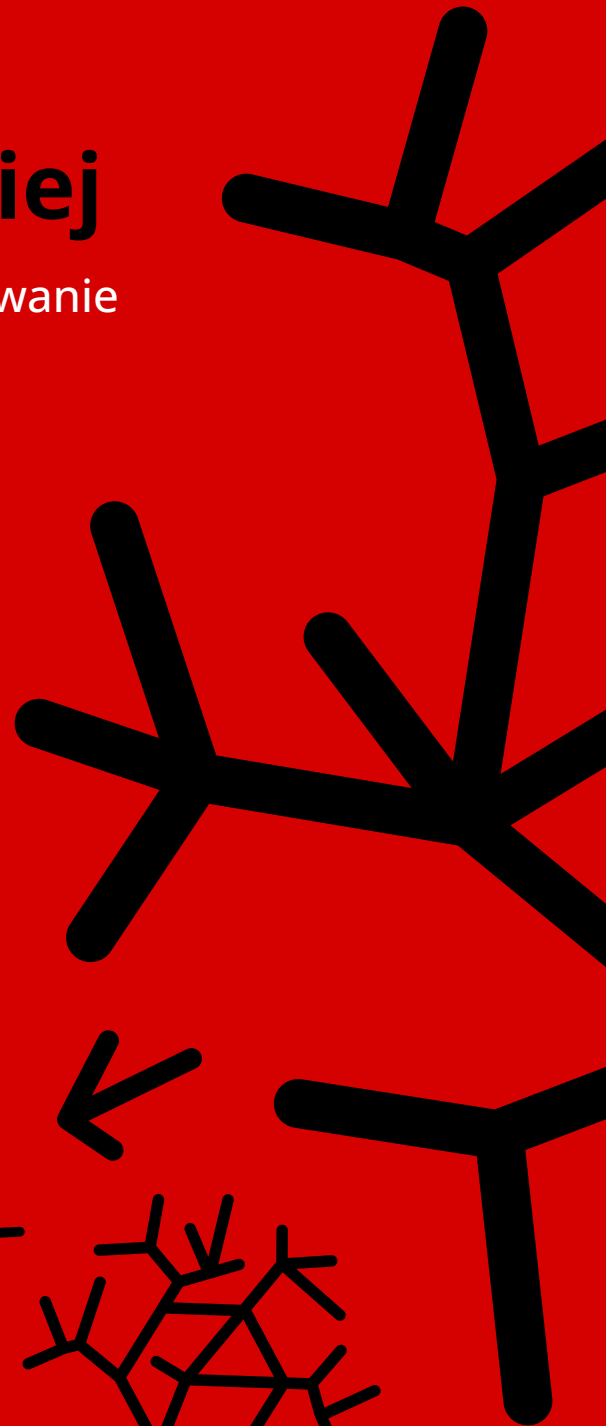


# W harmonii i bez niej

Rozwój innowacji społecznych jako wyzwanie

Geoff Mulgan oraz Rushanara Ali,  
Richard Halkett i Ben Sanders





# **W harmonii i bez niej**

Rozwój innowacji społecznych jako wyzwanie

Geoff Mulgan oraz Rushanara Ali,  
Richard Halkett i Ben Sanders

## W harmonii i bez niej. Rozwój innowacji społecznych jako wyzwanie

Autorzy: Geoff Mulgan oraz Rushanara Ali, Richard Halkett i Ben Sanders

Tłumaczenie na język polski: Jacek Łuczak, Agata Decyk

Redakcja i korekta polskiego tłumaczenia: Urszula Drabińska

Wydawca polskiego wydania: Fundacja Stocznia

Projekt i skład: Kotbury, [www.kotbury.pl](http://www.kotbury.pl)

Grudzień 2023

ISBN: 978-83-62590-90-2



Polskie wydanie publikacji dostępne jest na [licencji CC-BY 4.0 – Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowa](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Polskie wydanie publikacji powstało w ramach projektu „Katalizator innowacji społecznych” realizowanego przez Fundację Stocznia i Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



# FISE



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



# Przedmowa do wydania brytyjskiego

Innowacje społeczne stały się popularnym hasłem wśród polityków i inwestorów w Wielkiej Brytanii. Niniejszy raport opisuje, w jaki sposób organizacje sektora prywatnego i trzeciego wprowadzają innowacje, aby odpowiadać na potrzeby społeczne.

Jego celem jest wyjaśnienie, dlaczego niektóre innowacje społeczne się rozwijają, a inne nie. Zidentyfikowano wiele tego przyczyn, począwszy od środowiska, w którym dana innowacja funkcjonuje, i tego, jak duży jest na nią popyt – nie po to jednak, by siał defetyzm. Na podstawie jedenastu studiów przypadków, najlepszej dostępnej literatury i z wykorzystaniem solidnych ram analitycznych raport ten przedstawia wielu innowatorów, którzy starali się zmienić charakterystykę tego popytu i w efekcie stworzyli rynek dla swoich innowacji. Ukazuje on również, że wybory innowatora (takie jak forma organizacyjna) mogą mieć radykalny wpływ na sukces.

W NESTA lubimy pracować nad badaniami, z których wynikają jasne i praktyczne wnioski. Niniejszy raport właśnie do tego prowadzi – kończy się zestawem zaleceń dla decydentów i podmiotów finansujących innowacje społeczne oraz przedstawia szereg narzędzi dla samych innowatorów. Chętnie też pracujemy z wybitnymi zespołami badawczymi o wiodącym charakterze w swojej branży. W tym przypadku mieliśmy szczęście ściśle współpracować z zespołem Young Foundation kierowanym przez Geoffa Mulgana i Rushanarę Ali.

Dziedzina innowacji społecznych pozostaje stosunkowo słabo rozwinięta. Mamy nadzieję, że niniejszy projekt znacząco przyczyni się do jej zrozumienia. Jednak, jak zawsze, jesteśmy otwarci na Państwa wkład i komentarze.

**Jonathan Kestenbaum**

CEO, NESTA

wrzesień 2007

*NESTA to Narodowy Fundusz na rzecz Nauki, Technologii i Sztuki. Jej celem jest zwiększenie potencjału Wielkiej Brytanii w zakresie innowacji. Inwestuje w firmy na wczesnym etapie rozwoju, informuje o polityce innowacji i wspiera kulturę, która sprzyja rozwojowi innowacji.*

# Adnotacja dotycząca wydania polskiego

Publikacja powstała w 2007 roku. Część z omawianych w niej przykładów już nie funkcjonuje, niemniej w polskim wydaniu zostawiamy oryginalne informacje o nich, zakładając, że nadal mogą stanowić ciekawą inspirację.

Staraliśmy się dołożyć starań, by zaktualizować linki i odnośniki, jednak może się zdarzyć, że część z pozostawionych w treści w momencie, gdy publikacja trafi w ręce czytelników i czytelniczek nie będzie już funkcjonować poprawnie. Liczymy na wyrozumiałość.

# Streszczenie

**Tematem niniejszego raportu jest sposób, w jaki innowacje społeczne się rozpowszechniają i rozwijają. To publikacja ugruntowana zarówno w teorii, jak i doświadczeniu, dla wielu osób zaangażowanych w innowacje społeczne: innowatorów, fundatorów, ustawodawców oraz zleceniodawców. Opiera się na rosnącej liczbie badań dotyczących wzrostu i przekształca wnioski w przewodnik, który może pomóc w skuteczniejszym kierowaniu ograniczonymi zasobami, aby zmaksymalizować wpływ społeczny.**

Aby zweryfikować i wzbogacić istniejącą literaturę, opracowaliśmy jedenaście studiów przypadków innowacji społecznych. Chociaż ich wzorce wzrostu różnią się w poszczególnych elementach, udało się określić cztery warunki niezbędne do wprowadzenia innowacyjnych produktów, usług i modeli, zarówno w sposób zrównoważony, jak i na dużą skalę.

1. „Przyciąganie” w formie **efektywnego popytu**, który wynika z potrzeby społecznej oraz uznania tej potrzeby przez organizacje lub konsumentów posiadających zdolność finansową do jej zaspokojenia.
2. „Popychanie” w formie **skutecznej podaży**, której elementami są: po pierwsze generowanie innowacyjnych pomysłów (przez kreatywne osoby i zespoły, potencjalnych beneficjentów i użytkowników), często wywołanych uczuciami gniewu, cierpienia lub współczucia; po drugie rozwijanie tych pomysłów w wykonalne formy; po trzecie komunikacja i rozpowszechnianie tychże pomysłów.
3. **Skuteczne strategie**, które łączą „przyciąganie” z „popychaniem” i znajdują odpowiednie

formy organizacyjne, aby wprowadzić innowację w życie.

4. **Nauka i adaptacja** mające zapewnić, że innowacja osiągnęła wpływ społeczny i utrzyma go również w zmieniającym się otoczeniu.

Gdy wszystkie te elementy są ze sobą zharmonizowane, innowacje „współbrzmia” ze swoim środowiskiem i wydają się naturalne, a nawet oczywiste. Jednakże wiele obiecujących innowacji upadło, ponieważ zabrakło niezbędnych elementów lub nie były one ze sobą zsynchronizowane. Potrzeba może być powszechnie dostrzegana – ale nie przez organizacje, które mają władzę i pieniądze.

Może istnieć wiele innowacyjnych pomysłów, ale nie udaje się ich szeroko zakomunikować lub odpowiednio rozwinąć. Może też brakować organizacji zdolnych do skutecznego wdrażania obiecujących innowacji.

Jeśli którykolwiek z tych czynników jest niewystarczająco sprzyjający, wówczas potencjał innowacji pozostanie niewykorzystany. Jednak słabości mogą zostać zrównoważone za pomocą inteligentnych strategii. Jeśli popyt będzie mały, priorytetem może okazać się promocja, a nie rozwój organizacyjny. Jeśli podaż jest słaba, priorytetem stanie się dalszy rozwój samej innowacji. Możliwe są również: szersza strategia, obejmująca dążenie do zmiany przepisów podatkowych lub regulacji, budowanie porozumień, gromadzenie dowodów lub demonstrowanie skuteczności na małą skalę.

Wszystkie studia przypadków przedstawione w niniejszym raporcie wskazują na kluczowe znaczenie wyborów organizacyjnych. Dotychczas

innowacje niejednokrotnie rozprzestrzeniały się poprzez nowe organizacje (takie jak Czerwony Krzyż i Grameen<sup>1</sup> lub OhmyNews i „The Big Issue”), a czasami poprzez już istniejące. Ich metody rozwoju wciąż są wykorzystywane.

Z jednej strony innowatorzy starają się kontrolować sposób, w jaki ich innowacje się rozprzestrzeniają poprzez ograniczanie innowacji w obrębie jednej organizacji, a w niektórych przypadkach poprzez ochronę własności intelektualnej za pomocą środków prawnych. Z drugiej strony znajdują się innowacje takie jak mikrokredyty wiejskie czy recykling społecznościowy, które rozprzestrzeniają się w o wiele mniej kontrolowany sposób, jak zarodniki czy nasiona w świecie przyrody, gdyż nikt nie jest ich właścicielem ani nie sprawuje nad nimi nadzoru. Ich wdrażanie odbywa się za pośrednictwem wielu organizacji, zarówno istniejących już trochę czasu, jak i nowo powstałych. Pomiędzy tymi dwoma biegunami istnieje szeroka gama wariantów pośrednich, w których sprawowana jest ograniczona kontrola nad innowacją: licencjonowanie i franczyza, ustrukturyzowane metody oparte na ogólnodostępnych źródłach, federacje lub kontrola za pośrednictwem sieci zawodowych. To, która opcja jest najlepsza do maksymalizacji społecznego wpływu innowacji, zależy od wielu czynników, w tym ukrytej wiedzy, kluczowych relacji i wymagań kapitałowych.

Gdy wzrost organizacyjny jest postrzegany jako najlepszy sposób na rozpowszechnianie innowacji, pojawiają się szczególne wyzwania. Założyciele, którzy odegrali decydującą rolę w propagowaniu innowacji, mogą nie nadawać się do zarządzania organizacją w fazie jej rozwoju. Struktury zarządzania zaprojektowane jako wsparcie dla menadżerów mogą okazać się nieodpowiednie, gdy konieczne jest podjęcie trudnych decyzji.

Nieformalne kultury organizacyjne mogą stać się utrudnieniem w obliczu rosnącej skali, zaś relacje finansowe stają się mniej bezpośrednie i osobiste (np. z filantropami i fundacjami), za to bardziej bezosobowe i zawierane na zasadzie umowy (np. z publicznymi zlecciodawcami).

Jednak największy i najtrwalszy wpływ innowacji społecznych często nie jest wynikiem wzrostu organizacyjnego, ale pochodną promowania naśladowców i przekształcania sposobu myślenia społeczeństw za pomocą nowych koncepcji, argumentów i opowieści. Odnoszący największe sukcesy innowatorzy robią tyle samo, by zmienić warunki popytu, co by zapewnić podaż; są zarówno działaczami, jak i organizatorami. Na dłuższą metę, gdy pomysły są często najlepiej promowane na przykładzie prawdziwych organizacji, ich siła i wpływ mogą znacznie wykraczać poza oryginalne miejsce wprowadzenia ich w życie.

### **Brakujący środek: poprawa systemu innowacji społecznych**

Politycy, organy publiczne i społeczeństwo obywatelskie często wywierają znaczący efekt „przyciągania” konkretnych innowacji społecznych, a ludzie z kreatywnymi pomysłami kreują podaż („popychanie”). Uderzający jest jednak brak instytucji, która łączyłaby te dwa elementy. Pełno jest naukowych i technologicznych organów pośredniczących, których zadaniem jest łączenie podaży pomysłów z ich skutecznym wykorzystaniem, są to np. instytucje zaangażowane w transfer technologii, kapitał wysokiego ryzyka w zakresie zaawansowanych technologii i fundacje badawcze. Z kolei dziedzinę społeczną charakteryzują:

- rynki wrażliwe na wyniki innowacji społecznych – nawet innowacje z wyraźnymi dowodami skutecznego oddziaływania nie

<sup>1</sup> Więcej informacji o Czerwonym Krzyżu i Grameen można znaleźć na: <http://www.ifrc.org/> oraz <http://www.grameen-info.org/>.



mają gwarancji znalezienia rzetelnych sponsorów i nabywców;

- słabo rozwinięte rynki kapitałowe mające zapewnić finansowanie przedsiębiorcom społecznym i brak innych organizacji próbujących wdrażać dobre innowacje społeczne w praktyce, a następnie je rozwijać;
- nieliczne i słabe instytucje oraz sieci służące rozpowszechnianiu innowacji w społecznościach praktyków (aczkolwiek są pewne imponujące wyjątki);
- niewiele sprawdzonych metod i strategii pielęgnowania i rozwijania innowacji społecznych (przez co większość praktyków ma poczucie, że improwizują);
- słabo rozwinięte zasoby siły roboczej, z których można pozyskiwać menadżerów i inne osoby do pomocy przy rozwoju innowacji.

Wymienione słabości utrudniają obiecującym innowacjom społecznym przejście przez okres słabszej skuteczności, który charakteryzuje nawet najbardziej udane pomysły. Wyjaśniają, dlaczego wiele innowacji nadal uzależnionych jest od osobistego zaangażowania filantropów, przedstawicieli fundacji lub propagatorów na forum rządowym.

Na poziomie strategicznym priorytety w zakresie doskonalenia skalowania i rozpowszechniania innowacji społecznych obejmują:

- dostępność bardziej dojrzałych źródeł finansowania, w tym takich, które umożliwiają podejmowanie prawdziwego ryzyka tam, gdzie istnieje potencjał znacznego wpływu społecznego;
- bardziej rozwinięte sposoby wymiany i pośrednictwa;
- lepszą bazę wiedzy i doświadczeń dla całego obszaru innowacji społecznych;
- skuteczniejsze nagrody i zachęty dla zlecających i menadżerów w sektorze publicznym oraz w trzecim sektorze, aby przyjmować lepiej funkcjonujące innowacyjne modele, zamiast trzymać się znanych, ale mniej skutecznych starszych rozwiązań.

Razem przyczyniłoby się to do bardziej dojrzałego systemu innowacji społecznych, odpowiadającego wielu różnorodnym systemom istniejącym na całym świecie w celu promowania innowacji technologicznych.

