



## Janusz Ziarko

dr hab., prof. KAAF, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
<https://orcid.org/0000-0002-9100-2807>

# Podejście systemowo-projektowe do rozwiązywania lokalnych problemów bezpieczeństwa i porządku publicznego

## Wprowadzenie

Bezpieczeństwo i porządek publiczny (BiPP) to fenomen niezwykle złożony, zmienny, zależny od wielu czynników środowiskowych, trudny do zrozumienia i wyjaśnienia. Definicje BiPP są ogólne i niejasne, a jego dynamika sprawia, że jak dotąd nie wypracowano żadnego zestawu powszechnie przyjętych zasad reagowania na zagrożenia BiPP ani uniwersalnych determinantów utrzymania jego pożądanego poziomu. Podejście systemowe, myślenie projektowe (*design thinking*) oraz kwestie bezpieczeństwa i porządku publicznego to w dużej mierze zagadnienia rozpatrywane niezależnie od siebie. Obecnie pojawiają się inicjatywy mające na celu integrację myślenia systemowego i myślenia projektowego w odniesieniu do różnych społecznie ważnych problemów, w tym tych związanych z BiPP.

Głównym celem artykułu jest z jednej strony zasugerowanie, że zintegrowane podejście może być skutecznie stosowane w rozwiązywaniu problemów BiPP powstających w lokalnych środowiskach, z drugiej – zachęcanie menedżerów bezpieczeństwa do stosowania myślenia systemowego i przyjęcia postawy projektowej *design thinking*, co ma kluczowe znaczenie w świecie innowacji. Koncepcja łącząca myślenie systemowe i myślenie projektowe pozwala na poznawcze wykorzystanie dwóch różnych perspektyw wprowadzania zmian. Stanowi podstawę poznawczej elastyczności niezbędnej menedżerom do podejmowania różnorodnych form współpracy z lokalnymi społecznościami, ukierunkowanej na rozwiązywanie trudnych problemów BiPP. Stąd pytanie: jakie jest znaczenie myślenia systemowo-projektowego i bazującego na nim

podejścia do poznawania lokalnych uwarunkowań BiPP oraz wykorzystania wyników poznania do zapewnienia jego pożądanego poziomu? Odpowiadając na pytanie, hipotetycznie zakłada się, że myślenie systemowe pomaga menedżerom bezpieczeństwa w zrozumieniu wpływu wzajemnie połączonych i oddziałujących na siebie różnych czynników występujących w lokalnym środowisku, które determinują BiPP, ponieważ stanowi ramy dla widzenia całości i pracy z nią, a nie tylko z poszczególnymi częściami, oraz dla dostrzeżenia wzajemnych relacji między częściami. Umożliwia zarówno przestrzenne i czasowe badanie problemu poprzez powiązanie systemów z ich otoczeniem i między sobą, jak i zrozumienie problemów złożonych. Z kolei myślenie projektowe ułatwia integrację ludzi, celów, procesów i wydajności, wspiera i stymuluje kreatywność oraz projektowanie innowacyjnych sposobów budowania środowiskowego potencjału bezpieczeństwa, który będzie mógł sprostać wyzwaniom<sup>1</sup>.

## Bezpieczeństwo i porządek publiczny jako wymiar bezpieczeństwa lokalnego

Pojęcie „lokalność” łączy zagadnienia bezpieczeństwa jednostkowego i zbiorowego. Jej podmiotem jest społeczność lokalna, przejawiająca różne formy aktywności „[...] obejmujące całość życia mieszkańców, kształtujące systemy odpowiedzialności grup i instytucji, umożliwiające im członkom zaspokojenie ich potrzeb [...] rozwiązywanie podstawowych problemów w ich życiu i utrzymanie egzystencji, socjalizacji, kontroli społecznej, zapewnienie bezpieczeństwa i ładu”<sup>2</sup>. Nierozzerwalnie z bezpieczeństwem w wymiarze lokalnym połączone jest BiPP. Traktowane jest ono jako brak zagrożeń związanych z przestępstwami przeciwko życiu i zdrowiu ludzi, uderzających w ich dobra materialne i intelektualne, zaburzających porządek prawny i tryb życia zbiorowego ustalony we wspólnocie<sup>3</sup>. Administracja publiczna jest podmiotem organizującym i realizującym różne działania zapewniające na poziomie lokalnym BiPP. Utrzymanie BiPP jest związane z realizacją działań projektowych, angażujących lokalne podmioty i mieszkańców, ukierunkowanych na prewencję i profilaktykę chroniącą ich przed zagrożeniami wynikającymi z niebezpieczeństw wywołanych przez członków wspólnoty bądź generowanych przez inne jednostki lub

<sup>1</sup> P. Godfrey, R.C. Deakin, S. Huang, *Systems Thinking, Systems Design and Learning Power in Engineering Education*, <http://www.learningemergence.net/wp-content/uploads/2013/11/Systems-Thinking-Systems-Designing-and-Learning-Power-in-Engineering-Educaton-DOCX.pdf> [dostęp: 15.04.2021].

<sup>2</sup> Z. Wołk, *Spółeczność lokalna przestrzenią realizacji kariery życiowej*, [w:] *Aktywizacja społeczności lokalnych w procesie integracji europejskiej*, red. Z. Wołk, K. Dzieńdziura, WSP, Zielona Góra 2000, s. 91.

<sup>3</sup> M. Kotulski, *Samorząd terytorialny wobec zapewnienia porządku i bezpieczeństwa publicznego*, [w:] *Prawne i administracyjne aspekty bezpieczeństwa osób i porządku publicznego w okresie transformacji ustrojowo-gospodarczej. Materiały z konferencji naukowej, Mierki 26–27 października 2000 r.*, red. W. Bednarek, S. Pikulski, Wydawnictwo. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2000, s. 311–312.

zbiorowości ludzkie. Wprowadzanie na poziomie lokalnym projektów profilaktycznych i prewencyjnych ważnych dla BiPP wiąże się ze świadomością, że:

- 1) jednostki administracji publicznej charakteryzują się, z jednej strony, sztywnymi, niezmiennymi zbiorami zasad, reguł i hierarchią regulującymi ich funkcjonowanie; z drugiej strony na administrację można patrzeć jak na organizację procesowo-projektową;
- 2) działania administracji publicznej związane z interwencją na zagrożenia łączą się z koniecznością wyjścia poza stereotypowe działania *ex post*, co wymaga odejścia od redukcjonistycznego charakteru postrzegania lokalnego środowiska nieuwzględniającego złożonych warunków społecznych, w których mieszkańcy żyją i działają, i w których rozwijają się zagrożenia BiPP;
- 3) działania projektowe realizowane są głównie według schematu „my” i „oni”, gdzie linia podziału przebiega pomiędzy pracownikami administracji a klientami/petentami, co powoduje koncentrowanie się pracowników administracji na: wynikach, przedkładaniu racjonalności nad emocje, marginalizowaniu sensu, znaczeń ważnych dla klientów;
- 4) sukces projektu wymaga rozbudzenia przez władze samorządowe zainteresowania wszystkich lokalnych podmiotów projektami dla BiPP oraz aktywizacji społeczeństwa poprzez uwzględnianie w projektach konkretnych doświadczeń różnych podmiotów, które żyją, pracują, bawią się i uczą się w lokalnych środowiskach;
- 5) uwzględnianie w projektach dla BiPP lokalnych różnic charakteryzujących jednostki i grupy, dotyczących wartości, potrzeb, motywacji, zasad moralnych, światopoglądów, struktur ego i sieci kulturowych, warunkuje zainteresowanie projektem i chęć udziału w nim;
- 6) organizacje i ludzie działają w obrębie wielu różnych paradygmatów, żyjąc jednocześnie obok siebie, co obliguje uczestników projektu do dostrzegania i uwzględniania w nim silnych wzajemnych powiązań między kontekstami społecznymi, kulturowymi, gospodarczymi i politycznymi, które determinują projektowe działania<sup>4</sup>.

