

# JAK MATRIX BARIER ZAMIENIĆ W MATRIX SZANS. BADANIE UKŁADU BARIER DLA UPOWSZECHNIANIA I ROZWIJANIA INNOWACJI SPOŁECZNYCH

Ashoka Polska

## CO ZROBILIŚMY?

Przeprowadziliśmy pogłębione badanie, w którym przez ponad trzy miesiące rozmawialiśmy z 20 osobami zajmującymi się innowacjami w Polsce. Dotarliśmy do przedstawicieli wszystkich sektorów, doświadczonymi w działaniach społecznych z różnych obszarów.

- Rozmawialiśmy z tymi, którzy pracują nad konkretnym wyzwaniem społecznym i bariery do rozwijania innowacji wynikały z analizy ich konkretnej historii.
- Drugą grupę rozmówców stanowiły osoby, które obserwują innowacje społeczne z szerszej perspektywy, rozdzielają środki, wymyślają programy, pracują na uczelniach lub w *think tankach*.

## JAK PRACOWALIŚMY?

Rozmawialiśmy długo i szczerze, a potem spisaliśmy bardzo rozbudowaną listę wszystkich wymienionych barier i zastanowiliśmy się jak je ułożyć, by zgromadzona wiedza pozwoliła nam działać.

Porządkowaliśmy tabelę wielokrotnie układając je według różnych kryteriów: po pierwsze patrzyliśmy czy opisywane bariery różnią się w zależności od sektora, z którego pochodzi rozmówca (okazało się, że nie), potem liczyliśmy te, które się powtarzają i sprawdzaliśmy czy są jakieś dominujące (okazało się, że nie – większość rozmówców była zgodna i kluczowe bariery były wymieniane z podobną częstotliwością). Na końcu uporządkowaliśmy je, szukając takich, które naszym zdaniem są „generyczne” – stanowią przyczynę szerszej wiązki innych barier.

Wszystkie analizy były dla nas głównie ćwiczeniami intelektualnymi, bo każde kolejne czytanie tabeli z barierami, pogłębione wiedzą o konkretnych projektach pozwalało nam ułożyć ją nieco inaczej.

### Wnioski:

- bariery są ze sobą w skomplikowany sposób połączone – stanowią układ powiązań, który się aktywizuje w zależności od obszaru czy stadium procesu innowacji. Natomiast trudno jest wybrać te, które są pra-przyczynami i nie wpaść w zbytne uogólnienia
- nie możemy o barierach myśleć przyczynowo, liniowo, ani statycznie – wyłonione w badaniu bariery są w ciągłym ruchu współzależności. To trudne do wyobrażenia, ale zgodne z tym jak wygląda pole innowacji (jest raczej otwartą siecią niż zamkniętym układem) i pokrzepiające w myśleniu o rozwiązaniach. Możemy bowiem zmienić sieć zaczynając zmianę w wybranym miejscu, a nie tylko w jednym.
- sieć barier jest skomplikowana, a negatywny wpływ poszczególnych jest wzmocniony przez oddziaływanie innych. To również paradoksalnie dobra wiadomość: nie jest bowiem tak, że niektóre są generycznie nieusuwalne – ich moc bierze się nie z wewnętrznych właściwości tylko ze współobecności z innymi barierami.

## PO CO TAKIE BADANIE?

W badaniu chodziło o to, by **rozumieć, co takiego składa się na trudności w upowszechnianiu dobrych i działających pomysłów poprawiających jakość życia ludzi**. Dlaczego innowacje w Polsce często nikną, nie ma warunków, by mogły znacząco wpłynąć na to jak się nam wszystkim, albo jak największym grupom, żyje, pracuje i uczy. Dlaczego mimo, że mamy tylu wspaniałych i pomysłowych ludzi, mądrych naukowców, społecznie zaangażowanych działaczy i biznesmenów, zmiany na lepsze nie zachodzą w zauważalnym tempie i skali? Innowacjami jako zjawiskiem i pojęciem jesteśmy już trochę znużeni, choć nie doświadczaliśmy ich jeszcze pełnego potencjału i nie znaleźliśmy innowacyjnych rozwiązań we wszystkich sferach, w których ich potrzebujemy.



