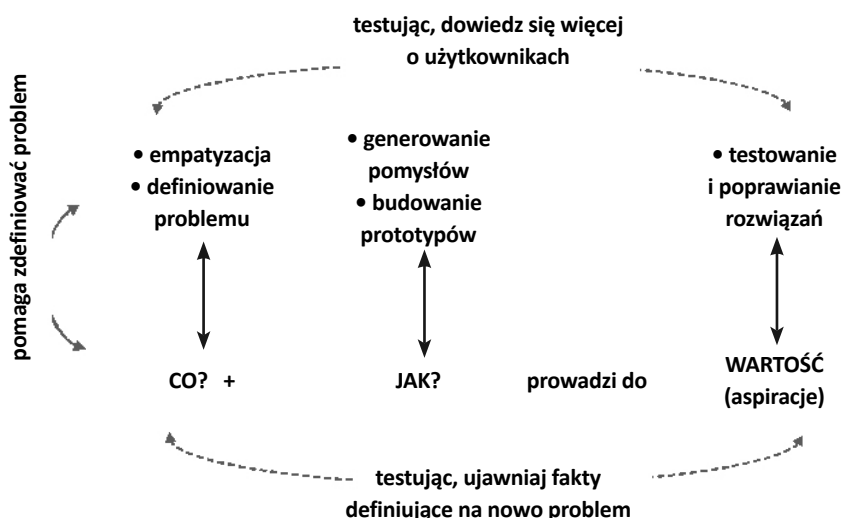
Wyzwaniem projektów BiPP jest wymyślenie tego, co stworzyć oraz zaproponowanie adekwatnej do problemu zasady działania, która mogłaby zapewnić osiągnięcie pożądanej wartości. Oznacza to, że musimy równolegle stworzyć zasadę działania i rzecz (obiekt, usługę, system – adekwatne do problemu). Potrzeba

ustalenia tożsamości dwóch niewiadomych w równaniu prowadzi do praktyk projektowych, które są zupełnie inne niż konwencjonalne rozwiązywanie problemów. Wyzwanie, które stoi przed uczestnikami projektu BiPP, jest związane z projektowaniem reprezentującym otwarte i złożone problemy, realizowane w dynamicznych środowiskach, dla których zespoły projektowe poszukiwać muszą nowych niebanalnych podejść. Zobowiązuje to projektantów do prowadzenia i sięgania po wyniki badań empirycznych dookreślających albo problem, aby w obiektywny sposób rozpoznać zjawisko zagrożenia i czynniki je warunkujące, albo wydarzenie mające jakiś związek z działalnością dla bezpieczeństwa. Stwarza to konieczność korzystania przez projektanta z odpowiednich paradygmatów metodologicznych, gwarantujących z jednej strony poprawność metodologiczną, a z drugiej skuteczność w realizacji postawionych celów projektowych.

Pojawia się pytanie: w jaki sposób odpowiedzieć na przedstawione wyzwanie? Przyjmijmy, że w arsenale metodyk i podejść do projektowania znajdują się dobrze przemyślane (i wydajne) strategie, których zastosowanie pozwoli sprostać założonemu wyzwaniu twórczemu, polegającemu na opracowaniu zarówno rzeczy, jak i zasady działania, które są powiązane z osiągnięciem określonej wartości. Strategie te obejmują podejścia realizowane:

- 1) w paradygmacie myślenia projektowego koncentrującego się na człowieku – kliencie. Jest to podejście projektowe skupiające się na użytkowniku, ukierunkowane na dogłębne zrozumienie jego potrzeb, pozwalające patrzeć na problem z wielu perspektyw i szukać rozwiązań wychodząc poza utarte schematy oraz materializować rozwiązania i ciągle je doskonalić w oparciu o informacje zwrotne od użytkowników (rysunek 4).

Rysunek 4. Idea podejścia projektowego koncentrującego się na człowieku

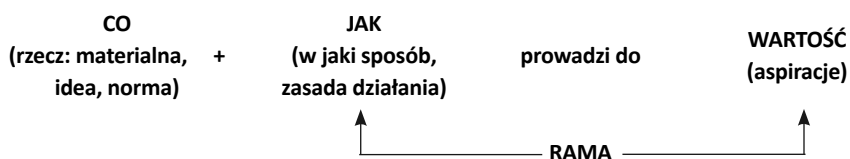


Źródło: opracowanie własne na podstawie: *ibidem*, s. 523–524; R. Elmansy, *Design Thinking in Schools: Building a Generation of Innovators*, Designorate, 3.10.2016, <https://www.designorate.com/design-thinking-in-schools/> [dostęp: 20.03.2020].

Na podstawie analizy literatury i własnych spostrzeżeń przyjmijmy, że myślenie projektowe to trzyetapowy proces analityczny i kreatywny, to przenikający się cykl działań: 1) inspiracji (empatyzacja, definiowanie problemu); 2) ideacji (generowanie pomysłów, budowanie prototypów); 3) implementacji (testowanie, wdrażanie i doskonalenie rozwiązań)⁸. Z jednej strony pozwala ono na wyczerpujący opis uwzględniający potrzeby, pragnienia i wartości istotne dla klienta oraz na wyjaśnienia kluczowych czynników przedmiotu projektu, z drugiej – otwiera perspektywy projektowania/tworzenia społecznie oczekiwanych, technologicznie wykonalnych, a zarazem innowacyjnych rozwiązań, co umożliwia pełniejsze osiągnięcie przyszłościowo ważnych celów projektu⁹.