Administracja publiczna jest inteligentna wówczas, gdy korzysta z zarządzania partycypacyjnego i w ramach projektów inwestuje w mieszkańców, w infrastrukturę bezpieczeństwa, rozwija kapitał społeczny, zapewniając w ten sposób zrównoważony lokalny rozwój.

## Tradycyjne poznanie – potrzeba i kierunki jego rozwijania

Rozważania należy rozpocząć od postawienia pytania: co może/powinno być przedmiotem naszej uwagi i źródłem informacji wyjaśniających problem zagrożenia BiPP? Wybór informacji może dotyczyć zarówno rzeczy fizycznych i symboli, pojedynczych działań czy uporządkowanej sekwencji zdarzeń dziejących się wokół nas i emocjonalnych na nie reakcji, ale też myśli i pomysłów, które ludzie tworzą w działaniu,

<sup>4</sup> F. Laloux, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, tłum. M. Konieczniak, Studio EMKA, Warszawa 2016, s. 21–40.

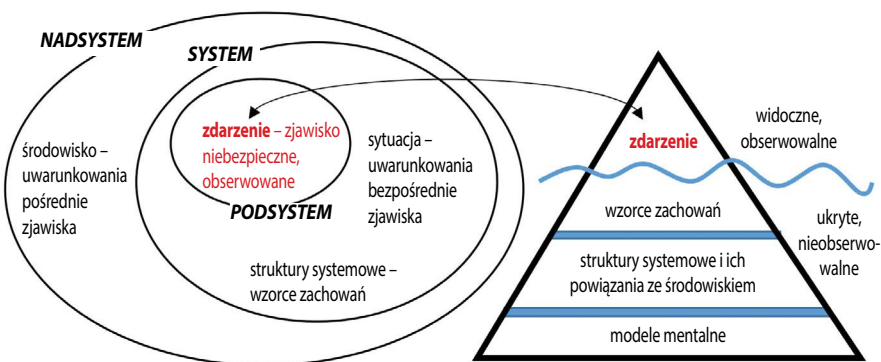
i/lub towarzyszących im refleksji. Formułując odpowiedź na powyższe pytanie powinniśmy się zastanowić:

- 1) które sytuacyjne elementy i zjawiska wybieramy z szerokiej gamy tego, co jest nam w postrzeganiu dane?
- 2) czy gromadząc dane postrzegamy relacje między częściami a całością sytuacji zagrożającej?
- 3) czy rozpoznajemy związki między sytuacyjnymi zjawiskami, które postrzegamy i których doświadczamy?
- 4) jakie są kryteria wyboru danych i czy mamy świadomość ich kompletności lub wiarygodności?
- 5) czy nasze postrzeganie zapewnia nam przejście od rozproszonej i nieokreślonej sytuacji do potencjalnie ujednocionej całości?

Tradycyjnie stosujemy redukcjonistyczne podejście poznawcze do gromadzenia informacji o złożonej sytuacji zagrożenia, które polega na rozłożeniu tej sytuacji na jak najmniejsze, oddzielne elementy. Takie podejście powoduje, że sytuacja przestaje być tą pierwotną i zatracą swoje całościowe właściwości. Jej elementy wydzielone do analizy tracą swoje wewnętrzne cechy i własności, którymi charakteryzowały się występując jako sytuacyjna całość, gdyż pozrywane zostały więzi i zależności łączące w różny sposób elementy tej sytuacji. Zgromadzone w toku analizy redukcjonistycznej informacje o sytuacji zagrożenia nie oddają fenomenowi tej rzeczywistej sytuacji. Nie pokazują one występujących pomiędzy elementami sytuacji współzależności i współdziałania, które wpływają na sytuacyjne procesy, reagują na zmienne otoczenie, stanowią o dynamice sytuacji. Analiza redukcjonistyczna nie zapewnia więc właściwego dostępu do decyzyjnie wartościowych informacji. Skutkuje to decyzjami i działaniami ukierunkowanymi na rozwiązanie problemu, które nie przynoszą oczekiwanych rezultatów (objawy problemu nie zanikają). Konieczna więc staje się zmiana podejścia poznawczego, która pozwoli na poszerzenie i uwiarygodnienie wiedzy na temat tej sytuacji.

Dziś bardziej niż kiedykolwiek konieczne jest uznanie potrzeby zmiany paradygmatu, który może pozwolić rozwinąć poznanie wykraczające poza analityczne podejście redukcjonistyczne, w kierunku bardziej kompleksowej perspektywy systemowej. To ważny postulat w obliczu obecnych sytuacji zagrożenia BiPP. W rzeczywistości są one sytuacjami złożonymi, wyłaniającymi się, a nie liniowo przewidywalnymi, których liczba elementów i/lub wiążących je relacji przekracza poziom percepcji badacza, gdzie redukcjonizm staje się nieużyteczny. Rosnąca złożoność wymaga więc nowych umiejętności systemowych, pozwalających na uchwycenie „sensu wydarzeń”, trzeba jednak nauczyć się myśleć systemowo, czyli w kategoriach świata „możliwego” i radzić sobie ze światem „wyłaniającym się”. Stąd w badaniach sytuacji zagrożenia BiPP jako sytuacji społecznej nie można wprost zastosować klasycznych terminów i podejść używanych w naukach przyrodniczych, takich jak: liniowość, przyczynowość, ekstrapolacja, przewidywalność, ponieważ nie mogą one być redukcjonistycznie przenoszone na sytuacje społeczne. Badanie odrębnych elementów przedmiotu poznania nie pozwala na uzyskanie informacji o całym przedmiocie, a szczególnie o wzajemnych relacjach i oddziaływaniach występujących pomiędzy elementami wydzielonymi z całości (rys. 1).

Rysunek 1. Niebezpieczne zdarzenie – poziomy informacyjny obserwowanego zjawiska



Źródło: opracowanie własne na podstawie: K.E. Maani, R.Y. Cavana, *Systems Methodology*, „System Thinker”, vol. 18, <https://thesystemsthinker.com/systems-methodology> [dostęp: 15.05.2021].

Czym więc jest myślenie systemowe i jak może ono służyć projektowaniu? Barry Richmond definiując myślenie systemowe, uznaje, że jest to sztuka i nauka polegająca na wyciąganiu wiarygodnych wniosków na temat zachowania podmiotu poprzez coraz głębsze zrozumienie leżącej u jego podstaw struktury. Analitycy myślący systemowo postrzegają zjawiska w taki sposób, aby widzieć zarówno całość sytuacji generującej to zjawisko, jak i poszczególne jej elementy<sup>5</sup>. Z kolei Ross D. Arnold i Jon P. Wade piszą, że myślenie systemowe to zestaw synergicznych umiejętności analitycznych używanych do poprawy zdolności identyfikowania i rozumienia systemów, przewidywania ich zachowań i opracowywania modyfikacji w celu uzyskania pożądanego efektów. Umiejętności te działają razem jako system<sup>6</sup>. Badacz stosujący myślenie/podejście systemowe – identyfikując pierwotne przyczyny zagrożenia i określając ich dynamikę – w sposób bardziej zdecydowany rozważa i analizuje złożoność i nieliniowość zagrożenia oraz potencjalne jego rozwiązania przez pryzmat całego systemu. Obserwuje każdy komponent systemu i to, jak jedna część/element współdziała z innymi częściami, dotąd, aż nie zostaną zrozumiane wszystkie czynniki prowadzące do jego rozwoju, do intensyfikacji zagrożenia. Wynika to z założenia, że złożone problemy są lepiej rozwiązywane, gdy decydenci rozumieją podsystemy i ich współzależności<sup>7</sup>, co wymaga odejścia menedżerów od reaktywnych, a przyjęcia kreatywnych kultur organizacyjnych<sup>8</sup>. Podejście systemowe wykazuje analityczne nastawienie

<sup>5</sup> R.D. Arnold, J.P. Wade, *A Definition of Systems Thinking: A Systems Approach*, „Procedia Computer Science” 2015, vol. 44, s. 671, DOI: 10.1016/j.procs.2015.03.050.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 669–678.