**Naszym celem było zebranie i uporządkowanie barier, by rozmawiać o ich usuwaniu i dzielić się tym, czego się nauczyliśmy o ich specyfice i dynamice.** By każda osoba, której zależy na skutecznym zmienianiu rzeczywistości, mogła dzięki lepszemu rozumieniu uwarunkowań kontekstu szybciej i najlepiej wspólnie z zainteresowanym tym wyzwaniem partnerem znaleźć rozwiązanie, czy choćby neutralizator jakiejś wiązki barier. **Zależy nam, by kolejnym etapem procesu były konkretne projekty,** zmiany w istniejących programach czy przesunięcie kilku drobnych elementów, które być może usprawnią sposób działania całego ekosystemu.

## GLÓWNE WNIOSKI

Część zdiagnozowanych barier jest oczywista i powszechnie znana – niektóre wręcz brzmią banalnie (np. problemy z komunikacją). W naszym badaniu i analizie dociekamy jednak, co takiego się dzieje, że wspólna wiedza o przyczynach problemów nie doprowadza do zmiany. Być może powiązanie uwarunkowań konsoliduje niektóre problemy i sprawia, że są swoiście „nie do ruszenia”. Czytając każdą z barier warto od razu zastanowić się jak ją neutralizować lub jeszcze lepiej jak eliminować, oraz jak jest powiązana z inną barierą.

Podstawowe bariery	Bariery generyczne
Brak nawyków i częstych doświadczeń współpracy między sektorami.	Powierzchowne powiązanie między jednostkami, sektorami. Niewystarczające pod względem operacyjnym usieciowienie.
Brak myślenia i działania dla dobra wspólnego. Dobro wspólne jako kategoria nie mająca swojej reprezentacji w działaniu instytucji, dominacja logik partykularnych (danej instytucji czy sektora)	
Słabe zarządzanie wiedzą z obszaru (słabe agregowanie wiedzy, słabe działania na rzecz mierzenia efektów, brak doświadczenia w budowaniu wskaźników zmiany)	Niewystarczające tempo uczenia się – słaba kumulacja obiektywnej wiedzy, brak wskaźników zmiany, lęk przed mierzaniem wpływu.
Brak warunków do eksperymentowania	Niezaspokojona potrzeba bezpieczeństwa – dominacja kontroli formalnej nad monitoringiem zmiany.
Krótkie cykle wspierania procesów innowacyjnych (tzw. niecierpliwość instytucjonalna)	
Brak poczucia bezpieczeństwa – niejednoznaczny i skomplikowany porządek prawny, rozbudowana biurokracja, która potencjalnie może być źródłem problemów (w razie nie wypełnienia jej wymogów)	Sfragmentaryzowanie obszarów (zamiast interdyscyplinarności) w połączeniu z bardzo silną hierarchią zarządczą w instytucjach. Wydaje się to najbardziej niekorzystnym układem dla wymiany wiedzy i kreowania optymalnego środowiska do uczenia się.
Słaba komunikacja i nieefektywne rzecznictwo na rzecz nowych rozwiązań (zakorzenienie w <i>status quo</i> )	
Bardzo silne zhierarchizowanie wewnątrz instytucji i firm.	
Nieradzenie sobie ze złożonością kontekstu innowacji społecznych – brak operacyjnej i uwspólnianej wiedzy o przyczynach zjawisk, słaba absorpcja najnowszych wyników badań z wielu dziedzin oraz wciąż niewystarczające objaśnienie działających rozwiązań.	
Wyzwania z obszaru finansów: chodzi tu za równo o wciąż słabą bazę źródeł finansowania, nieefektywne modele finansowania oraz brak kultury wyceny działań, rozumienia wagi długofalowych inwestycji, szczególnie w kadry.	