2) w paradygmacie prakseologicznego myślenia projektowego opartego na zasadach działania (ramach). Jest to podejście projektowe wykorzystujące „ramę” traktowaną jako zbiór przetestowanych w projektowej praktyce wskazówek, stwierdzeń, zasad i wzorców postępowania, które pozwalają na specyficzne postrzeganie sytuacji problemowej, (dorozumienie jej), przyjęcie ogólnie zrozumiałych pojęć opisujących sytuację problemową i zasady działania (rysunek 5).

Rysunek 5. Idea podejścia projektowego opartego na zasadach działania (ramach)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Dorst, *op. cit.*, s. 524.

W rzeczywistości ramy to bardzo złożone zestawy stwierdzeń, które w sposób specyficzny opisują sytuację problemową i wskazują zasadę działania, która może stanowić podstawę rozwiązania problemu. Kluczowa teza mówi, że jeżeli spojrzymy na sytuację problemową z punktu widzenia ramy i zastosujemy zasady działania związane z tym stanowiskiem, to w efekcie osiągniemy wartości, do których dążymy.

Ramka jest szczególnym sposobem dostrzeżenia problemu, a także przypisania sposobu jego rozwiązania. Przykładowo: mieszkańcy – uczestnicy projektu BiPP – zwykle rozumieją wandalizm z perspektywy preferowanej przez nich ramy. Widzą go w ramach kwestii wychowania domowego, szkolnego, działalności przestępczej, a także postrzegają go z perspektywy społecznej, ekonomicznej, ideologicznej, a nawet religijnej. To, czy mieszkaniiec postrzega i analizuje wandalizm w jednej lub w kilku ramach, robi różnicę w jego podejściach do wandalizmu i wandali oraz w propozycjach działania, które można zastosować.

⁸ Introduction to Design Thinking, SAP, 12.09.2012, <https://experience.sap.com/skillup/introduction-to-design-thinking/> [dostęp: 28.03.2020].

⁹ T. Brown, J. Wyatt, *Design Thinking for Social Innovation*, „Stanford Social Innovation Review”, Winter 2010, https://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation [dostęp: 30.03.2020].

Jeśli mieszkaniom uzna wandalizm za sprawę wychowania, bardziej prawdopodobne będzie, że jego myślenie i działania skupiają się na problemach rodzin, ulepszeniu funkcjonowania ośrodków pomocy rodzinie, ale także na wychowawczej działalności szkoły, poradni wychowawczych czy ośrodków pomocy społecznej. Z kolei jeśli określa on wandalizm jako działania przestępcze, propozycje rozwiązania problemu skupiają się najprawdopodobniej na usprawnianiu funkcjonowania policji i straży miejskiej, sprawności działania prokuratury i sądów, egzekwowaniu prawa, czy funkcjonowaniu ośrodków resocjalizacyjnych. Inni mogą widzieć wandalizm przez pryzmat ideologii, jako sposób zmanifestowania swoich poglądów czy środek do osiągnięcia celu, np. zmian w edukacji, mediach lub kulturze. Większość osób przyjmuje ramę, w której czuje się najlepiej, często nie zdając sobie z tego sprawy. Działania projektowe muszą: przyczyniać się do uświadomienia mieszkańcom ramy, którą preferują oni w postrzeganiu danego problemu; uzmysłwić im, że inni korzystają z innych ramek do analizowania tego samego problemu, a także umożliwiać poznawanie alternatywnych ramek i generowanie nowych. Muszą one uprzytomnić, jak ważna jest różnorodność postrzegania problemu i tolerancja dla niej, ponieważ to ona może być najbardziej skutecznym podejściem w rozwiązaniu problemu. Ramowanie i jego świadomość zmienia nasz sposób myślenia o problemie, pokazuje, że jest drogą do tworzenia lepszych sytuacji służących jego rozwiązaniu.

Korzystanie z przedstawionych podejść projektowych zakłada nieprzerwany cykl: obserwowania, analizowania, definiowania, tworzenia i ciągłego doskonalenia rozwiązań, zbliżając się do wartości cenionych przez klienta. Podejścia postrzegamy jako system powiązanych ze sobą obszarów: inspiracji, ideacji i implementacji/realizacji, w twórczy sposób łączących analizy z praktyką. Inspiracja skłania do myślenia o problemie jako wyzwaniu projektowym i o związanych z nim możliwościach, które motywują do poszukiwania i odkrywania nowych perspektyw oraz do proponowania rozwiązań dla danej perspektywy. Ideacja to proces generowania, rozwijania i testowania pomysłów – konstruowanie wzorów/modeli rozwiązań i sprawianie, aby były one wyraziste, namacalne, sprawdzalne. Implementacja jest z kolei wdrożeniem postrzeganym jako ścieżka wiodąca się od etapu projektu do użytkowników – ludzi dla których i z którymi te rozwiązania są przygotowywane i wdrażane¹⁰. Najważniejsze jest to, że cykl ten nie ma końca, gdyż zawsze jesteśmy o krok od jeszcze lepszego postępowania/rozwiązania. Pozwala to na wprowadzenie tylu poprawek ile potrzeba, które dotyczą sposobu rozwiązania zarówno problemu głównego, jak i problemów pojawiających się w trakcie realizacji, ale także produktu czy usługi, które powstają w ich rezultacie¹¹.

¹⁰ R. Friis Dam, T. Yu Siang, *Stage 2 in the Design Thinking Process: Define the Problem and Interpret the Results*, Interaction Design Foundation, <https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-2-in-the-design-thinking-process-define-the-problem-and-interpret-the-results> [dostęp: 15.01.2020].

¹¹ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 6th ed., Project Management Institute, Newtown Square 2017, s. 4, https://www.academia.edu/43269708/A_Guide_to_the_PROJECT_MANAGEMENT_BODY_OF_KNOWLEDGE_PMBOK_GUIDE [dostęp: 22.07.2020].