# Podziękowania

Niniejszy raport został sporządzony przez Geoffa Mulgana (dyrektora Young Foundation) wraz z Rushanarą Ali (zastępczynią dyrektora Young Foundation), Richardem Halkettem (dyrektorem wykonawczym ds. polityki i badań w NESTA) i Benem Sandersem (badaczem Young Foundation).

Dodatkowy wkład wnieśli: Mary Battley, Simon Tucker i Will Norman. Chcielibyśmy podziękować wszystkim, którzy przyczynili się do realizacji tego projektu, a są to w szczególności:

**baronessa Kay Andrews** – była dyrektorka Education Extra,  
**Andrew Karney** – były przewodniczący Language Line,  
**Atul Ambhethiwala** – pracownik Language Line,  
**Sarah Davies** – dyrektorka Tower Hamlets Summer University,  
**Paul Harrod** – były dyrektor Aspire,  
**Brett Wigdortz** – CEO Teach First,  
**Jonathan Nicholas** – dyrektor ds. programowych Fundacji Inspire (Reach Out!),  
**Nigel Kershaw** – dyrektor naczelny The Big Issue Foundation,  
**profesor Adrian Davis** – kierownik programu ewaluacji MHAS,  
**Jean K. Min** – dyrektor ds. komunikacji, OhmyNews International.

# Spis treści

Przedmowa do wydania brytyjskiego .....	3
Adnotacja dotycząca wydania polskiego .....	4
Streszczenie .....	5
Podziękowania .....	8
1. Wstęp .....	10
2. Mapowanie rozwoju innowacji społecznych .....	13
3. Efektywny popyt – czynniki „przyciągające” .....	15
4. Efektywna podaż – czynniki „popychające” .....	17
5. Co sprawia, że obiecujący pomysł staje się użyteczny? .....	20
6. Skuteczne strategie rozwoju innowacji .....	21
7. Spektrum modeli rozpowszechniania i wzrostu .....	23
8. Wnioski ze studiów przypadku .....	25
9. Wyzwania związane z rozwojem organizacji na rzecz innowacji społecznych .....	27
10. Zmiana sposobu myślenia społeczeństw – zwiększanie skali ostatecznym celem .....	31
11. Wnioski – wyzwanie związane z zachowaniem harmonii .....	33
Załącznik 1. Przewodnik dla społecznych innowatorów i inwestorów .....	35
Załącznik 2. Studia przypadków .....	39
Studium przypadku <b>1: Hearing Aids</b> .....	39
Studium przypadku <b>2: Extended Schools</b> .....	43
Studium przypadku <b>3: The Big Issue</b> .....	50
Studium przypadku <b>4: Reach Out!</b> .....	54
Studium przypadku <b>5: OhmyNews</b> .....	59
Załącznik 3. Ministudia przypadków .....	65
Studium przypadku <b>6: Tower Hamlets Summer University</b> .....	65
Studium przypadku <b>7: Teach First</b> .....	67
Studium przypadku <b>8: Aspire</b> .....	68
Studium przypadku <b>9: Language Line</b> .....	73
Studium przypadku <b>10: Sure Start</b> .....	76
Studium przypadku <b>11: Anonimowi Alkoholicy</b> .....	80
Załącznik 4. Przegląd literatury .....	83
A4.1 Modele rozpowszechniania w społeczności – pewne niedociągnięcia .....	85
A4.2 Interpretacja i rozpowszechnianie .....	86
A4.3 Wzrost organizacyjny .....	86

# 1. Wstęp

Niniejszy raport opowiada o rozwoju pomysłów. Definiujemy innowacje społeczne jako rozwój i wdrażanie nowych pomysłów (produktów, usług i modeli) w celu zaspokajania potrzeb społecznych. Naszym głównym przedmiotem zainteresowania jest podgrupa innowacji społecznych, które:

1. Mogą być definiowane i potencjalnie rozpowszechniane poza swym początkowym kontekstem (i nie są całkowicie zależne od kontekstu).
2. Są dostarczane przez organizacje, nie dotyczą wyłącznie wyborów związanych ze stylem życia.
3. Zaspokajają społecznie uznane potrzeby (w przeciwieństwie do jedynie osobistych potrzeb lub postulatów).
4. Funkcjonują w okolicznościach, w których zawiodły rynki komercyjne i istniejące organizacje publiczne.

Niektóre z tych innowacji jawią się dość skromnie i wprowadzane są stopniowo, podczas gdy inne stanowią element transformacji o charakterze bardziej fundamentalnym i systemowym, taki jak przejście na gospodarkę niskoemisyjną, aktywizacja osób z niepełnosprawnościami lub pojawienie się obywatelskich producentów treści medialnych.

Niniejsze badanie opiera się na ograniczonej, ale stale rozwijanej literaturze przedmiotu (podsumowanej w załączniku 4, z istotnym wkładem Everetta Rogersa, Rosabeth Moss Kanter, Grega Deesa, Petera Uvina, Amy Gerstein, Diany Leat i innych), a także na empirycznych dowodach i doświadczeniu. Obejmuje ono również szeroką gamę dyscyplin, które oferują przydatne spostrzeżenia

w tej dziedzinie, w tym biologii (w szczególności klasycznej pracy D'Arcy'ego Thompsona na temat wzrostu i formy); socjologii (i obszernej literaturze na temat zmian społecznych); ekonomii innowacji (w szczególności niedawnego nacisku na czynniki „przyciągania” lub popytu); teorii biznesu i zarządzania (i jej spostrzeżeń na temat wzrostu organizacyjnego i szczegółów opcji, takich jak franczyza) oraz badań skoncentrowanych na innowacjach jako procesie uczenia się. Podjęliśmy próbę syntetycznego podejścia, które łączy w sobie wspomniane dyscypliny w strukturę opartą na pojęciach z dziedziny ekonomii<sup>2</sup>.

## 1.1. Jedenaście analiz przykładów

Badanie obejmowało nowe analizy przypadków, które zostały wybrane pod kątem wyjaśnienia kluczowych czynników kształtujących rozprzestrzenianie się innowacji: OhmyNews, Reach Out!, „The Big Issue”, Education Extra i Hearing Aids. Aby uzyskać bardziej kompleksowy obraz, dokonaliśmy również przeglądu sześciu dodatkowych, uzupełniających przypadków: Teach Teach First, Language Line, Aspire, Sure Start, Tower Tower Hamlets Summer University (THSU) oraz Anonimowych Alkoholików.

**OhmyNews** to przełomowa innowacja społeczna z dziedziny mediów, która wykorzystuje technologię internetową, aby udzielać głosu dziennikarzom obywatelskim. Szybko rozwinęła się w Korei Południowej, wykorzystując polityczny zapal towarzyszący wyborom prezydenckim w 2002 roku. Później podjęto próbę jej rozszerzenia na Japonię, ale napotkała ona trudności w nowym środowisku kulturowym. Jednym z jej głównych wyzwań było

---

<sup>2</sup> W naszej analizie podkreślamy dynamiczną naturę zmieniających się preferencji, uczenie się związane z rozwojem innowacji społecznych oraz to, jak ważną rolę odgrywa motywacja pozafinansowa. Zjawiska te są trudne do wyjaśnienia przy użyciu tradycyjnych koncepcji zawodności rynku, takich jak efekty zewnętrzne i asymetria informacji.

skuteczne zbalansowanie celów społecznych ze zrównoważonym rozwojem biznesu.

**Reach Out!** to innowacyjne podejście do walki z depresją wśród młodych ludzi. Jest ono niezwykle skutecznym internetowym rozwiązaniem, które działa na zasadzie *peer-to-peer*. Projekt ten powstał w Australii, a następnie rozprzestrzenił się w Stanach Zjednoczonych. Wczesny rozwój był wynikiem skutecznej strategii marketingowej (w szczególności silnej marki), dzięki której przyciągnięto fundusze i przeciwdziałano sceptycyzmowi wobec strategii opartych na internecie. Reach Out! starał się jak najlepiej dostosować swoje usługi do odmiennego kontekstu kulturowego Stanów Zjednoczonych, a także pomóc w transferze „ukrytej” wiedzy i podstawowych wartości zgromadzonych w macierzystej organizacji. Planem było stworzenie wzajemnie wzmacniającej się sieci między Stanami a Australią, niekoniecznie przenoszenie modelu w całości.

**„The Big Issue”** to magazyn uliczny sprzedawany przez bezdomnych w Wielkiej Brytanii, który stanowił jedno z najbardziej widocznych przedsięwzięć społecznych na początku XXI wieku. Chociaż „The Big Issue” rozwinęło wiele odgałęzień, mierzyło się z barierami w powielaniu modelu, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych, gdzie napotkało konkurencję ze strony już istniejących gazet ulicznych. Zrównoważony wzrost organizacji zajmującej się bezdomnością i wspierającej osoby bezdomne, a jednocześnie nastawionej na zysk, opierał się na wykorzystaniu skłonności indywidualnych odbiorców do zapłaty. Początkowo wzrost był napędzany przez przedsiębiorczy charakter i zapał założyciela, Johna Birda, ale wraz z rozwojem organizacji te same cechy zaczęły sprawiać kłopoty.

**Education Extra** (obecnie ContinYou) to organizacja założona przez Michaela Younga i Kay Andrews, która prowadziła kampanię na rzecz

rozszerzenia edukacji, a także świadczyła bezpośrednio usługi szkołom. Z czasem inicjatywa, rozpoczęta jako działalność charytatywna na małą skalę, której celem było zrozumienie korzyści płynących z zajęć pozalekcyjnych i promowanie ich znaczenia w Wielkiej Brytanii, zaangażowała się w bardziej systematyczne badania. Poprzez regionalne partnerstwa wspierała małe projekty pilotażowe, aby zademonstrować, co można osiągnąć, oraz stworzyła sieć entuzjastów wśród osób i szkół w celu promowania rozszerzenia oferty szkolnych zajęć. Dzięki silnemu wsparciu szkół i solidnym dowodom na skuteczność inicjatywy udało się pozyskać środki finansowe od władz państwowych na jej dalsze pilotowanie. Szybki rozwój przyniósł jednak nowe wyzwania. Wraz z coraz większą centralizacją inicjatywy i dostosowaniem jej do działań rządu zachowanie autonomii i utrzymanie zaufania do samego przedsięwzięcia okazały się trudne.

**Hearing Aids** to wyjątkowa współpraca między Departamentem Zdrowia a Królewskim Narodowym Instytutem na rzecz Nieśłyszących (Royal National Institute for Deaf People, RNID) mającą na celu dostarczanie nowych aparatów słuchowych. Kiedy RNID po raz pierwszy lobbował na rzecz modernizacji aparatów słuchowych, rząd zainteresowany był promowaniem zaangażowania w świadczenie usług publicznych trzeciego sektora. W rezultacie Departament Zdrowia podjął nietypowy krok i zwrócił się do RNID o pomoc w realizacji planu modernizacji, wartego 125 milionów funtów. Nowe inicjatywy, takie jak partnerstwa publiczno-prywatne i NHS Direct, zostały wykorzystane do zarządzania wysokim popytem, generowanym przez silną kampanię reklamową. Program okazał się sukcesem, udało mu się stworzyć tak duże zapotrzebowanie na nowe aparaty słuchowe, że pojawił się problem z ich podażą.

**Teach First** początkowo opierał się na skutecznym modelu Teach for America, opracowanym

w Stanach Zjednoczonych w latach 90. XX wieku. Program umieszczał najlepszych absolwentów szkół wyższych w słabo funkcjonujących szkołach w Londynie i pomagał walczyć z niedoborem dobrych nauczycieli, jednocześnie zapewniając absolwentom szeroki wachlarz nowych umiejętności. Program ten z czasem był rozszerzany na inne miasta Wielkiej Brytanii.

**Language Line** rozpoczęła działalność jako organizacja charytatywna, która zapewniała tłumaczenia telefoniczne organizacjom pracującym z nieanglojęzycznymi członkami społeczeństwa. Firma odniosła duży sukces i zdecydowała, że jedynym sposobem na utrzymanie tempa rozwoju jest przejście na tryb komercyjny. W rezultacie była w stanie zapewnić sobie fundusze na rozwój i rekrutację profesjonalnych menedżerów. Od tamtej pory firma została dwukrotnie kupiona przez inwestorów *venture capital* (za drugim razem za około 24 miliony funtów). Pomimo sukcesu w Wielkiej Brytanii udało się rozpocząć działalność w Niemczech, na co wpływ miało m.in. przekonanie wielu tamtejszych organizacji publicznych, że uchodźcy i imigranci powinni uczyć się języka niemieckiego.

**Aspire** była franczyzą katalogową, opartą na handlu od drzwi do drzwi, która zatrudniała osoby bezdomne. Z początku odniosła spory sukces – rozwiązanie to cieszyło się dużym zainteresowaniem jako innowacyjne podejście do rozwiązywania problemów społecznych i powstały kolejne franczyzy w całej Wielkiej Brytanii. Model biznesowy okazał się jednak nietrafiony, a projekt ostatecznie upadł, gdyż oferowano zbyt wąski zakres produktów oraz wymagano za dużo od pracowników, którym brakowało umiejętności i którzy często zmagali się z poważnymi problemami osobistymi.

**Sure Start** to międzywydziałowa inicjatywa państwowa, która ma na celu walkę z ubóstwem

dzieci i poprawę szans życiowych w biedniejszych częściach Wielkiej Brytanii. Finansowała lokalne programy służące podniesieniu jakości zdrowia, nauki i opieki nad dziećmi, jednocześnie pozostawiając społecznościom dużą swobodę na dopasowanie polityki do lokalnych uwarunkowań. Rząd bardzo szybko rozszerzył program, chociaż początkowe oceny jego wydajności były mieszane. Tak było również w przypadku niektórych amerykańskich odpowiedników, które później odnotowały bardzo wysoką opłacalność inwestycji.

**AA** (Anonimowi Alkoholicy) to nieformalne stowarzyszenie osób chcących zrezygnować z picia alkoholu, które odniosło już sukces w wielu krajach. AA byli jedną z pierwszych organizacji zapewniających trwałe leczenie, łączącą religijne, psychologiczne i medyczne podejście do alkoholików, niezależnie od tego, kim są. Działa na zasadzie bardzo prostej organizacji z podstawową strukturą organizacyjną i kładzie nacisk na własną, prostą, niezmienną tradycję zapisaną w programie dwunastu kroków. Model AA został również wykorzystany w innych dziedzinach, np. w pomocy osobom uzależnionym od heroiny.

**Tower Hamlets Summer University** (THSU) został założony w połowie lat 90., aby zapewnić zróżnicowaną ofertę zajęć edukacyjnych dla młodych ludzi w letnich miesiącach. Program szybko okazał się popularny wśród odbiorców docelowych, a także zyskał uznanie policji, chwalony za znaczne obniżenie wskaźników przestępczości wśród młodzieży w okresie letnim. W rezultacie fundacje i rząd zapewniły silne wsparcie rozpowszechnienia tego modelu, w tym kontrakt na stworzenie letnich uniwersytetów we wszystkich trzydziestu trzech londyńskich dzielnicach. THSU utrzymywał ścisłą kontrolę nad wdrażaniem projektu, ale wciąż stały przed nim wyzwania, z których największym było utrzymanie jakości w miarę rozwoju programu.

## 1.2. Różne historie, wspólne lekcje

Każda z tych historii jest pełna niepewności, zwrotów wydarzeń, eksperymentów i szybkiego uczenia się, a także bezwzględnej determinacji pionierów i zaangażowania ich zwolenników. Niemniej jednak studia przypadków analizowane wspólnie pokazują, że innowacje społeczne to nie tylko

przypadek, zbieg okoliczności czy błyskotliwość garstki osób. Zamiast tego mamy do czynienia z wyraźnymi wzorcami udanych innowacji, a zrozumienie tych wzorców może pomóc kolejnym innowatorom efektywniej wykorzystywać swoją energię.

## 2. Mapowanie rozwoju innowacji społecznych

Udane innowacje społeczne wykazują się efektywną podażą i efektywnym popytem.