*Pełne zestawienie barier prezentujemy w tabeli na końcu dokumentu.*



---

## Przykładowe ćwiczenie na podstawie wniosków z badania<sup>1</sup>

Chcemy zachęcić Państwa do traktowania wyników naszych badań w sposób, który sam w sobie jest neutralizujący dla odkrytych barier:

- myślimy o odkrytych barierach nie jakby były statyczną listą, a raczej siecią cyklicznych systemów, które dodatkowo wzajemnie na siebie wpływają
- skupiamy się na tym jak przerywać cykle wzmacniających się błędów w myśleniu i działaniu - każdemu z nas ze względu na miejsce w złożonym układzie (sektora, instytucji) jest łatwiej skupić się na jakimś wycinku sieci i go zmienić
- myślimy o tym, co działa i jak działać. Najbardziej intrygujące w polskim kontekście jest właśnie to, jak bardzo wiedza o barierach jest powszechna i spójna i jak bardzo nie zamienia się w skuteczne bariery neutralizowanie (jak przeskoczyć z „wiedzieć” do „dobrze działać”)

Poniżej przykładowe ćwiczenie, który pozwala zobaczyć jak bariery są ze sobą połączone (a pewnie może być jeszcze więcej rozgałęzień). Po zrozumieniu logiki tego wynikania można w głowie zrobić ćwiczenie odwrotne: odwróćmy wektor jednego z etapów procesu i zobaczmy czy ma to szansę na zneutralizowanie danego cyklu „barier”.

### CYKL BARIER „Słaba współpraca”, czyli zobacz połączenia i pomyśl jak to zamienić:

Weźmy pierwszą – powszechnie doświadczaną barierę – słaba współpraca między sektorami. I popatrzmy na nią włączając inne, które pojawiły się w badaniu.

1. Nie mając doświadczeń operacyjnej pracy z innymi typami instytucji, nie uczymy się nawzajem swoich logik działania, nie umiemy przekładać perspektyw i jest nam trudno realizować wspólne działania (urzędnicy nas denerwują, biznesowi chodzi tylko kasę, a społecznicy są naiwniakami).
2. Dodatkowo większość procesów jest mocno sformalizowana, więc urzeczywistnienie współpracy jest dość skomplikowane, okazuje się, że łatwiej jest zrobić coś samemu (zanim im wytłumaczę o co tutaj chodzi, a oni będą próbowali zamienić to w biznesplan, albo umowę...)
3. Możemy jeszcze wziąć pod uwagę mocną hierarchię w instytucjach i okaże się, że o wszystkim musi decydować szef, w tym o współpracy, nawet nieformalnej (bez zgody kogoś na górze nie można marnować czasu na poznawanie potencjalnych partnerów, jakąś wymianę wiedzy, publikacje – wiadomo ile my mamy pracy na co dzień, a to się w sumie nie mieści w standardowych obowiązkach)
4. Gdy robimy coś sami, nasza szansa na niestandardowe działanie czy pomysł jest oczywiście mniejsza, ale za to nie musimy się uczyć współdziałania z kimś trochę innym.
5. W ten sposób nasze sieci współpracy jeśli są to są czysto symboliczne, a nasze działania stają się jeszcze bardziej „nasze”, wsobne (kurtuazyjne wymiany wizytówek na konferencjach, znajomość na LinkedIn, warsztaty z których nic nie wynika, w sumie wydaje mi się, że nie potrzebujemy wsparcia, bo wiemy jak to robić)
6. Nie współpracując zaczyna w nas rosnąć lęk, że ten nasz pomysł ktoś nam zabierze (w sieci trudno coś zabrać, bo wszystko jest trochę wspólne), więc coraz bardziej się okopujemy
7. Trudno jest nam obiektywnie przyjrzeć się temu „naszemu” pomysłowi” i jego konsekwencjom, dlatego wolimy nie konfrontować się z wynikami ewaluacji (w grupie łatwiej sobie poradzić z negatywnymi wynikami pracy – bo wszystko jest współdzielone).

I teraz rozumiemy jak wiele powiązanych ze sobą barier wpływa na to, że brakuje nam zasobów i przede wszystkim motywacji do wytrwałego szukania najlepszych wskaźników oceny efektów naszej pracy, by mieć mocne dowody sensu projektów, a dalej większą szansę na szukanie wsparcia wśród partnerów i sponsorów.