Propozycje metodyczne przedsięwzięć projektowych w obszarze BiPP

Pytanie kierunkujące rozważania w tej części artykułu dotyczy tego, jak wykorzystywać myślenie projektowe jako proces jednostkowego i zespołowego uczenia się w rozwiązywaniu problemów BiPP, powstających w lokalnych środowiskach. Dla rozważań przyjęto, że myślenie projektowe to myślenie otwarte włączające interesariuszy, korzystające z ich doświadczeń w identyfikowaniu najważniejszych aspektów badanych problemów. Jest to myślenie zmierzające do zrozumienia i uwzględniania potrzeb i oczekiwań użytkowników, budujące na tej podstawie teorie wyjaśniające wspierające generowanie pomysłów i budowanie kompromisowych rozwiązań, uwzględniających konkurencyjne prototypy/scenariusze postępowania, a w drodze iteracyjnych praktyk i refleksji ich doskonalenie¹². Analizować można je w planie sylogizmu praktycznego¹³, w którym przesłanka większa to dynamiczna, złożona, zmienna, niejasna, dwuznaczna sytuacja związana ze stanem BiPP, występująca w danym środowisku i czasie. Przesłankę mniejszą stanowią informacje, które należy zgromadzić, szczegółowo opisujące i wyjaśniające sytuację rzeczywistą, to co się dzieje tu i teraz, uzyskane w toku badań organizacyjnych, socjologicznych, psychologicznych, pedagogicznych, uwzględniające interesy społeczności lokalnej. Wnioski to nowatorskie postulaty i propozycje konkretnej działalności, powstające w efekcie złożonego przedsięwzięcia twórczego, polegającego na równoległym tworzeniu rzeczy (obiektu, usługi, systemu), i jego sposobu działania, odnoszące się do aktualnej i przewidywanej środowiskowej sytuacji związanej z BiPP. Ten podwójny akt twórczego wnioskowania wymaga od projektantów przedstawienia propozycji „co” i „jak” oraz ich wspólnego przetestowania. Odpowiedź na pytanie „co?” wymaga kadrowania/prototypowania indukcyjnego. Kolejne prototypy przedstawiają z coraz większym prawdopodobieństwem oczekiwane efekty, co w konsekwencji pozwoli projektantowi przedstawić projektowaną rzecz (obiekt, system, usługę). Następny krok – odpowiedź na pytanie „jak?” – to wykorzystujące dedukcję uzasadnienie sprawdzające, czy rzecz i zasada postępowania faktycznie zadziałają wystarczająco dobrze, aby stworzyć wartość. Do czasu testu sprawdzającego, zaproponowane sposoby postępowania są jedynie możliwymi drogami, których nie można zaakceptować

¹² Patrz m.in.: T. Brown, *Design thinking*, „Harvard Business Review”, June 2008, s. 85–92, https://new-ideo-com.s3.amazonaws.com/assets/files/pdfs/IDEO_HBR_DT_08.pdf; D. Dunne, R. Martin, *Design thinking and how it will change management education: An interview and discussion*, „Academy of Management Learning and Education” 2006, Vol. 5, No. 4, s. 512–523, https://www.researchgate.net/publication/267362301_Design_Thinking_and_How_It_Will_Change_Management_Education_An_Interview_and_Discussion/link/553132c00cf27acb0dea90e8/download [dostęp: 31.03.2020]; praca R.J. Boland Jr., F. Collopy, *Design Matters for Management*, [w:] *Managing as designing*, eds. *idem*, Stanford Business Books, Stanford 2004 dostępna we fragmentach na stronie Amazon.

¹³ Arystoteles, *O ruchu zwierząt; O poruszaniu się przestrzennym zwierząt*, tłum. [z grec.] P. Siwek, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975, s. 14–16; *idem*, *Etyka nikomachejska*, tłum. [z grec.] D. Gromska, wyd. 2, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1982, s. 231, 245.

jako ostatecznych, dopóki projektant nie wykaże, że projekt ten prowadzi do żądanej wartości¹⁴.

Myślenie projektowe jako podejście skoncentrowane na człowieku

Myślenie projektowe, którego istotę wyraża triada: inspiracja, ideacja, implementacja, jest podejściem i sposobem patrzenia na świat. Może ono być przydatne w organizowanych przez samorząd terytorialny i lokalne społeczności przedsięwzięciach: potrzebujących otwartych umysłów; wykorzystujących różnorodność kultury, doświadczenia i wiedzę osób które ze sobą współpracują; bazujących na twórczych pomysłach innych i odchodzących od tradycyjnych sposobów robienia rzeczy. Przedsięwzięciach ukierunkowanych na wypracowanie modeli działania koncentrujących się na tworzeniu produktów i usług BiPP, które są skupione na człowieku oraz dostosowane do aktualnych problemów i ich uwarunkowań w konkretnym miejscu i czasie. Myślenie projektowe łączy nasze zdolności do intuicji, rozpoznawania wzorców, konstruowania pomysłów o znaczeniu emocjonalnym i funkcjonalnym z myśleniem racjonalnym i analitycznym. Takie zintegrowane podejście umożliwia definiowanie problemów trudnych oraz kreowanie i wdrażanie społecznie potrzebnych produktów i usług eliminujących te problemy, a także ich systematyczne ulepszanie¹⁵. Czego wymaga się od myślenia projektowego i jakim powinno ono być?