<sup>7</sup> P. Checkland, *Systems thinking*, [w:] *Rethinking management information systems. An interdisciplinary perspective*, eds. W. Currie, B. Galleries, Oxford University Press, Oxford 2003, s. 45–56, [https://books.google.pl/books?hl=pl&lr=&id=QJJE-p5LdG4C&oi=fnd&pg=PA45&ots=Wp3qviDKPw&sig=P0NadANDyc7tQRTZ8b1mr3uL01c&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pl/books?hl=pl&lr=&id=QJJE-p5LdG4C&oi=fnd&pg=PA45&ots=Wp3qviDKPw&sig=P0NadANDyc7tQRTZ8b1mr3uL01c&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) [dostęp: 29.09.2021].

<sup>8</sup> J.R. Grohs, G.R. Kirk, M.M. Soledad, D.B. Knight, *Assessing systems thinking: A tool to measure complex reasoning through ill-structured problems*, „Thinking Skills and Creativity” 2018, vol. 28, s. 111, DOI: 10.1016/j.tsc.2018.03.003.

wienie, co sprzyja zrozumieniu złożonych sytuacji problemowych, ale w projektach rozwiązań nie uwzględnia doświadczeń, potrzeb i oczekiwań ich beneficjentów, a to obniża ich zainteresowanie projektem.

Z kolei myślenie projektowe wyłaniające się z integralnego<sup>9</sup> etapu rozwoju społecznego, promuje w projektowaniu podejście kompletne, całościowe, niemarginalizujące, obejmujące wiele różnych aspektów, perspektyw, stylów myślenia i metodologii, które się wzajemnie uzupełniają i wzbogacają. Badacz myślący projektowo – wykorzystując prostą i radykalną ideę mówiącą, że to ludzie, którzy na co dzień stykają się z problemem dysponują kluczem do jego rozwiązania – włącza w proces rozwiązania problemu wielu lokalnych interesariuszy. Stąd *design thinking* podkreśla potrzebę rozwijania empatii wobec użytkowników, włączania ich w procesy definiowania problemów, kreowania rozwiązań, prototypowania oraz w iteracje doskonalące rozwiązania, aby „pomóc interesariuszom projektu i organizacjom lepiej pracować, widząc/postrzegając problem jako system”<sup>10</sup>. Oni to, angażując się w definiowanie problemu – zagrożenia i kreowanie środków zaradczych, sprawiają, że otrzymane rozwiązanie jest wynikiem wspólnego, przemyślanego i powtarzalnego wysiłku. To podejście, analizujące zagrożenie z różnych perspektyw i uwzględniające potrzeby różnych środowiskowych beneficjentów, prowadzi do rozwiązań ich satysfakcjonujących<sup>11</sup>. Niemniej projektanci *design thinking* wykazując zorientowanie na generatywne działania, nastawienie na kreowanie rozwiązań, często umniejszają, ale też ignorują potrzebę i konieczność głębokiego zrozumienia problemu, uważając myślenie projektowe jako mniej istotne dla zmian zorientowanych na przyszłość<sup>12</sup>.

Teoria systemów i myślenie projektowe – mając wspólną orientację ukierunkowaną na osiąganie pożądanych rozwiązań złożonych problemów społecznych – stanowią dobrą bazę mogącą służyć opracowaniu paradygmatycznych ram dla wprowadzania dobrze uzasadnionych i preferowanych zmian w sytuacjach budzących obawy. Aktualne jest więc wezwanie Petera H. Jonesa<sup>13</sup> do stosowania podejścia mieszanego, łączącego podejście systemowe i myślenie projektowe, które uzupełniają się wzajemnie i mogą być bardziej przydatne do rozwiązywania złożonych problemów społecznych. Myślenie systemowe mające na celu całościowe zrozumienie systemu, zaczyna się od przedstawienia postrzeganego problemu i rozszerzania granicy tego

<sup>9</sup> „Słowo integralny oznacza: kompletny, całościowy, niemarginalizujący, obejmujący wiele różnych aspektów. Integralne podejście do dowolnej dziedziny pozwala na włączenie tak wielu perspektyw, stylów myślenia i metodologii, jak to tylko możliwe przy zachowaniu spójności w rozumieniu danego zagadnienia. W pewnym sensie, podejście integralne jest «meta-paradygmatem», lub metodą łączenia już istniejących paradygmatów w sieć powiązań, które się wzajemnie uzupełniają i wzbogacają”, K. Wilber, [w:] M. Gutkowski, J. Holwek, *Integralne przywództwo w świecie VUCA*, Kaizen Perfection, <https://kaizenperfection.pl/2019/02/27/dajmy-juz-spokoj-z-tym-turkusem> [dostęp: 15.10.2021].

<sup>10</sup> T. Brown, R. Martin, *Design for action*, „Harvard Business Review”, September 2015, s. 56 [tłum. – J.Z].

<sup>11</sup> National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, *A Design Thinking, Systems Approach to Well-Being Within Education and Practice: Proceedings of a Workshop*, The National Academies Press, Washington (DC) 2019, DOI: 10.17226/25151.

<sup>12</sup> P.H. Jones, *Systemic design principles for complex social systems*, [w:] *Social systems and design*, ed. G.S. Metcalf, Springer, Tokyo 2014, s. 91–128.

<sup>13</sup> *Ibidem*.

postrzegania poprzez włączanie do systemu innych czynników, które mogą nie być tak widoczne, ale mają wpływ na system/problem i są z nim związane. Z kolei *design thinking* jest podejściem bardziej empatycznym, uwzględniającym potrzeby, oczekiwania i doświadczenia ludzi, członków lokalnych społeczności. Wymaga ono, żeby menedżerowie bezpieczeństwa znali uwarunkowania występujące wewnątrz problemu i wykorzystywali tę wiedzę w projektowaniu rozwiązań. Łącząc te podejścia uzyskujemy z jednej strony możliwość precyzyjnego wyjaśnienia przyczyn problemu (myślenie systemowe), co pozytywnie wpłynie na projektowane rozwiązania, z drugiej – *design thinking*, które poprawi holizm, którego znaczenie podkreśla podejście systemowe. Daje to zainteresowanym stronom możliwość bardziej wszechstronnego poznania różnorodnych uwarunkowań determinujących problem, zwiększa jego zrozumienie i, potencjalnie, „*innowacyjność*” osiągniętych rozwiązań.

Wyraźnie widać różnice dzielące myślenie projektowe i myślenie systemowe. Pierwsze jest bardziej pluralistyczne, wrażliwe na ludzkie uczucia, potrzeby i oczekiwania, stara się pielęgnować bliskie i harmonijne relacje ze wszystkimi. Prezentuje pogląd, że wszystkie projektowe perspektywy są ważne i zasługują na równy szacunek, szuka harmonii, współpracy, równości, wspólnoty, sprawiedliwości i zgody. Ma na celu wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań opartych na podejściu „*odolnym*”, zorientowanym na człowieka, gromadząc dane od wszystkich i starając się uzyskać ostateczny konsensus pomiędzy przeciwnymi stanowiskami. Myślenie systemowe ma na celu zarządzanie zmianą i integrowanie jej na podstawie „*odgórnego*” ogólnego obrazu. Decyzje projektowe podejmowane są odgórnie, na mocy obiektywnych faktów, eksperckich opracowań i symulacji. Te dwa sposoby myślenia wzajemnie się uzupełniają i nie można zastąpić jednego z nich drugim. Wdrożenie projektu opartego na myśleniu projektowym wymaga zaprojektowania usprawnionej wersji systemu, co wymaga myślenia systemowego<sup>14</sup>.