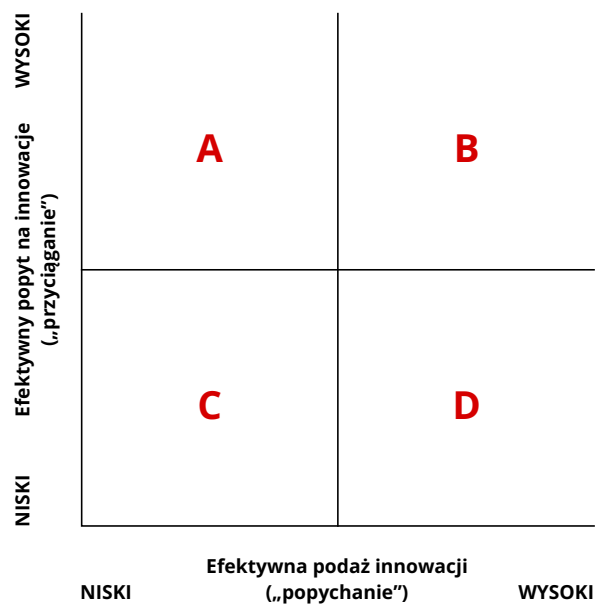
Efektywny popyt jest pojęciem znanym na gruncie ekonomii. Odnosi się do żądań, pragnień i potrzeb, które są poparte siłą nabywczą. Istnieje wiele rzeczy, których możemy chcieć, ale o popycie można mówić tylko wtedy, gdy jesteśmy skłonni zapłacić prawdziwymi pieniędzmi np. za samochody, dania w restauracji czy gazety. Efektywny popyt jest często pośredni, ponieważ nabywcy nie muszą być tymi samymi osobami, co bezpośredni beneficjenci. Na przykład powszechne opodatkowanie może finansować programy poświęcone określonym grupom demograficznym. Nasza koncepcja efektywnego popytu odbiega jednak nieco od tej z tradycyjnej ekonomii, która traktuje preferencje jako egzogenne i pewne. Każdy model innowacji społecznych musi zaś traktować preferencje jako endogenne, ponieważ wzrost innowacji społecznych jest zwykle zależny od zmieniających się wzorców preferencji i popytu.

Efektywna podaż jest mniej znaną koncepcją. Używamy jej w odniesieniu do wprowadzonych innowacji, które stały się użyteczne. Istnieje ogromna podaż innowacji, od technologii i technik do nowych sposobów rozwiązywania problemów społecznych. Jednak tylko bardzo niewielka część z nich okazała się skuteczna – udowodniono ich działanie przy zachowaniu rozsądnych kosztów i bez konieczności wysiłku ze strony niezwykle utalentowanych jednostek.

Połączenie efektywnej podaży i efektywnego popytu prowadzi do innowacji, które jednocześnie wywierają wpływ społeczny i okazują się zrównoważone finansowo. Aby zademonstrować, w jaki sposób popyt i podaż oddziałują na siebie, opracowaliśmy mapę wzrostu (rysunek 1), która pokazuje przestrzeń, w której ewoluują i rozwijają się innowacje<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Podstawowym założeniem tego wykresu jest zależność od względnej stabilności warunków oraz brak podważania modelu ekonomicznego lub zmian w nim wskutek wyjątkowych okoliczności, np. globalnej recesji czy nacjonalizacji przemysłu.

**Rysunek 1. Mapa wzrostu**



Oś pionowa przedstawia efektywny popyt na innowację, podczas gdy oś pozioma – efektywność podaży. Te dwie osie nie są od siebie niezależne. Podaż nie wywołuje automatycznie popytu i odwrotnie, ale podaż i popyt wzajemnie na siebie wpływają, na przykład gdy udany projekt demonstracyjny przekonuje opinię publiczną do spojrzenia w nowy sposób na potrzebę podjęcia działań na rzecz rozwiązania problemu społecznego lub gdy obawy opinii publicznej przekonują istniejących innowatorów

do przekierowania swojej energii. W każdym przykładzie podaż i popyt rozwijają się wspólnie, a w niektórych przypadkach są ze sobą ściśle powiązane, na przykład gdy ludzie stojący w obliczu pilnej potrzeby sami wprowadzają innowacje, aby móc daną potrzebę zaspokoić.

Aby innowacje osiągnęły maksymalny wpływ na społeczeństwo, muszą znajdować się w prawym górnym kwadrancie (B) – są wtedy opłacalne i znajdują klientów, którzy są chętni za nie zapłacić. Innowatorzy (i osoby odpowiedzialne za ich wsparcie) muszą się poważnie zastanowić, gdzie jest ich miejsce na tej mapie, a następnie wyznaczyć trasę w kierunku prawego górnego rogu. Jak mogą zmobilizować sojuszników, zasoby i dowody skuteczności? Jak zaplanować właściwą sekwencję kroków? I co najważniejsze – jak wybrać najodpowiedniejszą formę organizacyjną?

Takie podróże rzadko kiedy bywają proste, liniowe czy przewidywalne, a po dotarciu do prawego górnego kwadrantu innowacje mogą stracić swoją pozycję wskutek pojawienia nowych konkurentów lub nawet rozwiązania dotychczasowego problemu. Bez wyraźnego poczucia kierunku i inteligentnych strategii, które maksymalizują mocne strony i kompensują słabości, szanse na niepowodzenie danej innowacji będą wysokie.



### 3. Efektywny popyt – czynniki „przyciągające”

Punktem wyjścia popytu jest społeczne rozpoznanie potrzeb, które nie są odpowiednio zaspokajane. Rozpoznanie często zaczyna się na obrzeżach społeczeństwa, w rozmowach, kampaniach i grupach ludzi o podobnych poglądach. Może to być dostrzeżenie potrzeby osób niepełnosprawnych, aby mieć kontrolę nad własną opieką, lub potrzeba radykalnej redukcji emisji dwutlenku węgla.

Wielu innowatorów to działacze starający się przekonać opinię publiczną do zainteresowania się nowymi zagadnieniami. Klimat troski jest trudny do wytworzenia, ale można na niego wpływać, a ruchy społeczne często tworzyły przestrzeń do rozwoju innowacji. Magazyn „The Big Issue” sprytnie połączył rosnące zaniepokojenie bezdomnością z duchem przedsiębiorczości lat 80. XX wieku. Portal OhmyNews skorzystał na radykalnej fali wśród koreańskiej młodzieży, która media głównego nurtu postrzegała jako antydemokratyczne, zbyt komercyjne i skłonne do wypaczania faktów. Inicjatywa Reach Out! wyrosła z powszechnego zaniepokojenia wysokim odsetkiem samobójstw wśród młodych ludzi w Australii.

Czas może odgrywać kluczową rolę, a wielu innowatorów świadomie „odkłada” swoje pomysły na lata, aż nadejdzie właściwy moment. Popyt rośnie dopiero wtedy, gdy problem staje się coraz bardziej odczuwalny. Na przykład w następstwie rosnących dowodów na nasilenie zmian klimatycznych istnieje znacznie większa otwartość na pomysły takie jak osobiste konta węglowe niż jeszcze dziesięć lat wcześniej<sup>4</sup>. Czasami alternatywne rozwiązanie wprawdzie musi zostać wypróbowane

i ponieść porażkę, jak w przypadku polityki antynarkotykowej w większości krajów zachodnich. Niekiedy nowa technologia stwarza możliwość wprowadzenia wcześniej niemożliwej innowacji społecznej, np. taka jak internet w przypadku Reach Out!

Jednak sam przychylny klimat nie wystarczy. Innowacja jest wdrażana tylko wtedy, gdy potrzebę zauważą również ludzie lub organizacje, które są w stanie za nią zapłacić. Dzielą się oni na dwie kategorie:

**Konsumenci bezpośredni.** Grupa ta obejmuje członków społeczeństwa, którzy bezpośrednio płacą za towary i usługi. Przykładami mogą być osoby, które pomagają bezdomnym poprzez dokonywanie zakupu (jak w przypadku „The Big Issue”), kupują alternatywne media (OhmyNews) lub produkty pochodzące ze sprawiedliwego handlu (Café Direct lub produkty People Tree). Wyzwania stojące przed innowatorami i przedsiębiorcami nie różnią się od tych na rynkach konsumenckich. Na przykład muszą oni dobrze rozumieć naturę popytu, wrażliwość na cenę i strategię konkurentów.

**Konsumenci pośredni.** Grupa obejmuje organizacje kupujące towary i usługi w imieniu osób potrzebujących, którym brakuje środków na zakup rzeczy dla siebie. Tymi pośrednimi konsumentami mogą być fundacje i filantropi (np. Fundacja Gatesów płacąca za leki antyretrowirusowe<sup>5</sup>) lub agencje publiczne chętne do zawierania umów i finansowania nowych

<sup>4</sup> Patrz: Sustainable Development Commission, „Carbon Trading for Individuals?”, <https://web.archive.org/web/20070310192214/http://www.sd-commission.org.uk/pages/carbontrading.html>.

<sup>5</sup> Patrz np. Gates Foundation (2003), „Brazilian National AIDS Program Receives 2003 Gates Award for Global Health”, 28.05.2003, <https://web.archive.org/web/20071226171005/http://www.gatesfoundation.org/GlobalHealth/Announcements/Announce-030528.htm>.

usług, np. rozszerzonych zajęć szkolnych. Zleceniodawcy i nabywcy w tych przypadkach mają kluczowe znaczenie w rozprzestrzenianiu się innowacji. W pewnych okolicznościach rządy mogą po prostu nakazać zwiększenie skali innowacji, tak jak działo się to w Wielkiej Brytanii wraz z rozwojem strony internetowej Healthy Choices, która opierała się na innowacyjnej pracy przedsiębiorstwa społecznego Patient Opinion.

Ten pośredni popyt na innowacje społeczne ma bardzo „nierównomierny” charakter, tj. zależny jest od decyzji niewielkiej liczby pośrednich klientów, a nie szeroko zakrojonych rynków konsumenckich. To sprawia, że wzrost jest szczególnie nieprzewidywalny. Popyt pośredni zależy również od tego, co nazywamy marżą zmienną<sup>6</sup> w odpowiednich sektorach publicznych, tj. odsetkiem zasobów, które można przeznaczyć na inwestycje w nowe (a zatem ryzykowne) modele lub na zaspokojenie nowych potrzeb. Marża zmienna może być bardzo niska, jeśli nie następuje rozwój wydatków publicznych i wszystkie zasoby są zamrożone w istniejących modelach; w takiej sytuacji istnieje niewielki zakres możliwych innowacji lub skalowania nowych modeli. Dla kontrastu, gdy przychody rosną, a zasoby są rutynowo przejmowane od dotychczasowych, słabo działających modeli, marża zmienna jest większa i istnieje więcej możliwości wspierania

innowacji, w tym finansowania rozwoju i badań spekulacyjnych.

W wielu studiach przypadków kluczowe znaczenie miała dostępność stosunkowo „darmowych” pieniędzy w trakcie fazy eksperymentalnej – na przykład finansowanie przez Departament Edukacji i Umiejętności eksperymentów z rozszerzonymi zajęciami w szkołach lub Body Shop dla „The Big Issue” oraz niewielki grant od Microsoftu w przypadku Reach Out! Jednak znaczna część sektora publicznego radzi sobie słabo z poszerzaniem swojej marży zmiennej poprzez zamykanie lub „likwidację”, co w wielu dziedzinach stanowi barierę dla innowacji.

Wreszcie czynniki wpływające na popyt kształtowane są przez władze. Innowatorzy często biorą udział w walce, której wynik zależy od równowagi sił między ich sojusznikami a wrogami, którzy mogą mieć swoje partykularne interesy. Odegrało to kluczową rolę zarówno w sukcesie Hearing Aids, który rozwijał się dzięki sile sojuszników, jak i w nieudanych próbach rozpowszechnienia „The Big Issue” w San Francisco, gdzie inicjatywa napotkała ostry sprzeciw ze strony istniejących podmiotów, bo według niektórych powielala podejmowane tam już wysiłki. Radykalne idee, które stwarzają ryzyko znaczącej zmiany władzy, mogą napotkać szczególnie zacięły opór.

---

<sup>6</sup> Wellington et al. (2007), „Scaling Up: Global Technology Deployment to Stabilise Emissions”, World Resources Institute.

## 4. Efektywna podaż – czynniki „popychające”

Do tej pory koncentrowaliśmy się na popycie, ale opowieść o poszczególnych innowacjach jest znacznie częściej historią „popychania”, tj. opowieścią o tym, jak innowatorzy zabiegali, namawiali i prosili fundatorów czy zleceniodawców, by wsparli ich pomysł.

Efektywną podaż można zdefiniować jako odzwierciedlenie efektywnego popytu; podaż jest efektywna, gdy forma innowacji została dobrze dopasowana do wzorców potencjalnego popytu, a także gdy możliwe stało się wykazanie jej skuteczności oraz łatwości jej wdrożenia i powielania.

Innowacje często mają swój początek w prostych pomysłach i spostrzeżeniach, które pierwotnie mogą pochodzić z wielu różnych źródeł, w tym od przedsiębiorców społecznych, urzędników, personelu pierwszego szczebla, użytkowników usług, obserwatorów lub wolontariuszy. Stare pomysły są czasem ożywiane albo dostosowywane do nowych warunków, jak w przypadku ruchu rozszerzonej oferty szkół, który opierał się na pomysłach zapoczątkowanych przez Community Schools. Jeszcze inne pomysły mają charakter hybrydowy – wykorzystują istniejące elementy w nowy sposób, jak w przypadku Hearing Aids, Reach Out!, Open University, który połączył działalność nadawczą i edukacyjną, czy Wikipedii, która zestawiała zasady technologii *open source* ze starą ideą encyklopedii<sup>7</sup>.

Zanim pomysły będą miały jakąkolwiek szansę na wdrożenie w życie, konieczne jest ich rozwinięcie. Większość pomysłów jest ukształtowana tylko częściowo i niedoskonała, więc rzadko zdarza

się, aby pierwsza wersja innowacji była tą, która ostatecznie odniesie sukces. Niektóre pomysły stale się doskonalą dzięki ciągłym próbom i „majstrowaniu” przy nich. Inne ewoluują, znalazły nisze, w których łączy się skromny popyt i podaż, bez osiągnięcia wystarczającej skali, aby naprawdę podważyć istniejące modele. Dobrym przykładem tego schematu jest rozprzestrzenianie się walut równoległych. Powstawały one wielokrotnie na całym świecie, od Europy i Ameryki Północnej w XIX wieku i latach 30. XX wieku, po Bawarię i Meksyk w pierwszej dekadzie XXI wieku. W ostatnich latach dołączyły do nich podobne pomysły, takie jak lokalne systemy wymiany handlowej i banki czasu<sup>8</sup>, a nawet mile lotnicze i waluty wirtualnej rzeczywistości, takiej jak „Second Life”. Tysiące tego rodzaju równoległych walut znalazło swoje małe, opłacalne nisze, ale jak dotąd żadna z nich nie osiągnęła jeszcze znaczącej skali.

Mniejsze inicjatywy okazują się niekiedy prekursorami większych alternatyw. Na przykład media internetowe Ddanji Ilbo i Urimod przygotowały fundamenty dla OhmyNews. Częściej jednak pozornie obiecujące innowacje okazują się ślepy m zaułkiem.

Przekształcenie pomysłu w skuteczną innowację zazwyczaj zależy od zaangażowania większej liczby osób. Profesjonalne sieci kontaktów często są pomocne jako kanały rozpowszechniania i doskonalenia pomysłu, gdy istnieją charyzmatyczni rzecznicy przekonujący do zmian. W niektórych sektorach istnieją dobrze rozwinięte sieci wymiany i oceny innowacji, takie jak Cochrane Collaboration w obszarze zdrowia<sup>9</sup> czy i jego pochodna Campbell

<sup>7</sup> Patrz <https://www.open.ac.uk>, <http://www.wikipedia.org>.

<sup>8</sup> Patrz <http://www.letslinkuk.net>, <http://www.timebanks.co.uk>.

<sup>9</sup> Patrz <http://www.cochrane.org/index.htm>.

Collaboration w naukach społecznych<sup>10</sup>. Wiele zawodowych sieci kontaktów, konferencji i czasopism funkcjonuje też w dziedzinach planowania, medycyny, prawa, architektury i pracy socjalnej.

Rozpowszechnianie pomysłu generalnie niesie ze sobą jego ewolucję; innowacja zmienia kształt, gdy coraz więcej podmiotów z niej korzysta, myśli o niej i odnosi ją do swoich potrzeb. Na przykład idea rozszerzonej oferty szkolnej przybrała wiele różnych form, a mikrokredyty rozprzestrzeniły się na wiele sposobów. NHS Direct wyrósł z serii podobnych eksperymentów, takich jak Healthline Michaela Younga i eksperymentów z pielęgniarkami świadczącymi usługi triażu przez telefon – to na ich podstawie wypracował własne, charakterystyczne cechy.