Od myślenia projektowego wymaga się, aby było ono uczeniem się w działaniu, które ma charakter eksploracyjny i eksperymentalny. Wszystkie zjawiska mające miejsce w lokalnym środowisku wpływają na lokalną społeczność. Myślenie projektowe, wykorzystując szeroką gamę lokalnych interesariuszy, umożliwia zdobywanie wiedzy o tych zjawiskach. Towarzysząca myśleniu i działaniu refleksja pobudza do generowania i analizowania pomysłów, wizualizowania ich i przekształcania w namacalne reprezentacje po to, żeby stymulować dalsze uczenie się poprzez refleksję i odkrywanie¹⁶. Sprzyja temu eksploracyjna i eksperymentalna natura myślenia projektowego, jego tolerancja wobec dwuznaczności i zorientowanie na przyszłość. Z kolei optymistyczna i iteracyjna natura myślenia projektowego sprawia, że jest ono szczególnie skuteczne w radzeniu sobie z dynamiką lokalnych środowisk. Badanie zjawisk dziejących się w złożonym i zmiennym lokalnym środowisku, traktowane jako proaktywne uczenie się, jest niezbędne dla poprawy zrozumienia różnorodnych sytuacji i występujących w nich relacji przyczynowo-skutkowych, będących zagrożeniem dla BiPP.

Tego rodzaju myślenie projektowe powinno być bezpośrednie i z właściwą częstotliwością koncentrować się na absorpcji wiedzy z kluczowych dla projektu obszarów otoczenia. Jest to ważne, gdyż wytwarzanie wartości wymaga umiejętności

¹⁴ K. Dorst, *op. cit.*

¹⁵ T. Brown, J. Wyatt, *op. cit.*; B. Cousins, *Design Thinking: Organizational Learning in VUCA Environments*, „Academy of Strategic Management Journal” 2018, Vol. 17, Issue 2, <https://www.abacademies.org/articles/design-thinking-organizational-learning-in-vuca-environments-7117.html> [dostęp: 29.03.2020].

¹⁶ R.J. Boland, F. Collopy, K. Lyytinen, Youngjin Yoo, *Managing as designing: Lessons for organization leaders from the design practice of Frank O. Gehry*, „Design Issues” 2008, Vol. 24, No. 1, s. 10–25, <https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/desi.2008.24.1.10> [dostęp: 7.07.2020].

szybkiego i trafnego gromadzenia wiedzy z ważnych dla projektów obszarów, a także efektywnego wykorzystania wiedzy, szczególnie jako informacji zwrotnych oraz jako ważnego czynnika w tworzeniu wartości i jej doskonaleniu. Ważna jest świadomość faktu, że istnieje olbrzymi niedobór umiejętności między tym, w jaki sposób gromadzimy informacje w myśleniu projektowym, a tym, w jaki sposób przenoszą się one w zespole oraz jak je przekazujemy ludziom, którzy w oparciu o nie mają opracować rozwiązanie, gdyż wiele osób nie dzieli się nimi, lecz zatrzymuje je dla własnych potrzeb. Aspekt bezpośredniości myślenia projektowego jest kluczową zaletą w szybkim reagowaniu na zmienne, niepewne, złożone i niejednoznaczne środowisko BiPP. Wymaga on inwestowania w zdolność chłonną zespołu projektowego i beneficjentów projektu, ponieważ może ona zapewnić szybką identyfikację źródeł zagrożenia w środowisku, a także pomaga w uczeniu się, zwiększając otwartość na innowacyjne działania. W środowiskach dynamicznych, myślenie projektowe wspiera zdolność organizacji do aktualizacji ich rozumienia sytuacji otoczenia, a przez to minimalizuje skutki zmienności i wyprzedza złożoność, a pozostając blisko środowiska zewnętrznego może przyspieszyć i uwiarygodnić podejmowane decyzje¹⁷.

Myślenie projektowe potrzebuje interdyscyplinarnych, dobrze zorganizowanych i kulturowo zróżnicowanych zespołów mogących zagwarantować jego skuteczność. Wymaga ono silnego zespołu, który będzie w stanie je napędzać. Silny zespół jest oparty na wiedzy, legitymuje się zdolnościami jej absorbowania i rozwijania poprzez uczenie się w zespole i pozna nim, a także potrafi efektywnie z tej wiedzy korzystać. Nie chodzi w nim więc tylko o zdobywanie wiedzy, ale także o to, w jaki sposób przenosi się ona między jego członkami. Wymiana wiedzy wspiera tworzenie wartości, dlatego potrzebne są zespołowe umiejętności dostrzegania i wyjaśniania różnorakich powiązań między zdobytą wiedzą a tym, w jaki sposób może ona odnosić się do różnych obszarów funkcjonalnych oraz jak się nią dzielić i wykorzystać ją do tworzenia wartości. Rolą zespołów projektowych jest uchwycenie kluczowych czynników i ich powiązań mających wpływ na rozwój zagrożeń dla BiPP, dokonanie krytycznej ich oceny oraz przedstawienie jej wyników uczestnikom projektu, przy uwzględnieniu aktualnych uwarunkowań w których projekt będzie realizowany.

Zespół to zbiór ludzi i relacji koordynujących ich działania, zdobywających, wytwarzających i wymieniających wiedzę, osób funkcjonujących w określonej organizacyjnej kulturze i kontekstach tej kultury. Warto więc dokonać wglądu w organizację zespołu projektowego, szukając odpowiedzi na pytanie: jaki powinien być zespół, jego struktura, kompetencje, kultura, aby legitymował się on mocą absorpcyjną i zdolnością uczenia się? Organizacja zespołu i wymagania stawiane przed zespołami projektowymi rozpatrywane winny być z perspektywy bogactwa przedmiotów i uczestników projektów BiPP, ponieważ to oni wpływają na dobór/wypracowanie skutecznych modeli i metod wspólnego środowiskowego działania, a więc decydują o specyfice pracy projektowej. Wypracowywane przez zespół

¹⁷ T. Adams, L. Stewart, *Chaos theory and organizational crisis: A theoretical analysis of the challenges faced by the New Orleans police department during hurricane Katrina*, „Public Organization Review” 2015, Vol. 15, Issue 3, s. 415–431; J. Bartscht, *Why systems must explore the unknown to survive in VUCA environments*, „Kybernetes” 2015, Vol. 44, Issue 2, s. 253–270.

modele i metodyki postępowania powinny określać zasady, techniki i narzędzia normujące prowadzenie analizy aktualnej sytuacji zagrażającej BiPP, uwzględniać środowiskowe wskaźniki: wynikowe i wiodące, pozwalające na hierarchizowanie i ocenę czynników oraz działań mających wpływ na stan aktualny i przyszłość BiPP.