## Charakterystyka przydatności podejść systemowego i projektowego do BiPP

### Założenia i oczekiwania dotyczące wykorzystania teorii systemów

W bezpieczeństwie myślenie systemowe staje się niezbędne. Sytuacje zagrażające są sytuacjami otwartymi, wielowymiarowymi, wyłaniającymi się a nie liniowo przewidywalnymi, charakteryzującymi się wysokim stopniem zmienności i niejednoznaczności. Metodologia systemowa umożliwia koncentrację poznawczej uwagi na interakcjach między składnikami systemu, zarówno na interakcjach aktualnie występujących, jak i na tych pożądanym, oraz na wzorcach zachowania się, które wyłaniają się z tych interakcji. Z jednej strony wdrożenie metodologii systemowej do praktyki projektowania BiPP powinno pomóc projektantom postrzegać problemy bezpieczeństwa jako pewne całości, dostrzegać i zrozumieć kluczowe powiązania czynników jednostkowych i grupowych – ludzkich i organizacyjnych, a także wewnętrznych i zewnętrznych, głębiej rozpoznawać pierwotną przyczynę problemów, co pozwoli na zrozumienie i zaproponowanie rozwiązań rzeczywistych

<sup>14</sup> F. Laloux, *op. cit.*, s. 42–43.

problemów. Z drugiej strony metodologia systemowa jest kluczem umożliwiającym identyfikowanie potencjalnych słabości i siły podmiotów bezpieczeństwa oraz wdrożenie odpowiednich środków zaradczych.

Teoria systemów, jako koncepcja przekrojowa, pomaga projektantom:

- 1) określić ramy łączenia wiedzy z różnych dyscyplin dla zdefiniowania badanego problemu,
- 2) wyznaczyć granice problemu,
- 3) przedstawić problem w postaci wyraźnie określonego modelu.

Tworzy także metodologiczne przesłanki rozwijania i stosowania myślenia systemowego, co pozwala projektantom:

- 1) dostrzegać i uwzględniać różne formy sytuacyjnej różnorodności i dokonać jej wieloperspektywicznego oglądu,
- 2) ostrożnie korzystać z każdej z metodologicznych perspektyw przy opracowaniu modelu sytuacji zagrażającej, który nie jest prostym/liniowym połączeniem elementów,
- 3) uświadomić sobie, co konkretna modelowa perspektywa pozwala nam zobaczyć i zrobić, a także dopasować te perspektywy do poruszanych problemów.

Wykorzystanie strategii i narzędzi myślenia systemowego może pomóc menedżerom bezpieczeństwa zmienić własne podejście do postrzegania i analizowania problemów zagrożeń. Pomoże to uzmysłowić konieczność zmiany zakresu i sposobu prowadzonych przez siebie analiz, które tradycyjnie skupiają się na obszernych zbiorach szczegółowych i fragmentarycznych treściach dyscyplinarnych, na bardziej pożądane, holistyczne podejście do analizowania problematyki bezpieczeństwa. Myślenie systemowe, jeżeli jest wykorzystywane przez menedżerów w procesach projektowania rozwiązania problemu zagrożenia, pozwala wyjaśnić i zrozumieć, a następnie dokonać interpretacji analizowanego problemów. W efekcie można:

- 1) wizualizować wzajemne połączenia i relacje między elementami systemu,
- 2) analizować zmiany zachowania elementów systemu w czasie,
- 3) dociekać, w jaki sposób zjawiska na poziomie systemów wyłaniają się z interakcji między elementami systemów,
- 4) poszukiwać, ustalać i rozwijać pożądane powiązania przekształcające zagrażającą sytuację w bezpieczną.

### Atrybuty i możliwości myślenia projektowego

Myślenie projektowe to z jednej strony filozofia postrzegania ludzi i ich problemów, z drugiej – zespół technik i narzędzi służących: empatycznemu podejściu do ludzi, tworzeniu rozwiązań skoncentrowanych na człowieku, prototypowaniu zmniejszającemu ryzyko niepowodzenia projektu, doskonaleniu prototypów rozwiązania dzięki wykorzystaniu zwrotnej informacji od użytkowników. Rozpoczyna się ono od zadania trzech powiązanych ze sobą pytań<sup>15</sup>:

<sup>15</sup> M.J. Kreitzer, K. Carter, D.S. Coffey, E. Goldblatt, C.L. Grus, P. Keskinocak, M. Klatt, T. Mashima, Z. Talib, R.W. Valachovic, *Utilizing a Systems and Design Thinking. Approach for Improving Well-Being Within Health Professional Education and Health Care*, National Academy of Medicine, 7.01.2019, <https://nam.edu/wp-content/uploads/2019/01/Utilizing-a-Systems-and-Design-Thinking-Approach-for-Improving-Well-Being.pdf> [dostęp: 29.09.2021].



- 1) jakie rozwiązanie lub zestaw rozwiązań są przez ludzi pożądane, oczekiwane i/lub potrzebne, a także mają dla ludzi sens? (co jest pożądane?)
- 2) jakie rozwiązanie jest funkcjonalnie możliwe? (co jest wykonalne?)
- 3) jakie rozwiązanie przyniesie społeczne korzyści i zarazem będzie najbardziej trwałe? (co jest rentowne?).

Empatyczność wymaga budowania relacji pomagających we wzajemnym poznaniu swoich przeżyć i doświadczeń, w oglądaniu świata oczami partnera, widzeniu jego bólu, ale także radości, odkrywaniu środowiskowych uwarunkowań sprzyjających zarówno wykluczeniu, jak i włączeniu społecznemu oraz relacji wspierających możliwości uczenia się i wzrostu obywatelskiego zaangażowania się i aspiracji zawodowych. Relacje empatyczne zapewnić powinny poznanie: potrzeb, zapatrywań, możliwości, oczekiwań różnych grup mieszkańców w powiązaniu z ich wartościami, normami. Konieczne jest więc nawiązanie kontaktów, zaangażowanie ludzi z otoczenia, aby można było uwzględniać ich potrzeby ale i doświadczenia, a także ciągle utrzymywać pętle sprzężeń zwrotnych, informujących o szansach i zagrożeniach związanych z projektami BiPP. Wczuwanie się w sytuację innych jest trudne, ale pomaga znosić zasłony ignorancji, podejmować bardziej sprawiedliwe i bardziej inkluzywne decyzje<sup>16</sup>. Trafność decyzji zależna jest głównie od prawidłowego sformułowania problemu, które uwzględnia czynniki go warunkujące, co stanowi podstawę do kreowania pomysłów rozwiązania problemu, które byłyby adekwatne do wyzwań, oczekiwań, możliwości zarówno osób działających, jak i odbiorców. Tutaj uwidacznia się znaczenie spostrzeżeń i wiedzy o problemie pochodzących z fazy empatii. Pomagają one prawidłowo przeformułować postrzegany problem, widzieć go z wielu perspektyw, a jasne stwierdzenie problemu i podzielenie się nim ze wszystkimi interesariuszami pozwala na bardziej holistyczne spojrzenie na ścieżki prowadzące ku oczekiwanemu rozwiązaniu.