Często główna idea ewoluuje wraz z nieokreślonymi powiązаныmi pomysłami. Inicjatywa Education Extra przedstawiła konkretną interpretację tego, jak powinna wyglądać rozszerzona edukacja szkolna, i rozwinęła się jako organizacja poprzez powiększenie rynku dla swojego podejścia. Jednak skorzystała również z rozpowszechnienia bardziej ogólnej idei. Podobnie THSU starała się zachować ścisłą kontrolę nad tym, co można określić jako Uniwersytet Letni, jednocześnie zachęcając innych do tworzenia własnych wersji.

To, jak dobrze innowacje rozprzestrzeniają się przez sieci kontaktów, zależy częściowo od samej innowacji. Istniejąca literatura na temat rozpowszechniania wskazuje na następujące kluczowe elementy:

**Przewaga względna.** Innowacja musi być wyraźnie lepsza od alternatywnych rozwiązań. W niektórych przypadkach jest ona szybko

widoczna dla konsumentów. Na przykład opinia publiczna została błyskawicznie przekonana, że zakup „The Big Issue” jest lepszym sposobem pomocy osobom bezdomnym niż bezpośrednie wsparcie pieniężne.

**Sprawdzalność i wymierne rezultaty.** Formalne dowody są w niektórych przypadkach najlepszym sposobem wykazania względnej przewagi. Przykładowo, wstępne badania pilotażowe cyfrowych aparatów słuchowych jednoznacznie wykazały korzyści płynące z ich zastosowania. Innym dobrym przykładem jest wpływ treningu odporności psychicznej na zmniejszenie depresji wśród nastolatków. Jednak nawet niezbita dowody mogą zostać zignorowane lub odrzucone, jeśli nie pasują do światopoglądu kluczowych decydentów. Na przykład innowacja zdrowotna, która sprawia, że pacjenci są bardziej zadowoleni, ale ma niewielki wpływ na wyniki medyczne lub korzyści finansowe lekarzy pierwszego kontaktu, prawdopodobnie nie zostanie wprowadzona.

**Kompatybilność i dodatkowe warunki.** Innowacja musi być kompatybilna z tym, co już istnieje. Nowa usługa internetowa Reach Out! była wysoce kompatybilna z szybko rozwijającą się siecią, podczas gdy radykalne usługi internetowe (takie jak model gwarantowanych rynków elektronicznych<sup>11</sup>), promowane kilka lat wcześniej, w połowie lat 90. XX wieku, napotykały znacznie większe przeszkody spowodowane niewystarczającym dostępem do szybkich łączy szerokopasmowych i brakiem bezpiecznych systemów płatności. Brak sprawdzonej technologii był jednym z wielu powodów, dla których tak długo trwało upowszechnianie poboru opłat drogowych, które po raz pierwszy zaproponowano w latach 50. XX wieku. W niektórych przypadkach to kultura może mieć

<sup>10</sup> Patrz: <https://www.campbellcollaboration.org>.

<sup>11</sup> GRE zostały opracowane przez Wingham Rowan i promowane były przez Demos w połowie lat 90. XX wieku. Były one zaawansowanym modelem do tworzenia lokalnych systemów wymiany przy użyciu renomowanego sprzętu. Po dziesięciu latach we wschodnim Londynie rozpoczęto próby praktyczne.

kluczowe znaczenie we wprowadzeniu innowacji. Duże sumy pieniędzy zostały zainwestowane w eksport niektórych amerykańskich modeli, takich jak mentorski program Big Brothers, Big Sisters lub model rewitalizacji Communities that Care – bez większego sukcesu<sup>12</sup>, podczas gdy inne, takie jak Anonimowi Alkoholicy, zostały powielone na całym świecie bez żadnego formalnego finansowania wspomagającego rozwój. „The Big Issue” to kolejny dobry przykład: z powodzeniem rozprzestrzenił się w Australii, jednak poniósł porażkę w Los Angeles. Mogło to być spowodowane tym, że wiele osób w tym mieście dojeżdża do pracy samochodem i nie wchodzi w interakcje z ulicznymi sprzedawcami. Jedna fala innowacji może jednak sprawić, że środowisko będzie bardziej otwarte na kolejne. Na przykład rozprzestrzenianie się innowacji w zakresie redukcji i kompensacji emisji dwutlenku węgla stworzyło warunki – w tym koncepcje, wskaźniki i rynki – w których nowe pomysły o podobnych cechach mają znacznie większe szanse na sukces.

**Słaba konkurencja.** Skuteczność podaży zależy od istniejących alternatyw. Mikrokredyty rozwinęły się w XIX-wiecznej Europie zarówno dlatego, że opierały się na silnych organizacjach obywatelskich różnego rodzaju, jak i z powodu braku konkurencji. Kiedy banki i rządy wkroczyły na rynek, oferując analogiczne rozwiązania (tanie kredyty hipoteczne, świadczenia socjalne itp.), mikrokredyty upadły. Podobny schemat może wystąpić w przypadku najnowszej fali mikrokredytów w rozwijającym się świecie.

**Prostota.** Istnieje większe prawdopodobieństwo, że innowacje zostaną wdrożone, jeśli nie wymagają kosztownych szkoleń lub adaptacji obiektów. Pomysł rozszerzonej oferty

edukacyjnej rozprzestrzenił się częściowo dlatego, że istniejące budynki szkolne mogą być wykorzystywane do porannych lub popołudniowych zajęć edukacyjnych, a także dlatego, że w gruncie rzeczy jest to bardzo prosty pomysł.

### **Niski koszt i stosunek jakości do ceny.**

Innowacje, które są kosztowne lub wymagają dużego nakładu kapitału, będą rozprzestrzeniać się powoli (chyba że uda się przekonać do ich wsparcia władze państwowe). Innowacje o bardzo niskich kosztach marginalnych, np. większość usług internetowych, mogą szybko się rozwijać, zwłaszcza jeśli korzystają z pozytywnych zewnętrznych efektów sieci, jak w przypadku wielu modeli *open source* oraz przestrzeni internetowych, takich jak YouTube. Model uniwersytetu letniego, zapoczątkowany w Tower Hamlets, a potem rozpowszechniany w całym Londynie, jest dobrym przykładem tego jak tania struktura – osiągnięta dzięki energicznemu wykorzystaniu wolontariuszy i budynków – może osiągnąć lepsze wyniki. Jednakże, choć w niektórych przypadkach bariery wejściowe do uruchomienia pierwszego przykładowego projektu są niskie, bariery do skalowania są bardzo wysokie. Na przykład Healthline zostało utworzone przy stosunkowo skromnych zasobach, ale przekształcenie niektórych z jego pomysłów w NHS Direct wymagało znacznych inwestycji ze strony rządu.

Im bardziej radykalna i systemowa innowacja, tym trudniej będzie ją wdrożyć, co wynika przede wszystkim z niespełnienia dodatkowych warunków. Czasami przełomowe technologie i wydarzenia mogą przyspieszyć zmiany systemowe<sup>13</sup>, ale taka zmiana jest zwykle powolna i zależna od zmian w nastawieniu, władzy, nawykach i interesach instytucjonalnych.

---

<sup>12</sup> Booth, L., „Could you be a Big Sister?”, <https://web.archive.org/web/20080327020501/http://www.mentors.org.uk/archive/iVillage-Archive.html>.

<sup>13</sup> Christensen, C. et al. (2006), „Disruptive Innovation for Social Change”, „Harvard Business Review”, grudzień 2006.

## 5. Co sprawia, że obiecujący pomysł staje się użyteczny?

Pomysły potrzebują czasu, aby przyjąć swoje najlepsze formy. Mogą ewoluować poprzez eksperymenty, próby, dyskusje lub zapożyczenia z innych dziedzin. Rzadko innowacja jest zgodna z naszą definicją „efektywnej podaży” już na wczesnym etapie. W efekcie innowatorzy społeczni stoją przed wyzwaniem wspólnym dla wszystkich innowatorów: Jak radzić sobie, gdy innowacja jest obiecująca, ale nie działa skuteczniej niż dojrzałe modele, które miały czas na ewolucję i dostosowanie się do warunków środowiskowych?

Wydajność nawet dobrze zapowiadających się innowacji prawdopodobnie przez pewien czas będzie nisko oceniana. Tak było w przypadku wczesnych samochodów, komputerów i telefonów, dotyczy to również nowych modeli wspierania dzieci (takich jak Headstart w Stanach Zjednoczonych<sup>14</sup>) lub mieszkań o zerowej emisji dwutlenku węgla.

W tym czasie filantropi mogą być cierpliwi ze względu na osobiste zaangażowanie w sprawę lub wiarę w innowatora. Natomiast istnieje znacznie mniejsze prawdopodobieństwo, że trwale zaangażują się bardziej bezosobowe organizacje, inwestorzy głównego nurtu lub rządy.

Innowatorzy muszą ciężko pracować, aby przedstawić swoje racje i przezwyciężyć te bariery. Zgromadzenie przekonujących dowodów jest zawsze wyzwaniem dla projektów społecznych, zwłaszcza tych, których korzyści obejmują różne dziedziny, na przykład jednoczesne zmniejszenie

bezrobocia, poziomu przestępczości i problemów zdrowotnych<sup>15</sup>. W wielu naszych przykładach wykorzystano dowody do ulepszenia pomysłów, a wielu innowatorów zainwestowało ograniczone zasoby na wczesnym etapie w próby i projekty demonstracyjne, aby przekonać sceptyków. Ruch na rzecz rozszerzonej oferty edukacyjnej poświęcił sporo czasu i wysiłku na zebranie dowodów i naukę na bazie najlepszych rozwiązań w zakresie uczenia się po lekcjach, zanim program został rozszerzony. Teach First został poddany niezależnej ewaluacji po trzech latach, po której pozyskiwanie funduszy okazało się znacznie łatwiejsze. THSU skupiło się w dużej mierze na ewaluacji i wykorzystano tę konkurencyjną przewagę, aby zapewnić, że model świadczenia usług pozostanie relatywnie niezmienny w miarę ekspansji.

Z kolei Sure Start został skrytykowany za ekspansję na skalę krajową przed zebraniem wystarczających dowodów, mimo iż korzystał z kilku dekad badań nad równoległymi inicjatywami w Kanadzie i Stanach Zjednoczonych. Aspire to także przykład skalowania bez odpowiedniego okresu eksperymentów i testów, co prawdopodobnie przyczyniło się do późniejszego niepowodzenia innowacji.

Badania rynku odgrywają kluczową rolę podczas rozwoju lub ekspansji. Reach Out! poświęcił dużo czasu i pieniędzy na zbadanie sytuacji w Stanach Zjednoczonych przed podjęciem próby nawiązania współpracy z partnerami w celu rozszerzenia działalności na ten kraj. Dla porównania zarówno

<sup>14</sup> Patrz <http://www.acf.hhs.gov/programs/hsb>.

<sup>15</sup> Problem ten rozwiązywać mają nakładające się na siebie obszary analizy kosztów i korzyści, wartości publicznej i zwrotów społecznych z inwestycji. W niektórych przypadkach twierdzi się nawet, że istnieje obiektywna miara wartości, a w innych uznaje, że różni interesariusze będą odmiennie postrzegać wartość.



Language Line, jak i OhmyNews zignorowały krytyczne różnice w kulturach krajów, do których próbowały wkroczyć (odpowiednio Niemcy i Japonia). Rozwój innowacji poprzez bardziej efektywną podaż może być zatem wyzwaniem dla innowatorów. Nie tylko zewnętrzne bariery,

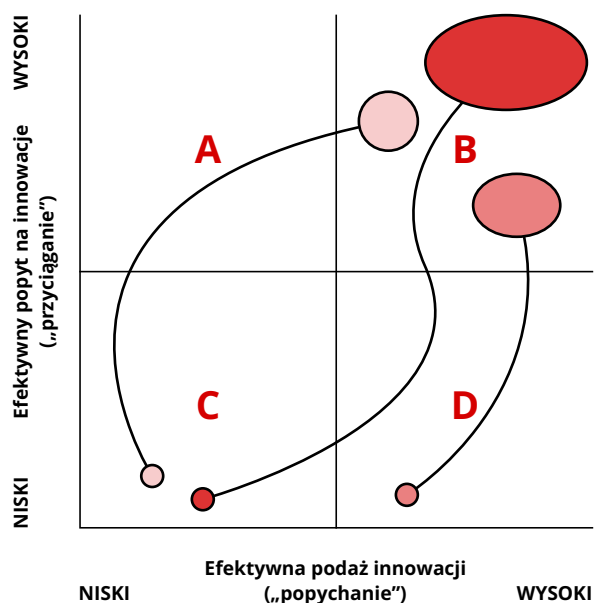
lecz także ich postawy mogą czasami hamować wzrost. Niektórzy innowatorzy mogą czuć niechęć do narażania „czystości” ich pomysłu poprzez dostosowanie go do warunków rynkowych, podczas gdy inni mogą nie chcieć stracić kontroli, z czym wzrost często idzie w parze.

## 6. Skuteczne strategie rozwoju innowacji

Możemy teraz przejść do kwestii strategii. W jaki sposób innowatorzy i zwolennicy innowacji docierają do prawego górnego rogu na mapie wzrostu? Istnieje wiele możliwych pozycji wyjściowych i wiele możliwych ścieżek dotarcia do prawego górnego rogu (patrz rysunek 2), chociaż dla każdej konkretnej innowacji w danym czasie te opcje będą ograniczone.

Lewy górny kwadrant mapy (A) reprezentuje miejsca, w których istnieje gotowość do zapłaty i wsparcie udanych innowacji, ale brak jest skutecznych i sprawdzonych opcji. Wiele ważnych obszarów polityki publicznej należy do tej kategorii. Na przykład w Wielkiej Brytanii istnieje zapotrzebowanie na programy, które mogą zmniejszyć liczbę osób niepracujących i nieuczących się. Podczas gdy funkcjonuje kilka sprawdzonych modeli, priorytetem innowatorów będzie zbieranie dowodów i budowanie wiarygodności poprzez demonstracje i kreatywne dostosowywanie innowacji, aby uczynić ją bardziej użyteczną.

**Rysunek 2. Ścieżki rozwoju i wpływu**



W prawym dolnym kwadrancie (D) znajdują się dobrze rozwinięte innowacje, które nie są pożądane, czasem z powodów politycznych. Na przykład istnieje wiele obiecujących modeli pomagających byłym przestępcom uniknąć ryzyka ponownego złamania prawa, ale presja na tworzenie miejsc w więzieniach oznacza, że jest bardzo mało dodatkowych pieniędzy na rozwój tych rozwiązań. Podobnie programy ograniczania szkód dla osób uzależnionych od narkotyków mają nikłe szanse powodzenia w środowisku

nastawionym na przymusowe kary. W takiej przestrzeni priorytetem często będzie praca nad opiniami, w tym bezpośrednio docieranie do obecnych lub przyszłych decydentów.

Istnieje wiele strategii rozwoju innowacji<sup>16</sup>. W najprostszym wypadku innowatorzy dysponujący dobrymi modelami po prostu wyruszają w drogę, by przedstawić swoje stanowisko każdemu, kto zechce go wysłuchać, i zachęcać do naśladowania i adaptacji (było to szczególnie powszechne w dziedzinie recyklingu, na przykład wśród 250 członków UK Community Recycling Network). W niektórych przypadkach priorytetem może być zmiana przepisów lub regulacji podatkowych. W innych najlepszą strategią może być zawieranie sojuszy, aby pozyskać kluczowych graczy (na przykład głównych zlecających lub nabywców w agencjach publicznych bądź przedsiębiorstwach) lub budowanie „wysp”, które można będzie połączyć. W sytuacjach, w których koszty wejścia są niskie, innowacja może być w stanie rozwijać się bez konieczności wykazywania skuteczności formalnymi metodami (np. Anonimowi Alkoholicy).

Niektóre innowacje z powodzeniem rozprzestrzeniają się ponad granicami krajowymi i kulturowymi, jak AA lub spółdzielnie konsumenckie. W innych przypadkach to, co wydaje się możliwe do powielenia, okazuje się bardzo specyficzne dla danego kontekstu. Nasze studia przypadków sugerują, że jedynym sposobem, aby się o tym przekonać, są próby rozwoju.