Można sformułować tezę mówiącą, że w administracji samorządowej niewiele jest zespołów projektowych, które zbudowały zdolność myślenia projektowego. Myślenia pozwalającego patrzeć nie tylko poza granice zespołu, ale także myśleć o tym:

- jakie informacje są potrzebne, aby: a) poznać rzeczywiste uwarunkowania układu zagrożenia – bezpieczeństwo w danym środowisku; b) określić kluczowe czynniki determinujące ten układ, które należy koniecznie uwzględnić w projektowaniu; c) zaproponować działania jakie powinniśmy wobec zaistniałej sytuacji podjąć;
- gdzie jest źródło i zakres tych informacji, w jaki sposób je gromadzić, jak to zorganizować i czy jesteśmy do tego przygotowani;
- żeby gromadzenia informacji nie ograniczyć jedynie do postrzegania zewnętrznej strony rzeczywistości, ale także mieć świadomość znaczenia i konieczności gromadzenia informacji opisujących jej duchowy wymiar; zobowiązuje to zespół projektowy do zajęcia postawy otwartej na wyzwania, jakie wypływają z diagnozowanej sytuacji.

Od zespołu projektowego zależy, czy działania dla BiPP, początkowo eksperymentalne, zostaną z biegiem czasu pozytywnie bądź negatywnie zweryfikowane przez ludzi. Działanie pozytywnie odbierane zyskuje uznanie i jest akceptowane przez miejscową społeczność, stając się wzorem powszechnie obowiązującym. Często jednak mała skuteczność praktykowanych form działalności profilaktycznej i/lub prewencyjnej dla BiPP sprawia, że ludzie nie rozumieją idei tych przedsięwzięć, co rodzi obojętność czy niezadowolenie ludzi i obniża ich poczucie bezpieczeństwa, przez co taki projekt jest odrzucony. Sytuacja taka nakazuje menedżerom – projektantom stały kontakt z lokalną rzeczywistością społeczno-kulturową oraz korzystanie z wiedzy i doświadczeń mieszkańców z zakresu BiPP. Dzięki wzajemnemu oddziaływaniu teorii i praktyki BiPP modele działania w tym zakresie mogą być dalej udoskonalane. Sens ciągłego projektowego uaktualniania modeli wspólnego działania dla BiPP tkwi w tym, że stanowi ono podstawę do opracowania szczegółowych planów i programów działalności dla tego obszaru.

Prakseologiczne myślenie projektowe

Obecnie projektowanie w obszarze BiPP domaga się działalności nie spontanicznej, lecz dobrze zorganizowanej, uwzględniającej potrzeby projektobiorców, ale przede wszystkim skutecznej. W paradygmacie prakseologicznego myślenia projektowego proces postępowania badawczego rozpoczyna się od wypracowania modelu normatywnego danej formy działalności dla BiPP. Celem takich modeli działania jest: wykorzystanie utrwalonych w praktyce bezpieczeństwa sposobów działania i rozszerzanie ich zastosowania, a w przypadku modeli nowych ich propagowanie wśród mieszkańców i wprowadzenie w życie lokalnego środowiska. W kolejnym etapie model – prototyp, za pomocą badań empirycznych, doskonalą się wypracowując

model, który będzie wdrażany w konkretnym miejscu i czasie realizacji projektu. Następnie w oparciu o informacje zwrotne od użytkowników, wypracowuje się postulaty udoskonalenia tej działalności w przyszłości.

Zastosowanie w działalności projektowej osiągnięć współczesnej prakseologii prowadzi do wniosku, że skuteczne działanie projektowe wymaga znajomości nie tylko zasad myślenia projektowego i różnorodnych uwarunkowań tej działalności w obszarze BiPP, lecz także reguł sprawnej organizacji pracy zespołowej. Oznacza to, że metody i techniki wypracowane na gruncie nauk społecznych mogą i powinny być w sposób przemyślany przenoszone na grunt działalności projektowej, która zawsze musi uwzględniać różne aspekty i konteksty życia ludzi w danym środowisku oraz dotychczasowe doświadczenia jednostkowe i zespołowe związane z działalnością dla bezpieczeństwa. Analiza prakseologiczna działalności projektowej dotyczącej zagadnień BiPP, bazująca na założeniach ogólnej teorii działania, koncentruje się na poszczególnych etapach, elementach i czynnikach warunkujących sposób zorganizowania i realizacji działania projektowego. Ważnymi czynnikami tych analiz są miejsce i czas, które indywidualizują projektowe środowisko m.in. w aspektach: potrzeb, wymagań czy możliwości związanych z kształtowaniem BiPP. Analizom poddaje się cel, przedmiot i podmiot projektu, wykorzystywane/proponowane metody i środki działania na rzecz BiPP, które rozważane są w różnych kontekstowych perspektywach – historycznej, społecznej, kulturowej, prawnej, organizacyjnej, technicznej itp. Powyższe elementy działania projektowego mogą być analizowane w odniesieniu do indywidualnego podmiotu, grupy podmiotów, np. grupy osób uzależnionych od środków psychotropowych, czy w odniesieniu do wybranego elementu środowiska – rodzinnego, szkolnego, społeczności lokalnej, grupy zawodowej itp.