Jedną z głównych zasad myślenia projektowego jest przejrzystość i podejmowanie decyzji w oparciu o informacje pokazujące problem z różnych punktów widzenia, w jego różnych odsłonach. Empatyczność pozwala liderom projektu na dostęp do informacji którymi dysponują interesariusze, a ich połączenie z pochodzącymi od nich informacjami zwrotnymi umożliwia liderom konsolidację informacji i podejmowania trafnych decyzji dotyczących prawidłowego kursu, a nie wyłącznie zmian procesu. Empatyczne relacje sprawiają, że beneficjenci projektu umieszczani są w centrach procesów definiowania i rozwiązywania problemów. Dzielenie się sformułowaniami problemu gwarantuje, że doświadczenia kluczowych interesariuszy znajdą odzwierciedlenie w informacjach zwrotnych dotyczących stwierdzenia problemu. Współpraca z nimi umożliwia także stworzenie szerokiej gamy potencjalnych rozwiązań. Takie podejście pozwala na najbardziej autentyczne i emocjonalnie rezonujące rozwiązania. Wynika to z faktu, że empatia rodzi zaufanie, integruje ludzi, pomaga w dzieleniu się doświadczeniami i pomysłami. Rozwijaniu empatycznych relacji pomaga włączanie do projektu różnych przedstawicieli lokalnych środowisk, oferowanie im interesujących możliwości korzystania i dzielenia się własnymi doświadczeniami, które wzbogacają wiedzę projektu, a także łączą serca ludzi. Takie

<sup>16</sup> D. Fan, *Embrace design thinking to advance diversity, equity and inclusion*, Chief Learning Officer, 30.12.2019, <https://www.chieflearningofficer.com/2019/12/30/embrace-design-thinking-to-advance-diversity-equity-and-inclusion> [dostęp: 10.04.2021].

internalizacyjne podejście do projektowania przyciąga i emocjonalnie spaja ludzi, ujawnia istnienie psychicznych więzi, a to buduje wartości kultury włączającej.

Mocną stroną, wyjątkowością myślenia projektowego jest jego zdolność do przekształcania wyników kreatywności projektantów, związanej z rozwiązywanym problemem, w ustrukturyzowane podejście do jego rozwiązania, do przedstawiania prototypów rozwiązania. Propozycje rozwiązań winny być adresowane do określonych grup odbiorców, uwzględniać ich potrzeby i oczekiwania. Kluczowe w myśleniu projektowym jest zachowanie ciągłości procesu prototypowania. Wymaga to stałej kontroli procesu projektowania wykorzystującej informacje zwrotne. Polega to na przyglądaniu się jak przebiega wdrażanie prototypu, jak jest on odbierany, czy przynosi efekty i jakie one są, oraz na gromadzeniu informacji zwrotnych od użytkowników, które stanowią podstawę do ciągłej analizy zjawiska oraz stałego doskonalenia i modernizowania działań, do których włącza się ich odbiorców. Myślenie projektowe zachęca do przyjęcia holistycznej perspektywy analizowania problemu, zalecającej postrzeganie oddzielnych jego przejawów w połączeniu z całą siecią ich oddziaływania oraz dążenie do ujawniania głównej przyczyny problemu w kontekście czynników z nią powiązanych. Mobilizuje do tworzenia interdyscyplinarnych zespołów projektowych, żeby wykorzystując zbiorową mądrość usprawnić poszukiwanie i wykorzystanie różnych perspektyw problemu, służących jego rozwiązaniu. W dochodzeniu do rozwiązania możemy najpierw wykorzystać rozbieżne style myślenia, aby odkryć więcej możliwości, odroczyć ich osąd i stworzyć otwartą przestrzeń dla nowych idei umożliwiających generowanie dużej liczby pomysłów. Następnie możemy zastosować zbieżne style myślenia, pomagające ukierunkować potencjalne strumienie rozwiązań, łączyć i doskonalić spostrzeżenia w bardziej dojrzałe pomysły torujące drogę ku rozwiązaniu, aby wybrać rozwiązanie najlepsze, zgodne z ogólnym kierunkiem i celem projektu.

## Integrowanie myślenia systemowego i projektowego jako obiecującego podejścia do rozwiązywania problemów

Jak zilustrowano powyżej, zarówno kreatywność i empatia myślenia projektowego, jak i uważne, przemyślane strukturalne podejście myślenia systemowego, nie zapewniają rozwiązań problemów, które w sposób wystarczający satysfakcjonowałyby ich użytkowników.

Teza: dostrzegamy, że pomimo najlepszych intencji, nasze działania związane z radzeniem sobie z różnymi środowiskowymi problemami BiPP zawodzą. Rozważmy więc dwa pytania:

- 1) jak możemy zakwestionować dotychczasowe sposoby myślenia i działania związanego z problemami BiPP, żeby przededefiniowanie naszego sposobu pracy pozwoliło skutecznie rozwiązywać te problemy?
- 2) jak możemy podejść do naszej pracy jako wyzwania projektowego, koncentrującego się na problemach BiPP, ciągle niebezpiecznych dla każdego z nas?

Zakładamy, że myślenie systemowe zintegrowane z myśleniem projektowym jest najbardziej obiecującym sposobem wypracowania rozwiązań problemów BiPP

i wdrażania interwencji poprawiających poziom bezpieczeństwa. Ich połączenie pozwalając, po pierwsze, wyjaśnić problem i przewidywać konsekwencje interwencji (myślenie systemowe), a po drugie, kreatywnie poszukiwać sposobów rozwiązywania problemów (myślenie projektowe), umożliwi różnym środowiskowym interesariuszom podejmowanie wspólnej pracy w celu sprostania najbardziej dokuczliwym wyzwaniom.

Proponowana koncepcja ma na celu wskazanie na te obiektywnie istniejące fragmenty sytuacji oraz ich konteksty i sposoby ich poznania, na temat których badacz-projektant powinien gromadzić informacje i budować swoją wiedzę. Pozwoli na bowiem wyjaśnić daną sytuację zagrażającą BiPP oraz wybierać formy, metody i treści oddziaływań profilaktycznych bądź prewencyjnych, skierowanych na tę sytuację z myślą o jej rozwiązaniu. Jest to zadanie zarazem poznawcze i praktyczne, a dla jego rozwiązania potrzebne jest poznanie tych wszystkich warunków i czynników, „[...] które mogą być traktowane jako antecedeny i równocześnie predykatory”<sup>17</sup>, czasowych bądź trwałych ludzkich zachowań sprawiających, że sytuacje zagrażające pojawiają się, rozwijają i niszcząco oddziałują na człowieka. Bliższe poznanie i zrozumienie warunków i czynników determinujących specyficzne zachowanie się człowieka w sytuacji zagrażającej, prowadzone musi być w dwóch aspektach. Pierwszy, poznawczo-emocjonalny – wewnętrzny, ma wymiar psychologiczny i sprowadza się do analizowania tych symptomów i objawów zachowania się i emocjonalnych stanów człowieka, które informują o osobowościowych dyspozycjach wyznaczających sposoby jego działania. Te dyspozycje to: samoświadomość człowieka, system planów życiowych i wartości, zdolność nabywania wiedzy i jej porządkowania oraz cechy charakteru. Drugi aspekt, zewnętrzny, ma wymiar społeczny i dotyczy wpływu środowiska, w którym człowiek żyje i funkcjonuje, na jego zachowanie się. Ono bowiem oddziałuje na jednostkę z jednej strony kształtując jej osobowość, z drugiej wpływając na podejmowane przez nią decyzje, dotyczące sposobów długookresowego zachowania się – życia, jak też działań doraźnych<sup>18</sup>. Generalnie, badacz-projektant budując swoją wiedzę o dynamice sytuacji zagrażającej BiPP musi koncentrować swoją uwagę zarówno na podstawowych wymiarach osobowościowych człowieka, jak też na tych elementach środowiska, które jako antecedeny i predykatory, wyznaczają charakter jego zachowania się.

## Ogólne zasady analizowania sytuacji zagrażającej jako obszaru występowania zagrożeń

Z różnych źródeł docierają informacje mogące wskazywać na występowanie w lokalnym środowisku zdarzeń, zjawisk, przeżyć, procesów, związków i zależności, które zagrażają mieszkańcom i obniżają ich poczucie bezpieczeństwa. Stan taki uznany za niebezpieczny, zagrażający bezpieczeństwu, powinien stawać się źródłem inspiracji

<sup>17</sup> B. Urban, *Zaburzenia w zachowaniu i przestępczość młodzieży*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków [cop. 2000], s. 129.