Próby i błędy będą również określać, w jakim stopniu możliwe jest formalizowanie i „manualizacja”

innowacji. W pewnych wypadkach bardzo szczegółowe i preskryptywne modele mogą łatwiej się rozprzestrzeniać przy braku konieczności przeprowadzania szkoleń dla praktyków i stosunkowo prostym zapewnieniu jakości. Wczesna inwestycja w taki model zwraca się na etapie jego franczyzy lub licencjonowania (jak w przypadku programów wychowawczych Carolyn Webster-Stratton<sup>17</sup> lub terapii poznawczo-behawioralnej online). Jednak stosunkowo niewiele z badanych przez nas innowacji społecznych można było szczegółowo skodyfikować w taki sposób; aby się rozprzestrzenić, musiały zostać dostosowane do różnych lokalnych warunków, kultur i dostępnych zasobów.

We wszystkich analizowanych przez nas przypadkach innowatorzy sami musieli ciężko pracować, aby połączyć popyt i podaż. Jednak w dziedzinach innych niż innowacje społeczne istnieją wyspecjalizowane organizacje służące pomocą: organy transferu technologii, *venture capital*, uniwersytety i jednostki parasolowe, które często specjalizują się w wiedzy o tym, gdzie obiecujący pomysł może zostać najlepiej zrealizowany. Skuteczne systemy innowacji na całym świecie przybierają wiele różnych form, ale często opierają się na silnych, wzajemnie powiązanych instytucjach i znacznych zasobach wspierających ryzykowne innowacje o potencjalnie dużym wpływie. Przykładowo, znaczna część kapitału w Dolinie Krzemowej pochodzi od rządu Stanów Zjednoczonych. Natomiast w dziedzinie innowacji społecznych rzadko kiedy jest dużo pieniędzy do zainwestowania, brakuje również instytucji, które mogłyby skutecznie pośredniczyć między podażą a popytem.

---

<sup>16</sup> Moss Kanter, R. (2005), „Even Bigger Change: a framework for getting started at changing the world”, Harvard Business School Press, Cambridge. Zapewnia to wnikliwą analizę szerokiej gamy opcji dotyczących tworzenia koalicji, sojuszników i zbierania środków do osiągnięcia zmiany.

<sup>17</sup> Webster-Stratton, C. (1997), „From parent training to community building”, „The Journal of Contemporary Human Services, Families in Contemporary Society”, marzec/kwiecień, s. 156–171.



# 7. Spektrum modeli rozpowszechniania i wzrostu

U podstaw każdej strategii rozwoju innowacji znajduje się wybór formy organizacyjnej. Z perspektywy społeczeństwa nie ma większego znaczenia, czy innowacja jest wdrażana przez pierwotnego innowatora, czy przez kogoś innego (choć z perspektywy innowatora może się to wydawać najważniejsze). Jednak z biegiem czasu niezwykle ważne jest, aby organizacje, które wprowadzają innowacje w życie, były kompetentne i stabilne finansowo. Aby pomóc zrozumieć organizacyjny charakter różnych opcji, opracowaliśmy ramy analityczne, które określają, w jakim stopniu organizacje kontrolują formę innowacji, osoby zaangażowane w jej wdrażanie, miejsce, w którym to się dzieje i kto na tym korzysta.

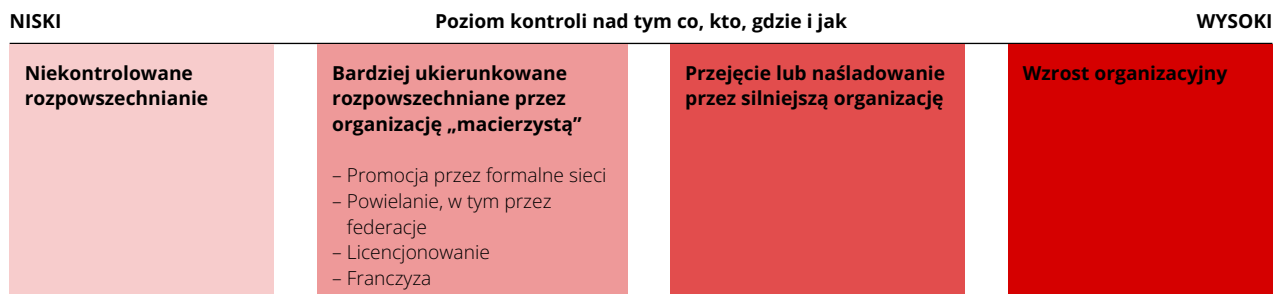
## 1. Niekontrolowane rozpowszechnianie.

Z jednej strony innowacje społeczne mogą być rozpowszechniane za pośrednictwem mediów, książek, konferencji lub poczty pantoflowej, a także sieci kontaktów zawodowych i innych. Proces rozprzestrzeniania może zostać przyspieszony przez samozwańczych promotorów i ambasadorów, niekoniecznie powiązanych z pierwotnymi innowatorami. Im mniej kontrolowane jest upowszechnianie, tym bardziej prawdopodobne jest, że innowacja będzie adaptować się na różne

sposoby, w zależności od lokalnych warunków. Idee mikro kredytów wiejskich, medycyny holistycznej i kompensacji emisji dwutlenku węgla rozprzestrzeniły się właśnie w taki pluralistyczny sposób.

2. Ściślej ukierunkowane rozpowszechnianie przez organizację „macierzystą”. Innowatorzy mogą próbować narzucać procesy i metody, zamiast polegać na swobodnym rozpowszechnianiu. Przykłady obejmują program dwunastu kroków Anonimowych Alkoholików lub zasady lokalnych systemów wymiany handlowej, promowane przez określone organizacje. W niektórych przypadkach organizacja i model mogą być po prostu kopiowane. Na przykład Teach First jest powielany w Estonii, ale nie na zasadzie franczyzy. Istotne są również próby narzucenia zasad przez organizacje sektorowe – np. Soil Association określa, co uważa się za organiczne, lub ruch Fair Trade próbuje ustanowić wspólne zasady sprawiedliwego handlu. Istnieje wiele sposobów, w jakie innowatorzy mogą próbować kontrolować rozpowszechnianie, takie jak branding, „kitemarks” lub publiczne spory o to, co należy uznać za prawdziwą lub fałszywą adaptację. Do bardziej formalnych wariantów tego ukierunkowanego rozprzestrzeniania się należą:

**Rysunek 3. Spektrum modeli rozpowszechniania i wzrostu**



- a) **Skoordynowana promocja poprzez nieformalne, formalne**, zawodowe oraz inne **sieci kontaktów** (np. przez organizację charytatywną utworzoną w celu promowania nowego podejścia). Na całym świecie pojawia się wiele nowych metod tworzenia społeczności uczących się oraz społeczności praktyków, dzięki którym rozprzestrzenianie się ulepszeń i innowacji przyspiesza. Przykładami są: współpraca w zakresie zdrowia z National Health Service oraz społeczności praktyków wspierane przez Agencję Doskonalenia i Rozwoju w obszarze samorządu lokalnego.
- b) **Powielanie**, w tym **federacje**, które zachęcają do powstawania w dużej mierze autonomicznych oddziałów lokalnych, jak stało się w przypadku wielu związków zawodowych (Age Concern, Help the Aged oraz International Federation of Street Papers). W federacjach władza spoczywa w rękach członków, a nie w samym organie federalnym. Jest to zazwyczaj swobodniejszy sposób na przyspieszenie rozpowszechniania i często bardzo wytrzymały.
- c) **Licencjonowanie** pomysłu, zazwyczaj osiąganego dzięki dochodom organizacji macierzystej ze szkoleń i wsparcia. Przykładem niepowodzenia jest projekt Communities that Care starający się narzucić kontrolę własności intelektualnej nad podejściem do regeneracji społeczności. James Fishkin, który próbował kontrolować rozprzestrzenianie się metod „demokracji deliberatywnej”, to kolejny przykład, w którym zbyt duży nacisk na własność intelektualną prawdopodobnie zahamował chęć korzystania z innowacji. America Speaks to kolejny projekt, w którym starano się
- utrzymać wysoką cenę i zachować ścisłą kontrolę własności intelektualnej. Z kolei bardziej udany przykład powszechnej replikacji poprzez licencjonowanie to rozprzestrzenianie się modelu szkolenia rodzicielskiego Webster-Stratton, którego ceny utrzymano na niskim poziomie, a dostępność podkreślano.
- d) **Franczyza** ogranicza, gdyż zwykle wymaga powszechnych szkoleń lub procesów zapewniających jakość<sup>18</sup>. Dla innowatorów i przedsiębiorców społecznych jest atrakcyjna, ponieważ daje poczucie kontroli i zapewnia zyski finansowe przy mniejszej odpowiedzialności. Czasami sprawdza się w dziedzinie społecznej, jak w przypadku „The Big Issue” w Szkocji. Jednocześnie franczyza często kończy się niepowodzeniem ze względu na trudności związane w utrzymaniu kontroli jakości i odpowiedniej kultury, jak w przypadku prób WISE Group założenia filii w Londynie i innych miejscach w Anglii<sup>19</sup>.
3. Innowatorzy mogą świadomie dążyć do **przejęcia** przez większe organizacje (sprzedaży w bardziej tradycyjnej przedsiębiorczości). Na przykład głównym celem Healthline, usługi diagnostycznej i doradczej założonej przez Michaela Younga, było przekonanie rządu do skopiowania jego działalności lub jej przejęcia (co ostatecznie nastąpiło za sprawą NHS Direct). W innych przypadkach celem może być przejęcie przez większą istniejącą firmę lub organizację pozarządową, tak jak wiele firm z branży internetowej dąży do bycia przejętym przez Google lub eBay.
4. Na drugim końcu spektrum znajduje się **rozwój organizacyjny**, w którym zarówno charakter

<sup>18</sup> Bradach, J.L. (1998), „Franchise organizations”, Harvard Business School Press, Cambridge; Bradach, J.L., Eccles, R.G. (1989), „Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms”, „Annual Review of Sociology”, nr 15, s. 97–118.

<sup>19</sup> Patrz <http://www.thewisegroup.co.uk>.

pomysłu, jak i jego zastosowanie są kontrolowane (tj. co to jest, jak to się robi i kto to robi). Nośnikiem może być organizacja pozarządowa lub przedsiębiorstwo społeczne, firmy reprezentujące interes społeczny, firmy komercyjne lub sektor publiczny. Wzrost organizacyjny może być organiczny lub osiągany poprzez przejęcia lub fuzje z innymi organizacjami.

Ta sama organizacja może realizować kilka strategii jednocześnie. Na przykład Open University

zachęcał naśladowców, działał na arenie międzynarodowej i promował ideę kształcenia na odległość (po części za pośrednictwem International Extension College). Wiele z przykładów, którym się przyjrzelśmy, miało dwutorowe podejście. W szczególności kilka organizacji próbowało rozwijać się poprzez znajdowanie własnych rynków, jednocześnie promując szersze rozpowszechnianie (np. „The Big Issue” i International Federation of Street Papers, Education Extra i ruch rozbudowanej oferty szkół).

## 8. Wnioski ze studiów przypadku

Studia przypadków przedstawiają kilka bardzo różnych ścieżek osiągnięcia zgodności między efektywną podażą a efektywnym popytem oraz strategię wprowadzania pomysłów do prawego górnego rogu mapy wzrostu.

W przypadku Hearing Aids zaobserwowano wyraźną potrzebę, ale podaż skutecznych innowacji umożliwiających jej realizację była niewystarczająca – pomysł trafił więc do lewego górnego kwadrantu. Kluczowe dla RNID było nawiązanie partnerstwa z Departamentem Zdrowia, aby zebrać wystarczający kapitał, opracować technologię i tym samym spełnić kryteria skutecznej podaży, a następnie zaspokoić wynikający z tego popyt.

Sure Start zaczynał mniej więcej w połowie dolnej osi; niektórzy ze zwolenników poświęcali dużo energii na rozwijanie klimatu opinii i popytu, przesuując się w górę pionowej osi, podczas gdy inni

tworzyli sieci podaży – w szczególności sieć Kids Club, która była dobrze przygotowana w momencie, gdy rząd zdecydował się rozszerzyć opiekę nad dziećmi. Po przyznaniu funduszy rządowych priorytetem stało się ulepszenie praktycznych modeli w terenie, za pośrednictwem szerokiej gamy odrębnych organizacji i partnerstw luźno połączonych w jedną sieć. Z kolei przykład Extended Schools pokazuje, w jaki sposób inwestycja w rozwój silnej bazy dowodów (tj. praca w dolnej części, od lewej do prawej) umożliwiła mobilizację popytu.

W każdej z tych historii sukcesu fabuła składa się zasadniczo z serii starannie zaplanowanych ruchów w celu zbliżenia efektywnego popytu i efektywnej podaży. Należy również zauważyć, że historia rzadko kończy się w tym miejscu i z biegiem czasu podaż i popyt mogą ponownie się rozjeść.

## 8.1. Kiedy organizacje mają kluczowe znaczenie dla zwiększania skali, a kiedy wręcz przeciwnie

Duża skala będzie skuteczna w przypadku niektórych innowacji; na przykład nowy model uniwersytetu może wymagać zapewnienia dostępu do wielu dyscyplin i wykorzystania korzyści skali w marketingu lub administracji. Dla innych duża skala może okazać się bardzo nieefektywna (np. jakość bezpośrednich relacji między pacjentami a lekarzami w podstawowej opiece zdrowotnej wydaje się być niższa powyżej dość małej skali). Optymalna skala jest częściowo kwestią ekonomii, tak jak w przypadku struktury kosztów obiektów i wspólnych usług, kultury (tj. skali, w której można utrzymać różne rodzaje kultur), a także niezbędnych relacji.

Niektóre społeczeństwa mają silne uwarunkowania kulturowe na korzyść większej skali, w szczególności Stany Zjednoczone, Chiny i Rosja. Jednak wzrost organizacyjny często nie jest ani jedynym, ani najlepszym sposobem na maksymalizację wpływu społecznego.

Ogólnie rzecz biorąc, rozwój pojedynczej organizacji jest prawdopodobnie najskuteczniejszym sposobem rozpowszechniania innowacji wtedy, gdy:

- Potrzebna jest wysoce wyspecjalizowana kultura i specjalistyczne kompetencje, aby innowacja mogła działać, jak w przypadku Hearing Aids lub Teach First.
- Ukryta wiedza odgrywa istotną rolę i ogranicza powielanie technicznych aspektów innowacji bez bezpośredniego uczestnictwa ze strony pionierów.
- Nisza rynkowa zależy od bardzo silnych bezpośrednich relacji, zarówno z fundatorami, jak i konsumentami.
- Sukces zależy od silnych sojuszy z większymi organizacjami, które mogą zapewnić

komplementarne zasoby (na przykład Body Shop w przypadku „The Big Issue” i News Corp w przypadku Reach Out!).

- Cechy lidera lub założyciela są integralne z innowacją lub przynajmniej są tak postrzegane.
- Nie ma innych istniejących organizacji mających wiedzę, umiejętności lub kulturę do wdrożenia innowacji.

Wzrost organizacyjny stanowi mniej odpowiednie podejście, gdy te czynniki nie występują oraz gdy:

- Podstawowy pomysł jest prosty i możliwy do przekazania.
- Silnych interesariuszy można przekonać do przyjęcia innowacji, ale będą opierać się naciskowi ze strony nowej organizacji.
- Istnieje większa szansa na zmobilizowanie kluczowych zasobów, takich jak kapitał, ludzie i relacje, za pośrednictwem istniejących organizacji niż poprzez tworzenie nowych.

Organizacje mogą być również szczególnie istotne, gdy dany pomysł na innowację jest radykalny; nie dlatego, że innowacja będzie rozwijała się wyłącznie w ramach jednej organizacji, ale raczej dlatego, że baza organizacyjna może zapewnić odporność pozwalającą na utrzymanie innowacji w okresach niepowodzeń i porażek. Na przykład Mondragon, jedno z największych przedsiębiorstw społecznych na świecie, wprowadził wiele innowacji, opierając się na podstawowych zasadach spółdzielczości. Była to niezwykle skuteczna i przedsiębiorcza organizacja, w 2007 roku prowadząca działalność w ponad 50 krajach i zatrudniająca około 100 tysięcy pracowników, ale nadal mocno zakorzeniona w hiszpańskim regionie Basków. Z powodzeniem zakładała swoje oddziały niebędące spółdzielniami, lecz tylko nieliczne z wielu prób skopiowania działalności odniosły sukces na znaczącą skalę. Niemniej sieć zapewniła organizacjom odporność i umożliwiła przetrwanie

zarówno we wrogim reżimie Franco, jak i później, w konkurencyjnych warunkach globalizacji.