Modele takie, odwzorowujące i wzorujące się na całości lub części złożonej działalności dla lokalnego bezpieczeństwa, zawierają w sobie jej elementy normatywne i praktyczne, które umożliwiają analizę i ocenę aktualnych praktyk dla bezpieczeństwa oraz ich planowanie na przyszłość. Działalność ta wyraża się w tym, że analiza teraźniejszej sytuacji w obszarze lokalnego bezpieczeństwa uwzględnia wcześniejsze praktyki i doświadczenia i ich przydatność dla projektów bezpieczeństwa, a zasady i dyrektywy przyszłego działania projektowego są wnioskami wynikającymi z dwóch pierwszych etapów badawczych jako swoich przesłanek. Prowadząc badania według tej procedury:

- na pierwszym etapie – normatywnym – przeprowadza się refleksję nad istotą zagrożeń dla bezpieczeństwa i ich/jego uwarunkowań oraz nad podstawowymi, aktualnie wykorzystywanymi formami działalności jednostkowej i zbiorowej ukierunkowanej na zapewnienie bezpieczeństwa. Celem tego etapu jest wypracowanie w oparciu o aktualną wiedzę z zakresu nauk o bezpieczeństwie, a także wypływające z dotychczasowej praktyki doświadczenia, gruntownych podstaw różnych form działalności w celu poprawiania bezpieczeństwa w lokalnym środowisku;
- na drugim etapie dokonuje się analizy organizacyjnej oraz społeczno-kulturowej aktualnej działalności w obszarze bezpieczeństwa jednostkowego, grupowego i środowiskowego, wykorzystując w tym celu wyniki badań empirycznych prowadzonych w konkretnych środowiskach lokalnych. Celem jest rozpoznanie

aktualnego stanu BiPP widzianego oczami mieszkańców oraz przydatności instytucjonalnych praktyk wykorzystywanych w tym obszarze;

- na etapie trzecim, prakseologicznym (strategicznym), ustala się wnioski i postulaty dotyczące koniecznych przedsięwzięć związanych z podnoszeniem poziomu BiPP, wskazując zasady i dyrektywy oraz pokazując modele tej działalności, które powinny być uwzględniane w projektach bezpieczeństwa obecnie i w przyszłości. Celem etapu jest wypracowanie konkretnych rozwiązań, adekwatnych do wyzwań stawianych przez miejscową społeczność, według których ma być prowadzona działalność poprawiająca stan BiPP.

Prakseologiczne podejście do działalności projektowej wymaga zastosowania różnych badawczych metod. Aspekty normatywne projektu domagają się wykorzystania metod dedukcyjnych, a badanie aktualnych uwarunkowań determinujących planowane działania wymaga zastosowania metod indukcyjnych. Z jednej strony można odwołać się do zastanych wyników badań empirycznych nauk społecznych, takich jak: nauki o zarządzaniu i jakości, nauki o bezpieczeństwie, socjologii czy psychologii, przeprowadzając adekwatną do potrzeb projektu wtórną analizę wyników ich badań, z drugiej – przeprowadzić własne badania empiryczne analizowanej formy działalności projektowej. Praca badawcza projektantów wymaga od nich opanowania metod szczegółowych nauk społecznych oraz kompetencji samodzielnego przeprowadzenia badań empirycznych, analizowania otrzymanych wyników, wyciągnięcia wniosków i sformułowania postulatów dotyczących projektowania nowych i doskonalenia dotychczasowych form działalności w obszarze BiPP.

Należy podkreślić, że cele empirycznych badań projektowych często różnią się od celów podobnych badań realizowanych w ramach różnych dyscyplin nauk społecznych. Przykładowo: badania w naukach o zarządzaniu, w naukach o bezpieczeństwie, czy badania socjologiczne i psychologiczne, prowadzi się zazwyczaj w celu weryfikacji sposobu i wyników postrzegania określonych fragmentów czy aspektów rzeczywistości społecznej, a nie ich kształtowania. Tak ukierunkowane badania i postawione problemy badawcze wymagają sformułowania hipotez roboczych, a następnie ich weryfikacji bądź falsyfikacji, w oparciu o uzyskane wyniki badań empirycznych. Badania empiryczne projektowe często nie wymagają formułowania hipotez. Ma to miejsce w przypadku, gdy ich celem jest stwierdzenie przydatności czy wypracowanie usprawnień w teraźniejszym modelu działalności w obszarze BiPP, który funkcjonuje w oparciu o dotychczasowe organizacyjne i społeczno-kulturowe normy. Wówczas wyniki badań empirycznych służą ukazaniu faktycznej realizacji modelu normatywnego wybranej formy działalności i skutków jego stosowania z perspektywy różnych grup beneficjentów. W takich przypadkach miejsce hipotezy zastępuje model normatywny badanej formy działalności na rzecz BiPP w danej lokalnej społeczności.