<sup>18</sup> J. Półturzycki, E.A. Wesołowska, *Nie tylko szkoła. Materiały z pedagogiki dla uczniów szkół średnich*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1988, s. 12–13 i 77.

i emocji, wzbudzać potrzebę jego poznania, zrozumienia i rozwiązania różnorodnych problemów z nim związanych. Interpretacja takiego stanu jest pierwszym warunkiem rozpoczęcia działań, których efektem ma być zażegnanie zagrożenia i eliminacja tego typu zjawisk i zachowań z lokalnego środowiska. Niebezpieczne procesy, zdarzenia można i powinno się postrzegać w dwojakim sensie:

- 1) jako pierwotne źródło informacji i wiedzy o problemie – sytuacja pełni wówczas rolę informatora o relacjach i osobach w nich uczestniczących, czyli o zachowaniach sprawców, ofiar i innych osób oraz ich następstwach;
- 2) jako przedmiot wiedzy o zagrożeniach bezpieczeństwa dający możliwość rozwiązania działań zapobiegawczych.

Ujawnione sytuacje, które zagrażają BiPP powinny przede wszystkim wzbudzić zainteresowanie badaczy-projektantów potrzebą ich analizy, z jednej strony ukierunkowanej na identyfikację różnorodnych czynników jej zaistnienia, z drugiej, na wskazanie możliwości i dróg wyeliminowania jej – sformułowania problemu do rozwiązania (rys. 2). Zasygnalizowany zakres analizy sytuacji wymaga koncentracji uwagi badacza-projektanta na zagadnieniach:

- 1) które bezpośrednio związane są z postrzeganą sytuacją i w różny sposób ujawniają swoją obecność, wysyłając bardziej lub mniej intensywne, wieloznaczne zestawy sygnałów/bodźców uderzających zarówno w uczestników sytuacji, jak i w obserwatorów, którzy bezpośrednio z sytuacją nie są związani, wybijając jednych i drugich z dotychczasowego rytmu życia – krok 1;
- 2) które wywołują te sytuacje, a więc na zdarzeniach, zachowaniach, relacjach, procesach będących podstawą zaistniałych zjawisk; wymaga to aktywności podmiotów, które w różny sposób doświadczyły obecności zagrożeń po to, aby przygotować się do działań rozwiązujących problem i usprawniających funkcjonowanie środowiska – krok 2;
- 3) których sformułowanie i rozwiązanie doprowadzić powinno do sytuacji powszechnie uznawanych, z punktu widzenia BiPP, za zadawalające<sup>19</sup> – krok 3.

Rysunek 2. Koncepcja metodyczna łącząca myślenie systemowe i projektowe w procesie analizowania sytuacji zagrażającej oraz projektowania jej rozwiązania



Źródło: opracowanie własne.

<sup>19</sup> H. Goldenberg, I. Goldenberg, *Terapia rodzin*, wpraw. M. White, tłum. M. Łuczak, M. Młynarz, K. Siemieniuk, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 124.

## Obserwacja bezpośrednich przejawów sytuacji zagrożenia – krok 1

Pierwszy badawczy krok podejmowany przez projektanta w celu zidentyfikowania sytuacji, które stwarzają zagrożenia, to nawiązanie kontaktu ze wszystkimi osobami, które w różny sposób z tą sytuacją są powiązane. Kontakt taki, będący poznawczą percepcją postaw, motywów, zachowań, zdarzeń, zjawisk i procesów rozgrywających się w sytuacji zagrożenia, zmierza do skompletowania wiedzy o tym: co się w tej sytuacji wydarzyło, kto jest sprawcą niebezpiecznych działań, a kto ich ofiarą, jakie są skutki tych działań dla poszkodowanych i ich potencjalne następstwa. Przeżycia sprawców i ich ofiar związane z sytuacjami zagrażającymi kształtują się w dynamicznym procesie wzajemnych oddziaływań i uzewnętrzniają się w słowach i w niewerbalnym zachowaniu się człowieka. Mogą zatem stanowić przedmiot bezpośredniej obserwacji i analizy prowadzonej przez badacza-projektanta. Obserwacja dotyczyć powinna treści sytuacji, czyli zachowania się jej uczestników, poszczególnych osób i ich grup oraz ról przez nich pełnionych. Prowadząc obserwację, uwagę koncentrować należy na:

- poszczególnych osobach, starając się dostrzec pewne charakterystyczne oznaki ich zachowania: gesty, mimikę twarzy, napięcie mięśni, ruchy i położenia ciała, ton i treść wypowiedzianych słów oraz adresatów tych wypowiedzi i ich reakcje na te słowa; obserwując poszukujemy tego co wspólne i co specyficzne dla zachowań zagrażających innym, a także oznak zachowania się osób zagrożonych;
- grupach osób, wychodząc z założenia, że zagrożenia bezpieczeństwa, oprócz wymiaru osobistego, mają wymiar społeczny, co znajduje swój wyraz w specyficznym zachowaniu się członków grupy; prowadząc obserwację poszukujemy charakterystycznych cech takiego zachowania się, przede wszystkim związanych z używaniem swoistych wyrażeń i zwrotów językowych, wykorzystywaniem znaków i symboli, preferowaniem określonych zasad postępowania oraz wzorców relacji w wymiarach emocjonalnym i interpersonalnym, które wskazują na przynależność grupy do subkultury stosującej, czy też mogącej stosować przemoc<sup>20</sup>.

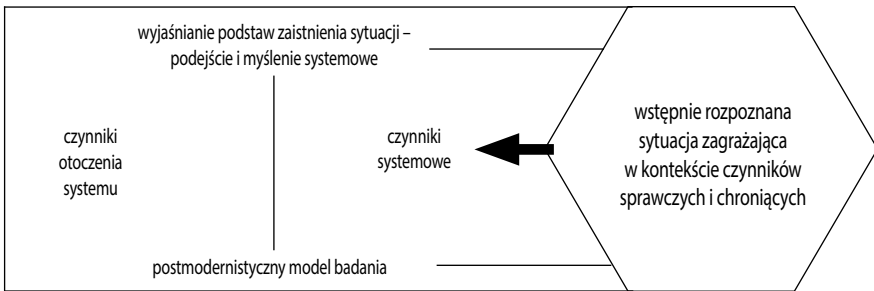
## Rozpoznanie odległych i bliskich czynników sprawczych sytuacji zagrażających – krok 2

Celem kroku drugiego jest kompletowanie wiedzy o tym obszarze rzeczywistości, z którym związane są potencjalne i rzeczywiste przyczyny zagrażających sytuacji. Badacz-projektant buduje merytoryczne podstawy swoich działań poprzez poszukiwanie źródeł i przyczyn zaistniałej sytuacji, określanie mechanizmów i czynników sprzyjających rozwojowi takich sytuacji oraz gromadzenie adekwatnej wiedzy o tych elementach. Pojawia się tutaj ważna kwestia ustalenia wymiarów i granic obszaru, który poddany zostanie analizie. Obszar taki zawsze jest konstrukcją wielowymiarową, wymagającą wieloaspektowego badawczego podejścia. Konieczne jest uwzględnienie nie tylko faktów obecnych, ale przeszłych i przyszłych stanów rzeczywistości, o których zgromadzić trzeba adekwatną wiedzę. W analizach tych dostrzegać trzeba też różne zależności pomiędzy „daną sytuacją zagrożenia” a lokalnym

<sup>20</sup> M. Jędrzejewski, *Subkultury a przemoc w perspektywie psychoedukacji, socjalizacji i samorealizacji dzieci i młodzieży*, Żak, Warszawa 2001, s. 14–18.

środowiskiem – sytuacje zagrażające są integralną częścią tego środowiska, oddziałują na nie w różny sposób, ale także reagują w specyficzny sposób na oddziaływanie środowiska lokalnego. Bada się i rozwiązuje zawsze coś większego niż daną sytuację, a mianowicie pewne całości, których częścią – być może istotną, ale nie jedyną – jest dana sytuacja<sup>21</sup>. Uwadze badacza-projektanta nie może umknąć także podstawowy element, którym są podmioty tej sytuacji, czyli osoby zagrożone – zarówno te, które są sprawcami zagrożenia, jak i jego ofiarami. Gromadzenie wiedzy o sytuacji i jej kontekście organizowane może być w myśl behawioralnego i konstruktywistycznego modelu poznawczego (rys. 3).