\* teraz można pomyśleć o jakiej innej wybranej z tabeli barierze i stworzyć analogiczny cykl konsekwencji.

---

<sup>1</sup> Do wykonania w myślach – w dowolnym momencie konferencji, lub jeśli zapamiętamy kilka barier z tabeli w pracy lub w domu



# Bariery rozwoju innowacji w rozwiązywaniu problemów społecznych



Uniwersalne bariery procesów społecznych

## A. Współpraca



- A.1. Brak zaufania do kompetencji potencjalnych partnerów
- A.2. Brak zaufania do intencji potencjalnych partnerów
- A.3. Duże koszty współpracy (docierania się języków, perspektyw, logik, sposobów myślenia)
- A.4. Nieznajomość dobrych praktyk i doświadczeń sukcesów wynikających ze współpracy
- A.5. Nie oddawanie procesów/projektów (powinniśmy dzielić poszczególne etapy procesu innowacji pomiędzy różnych operatorów)
- A.6. Optaca się być pierwszym - brak systemu nagród za korzystanie z pomysłów innych

## B. Uczenie się



- B.1. Niedoinwestowanie i niedoceniaenie potrzeby ewaluacji i badań wpływu (ekspertów, metod)
- B.2. Brak dobrze określonych celów i odpowiednich wskaźników zmiany
- B.3. Lęk przed porażką, zgoda na powierzchowne ewaluację i pozorne "sukcesy" (rozdźwięk między dokumentacją a rzeczywistością)
- B.4. Realizacja projektu zgodnie z logiką procedur, a nie realizacji dobrze zdefiniowanego celu
- B.5. Brak wymiany wiedzy między podmiotami, które działają w danym obszarze - nie widzimy obszaru całościowo

## C. Bezpieczeństwo



- C.1. Prymat logiki przetrwania nad logiką zmieniania (na poziomie jednostek i na poziomie instytucji) - zmiana to za duże ryzyko
- C.2. Dominacja kontroli formalnej - jest łatwiejsza do wybronięcia (bezpieczniejsza) niż kontrola realizacji celów
- C.3. Rozbudowane procedury pełniące rolę "poduszek bezpieczeństwa" - usztywniające działania
- C.4. Bardzo mało pozytywnych wzmocnień, poczucia bycia docenionym - to utrudnia przyjmowanie krytyki
- C.5. Rozchwiana rzeczywistość prawna i polityczna
- C.6. Lęk przed większą skalą działań - za dużo zagrożeń

Specyficznie bariery związane rozwojem innowacji społecznych

## 1. Hierarchiczność



- 1.1. Niewłaściwe zarządzanie zespołami (delegowanie, informacja zwrotna, zapewnienie pracownikom przestrzeni do kreatywności)
- 1.2. Odgórne narzucanie pomysłów/ rozwiązań równoległe z niewspieraniem oddolnej pomysłowości (zarówno między instytucjami jak i wewnątrz instytucji)
- 1.3. Niewystarczająca rotacja na stanowiskach i brak sukcesji, wymiany kadr
- 1.4. Hierarchia sektorów (w zależności od sytuacji perspektywa jednego z partnerów dominuje)
- 1.5. Biurokracja wzmacnia hierarchię i ogranicza swobodę operacyjnego działania

## 2. Niecierpliwość



- 2.1. Brak inwestycji z długofalową perspektywą (nie analizujemy długofalowych efektów projektów)
- 2.2. Krótkoterminowa polityka rządu/samorządu/biznesu wobec sektora społecznego - niekontynuowanie polityk
- 2.3. Myślenie logiką projektów, o zamkniętym horyzoncie czasu - nie oglądamy długoterwałych efektów projektu - ich wpływ na sposób działania instytucji, na systemowe mechanizmy dotyczące obszarów
- 2.4. Projekty oparte na organizowaniu wydarzeń, tworzeniu produktów, a nie inicjowaniu zmian systemowych (procesów, efektów)