Podsumowanie

Myślenie projektowe jest dyscypliną mało rozpowszechnioną, zwłaszcza w Polsce, co oznacza, że nie jest ona łatwą do praktykowania, szczególnie w obszarze rozwiązań angażujących podmioty środowisk lokalnych w działania dla BiPP. Jest to

dyscyplina wymagająca od lokalnych podmiotów szerszego zainteresowania, gdyż stwarza możliwości projektowego uwzględniania dynamiki przedmiotu projektowania jakim jest BiPP w aktualnych uwarunkowaniach miejsca i czasu. To sprawia, że myślenie projektowe jako dyscyplina płodna, poszerza projektowe możliwości przez co staje się ona interesująca. Istotnymi faktorem modeli projektowych BiPP są czas i przestrzeń, dlatego nie istnieją modele uniwersalne, zachowujące swą aktualność stale i w każdym miejscu na Ziemi. Zmiany społeczno-kulturowe oraz społeczny i technologiczny rozwój wymagają ciągłego aktualizowania modeli działań dla BiPP stosowanych w różnych środowiskach lokalnych.

Myślenie projektowe umożliwia tworzenie różnych procedur projektowania przedsięwzięć dla bezpieczeństwa. Dominuje w nim założenie, że im więcej informacji i wiedzy mają uczestnicy projektu, tym sprawniejszy i doskonalszy będzie przebieg projektowania i wdrażania projektu. Stąd analizy empiryczne i ich wyniki traktowane winny być jako wytyczne, wskaźniki czy kryteria do projektowania, które po zweryfikowaniu stają się podstawą do tworzenia nowego projektu. Zaproponowane metodologiczne podejścia projektowe do przedsięwzięć z zakresu BiPP nie są propozycjami dopracowanymi do perfekcji. Z tego powodu istnieje szerokie pole do zgłaszania nowych propozycji rozwiązań metodologicznych bądź postulatów doskonalących dotychczasowe metody działania projektowego. Aktualne są wymagania projektowania, które lepiej jest dostosowane do lokalnych potrzeb, tak aby modele działania dla BiPP poszerzały repertuar form, metod i środków działalności poprawiającej poczucie bezpieczeństwa mieszkańców. Działania dla BiPP wykorzystujące myślenie projektowe lepiej integrują różne podmioty jednostkowe i instytucjonalne, dzięki czemu wzrasta szansa na skuteczne kontrolowanie zagrożeń i utrzymywanie ich na akceptowalnym poziomie, pomimo dynamicznych zmian w sferze społeczno-kulturowej i techniczno-technologicznej.

Bibliografia

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 6th ed., Project Management Institute, Newtown Square 2017, https://www.academia.edu/43269708/A_Guide_to_the_PROJECT_MANAGEMENT_BODY_OF_KNOWLEDGE_PMBOK_GUIDE [dostęp: 22.07.2020].
- Adams T., Stewart L., *Chaos theory and organizational Crisis: A theoretical analysis of the challenges faced by the New Orleans police department during hurricane Katrina*, „Public Organization Review” 2015, Vol. 15, Issue 3.
- Arystoteles, *Etyka nikomachejska*, tłum. [z grec.] D. Gromska, wyd. 2, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1982.
- Arystoteles, *O ruchu zwierząt; O poruszaniu się przestrzennym zwierząt*, tłum. [z grec.] P. Siwek, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975.
- Bartscht J., *Why systems must explore the unknown to survive in VUCA environments*, „Kybernetes” 2015, Vol. 44, Issue 2.
- Boland R.J. Jr., Collopy F., Lyytinen K., Youngjin Yoo, *Managing as designing: Lessons for organization leaders from the design practice of Frank O. Gehry*, „Design Issues” 2008, Vol. 24, No. 1, <https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/desi.2008.24.1.10> [dostęp: 7.07.2020].

- Brown T., *Design thinking*, „Harvard Business Review”, June 2008, https://new-ideo-com.s3.amazonaws.com/assets/files/pdfs/IDEO_HBR_DT_08.pdf [dostęp: 31.03.2020].
- Brown T., Wyatt J., *Design Thinking for Social Innovation*, „Stanford Social Innovation Review”, Winter 2010, https://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation [dostęp: 30.03.2020].
- Cousins B., *Design Thinking: Organizational Learning in VUCA Environments*, „Academy of Strategic Management Journal” 2018, Vol. 17, Issue 2, <https://www.abacademies.org/articles/design-thinking-organizational-learning-in-vuca-environments-7117.html> [dostęp: 29.03.2020].
- Dorst K., *The core of 'design thinking' and its application*, „Design Studies” 2011, Vol. 32, Issue 6, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0142694X11000603> [dostęp: 10.03.2020].
- Dunne D., Martin R., *Design thinking and how it will change management education: An interview and discussion*, „Academy of Management Learning and Education” 2006, Vol. 5, No. 4, https://www.researchgate.net/publication/267362301_Design_Thinking_and_How_It_Will_Change_Management_Education_An_Interview_and_Discussion/link/553132c00cf27acb0dea90e8/download [dostęp: 31.03.2020].
- Elmasy R., *Design Thinking in Schools: Building a Generation of Innovators*, Designorate, 3.10.2016, <https://www.designorate.com/design-thinking-in-schools/> [dostęp: 20.03.2020].
- Friis Dam R., Yu Siang T., *Stage 2 in the Design Thinking Process: Define the Problem and Interpret the Results*, Interaction Design Foundation, <https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-2-in-the-design-thinking-process-define-the-problem-and-interpret-the-results> [dostęp: 15.01.2020].
- Gasik S., *Model zarządzania projektami publicznymi*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula” 2014, nr 2.
- Heifetz R.A., Laurie D.L., *The Work of Leadership*, „Harvard Business Review”, January–February 1997, <http://www.nhcue.edu.tw/~aca/fte/95-2/4.pdf> [dostęp: 26.03.2020].
- Instytut Północny, *Paradygmaty klasyczne w filozofii*, <http://www.neuronauka.sci.pl/paradygmaty.html> [dostęp: 28.02.2020].
- Introduction to Design Thinking*, SAP, 12.09.2012, <https://experience.sap.com/skillup/introduction-to-design-thinking/> [dostęp: 28.03.2020].
- Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Senge P.M., Scharmer C.O., Jaworski J., Flowers B.S., *Presence: Human purpose and the field of the future*, SoL, Cambridge 2004.
- Senge P.M., Smith B., Kruschwitz N., Laur J., Schley S., *The necessary revolution: How individuals and organizations are working together to create a sustainable world*, Doubleday, New York 2008.