Rysunek 3. Wyjaśniające badanie sytuacji zagrażającej



Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystując model behawioralny obiektywnego opisu rzeczywistości, poszukiwanie wiedzy polega na logicznym „cofaniu się w czasie” wzdłuż linii, po których przebiegały procesy wywołujące zagrażającą sytuację, uwzględniając środowiskowe, sytuacyjne i społeczno-kulturowe determinanty zachowania. Cofanie się ku przyczynom to różnorakie dekomponowanie badanej sytuacji zagrożenia i wykrywanie wszystkich sprawczych elementów, które doprowadziły do jej wygenerowania<sup>22</sup>. Elementy te to: różnice w psychofizycznej kondycji i niektórych cechach osobowości uczestników sytuacji, zakres ich wiedzy na temat wartości i norm społecznych obowiązujących w środowisku oraz tendencje i możliwości orientowania się w lokalnych sytuacjach i życiowym środowisku. Korzystając z podejścia systemowego zakładamy, że nasza wiedza o świecie bierze się z tego, że sami tworzymy, porządkujemy, konstruujemy oraz nadajemy rozumienie i znaczenie temu, czego doświadczamy<sup>23</sup>, a znaczenia te służą nam w organizowaniu własnych działań. Badacz-projektant poddaje badaniu system założeń – a każdy z nas czyni inne założenia w stosunku do tej samej sytuacji – za pomocą którego mieszkańcy, członkowie lokalnych społeczności, postrzegają rzeczywistość i organizują w niej swoje życie. Badanie polega na zachęcaniu uczestników sytuacji zagrażających do opowiedzenia swoich historii, a następnie do ich dekonstrukcji i rekonstrukcji w taki sposób, aby umożliwić zarówno

<sup>21</sup> D. Miller, *Wpływ wiedzy projektanta na formułowanie problemu projektowego. Ujęcie prakseologiczne*, Ossolineum, Wrocław 1990, s. 25–27.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 18.

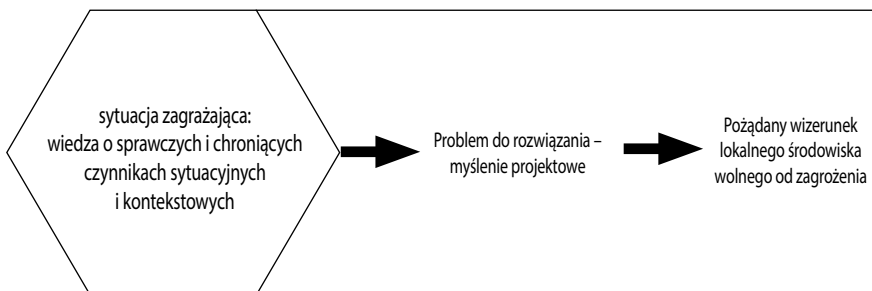
<sup>23</sup> H. Goldenberg, I. Goldenberg, *op. cit.*, s. 329–330.

sprawcom, jak i pokrzywdzonym znalezienie nowego znaczenia swoich historii<sup>24</sup> – znaczenia organizującego w nowy sposób ich egzystencję.

Sytuacja oczekiwana; formułowanie problemu do rozwiązania – krok 3

W kroku trzecim badacz-projektant, wykorzystując wiedzę o sytuacjach zagrażających i ich społecznych, kulturowych i sytuacyjnych uwarunkowaniach oraz zasobach i środkach służących rozwiązaniu zagrożenia BiPP, formułuje problem, którego rozwiązanie doprowadzić powinno do stanu uznawanego za zadawalający (rys. 4).

Rysunek 4. Koncepcja osiągnięcia pożądanego wizerunku lokalnego środowiska wolnego od zagrożenia



Źródło: opracowanie własne.

To jak będziemy działać w sytuacji zagrażającej, jaka będzie treść, struktura, przebieg i skuteczność tego działania, zależy m.in. od tego, jaki obraz sytuacji zagrażającej i ludzi w tej sytuacji powstanie w świadomości projektanta. Z jednej strony na obraz ten składają się dążenia do zrozumienia, wyjaśnienia stanu drugiego człowieka, innych ludzi, zwłaszcza gdy informacje na ten temat są niespójne, niepełne, sprzeczne (sieć operacyjna/poznawcza), z drugiej strony dążenia do takiego zorganizowania działań na rzecz BiPP, aby stan tego bezpieczeństwa nie odbiegał od pożądanego. Koncentrujemy tutaj uwagę na tych aspektach sytuacji zagrażającej, która wyzwała działania, na których zakres i treść wpływ mają także wartości i potrzeby osoby/osób podejmujących działanie i będących jego beneficjentami. Określone sposoby działania są bowiem rezultatem uwzględniania w konstruowaniu ich przebiegu nie tylko adekwatności „instrumentalnej” (w ten sposób w danych warunkach cel będzie osiągnięty), ale także adekwatności normatywno-ewaluatywnej (jest to sposób, którym można, czy powinno się posłużyć).

## Podsumowanie

Zasoby informacji projektowych przydatnych w działaniach dla bezpieczeństwa tkwią w nieformalnych, ale bliskich każdemu człowiekowi układach, takich jak: rodzina, grupy rówieśnicze, przyjacielskie, sąsiedzi, a także inne jednostki oraz grupy

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 333.

obywatelskie i kulturowe, z którymi człowiek ma częsty i bliski kontakt. Zasoby te znajdują się także w instytucjach formalnych, zajmujących się różnymi aspektami BiPP. Źródłami informacji są też organizacje socjalne, kulturowe, sportowe, organizacje młodzieżowe i religijne oraz instytucje wyspecjalizowane, takie jak: policja, straż miejska, wymiar sprawiedliwości. Zasoby informacji o różnorodnych środowiskowych zagrożeniach, będące w dyspozycji wymienionych podmiotów są sfragmentaryzowane, oddzielone od siebie i do tej pory nie zostały zorganizowane w system informacji, które mogłyby być przydatne tym wszystkim, którzy podejmują wysiłki czynienia lokalnego środowiska bezpiecznym. W kontekście powyższego badacze-projektanci poszukiwać powinni sposobów koordynowania działań skupiających rozproszoną wiedzę, łączących wysiłki i zasoby zarówno administracji publicznej, jak i lokalnych środowisk oraz społeczności po to, aby rozwijać i usprawniać systemy działające dla BiPP. Konieczne więc jest, aby badacze-projektanci porozumieli się, a w efekcie:

- byli w stanie określić, jakiej wiedzy potrzebują, aby rozwiązywać kluczowe problemy związane z różnymi aspektami zagrożeń niweczących poczucie BiPP;
- mogli wskazać, jaka wiedza o zagrożeniach BiPP jest bądź mogłaby być pozyskiwana od różnych podmiotów zlokalizowanych w lokalnych środowiskach i społecznościach;
- byli w stanie stworzyć listy krytycznych informacji stosownych do typu zagrożenia, które w pierwszej i dalszej kolejności muszą być zebrane, opracowane, udostępnione i wykorzystane;
- mogli ustalić, jakie priorytety nadać nawałowi napływających informacji i informacjom już znanym oraz jak konfigurować ze sobą informacje i wiedzę pochodzącą z różnych źródeł w celu praktycznego ich wykorzystania.

Wówczas ilość danych do analizy zagrożeń BiPP zmniejszy się, a jakość generowanej wiedzy zdecydowanie się poprawi.