## 3. Problem ze złożonością



- 3.1. Sposoby działania i myślenia nie przystają do skomplikowanej rzeczywistości społecznej
- 3.2. Korzystanie z tych samych źródeł finansowania - nie łączenie zasobów finansowych
- 3.3. Działanie i myślenie silosowe w ramach jednego sektora (zamknięcie na dany typ działań, perspektywę) (\*nie-współpracowanie)
- 3.4. Skupienie na pojedynczych aspektach problemów - nie adresowanie "wiązek", układów problemów
- 3.5. Usztywnienie w procedurach - co jest łatwiejsze niż tworzenie kontrolowanych warunków dla elastyczności (\*hierarchiczność)
- 3.6. Napięcie między ideowością a przedsiębiorczością

## 4. Słaba komunikacja/dialog/rzeczność



- 4.1. Brakuje nam mocnych dowodów na skuteczność naszych działań, wiedzy wynikającej z analizy porażek - argumentów, danych i analiz
- 4.2. Niezdolność mówienia językiem korzyści, brak przekładalnych miar budowanych na wspólnie konstruowanych wskaźnikach - argumenty jednego sektora nie są wartościowe dla drugiego
- 4.3. Błędy promocji, która jest albo zbyt agresywna i powierzchowna albo enigmatyczna, niejasna (jej słabość wynika wprost z braku mocnych argumentów i danych - punkt 1)
- 4.4. Słabe zaangażowanie dziennikarzy, dla których temat działań społecznych jest nieatrakcyjny
- 4.5. Mało miejsc, okazji, przestrzeni do wspólnego, pogłębionego intelektualnego wysiłku na rzecz rozumienia i opisywania sytuacji w różnych obszarach działań

## 5. Problem z pieniędzmi



- 5.1. Problem z mówieniem o pieniądzu, wyceną pracy, pokazywaniem kosztów - szczególnie intensywne w sektorze społecznych (pozarządowym)
- 5.2. Silny stereotyp sektora społecznego jako sektora wolontarystycznego, sektor pozarządowy ma bardzo silne opory przed proszeniem o pieniądze ("to niegodne")
- 5.3. Polacy nie czują, że mogą być inwestorami społecznymi
- 5.4. Słaba kultura bycia darczyńcą, brakuje narzędzi dojrzałej filantropii
- 5.5. Ignorowanie roli inwestycji w ludzi i ich kompetencje - wydatki na wynagrodzenia na pracowników, ich szkolenia są zawsze podważane
- 5.6. Brak narzędzi wspólnego inwestowania i przejmowania finansowanych ryzyk (wpływ środków EU)

## 6. Nieefektywny porządek prawny



- 6.1. Powszechne przekonanie, że ustawy regulujące działania w poszczególnych obszarach są wadliwe, nie tyle porządkują, a hamują działania (przeregulowanie)
- 6.2. Ustawy są wzajemnie sprzeczne - dodatkowo usztywniają sposób działania
- 6.3. Brakuje ekspertów w sektorach, którzy potrafili wspierać organizacje i instytucje w nawigowaniu po porządku prawnym
- 6.4. Prawo szczególnie wadliwe w zakresie zamówień publicznych i sprawozdawczości
- 6.5. Brakuje konsekwencji i zasobów na rzecz modyfikacji niefunkcyjnych zapisów prawa

## 7. Brak warunków do eksperymentowania



- 7.1. Nie podchwytywanie pomysłów - innowacyjne pomysły "umierają" na zbyt wczesnym etapie rozwoju
- 7.2. Procedury nie zakładają eksperymentu jako równoprawnego elementu procesu wprowadzenia zmian
- 7.3. Politycy nie chcą wziąć na siebie odpowiedzialności za testowanie (niepewność efektów)
- 7.4. Uczenie się przez testowanie i doświadczenie porażek jest uznawane za klęskę - przymus by szybko pokazywać sukces
- 7.5. Brak współpracy, wsobność i właścicielstwo jako zasada realizacji działań potęguje lęk przed doświadczeniem klęski (jest ona tylko moja)
- 7.6. Kontekst kulturowy nastawiony na trwanie, a nie eksperymentowanie czy zmienianie