Podobnie pionier mikrokredytów BRAC w Bangladeszu<sup>20</sup>, który w chwili powstawania tego raportu zatrudniał ponad 30 tysięcy osób i miał

ponad 4 miliony członków, wprowadził liczne innowacje, ale pozostaje zakorzeniony w podstawowej działalności w konkretnym kraju. Również w tym przypadku siła organizacja pozwoliła jej prosperować w okresach poważnych zawirowań politycznych.

## 9. Wyzwania związane z rozwojem organizacji na rzecz innowacji społecznych

### 9.1. Wybór modelu organizacyjnego

To, gdzie innowacja znajduje się na mapie wzrostu, określa dostępne dla niej opcje organizacyjne. Franczyza i licencjonowanie to strategie opłacalne tylko wtedy, gdy innowacja jest rozwinięta i znajduje się po prawej stronie mapy. Federacje zaś są osiągalne tylko wtedy, gdy istnieje dodatkowy warunek w postaci powszechnego zainteresowania tworzeniem lokalnych oddziałów. Modele wymagające inwestycji mają szansę być opłacalne tylko tam, gdzie stwierdzono wyraźny popyt, tj. w górnej części mapy<sup>20</sup>.

Istnieje zatem wiele różnych rodzajów strategii, które można rozważyć. Większość będzie obejmowała tworzenie koalicji i budowanie wsparcia, aby zwiększyć efektywny popyt. Czasami pojedynczy sponsor lub zwolennik może być kluczowy dla rozwoju innowacji, tak jak Tessa Jowell i Gordon

Brown w przypadku Sure Start lub KPMG w przypadku brytyjskiego programu czytelniczego Every Child a Reader.

Jeśli rząd będzie zgłaszał znaczące zapotrzebowanie, a w szczególności jeśli będzie wolał działać z pozycji usługodawcy, a nie nabywcy, utworzenie pojedynczej organizacji może przynieść niewielkie korzyści, z wyjątkiem odgrywania roli rzeczownika lub demonstratora. Na przykład National Extension College<sup>21</sup> zachęcił rząd do utworzenia Otwartego Uniwersytetu.

Ewentualnie, jeśli istnieje powszechna potrzeba, ale zainteresowanie władz jest niewielkie, nie ma sensu zakładać organizacji świadczącej usługi. Najlepszą strategią może być przekonanie polityków opozycji i czekanie na zmianę rządu. Był to kierunek obrany przez działaczy na rzecz usług wczesnej edukacji w latach 90. XX wieku.

<sup>20</sup> Patrz <http://www.brac.net>.

<sup>21</sup> Patrz: <http://www.nec.ac.uk>.

Zwiększanie skali jest również bezpośrednio napędzane przez rządy. Z jednej strony NHS Direct uzyskał większą skalę jako pojedyncza organizacja w ramach rodziny NHS, z drugiej – nowe modele podstawowej opieki zdrowotnej (takie jak rutynowe kontrole) rozprzestrzeniły się za pośrednictwem tysięcy niezależnych praktyk lekarzy rodzinnych, odpowiadając na motywację opracowaną na szczeblu krajowym. Tam, gdzie nie ma żadnych alternatywnych źródeł popytu, rządy mogą, jeśli wyrażą taką wolę, zachować ścisłą kontrolę nad skalowaniem innowacji, w zależności od wpływów odpowiednich grup zawodowych.

Wiele czynników może kształtować strategię. W niektórych przypadkach warunki prawne i regulacyjne zablokują pewne opcje. Przykładowo, jeśli szkolnictwo powszechne jest prawnie zmonopolizowane przez sektor publiczny, nie będzie zbyt wiele miejsca na nowy model edukacyjny dla ubogich społeczności, zorientowany na zysk. Podobnie regulacje mogą uniemożliwić swobodnym sieciom zdobywanie kontraktów. W niektórych obszarach struktura rynku będzie określać rodzaj form organizacyjnych, które odniosą sukces. Na przykład w Wielkiej Brytanii kontrakty na programy pomocy społecznej i programy dla byłych przestępców są reorganizowane na większą skalę regionalną, co z reguły wyklucza mniejsze organizacje pozarządowe z konkurencji. W takich przypadkach innowatorzy skoncentrowani na maksymalizowaniu wpływu społecznego mogą nie mieć innego wyboru jak tylko starać się o przejęcie ich pomysłu przez znacznie większą organizację.

Nie bez znaczenia może być również konkurencja. Jeśli nowa innowacja rywalizuje z podobnymi rozwiązaniami, wówczas na pierwszy plan wysuwają się standardowe kwestie strategii konkurencyjnej, takie jak koszty zaopatrzenia.

W innych przypadkach, jeśli innowacja koliduje z dominującym środowiskiem, wymagana będzie mentalność rebelianta, „partyzancka”. Oznacza to celowe unikanie głównych stróżów danego sektora i próbę działania za ich plecami. Pionierzy Otwartego Uniwersytetu właśnie tak postąpili – odrąceni przez istniejące uniwersytety (twierdzono, że nie będzie popytu, że to nie zadziała, że standardy będą zbyt niskie), wykorzystali polityczny entuzjazm, aby zrealizować swój pomysł. „The Big Issue” podobnie – nie polegało na żadnej z istniejących organizacji charytatywnych zajmujących się bezdomnością, lecz skorzystało ze wsparcia Gordona Roddicka.

## **9.2. Sprostanie wyzwaniom związanym z rozwojem organizacji na rzecz innowacji społecznych**

Rozwijanie organizacji nigdy nie jest łatwym zadaniem, a w branży społecznej może być wyjątkowo trudne z uwagi na dużą wagę przywiązywaną do osobistych relacji i adekwatności do kontekstu. Niezmiennie wymaga zmian w formie i kulturze (w przeciwieństwie do zwykłego „skalowania” tego, co było wcześniej). Ponadto wzrost może wiązać się z pogłębieniem lub intensyfikacją działań, a nie ich rozprzestrzenianiem. Dla przykładu, wiele przedsiębiorstw działa na powiązanych polach w jednym miejscu, zamiast powielać swoją podstawową działalność – jak Community Links, centrum Bromley-by-Bow we wschodnim Londynie czy BRAC w Bangladeszu.

W innych dziedzinach istnieje już ugruntowana literatura na temat tego, w jaki sposób wzrost skali wymaga zmian w formie. Klasyczna w naukach przyrodniczych książka D’Arcy’ego Wentwortha Thompsona „On Growth and Form” [O wzroście i formie], opublikowana prawie sto lat temu, wyjaśniająca, dlaczego duże zwierzęta lub rośliny



tak bardzo różnią się kształtem od małych<sup>22</sup>. W socjologii czy zarządzaniu jest mniej informacji naukowych na temat wzrostu, ale doświadczenie potwierdza istnienie wspólnych wzorców. Małe, nowo powstałe organizacje muszą być odkrywcze i mieć swobodę w działaniu. Jednakże wraz ze wzrostem pojawia się potrzeba bardziej formalnych struktur, mniejszej personalizacji, większej dyscypliny i zwykle większej odpowiedzialności, szczególnie gdy zaangażowane są fundusze publiczne<sup>23</sup>. Oznacza to, że jeśli innowatorzy zdecydują się rozwijać swoje innowacje w ramach jednej organizacji, muszą być przygotowani na szereg radykalnych zmian w trakcie przemierzania mapy wzrostu.

#### ■ **Adaptowalni lub zastępowalni liderzy.**

Liderzy zazwyczaj muszą zmieniać swój styl i metody. Ci wyjątkowo elastyczni rozwijają się wraz ze swoją organizacją. Andrew Karney był zaangażowany w Language Line od samego początku, został poproszony o pozostanie w organizacji po dwóch pierwszych wykupach *venture capital* i z powodzeniem dostosował się do nowego modelu biznesowego. Muhammad Yunus również z powodzeniem dostosował styl przywództwa i otaczające go zespoły w miarę rozwoju Grameen Bank. Jednak wielu przedsiębiorcom społecznym trudno jest się zmienić, stają się przeszkodą na drodze dalszego rozwoju organizacji i ostatecznie zostają odsunięci, jak miało to miejsce w przypadku Johna Birda z „The Big Issue”.

#### ■ **Ewoluuujące systemy i role organizacyjne.**

Rozwój zwykle wymaga solidnych procesów i systemów, zdefiniowanych ról i zasad, formalnej komunikacji i struktur decyzyjnych. Ponownie osobiste i nieformalne cechy, które przyczyniają się do sukcesu na wczesnym etapie, później mogą stać się przeszkodą.

#### ■ **Właściwa forma zarządzania.**

Struktury zarządzania muszą ewoluować wraz z rozwojem organizacji – począwszy przede wszystkim od wzmocnienia i wspierania zespołów zarządzających, a skończywszy na gotowości do podejmowania trudnych decyzji (w tym zapobiegania oddalaniu się od misji i zastąpienia menadżerów w razie konieczności). W organizacjach charytatywnych i przedsiębiorstwach społecznych struktury zarządzania często nie są wystarczająco rygorystyczne, aby podjąć takie decyzje. Rolę zarządczą odgrywają w dużej mierze pozbawieni uprawnień wykonawczych dobrowolni administratorzy, których cechuje ograniczone zaangażowanie w organizację, oraz inwestorzy finansowi, którzy rzadko mają prawo do usunięcia menadżerów lub nieczęsto z niego korzystają. Problemy te mogą się nasilać przez fakt, że organizacje kierujące się wartościami często nie chcą działać wbrew swoim twórcom – co może być szczególnie niekorzystne w okresach kryzysu (jak w przypadku Aspire). Z kolei założyciele „The Big Issue” twierdzą, że bardzo skorzystali na swoim statusie organizacji komercyjnej, ponieważ nie ograniczały ich zasady zarządzania organizacjami charytatywnymi.

---

<sup>22</sup> „Efekt skali zależy nie od rzeczy samej w sobie, ale w odniesieniu do całego jej otoczenia lub środowiska [...] powszechny efekt skali wynika z faktu, że spośród sił fizycznych niektóre działają bezpośrednio na powierzchnię ciała lub w inny sposób proporcjonalnie do jego powierzchni lub obszaru; podczas gdy inne, a przede wszystkim grawitacja, działają na wszystkie cząstki, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, i wywierają siłę, która jest proporcjonalna do masy, a więc zwykle do objętości ciała [...]. Ponieważ waga owocu wzrasta jako sześćciany jego wymiarów liniowych, natomiast siła łodygi wzrasta jako kwadrat, co oznacza, że łodyga musi rosnać nieproporcjonalnie do owocu, lub alternatywnie, że wysokie drzewa nie powinny rodzić dużych owoców na smukłych gałęziach, a melony i dynie muszą leżeć na ziemi. I jeszcze raz, że u czworonogów duża głowa musi być wsparta na szyi, która jest albo niezwykle gruba i mocna jak u byka, albo bardzo krótka jak u słonia”. Wentworth Thompson, D. (1961), „On Growth and Form”, wydanie I skrócone, Cambridge University Press, Cambridge.

<sup>23</sup> James March nazwał to trybem odkrywcy i wyzyskiwacza – March, J. (1991), „Exploration and exploitation in organisational learning”, „Organisation Science”, nr 2 (1), s. 71–87.

W studiach przypadków zwracamy również uwagę na inne typowe problemy związane ze wzrostem. Wiele organizacji staje się ofiarami własnego sukcesu, ponieważ mają trudności z radzeniem sobie ze zwiększonym popytem. OhmyNews cierpiał z powodu zbyt wielu użytkowników logujących się podczas wyborów prezydenckich w 2002 roku, a Hearing Aids nie spodziewało się tak dużego zainteresowania swoim produktem, co doprowadziło do długiego czasu oczekiwania aplikujących. W takich przypadkach brak dojrzałych rynków kapitałowych lub banków doświadczonych w dostarczaniu kapitału obrotowego może być poważnym ograniczeniem.

W przedsiębiorstwach społecznych występują również inne, powszechne problemy związane z wyborem środków motywacyjnych i ich aktualizacją w miarę rozwoju organizacji. Osoby kierujące i zatrudniające pracowników często mają rozbieżne cele, a wzrost zazwyczaj podkreśla te różnice. Innowatorzy mogą być przede wszystkim zainteresowani rozpoznawalnością i wpływem, podczas gdy menadżerowie bardziej zmotywowani skalą, statusem i rotacją. Finansiści są potencjalnie najbardziej zainteresowani rentownością w przypadku inwestycji lub uznaniem w przypadku fundacji i filantropów, podczas gdy pracownicy są często motywowani satysfakcją z pracy i mogą być niechętni wobec zmian w etosie i strukturze, których wymaga wzrost. Wreszcie niektórzy klienci w miarę rozwoju mogą stać się mniej wyrozumiali.

Badanie wzrostu organizacji pozarządowych opublikowane w „Stanford Social Innovation Review” potwierdziło to, jak ważne jest utrzymywanie kluczowych relacji oraz wewnętrzne dostosowywanie organizacji do zewnętrznych wzorców popytu. Najbardziej udany wzrost miał miejsce w organizacjach o stosunkowo wąskim

finansowaniu<sup>24</sup>, co podważa standardowe założenie, że pożądane jest szerokie finansowanie. Wiele organizacji musiało z czasem zmienić perspektywę, w szczególności w odniesieniu do sektora publicznego, który stał się ich głównym źródłem przychodów.

### 9.3. Rozwój organizacji a wpływ społeczny

Większość przedsiębiorców społecznych chce, aby ich organizacje były nośnikami innowacji. Chcą kontrolować to, w jaki ich innowacje ewoluują, i zyskać należne uznanie, a niekiedy także zwrot finansowy. Na początku XX wieku rosnące zainteresowanie zastosowaniem biznesowych modeli inwestycyjnych w sektorze społecznym wzmocniło to nastawienie, ponieważ wzrost organizacyjny jest prawdopodobnie najbardziej niezawodnym sposobem uzyskania wymiernego zwrotu z jakiegokolwiek inwestycji w rozwój innowacji. W sektorze społecznym wzrosło również zainteresowanie popularnymi w sektorach komercyjnych modelami franczyzy i licencjonowania oraz łączeniem celów ekonomicznych i społecznych.

Istnieje jednak wiele powodów, aby sceptycznie podchodzić do twierdzeń o łatwości integracji celów społecznych i ekonomicznych oraz o tym, że rozwój organizacji jest najlepszym sposobem na osiągnięcie wpływu społecznego. O ile w niektórych przypadkach udało się zrealizować cele zarówno społeczne, jak i ekonomiczne w ramach jednej organizacji (jak na przykład w Language Line, „The Big Issue”, Mondragon, BRAC czy Approtech), o tyle częściej konieczny jest kompromis między celami wpływu społecznego a zwrotem finansowym lub dbaniem o wizerunek. Na przykład względy ekonomiczne mogą skłaniać organizacje do niepodejmowania współpracy

<sup>24</sup> Foster, W., Fine, G. (2007), „How nonprofits get really big”, „Stanford Social Innovation Review”, nr 5 (2), s. 46–55.



z trudnymi klientami, unikania ryzyka i radykalnego zaangażowania. Z kolei cele społeczne mogą oznaczać próby rozwiązania trudnych problemów i podejmowanie ryzyka unikanego przez innych. Ponadto, jeśli chodzi o decyzji dotyczącą optymalnej skali, względy ekonomiczne i społeczne mogą wskazywać zupełnie przeciwne kierunki.

Ekonomia widzi skalę jako równowagę między korzyściami i niekorzyściami. Jednak społeczne korzyści mogą sugerować inny kierunek. Przykładem może być Wikipedia, która spowodowała bardzo znaczący społeczny zwrot związany ze skalą działania, ale raczej niewiele osiągnęła w wymiarze ekonomicznym. Dostawcy usług opieki społecznej mogą obniżać koszty dzięki wzrostowi i wydawać się, że osiągają ekonomiczne zyski, ale tracą zdolność reagowania i zaangażowanie, które są kluczowe dla beneficjentów (innymi słowy, istnieją społeczne straty wynikające ze skali). Czynniki te pomagają wyjaśnić, dlaczego wielu świadczeniodawców w dziedzinach takich

jak podstawowa opieka zdrowotna ma tendencję do ograniczania działalności (np. lekarze rodzinni) i dlatego organizacje w wielu dziedzinach przyjęły strategię ameby – mnożenie małych niezależnych jednostek zamiast rozwoju zintegrowanych organizacji.