## Bibliografia

- Arnold R.D., Wade J.P., *A Definition of Systems Thinking: A Systems Approach*, "Procedia Computer Science" 2015, vol. 44, DOI: 10.1016/j.procs.2015.03.050.
- Brown T., Martin R.L., *Design for action*, "Harvard Business Review", September 2015.
- Checkland P., *Systems thinking, [w:] Rethinking management information systems. An interdisciplinary perspective*, eds. W. Currie, B. Galleries, Oxford University Press, Oxford 2003, [https://books.google.pl/books?hl=pl&lr=&id=QJJE-p5LdG4C&oi=fnd&pg=PA45&ots=Wp3qviDKPw&sig=P0NadANDyc7tQRTZ8b1mr3uLO1c&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pl/books?hl=pl&lr=&id=QJJE-p5LdG4C&oi=fnd&pg=PA45&ots=Wp3qviDKPw&sig=P0NadANDyc7tQRTZ8b1mr3uLO1c&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) [dostęp: 29.09.2021].
- Fan D., *Embrace design thinking to advance diversity, equity and inclusion*, Chief Learning Officer, 30.12.2019, <https://www.chieflearningofficer.com/2019/12/30/embrace-design-thinking-to-advance-diversity-equity-and-inclusion> [dostęp: 10.04.2021].
- Godfrey P., Deakin R.C., Huang S., *Systems Thinking, Systems Design and Learning Power in Engineering Education*, <http://www.learningemergence.net/wp-content/uploads/2013/11/Systems-Thinking-Systems-Designing-and-Learning-Power-in-Engineering-Educaton-DOCX.pdf> [dostęp: 15.04.2021].



- Goldenberg H., Goldenberg I., *Terapia rodzin*, wpraw. M. White, tłum. M. Łuczak, M. Młynarz, K. Siemieniuk, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- Grohs J.R., Kirk G.R., Soledad M.M., Knight D.B., *Assessing systems thinking: A tool to measure complex reasoning through ill-structured problems*, "Thinking Skills and Creativity" 2018, vol. 28, DOI: 10.1016/j.tsc.2018.03.003.
- Gutkowski M., Holwek J., *Integralne przywództwo w świecie VUCA*, Kaizen Perfection, <https://kaizenperfection.pl/2019/02/27/dajmy-juz-spokoj-z-tym-turkusem> [dostęp: 15.10.2021].
- Jędrzejewski M., *Subkultury a przemoc w perspektywie psychoedukacji, socjalizacji i samorealizacji dzieci i młodzieży*, Żak, Warszawa 2001.
- Jones P.H., *Systemic design principles for complex social systems*, [w:] *Social systems and design*, ed. G.S. Metcalf, Springer, Tokyo 2014.
- Kotulski M., *Samorząd terytorialny wobec zapewnienia porządku i bezpieczeństwa publicznego*, [w:] *Prawne i administracyjne aspekty bezpieczeństwa osób i porządku publicznego w okresie transformacji ustrojowo-gospodarczej. Materiały z konferencji naukowej, Mierki 26–27 października 2000 r.*, red. W. Bednarek, S. Pikulski, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2000.
- Kreitzer M.J., Carter K., Coffey D.S., Goldblatt E., Grus C.L., Keskinocak P., Klatt M., Mashima T., Talib Z., Valachovic R.W., *Utilizing a Systems and Design Thinking Approach for Improving Well-Being Within Health Professional Education and Health Care*, National Academy of Medicine, 7.01.2019, <https://nam.edu/wp-content/uploads/2019/01/Utilizing-a-Systems-and-Design-Thinking-Approach-for-Improving-Well-Being.pdf> [dostęp: 29.09.2021].
- Laloux F., *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, tłum. M. Konieczniak, Studio EMKA, Warszawa 2016.
- Maani K.E., Cavana R.Y., *Systems Methodology*, „System Thinker”, vol. 18, <https://thesystemsthinker.com/systems-methodology> [dostęp: 15.05.2021].
- Miller D., *Wpływ wiedzy projektanta na formułowanie problemu projektowego. Ujęcie prakseologiczne*, Ossolineum, Wrocław 1990.
- National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, *A Design Thinking, Systems Approach to Well-Being Within Education and Practice: Proceedings of a Workshop*, The National Academies Press, Washington (DC), 2019, DOI: 10.17226/25151.
- Pólturzycki J., Wesołowska E.A., *Nie tylko szkoła. Materiały z pedagogiki dla uczniów szkół średnich*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1988.
- Urban B., *Zaburzenia w zachowaniu i przestępczość młodzieży*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków [cop. 2000].
- Wołk Z., *Społeczność lokalna przestrzenią realizacji kariery życiowej*, [w:] *Aktywizacja społeczności lokalnych w procesie integracji europejskiej*, red. Z. Wołk, K. Dzieńdziura, WSP, Zielona Góra 2000.

## *Podejście systemowo-projektowe do rozwiązywania lokalnych problemów bezpieczeństwa i porządku publicznego*

### *Streszczenie*

W artykule poruszono temat możliwości i uwarunkowania integrowania myślenia systemowego i projektowego jako obiecującego podejścia do rozwiązywania lokalnych problemów bezpieczeństwa i porządku publicznego (BiPP). Przedstawiono założenia i oczekiwania dotyczące wykorzystania myślenia i podejścia systemowego oraz atrybutów i możliwości myślenia projektowego w projektowaniu rozwiązań poprawiających bezpieczeństwo. Zaproponowano metodyczne podejście integrujące te dwa sposoby myślenia w kontekście ich przydatności do rozwiązywania problemów bezpieczeństwa.

**Słowa kluczowe:** system, myślenie systemowe, myślenie projektowe, integrowanie myślenia systemowego i myślenia projektowego, bezpieczeństwo i porządek publiczny (BiPP)

## *Systems-Design Approach to Solving Local Problems of Safety and Public Order*

### *Abstract*

The article addresses the questions of possibilities and conditions of integrating systems thinking and design thinking as a promising approach to solving local problems of safety and public order. It presents the assumptions and expectations concerning the use of a systems thinking approach as well as the attributes and possibilities of design thinking in designing solutions which improve safety. It proposes a methodical approach that integrates these two ways of thinking in terms of their suitability for solving safety problems.

**Key words:** system, systems thinking, design thinking, integration of systems thinking and design thinking, safety and public order

## *System- und Designansatz zur Lösung lokaler Probleme der Sicherheit und der öffentlichen Ordnung*

### *Zusammenfassung*

Der Artikel behandelt die Möglichkeiten und Bedingungen der Integration von System- und Designdenken als vielversprechenden Ansatz zur Lösung lokaler Probleme der Sicherheit und der öffentlichen Ordnung (BiPP). Präsentiert wurden Annahmen und Erwartungen in Bezug auf den Einsatz von Systemdenken und -ansätzen sowie Eigenschaften und Fähigkeiten des Designdenkens bei der Entwicklung von Lösungen zur Verbesserung der Sicherheit. Es wurde ein methodischer Ansatz vorgeschlagen, der diese beiden Denkweisen hinsichtlich ihrer Eignung zur Lösung von Sicherheitsproblemen integriert.

**Schlüsselwörter:** System, Systemdenken, Designdenken, Integration von Systemdenken und Designdenken, Sicherheit und öffentliche Ordnung (BiPP)

## *Системно-проектный подход к решению местных проблем обеспечения безопасности и общественного порядка*

### *Резюме*

В статье рассматриваются возможности и условия интеграции системного и проектного мышления как перспективного подхода к решению местных проблем обеспечения безопасности и общественного порядка (БиОП). Изложены предположения

*Podjęcie systemowo-projektowe do rozwiązywania lokalnych problemów bezpieczeństwa...*

и ожидания касающиеся использования системного мышления и подхода, а также атрибуты и возможности проектного мышления при разработке решений направленных на повышение безопасности. Был предложен методический подход, объединяющий эти два способа мышления в контексте их пригодности для решения проблем безопасности.

**Ключевые слова:** система, системное мышление, проектное мышление, интеграция системного и проектного мышления, безопасность и общественный порядок (БиОП)