Myślenie i analizy projektowe w przedsięwzięciach administracji samorządowej w obszarze bezpieczeństwa i porządku publicznego – ujęcie metodyczne
Streszczenie

Głównym celem artykułu jest teoretyczna synteza zawartych w literaturze wyników badań nad myśleniem projektowym, aby lepiej zrozumieć jego zasady i cechy charakterystyczne oraz towarzyszące mu procesy, a także zaproponować sposoby wykorzystania poczynionych ustaleń dotyczących myślenia projektowego w działaniach na rzecz bezpieczeństwa i porządku publicznego (BiPP) w środowiskach lokalnych. Przedstawiono dwa metodyczne podejścia, nieodłączne w myśleniu projektowym. Pierwsze to metodyka, której istotę wyraża triada: inspiracja, ideacja, implementacja, znajdująca zastosowanie w projektowaniu działań dla BiPP dostosowanych do aktualnych uwarunkowań konkretnego miejsca i czasu. Drugie to metodyka projektowania rozpoczynająca się od zdefiniowania modelu normatywnego danej formy działalności dla BiPP. Przedstawiono też zasady wypracowania modelu projektowej działalności, zapewniającego optymalne zaspokojenie potrzeb danej osoby/grupy, oraz wdrożenia go do praktyki i jego dalszego doskonalenia.

Słowa kluczowe: myślenie projektowe, podejścia projektowe, projektowanie bezpieczeństwa, bezpieczeństwo i porządek publiczny

Design-oriented thinking and analyses in the undertakings of local and regional authorities in the field of security and public order: a methodological approach
Abstract

The overriding goal of the paper is to present a theoretical synthesis of the findings of the research on design-oriented thinking found in the subject literature in order to better understand its principles and characteristic features and accompanying processes, and to suggest ways of using such findings with regard to design-oriented thinking in safety and public order activities (Polish: BiPP) in local environments. Two methodical approaches have been proposed, indispensable in design-oriented thinking. The first one rests on methodology, the essence of which is expressed by the inspiration, ideation and implementation triad, used in the design of activities for BiPP adapted to the current conditions of a particular place and time. The second one hinges upon design methodology, which begins with defining the normative model of a given form of activity for BiPP. A model of this activity has been worked out to ensure a design activity model that would guarantee optimal satisfaction of the needs of a given community, and to facilitate its implementation and further development.

Key words: design-oriented thinking, design-oriented approaches, security design, security and public order

Design-Thinking und Projektanalyse in den Vorhaben der Lokalverwaltung auf dem Gebiet der Sicherheit und öffentlichen Ordnung – methodischer Ansatz

Zusammenfassung

Das Hauptziel des Artikels ist eine theoretische Synthese der in der Literatur gesammelten Forschungen über das Design-Thinking, um seine Voraussetzungen, Merkmale und begleitende Prozesse besser zu verstehen, als auch um Vorschläge zu machen, auf welche Weise die Feststellungen zum Design-Thinking für die öffentliche Sicherheit und Ordnung in den lokalen Gemeinschaften genutzt werden kann. Es wurden zwei methodische Ansätze dargestellt, die unentbehrlich beim Design-Thinking sind. Der erste ist die Methodik, deren Wesen durch folgende Triade ausgedrückt wird: Inspiration, Ideenbildung, Implementierung, welche beim Entwerfen der den Bedingungen des konkreten Orts und der konkreten Zeit angepassten Tätigkeiten für die öffentliche Sicherheit und Ordnung Anwendung findet. Der zweite Ansatz ist die Methodik des Entwerfens, die mit der Festlegung eines normativen Modells der gegebenen Tätigkeitsform für die öffentliche Sicherheit und Ordnung beginnt. Außerdem wurden die Grundsätze für die Ausarbeitung eines Modells der Projektaktivität vorgestellt, um die optimale Befriedigung der Bedürfnisse einer bestimmten Person/Gruppe sowie deren Umsetzung in die Praxis und deren weitere Verbesserung sicherzustellen.

Schlüsselwörter: Design-Thinking, Design-Ansätze, Sicherheitsdesign, Sicherheit und öffentliche Ordnung

Мышление и проектный анализ в деятельности местного самоуправления в области безопасности и правопорядка – методический подход

Резюме

Основной целью статьи является теоретический синтез исследований проектного мышления, описанных в научной литературе. Это будет способствовать лучшему пониманию принципов и особенностей проектного мышления, сопутствующих ему процессов, а также позволит предложить способы использования результатов, касающихся проектного мышления, в деятельности направленной на обеспечение безопасности и общественного порядка в местной среде. В статье представлены два методических подхода, необходимых в проектном мышлении. Первый – это методика, суть которой выражается триадой: вдохновение, идея, реализация, находящая применение в проектировании действий для обеспечения безопасности и общественного порядка, адаптированных к конкретному месту и времени. Второй – это методика проектирования, которая начинается с определения нормативной модели данной формы деятельности для обеспечения безопасности и общественного порядка. В исследовании также изложены принципы разработки модели проектной деятельности, обеспечивающей оптимальное удовлетворение потребностей человека/группы, а также внедрения ее в практику и дальнейшее совершенствование.

Ключевые слова: проектное мышление, проектные подходы, проектирование безопасности, безопасность и общественный порядок