Sporo innowacji społecznych jest związanych z pionierskimi organizacjami (np. Amnesty International, OU, Greenpeace, BRAC). Istnieje jednak zaskakująco niewiele przykładów dużych innowacji społecznych wprowadzonych wskutek rozrządzenia się organizacji, jest natomiast wiele innowacji związanych z prawami człowieka, ekologią, feminizmem, prawami osób niepełnosprawnych, mikrokredytami lub technologiami pośrednimi powstałych w wyniku ogromnej różnorodności rozmaitych organizacji. Czasami wydaje się, że sami innowatorzy i ich fundatorzy pragną kontrolować rozpowszechnianie innowacji, gdyż wierzą, że jest to najlepszy sposób na wywarcie wpływu, podczas gdy często skuteczniejsze jest luźniejsze podejście.

## **10. Zmiana sposobu myślenia społeczeństw – zwiększanie skali ostatecznym celem**

O ile rozwój organizacyjny jest jednym z najbardziej widocznych sposobów rozprzestrzeniania się innowacji społecznych, o tyle druga główna droga wywierania wpływu jest subtelniejsza, ale za to potężniejsza. Wiele organizacji objętych naszymi studiami przypadków zmieniło sposób myślenia

społeczeństw. Ucieleśniały one i promowały radykalne koncepcje, takie jak idea uczenia się przez całe życie czy bardzo ubogich ludzi wchodzących w rolę przedsiębiorców, lub pomysł, że każdy może produkować własne media. Idee te mogły zostać szeroko przyjęte tylko dlatego, że organizacje

wykazały ich praktyczną wartość. Jednak ich największy wpływ wynikał z tego, że koncepcje te były przyjmowane przez innych, aż w końcu stały się częścią odmienionego „zdrowego rozsądku”<sup>25</sup>.

Innymi słowy, udane innowacje społeczne zależą od serii reinterpretacji dokonywanych przez praktyków, beneficjentów, fundatorów i szerszą opinię publiczną<sup>26</sup>. Czasami dzieje się to po cichu, czego przykładem jest przemyślenie ochrony zdrowia na przełomie XX i XXI wieku, kiedy to paradygmaty skoncentrowane na konkretnych chorobach i lekarskich zostały częściowo wyparte przez paradygmaty oparte na dobrym samopoczuciu. Niekiedy zaś reinterpretacja dokonuje się wskutek konfliktu. Im bardziej innowacja społeczna wykracza poza główny nurt kulturowy, tym więcej wymaga akceptacji i tym trudniej może być traktacją osiągnąć cel i wykreować popyt, bez względu na to, jak skuteczna jest podaż. Jednak gdy reinterpretacja się uda, wpływ organizacji wykracza daleko poza bezpośredni<sup>27</sup>.

Niektóre prace naukowe na temat innowacji wskazują na istotność interpretacji i reinterpretacji w rozprzestrzenianiu się innowacji<sup>28</sup>. Procesy te mogą być niełatwe i nieuporządkowane. Zderzenie z dominującymi wartościami może jednak wzmocnić innowację i zaangażowanie osób z nią związanych. Czasami różne reinterpretacje łączą się ze sobą (tak jak myślenie o zdrowiu z naciskiem na dietę i ćwiczenia łączy się z myśleniem o zrównoważonym rozwoju, które kładzie nacisk na lokalne źródła zaopatrzenia i powrót do chodzenia pieszo i jazdy na rowerze). W takich

przypadkach kluczowe innowacje dotyczą „scenariuszy” lub modeli zachowań – takich jak segregacja śmieci na rzecz recyklingu lub dzieci działające jako „szpiegzy energetyczni” śledzący marnotrawstwo w swoich domach i szkołach – oraz produktów i usług<sup>29</sup>.

Takie zmiany niełatwo wpasować w standardowe ekonomiczne szablony rozumienia wzrostu. Częściowo istotne są koncepcje efektów zewnętrznych, zawodności rynku, kosztów transakcyjnych, asymetrii informacji. Są one jednak mało przydatne w wyjaśnianiu sposobów, w jakie innowacje społeczne zależą od zmian w preferencjach, wiedzy i uczeniu się oraz relacjach.

## 10.1. Zmiana systemowa

Osiągnięcie fundamentalnej zmiany w jednym z głównych systemów kształtujących codzienne życie, takich jak żywność, edukacja, zdrowie czy energia, jest ostatecznym celem niektórych innowatorów społecznych. Jednak w naszych studiach przypadków, podobnie jak i w innych badaniach, nie było przykładów prawdziwych innowacji systemowych prowadzonych przez pojedynczą osobę lub organizację. W niektórych przypadkach udało się osiągnąć bardzo znaczące zmiany w ramach dużego systemu, ale nawet takie podmioty jak AA czy OhmyNews nie mają takiej samej skali oddziaływania jak prawdziwie systemowe innowacje, takie jak demokracja parlamentarna, internet, zintegrowana opieka nad dziećmi czy miasta o zerowej emisji dwutlenku węgla. Co więcej, wszystkie innowacje w naszych

<sup>25</sup> Dokładniejsza analiza tego, w jaki sposób zachodzą zmiany społeczne i jak nowe idee pokonują bariery interesów, kultury i władzy, patrz: The Young Foundation (2007), „Social Innovation”, Saïd Business School, Oxford, s. 17–19.

<sup>26</sup> Lester i Piore twierdzą, że procesy interpretacyjne są kluczem do udanej innowacji, ale często są zaniedbywane. Patrz: Lester, R., Piore, M. (2004), „Innovation – The Missing Dimension”, Harvard University Press, Cambridge.

<sup>27</sup> Na przykład przekonanie społeczeństwa do postrzegania osób zażywających narkotyki jako potrzebujących opieki, a nie więzienia, lub postrzeganie rolników jako strażników ziemi, a nie tylko producentów żywności; czy też postrzeganie dzieci jako posiadających prawa.

<sup>28</sup> Strang, D., Soule, S. (1998), „Diffusion in Organisations and Social Movements: From Hybrid Corn to Poison Pills”, „American Review of Sociology”, nr 24, s. 265–290.

<sup>29</sup> Nooteboom, B. (2000), „Learning and Innovation in Organisations and Economies”, Oxford University Press, Oxford.

studiach przypadków i związane z nimi organizacje musiały zostać zoptymalizowane z uwzględnieniem ich kontekstu.

Zmiany systemowa często jest raczej wynikiem wzajemnej adaptacji wielu różnych organizacji, nierzadko inspirowanych podobnymi pomysłami, aniżeli planu jednej z nich. W większości przykładów prawdziwych zmian systemowych (takich jak obecne próby radykalnego ograniczenia emisji dwutlenku węgla w miastach, systemy transportowe czy opieki nad małymi dziećmi lub osobami starszymi) decydującą rolę odegrało przywództwo

polityczne. Istnieje kilka wyjątków w krajach, w których rządy są wyjątkowo słabe (zwłaszcza w Bangladeszu, gdzie BRAC i Grameen pełniły funkcje sprawowane w innych miejscach przez władze), a także w przypadkach, w których przełomowe technologie zapewniły całkowicie nową infrastrukturę. Zmiany systemowe pozostają jednak rzadkością i wykraczają daleko poza możliwości pojedynczych innowatorów czy instytucji. Jednak te przypadki być może tylko wzmacniają nasz wcześniejszy wniosek, ponieważ potwierdzają siłę idei – w szczególności tych, które mogą znaleźć wielu interpretatorów.

## 11. Wnioski – wyzwanie związane z zachowaniem harmonii

Pomyślny rozwój innowacji społecznych zależy od efektywnego popytu i efektywnej podaży. W idealnym świecie wszyscy innowatorzy rozpoznawaliby palącą potrzebę, dokumentowali sukces, znajdowali konsumentów i organizacje gotowe za innowację zapłacić, przedsiębiorców i organizacje z odpowiednimi ludźmi oraz kapitał i zyskiwali pozycję, aby wprowadzić innowację w życie, a następnie ją rozwijać. Jednak warunki te rzadko występują jednocześnie i nigdy nie wystarczy „zbudować lepszą pułapkę na myszy”. Należy również zwiększyć popyt na pułapki, a czasem może trzeba nawet przekonać ludzi, że w ogóle warto łapać myszy<sup>30</sup>.

Większość obiecujących innowacji społecznych nie rozwija się. Niektóre innowacje znajdują bardzo marginalną niszę na pewien czas, podczas gdy inne wiele są wspierane przez pojedyncze podmioty, ale nie udaje im się osiągnąć znaczącej skali. Jeszcze inne idee na zawsze pozostaną tylko dobrym pomysłem.

Jednak staranne przyjrzenie się warunkom popytu i podaży oraz różnym strategiom może poprawić wykorzystanie potencjału innowacji. Czasami będzie to wymagało zdefiniowania, redefiniowania i sformalizowania innowacji oraz rozpowszechnienia jej jako modelu z precyzyjnie określonymi

---

<sup>30</sup> Leat, D. (2003), „Replicating Successful Voluntary Sector Projects”, Association of Charitable Foundations, London, s. 55.

elementami, etapami, wsparciem szkoleniowym, przy zapewnieniu jakości i dowodów skuteczności. Potencjał można realizować zarówno poprzez naśladownictwo i ukierunkowane rozpowszechnianie, jak i rozwój organizacyjny. W niektórych przypadkach, jeśli innowatorzy i fundatorzy próbują sprawować zbyt dużą kontrolę lub skupiają się na zasługach, mogą stać się przeszkodą na drodze do osiągnięcia największego wpływu społecznego. Skuteczniej niż abstrakcyjne twierdzenia przemawiają jednak przykłady prawdziwych organizacji wdrażających innowacje. Pozostawanie w prawdziwej harmonii może być często kwestią szczęścia – ale cierpliwi innowatorzy sami kreują swoje szczęście.

Nasza analiza wskazała ponadto na systemowe słabości, które hamują rozpowszechnianie i powielanie innowacji społecznych lub zwiększanie ich skali. Przykłady, na których się skupiliśmy, zasadniczo odniosły sukces. Jedna nawet w tych przypadkach należy zwrócić uwagę na:

- słabe zachęty dla agencji publicznych i organizacji pozarządowych do kopiowania lub finansowania alternatywnych modeli,
- brak organów pośredniczących oraz sieci specjalizujących się w łączeniu podaży i popytu,
- względny brak środków na badania społeczne i rozwój,
- brak dostępu do kapitału na finansowanie rozwoju organizacji społecznych,
- słabo rozwinięte rynki pracy dla menedżerów kontrolujących wzrost.

Czynniki te wyjaśniają, dlaczego często nawet udane innowacje są kopiowane w stosunkowo niewielkim stopniu – kopiujący nawet sprawdzony pomysł sami borykają się z wieloma problemami. Jest to również powód, dla którego organizacje silnie zaangażowane w konkretne innowacje mają

większą szansę zdobyć przewagę i wykazują się wytrwałością w pokonywaniu przeszkód i przeciwdziałaniu przestojom<sup>31</sup>.

Niedojrzałość systemu innowacji społecznych sprawia, że niemal nie występują organizacje zdolne do tworzenia różnorodnych, zrównoważonych innowacji, w tym zarówno innowacji rozrastających się stopniowo, o niższym ryzyku, jak i innowacji o wyższym ryzyku, ale potencjalnie przynoszących większe zyski. Rezultatem są: wyższy poziom ryzyka dla fundatorów i innowatorów, mniejsza szansa na rozproszenie ryzyka i prawdopodobnie niedostateczna podaż kapitału na rozwój innowacyjnych modeli.

Na całym świecie działają inicjatywy mające na celu przyspieszenie wdrażania i rozwoju udanych innowacji. Są to organizacje, np. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) i Komisja Europejska (poprzez benchmarking i współpracę w zakresie uczenia się), a także grupy miast, firmy konsultingowe, strony internetowe oraz sieci organizacji pozarządowych i zawodowych. Przykładem są próby Clinton Global Initiative przyspieszenia rozwoju i zastosowania nowych technologii do walki z HIV i AIDS oraz ograniczenia emisji dwutlenku węgla w największych miastach. Jednak metody obserwacji, analizy, a następnie transferu lub wdrażania innowacji są nadal słabo rozwinięte i istnieje stosunkowo niewiele osób, które wyspecjalizowały się w rolach pośredników w tych dziedzinach.

Nie są to problemy, które zostaną rozwiązane z dnia na dzień. Jednak rządy, fundacje, firmy i sami innowatorzy mogą współpracować, aby naprawić te niedociągnięcia, rozwiniąć bardziej dojrzałe systemy innowacji społecznych, a tym samym zwiększyć szanse na to, że dobre pomysły osiągną swój pełny potencjał.

---

<sup>31</sup> Aby zapoznać się z interesującym przeglądem skalowania z perspektywy fundacji, wykorzystującym idee zawarte w teorii złożoności, patrz: Pearson, K. A. (2006), „Accelerating our Impact: Philanthropy, Innovation and Social Change”, The J.W. McConnell Family Foundation.

# Przewodnik dla społecznych innowatorów i inwestorów

Rozwijanie innowacji społecznych nigdy nie jest łatwe. Na przeszkodzie stoją solidne bariery, partykularne interesy, poczucie zagrożenia, a także eksperci przekonani, że nowy pomysł nigdy nie zadziała. W rzeczywistości innowatorzy prawie zawsze będą słabsi niż dotychczasowe podmioty, na które próbują wpłynąć lub które chcą wyprzeć.

Tym ważniejsze jest, aby osoby zaangażowane w innowacje społeczne mądrze wykorzystywały swoje mocne strony i radziły sobie z niedociągnięciami. Oznacza to dogłębne zastanowienie się nad charakterem innowacji i środowiska, w którym działają, oraz wynikającymi z tego możliwościami organizacyjnymi i strategicznymi.

Na niniejszy przewodnik składają przemyślenia i rozmowy, które mają pomóc innowatorom, fundatorom i wszystkim zaangażowanym w zarządzanie innowacjami myśleć bardziej rygorystycznie o wyborach i możliwych drogach do sukcesu. Nie jest to schemat ani „mechaniczny” podręcznik. Jednym z istotnych przesłań tego raportu jest to, że wszystkie przykłady innowacji społecznych są w wysokim stopniu kontekstualne. Skuteczne podaż i popyt zależą w dużej mierze od specyfiki sytuacji. Są to również powody, dla których nie zaproponowaliśmy żadnej ogólnej kwantyfikacji czynników omówionych poniżej.

Pomimo tych ograniczeń przewodnik zadaje ważne pytania i powinien podpowiedzieć, jak opracować strategię z większą szansą na sukces, a czasem także wskazać mniej oczywiste opcje.

## Krok 1. Jaki jest zasadniczy charakter innowacji i na jakie potrzeby stara się ona odpowiedzieć?

- Jakie są jej podstawowe elementy, a które aspekty są poboczne?
- Czy da się ją jasno określić i odróżnić od alternatyw konkurencyjnych rozwiązań?
- Na jakich kluczowych spostrzeżeniach lub przeczeniach innowacja jest oparta?
- Czy jest zakorzeniona w szczególnych lokalnych uwarunkowaniach – historii, kulturze lub charyzmie konkretnej osoby, czy może jest to potencjalnie szerzej replikowalna idea? Ile można z niej powielić, a jak wiele będzie wymagało lokalnej adaptacji? Skąd to wiadomo?
- Jaki jest główny cel innowacji i co można uznać za jej sukces? (kluczowe pytanie)

## Krok 2. Zrozumienie „popychania” i „przyciągania”

### Efektywny popyt:

- **Uznanie.** Jak powszechne jest ogólne społeczne uznanie danej potrzeby? Czy dziedzina ta jest priorytetem politycznym? Czy jest to priorytet krajowy, regionalny czy lokalny?
- **Gotowość do zakupu.** Jak duża jest gotowość do zakupu i finansowania ze strony organizacji i jednostek dysponujących pieniędzmi? Jakie są dowody na ich gotowość do zapłaty?
- **Dopasowanie interpretacyjne.** Jak łatwo potencjalni sponsorzy mogą zrozumieć daną

innowację? Czy pasuje ona do ich mentalnych modeli? Ile „pracy reinterpretacyjnej” lub „tłumaczenia” jest potrzebne?

- **Słaba opozycja.** Jak wrogie są partykularne interesy w stosunku do zwolenników i propagatorów inicjatywy?

### Efektywna podaż:

- **Skuteczność.** Jak skuteczny jest nowy, innowacyjny model w odniesieniu do docelowej niszy?
- **Dowód.** Jakie są dowody na jego skuteczność? Ile praktycznych doświadczeń można wskazać?
- **Ekonomia.** Czy struktura kosztów jest odpowiednia i potencjalnie skalowalna? Jak bardzo innowacja jest kapitałochłonna?
- **Kompatybilność.** Czy rozwiązanie jest proste, adaptowalne, kompatybilne z powiązаныmi kontekstami?
- **Konkurencja.** Jak silni są potencjalni konkurenci?
- **Propagatorzy.** Czy istnieją sieci zwolenników, propagatorów i współpracowników?
- **Kodyfikacja.** Czy wdrożenie innowacji zostało rozpisane na łatwe do naśladowania kroki, elementy i moduły, w tym wsparcie szkoleniowe, porady itp.?

### Krok 3. Planowanie podróży na mapie wzrostu

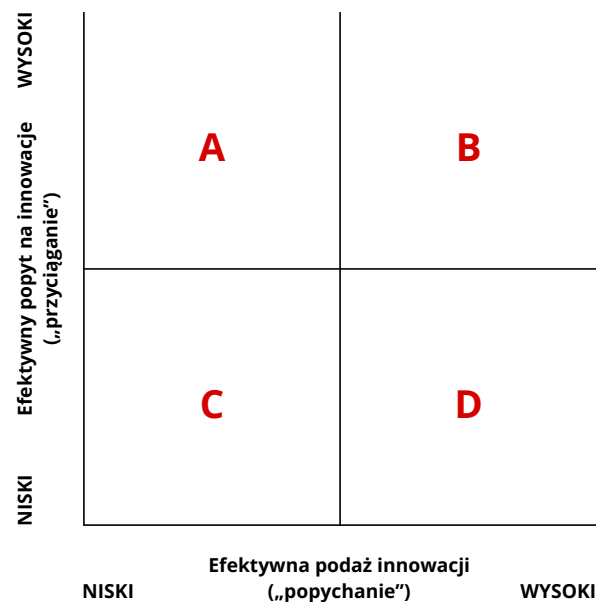
Następnym krokiem jest rozważenie różnych strategii i form organizacyjnych, aby dostać się z wyjściowej pozycji do prawego górnego rogu mapy wzrostu. Strategie muszą uwzględniać słabości z wcześniejszych wymiarów, na przykład:

- Jeśli innowacja znajduje się po lewej stronie, głównym priorytetem może być rozwijanie

innowacji, gromadzenie dowodów skuteczności i budowanie wiarygodności, znajdowanie opcji testowania i demonstrowania pomysłu w praktyce.

- Jeśli znajduje się po prawej stronie, priorytetem prawdopodobnie będzie praca nad klimatem opinii lub dotarcie do kluczowych fundatorów i decydentów.

### Rysunek 4. Mapa wzrostu



Jeśli innowatorzy zaczynają w lewym dolnym rogu, muszą być sprytni i znajdować sojuszników – propagatorów, sieci lub organizacje, przekonywać organy finansujące badania lub fundacje do sfinansowania projektów pilotażowych lub eksperymentów czy też szukać nisz, w których innowacja może rozwijać się na małą skalę bez wzbudzania sprzeciwu opozycji lub potężnych interesów.

Miejsce innowacja na mapie ogranicza możliwe opcje organizacyjne (patrz kontinuum poniżej). Licencjonowanie i franczyza są opłacalne tylko w przypadku dość dobrze rozwiniętych modeli, dysponujących pewnymi dowodami – lub alternatywnie z dostępem do wyspecjalizowanych

źródeł finansowania. Federacje są opłacalne tylko wtedy, gdy prawdopodobne jest powstanie wielu entuzjastycznych lokalnych oddziałów. Przejęcie może być rozsądną strategią, jeśli wzrost zależy od zasobów, które prawdopodobnie nie będą w zasięgu żadnej nowej organizacji.

W głównym tekście raportu na stronach 23–25 przywoływaliśmy **spektrum modeli rozpowszechniania i wzrostu**.

Poniższa tabela rozwija to continuum organizacyjne i wskazuje główne cechy każdej z opcji. Najważniejszą kwestią dla innowatorów jest rozważenie, jak wiele można kontrolować (co zależy od kwestii takich jak dostęp do kapitału, własność intelektualna, możliwości organizacyjne, kontrola nad kluczowymi relacjami) i jak wiele chce się kontrolować (przy założeniu, że luźniejsze modele rozpowszechniania mogą osiągnąć większy wpływ społeczny).

**Tabela 1. Charakterystyka różnych modeli rozpowszechniania i wzrostu**

	Niekontrolowane rozprzeszczenie	Kierowane rozpowszechnianie				Wchłanianie/ Przejęcie	Wzrost organizacyjny
		Promocja	Licencjonowanie	Federacje	Franczyza		
Kontrola decyzyjna	Żadna	Mała/ Średnia	Średnia	Duża	Duża	Mała	Duża
Kontrola kierunku	Żadna	Mała/ Średnia	Średnia	Duża	Duża	Mała	Duża
Standaryzacja treści	Mała	Mała/ Średnia	Średnia	Duża	Duża	Nieznana	Duża
Waga własności intelektualnej	Mała	Średnia	Duża	Średnia	Duża	Nieznana	Duża
Zdefiniowane relacje finansowe	Małe	Małe	Duże	Średnie	Duże	Duże	Duże
Wymagane środki/kapitał	Małe	Małe	Małe/Średnie	Średnie	Średnie/ Duże	Średnie	Duże
Poziom własności intelektualnej	Duży	Duży	Średni	Duży	Mały	Mały	Mały
Przekraczanie granic krajowych	Osiągalne	Osiągalne	Łatwe	Trudne	Trudne	Osiągalne	Trudne



## **Krok 4. Jak się uczyć, dostosowywać i zapewniać maksymalny wpływ społeczny**

Po wdrożeniu strategii i wybraniu formy organizacyjnej najbardziej odpowiedniej do rozszerzenia innowacji innowatorzy muszą pomyśleć o tym, jak najlepiej osiągnąć wpływ społeczny. Pytania te często są pomijane, ponieważ pierwszeństwo przed koncentracją na skuteczności lub wpływie ma presja na rozwój organizacji. Kwestie do rozważenia są następujące:

- Jakie systemy pomiaru są stosowane w celu rejestrowania i oceny sukcesów?
- Jak definiowana jest korzyść publiczna lub społeczna?

- Jakie informacje zwrotne są otrzymywane od użytkowników innowacji? Czy istnieją systemy odpowiedzialne za ich przyjmowanie i reagowanie na nie?
- W jaki sposób monitorowane będą zmiany w pierwotnym zapotrzebowaniu?
- W jaki sposób zostaną uwzględnione nowe i konkurencyjne innowacje, które są lepsze?
- W jaki sposób dokumentowane i wykorzystywane będą nieoczekiwane wyniki lub w jaki sposób należy na nie zareagować?

Udzielenie odpowiedzi na te pytania jest z natury trudniejsze na wczesnych etapach działania innowacji, ale szczególnie ważne jest ich przemyślenie przez fundatorów i organy zarządzające.



# Studia przypadków

## Studium przypadku 1: Hearing Aids

<b>Nazwa</b>	MHAS – Modernisation of Hearing Aids Services
<b>Data założenia</b>	Wstępne badania w 1999 roku. Uruchomienie programu w 2000 roku
<b>Lokalizacja</b>	Wielka Brytania
<b>Cel</b>	Modernizacja usług audiologicznych w Wielkiej Brytanii i zapewnienie cyfrowych aparatów słuchowych
<b>Sposób zwiększenia skali</b>	Lobbying w celu utworzenia sprzyjającego klimatu i unikalnej współpracy z Departamentem Zdrowia w celu modernizacji usług NHS w zakresie aparatów słuchowych w całej Wielkiej Brytanii

### Potrzeba

Królewski Narodowy Instytut na rzecz Niesłyszących (Royal National Institute for Deaf People, RNID) był gotowy stawić czoła temu, że nowa technologia nie docierała do dwóch milionów użytkowników aparatów słuchowych objętych publiczną służbą zdrowia (National Health Service, NHS). Osoby, które potrzebowały cyfrowych aparatów słuchowych, płaciły nawet 2,5 tysiąca funtów za ich zakup<sup>32</sup>. RNID zidentyfikowało potencjał NHS do wykorzystania swojej siły nabywczej, aby obniżyć koszty cyfrowych aparatów słuchowych i dostarczyć je pacjentom. Przed modernizacją osoby potrzebujące aparatów słuchowych otrzymywały modele analogowe, które od lat 70. XX wieku niewiele się rozwinęły. Co więcej, brak specjalistycznej wiedzy technicznej i niejednolite wsparcie oznaczały, że co

najmniej jedna trzecia pacjentów korzystających ze starych analogowych aparatów słuchowych ich nie używała, ponieważ nie przynosiły one znaczących korzyści<sup>33</sup>. RNID argumentował, że w ramach NHS nie istniała możliwość radykalnej zmiany życia wielu osób przy niskim koszcie *per capita* (75 funtów<sup>34</sup>; mniej niż jednodniowy pobyt w szpitalu lub tydzień opieki)<sup>35</sup>.

### Pomysł

Wyniki badań przeprowadzonych przez RNID w 1999 roku sugerowały, że konieczna jest całkowita zmiana technologii aparatów słuchowych oraz sposobu ich dostarczania.

RNID rozpoczął szeroko zakrojoną kampanię lobbyingową, aby zachęcić rząd do zapewnienia

<sup>32</sup> Lamb, B. (2005), „Public Sector Reform – Audiology Services”, prezentacja dyrektora ds. komunikacji RNID.

<sup>33</sup> RNID (2005), „Sustaining your Modernised Audiology Service”, London.

<sup>34</sup> Należy zauważyć, że koszt jednego cyfrowego aparatu słuchowego spadał w czasie trwania programu.

<sup>35</sup> Lamb, B. (2005), op. cit.

większych funduszy na usługi audiologiczne, a w szczególności na rozwój i dostarczanie zaawansowanych, cyfrowych aparatów słuchowych. Wykorzystano do tego krajową i lokalną prasę oraz bezpośrednio apele do 300 tysięcy osób. Wysłano 50 tysięcy pocztówek i listów do ministrów i parlamentarzystów, a w mediach pojawiły się informacje o długich listach oczekujących na słabe aparaty słuchowe, co spowodowało pytania na ten temat podczas dwóch debat parlamentarnych<sup>36</sup>. Dzięki negocjacjom z Departamentem Zdrowia RNID udało się zabezpieczyć 125 milionów funtów na modernizację usług na dużą skalę w ciągu pięciu lat.

Kolejny krok w tej inicjatywie był bardzo nietypowy: RNID został poproszony przez władze o przeprowadzenie procesu modernizacji, wraz z Departamentem Zdrowia<sup>37</sup>. Po raz pierwszy poproszono organizację charytatywną o współzarządzanie tak dużym projektem z organem rządowym. Program modernizacji usług NHS w zakresie aparatów słuchowych (MHAS) został uruchomiony wiosną 2000 roku.

Cyfrowy aparat słuchowy w tamtym czasie kosztował 2,5 tysiąca funtów, co dla większości pacjentów było zaporową ceną, uniemożliwiającą powszechne i publiczne zaopatrzenie. Bardziej efektywne metody zamówień wdrożone przez RNID doprowadziły do znacznej redukcji kosztów do zaledwie 55 funtów, co oznaczało, że cyfrowe aparaty słuchowe mogły być dostarczane bezpłatnie poprzez NHS<sup>38</sup>. Było to wielkie osiągnięcie, ale stało się jasne, że do maksymalizacji wpływu społecznego potrzebne są szersze zmiany. Wymagane było przeszkolenie personelu

w zakresie zakładania i dostarczania aparatów słuchowych, a także inwestycje w technologię do ich obsługi. To z kolei wymusiło większą wydajność, która pozwoliłaby sprostać zwiększonemu zapotrzebowaniu na nowe aparaty słuchowe w stosownym czasie, podczas gdy listy oczekujących na nie znacznie się wydłużyły<sup>39</sup>.

Podobna modernizacja audiologii miała miejsce w Walii i Irlandii Północnej, a następnie w Szkocji.

## Wdrożenie

Przeznaczono kwotę 11 milionów funtów na 20 projektów pilotażowych oferujących usługi zarówno dla dorosłych, jak i dzieci. Pilotaże zostały uruchomione w celu sprawdzenia, czy możliwe jest zapewnienie przez NHS cyfrowych aparatów słuchowych w połączeniu z nowocześniejszymi usługami rehabilitacyjnymi i dopasowywania. Biorąc pod uwagę wcześniejszy brak inwestycji w usługi audiologiczne, miały również dać Departamentowi Zdrowia wyobrażenie, ile niezbędne i dodatkowe usługi mogą kosztować, jeśli zostaną wdrożone na dużą skalę<sup>40</sup>.

Przeprowadzone pilotaże przyniosły znaczące korzyści zarówno dorosłym, jak i dzieciom. Już wcześniej istniały dowody na to, że czas poświęcony na dopasowanie aparatów i wsparcie użytkowników skutkują znaczną poprawą ich doświadczeń, a jednym z sukcesów nowego programu była organizacja takich działań<sup>41</sup>. Pilotaż MHAS był monitorowany – gromadzono dane i poddano go niezależnej ocenie przez Uniwersytet w Manchesterze i Medical Research Council's Institute of Hearing Research w Nottingham.

---

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Beckman, A. (2004), „Modernising NHS Hearing Aid Services in England”, „ENT News”, nr 12 (6).

<sup>38</sup> RNID (2005), op. cit.

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Beckman, A. (2004), op. cit.

<sup>41</sup> RNID (2005), op. cit.

Gromadzenie dowodów na skuteczność działań było ważną częścią procesu zwiększania skali, bez nich rząd nie byłby skłonny do inwestowania w kolejny etap programu.

Szerszy kontekst polityczny i czas wprowadzenia programu były ważne dla jego sukcesu. Inicjatywa pojawiła się, gdy władze państwowe chciały przetestować koncepcję zaangażowania trzeciego sektora w świadczenie usług publicznych oraz partnerstwa prywatno-publiczne. Inicjatywa związana z aparatami słuchowymi wpisywała się również w istniejący wówczas szeroki etos dotyczący podejmowania nie tylko konkretnego problemu zdrowotnego (ubytku słuchu), lecz także umożliwienia prowadzenia bardziej niezależnego życia osobom, które wcześniej znajdowały się w niekorzystnej sytuacji ze względu na niepełnosprawność<sup>42</sup>.

## **Rozpowszechnianie innowacji i zwiększanie skali**

W latach 2002–2003 Departament Zdrowia przekazał 20 milionów funtów na kontynuację działania pierwszych ośrodków pilotażowych i modernizację dodatkowych 45 jednostek<sup>43</sup>. W lutym 2003 roku przeznaczono ponadto 94 miliony funtów na ukończenie programu w Anglii do końca marca 2005 roku. Pod koniec października 2003 roku nieco ponad 100 tysięcy osób miało dopasowane cyfrowe aparaty słuchowe w ramach programu MHAS<sup>44</sup>. Pod koniec procesu modernizacji w kwietniu 2005 roku, kiedy RNID zakończył zarządzanie programem, a fundusze zostały włączone do ogólnego budżetu NHS, 165 funduszy powierniczych zostało zmodernizowanych, w tym

ponad 350 klinik audiologicznych, a cyfrowe aparaty słuchowe o wartości 520 tysięcy funtów zostały dopasowane do potrzeb ponad 400 tysięcy osób. Do chwili publikacji niniejszego raportu ponad milion osób zostało wyposażonych w cyfrowe aparaty słuchowe<sup>45</sup>. W czerwcu 2004 roku RNID zdobył nagrodę Best Charity za modernizację usług związanych z aparatami słuchowymi<sup>46</sup>.

## **Wyzwania**

Najważniejsze wyzwanie, przed jakim stanęli twórcy programu, było bezpośrednim rezultatem jego sukcesu. Ze względu na rozgłos zapotrzebowanie na nowe aparaty słuchowe znacznie wzrosło, a MHAS miał trudności z ich dostarczeniem. Co więcej, niektóre oddziały audiologiczne skarżyły się, że pacjenci domagali się cyfrowych aparatów słuchowych, nawet gdy nie były one dla nich odpowiednie z medycznego punktu widzenia. Kolejne skargi dotyczyły rosnących oczekiwań pacjentów co do ich skuteczności<sup>47</sup>.

Kolejnym wyzwaniem było wydłużenie czasu, jaki pacjenci spędzali w klinice, aby upewnić się, że ich nowe aparaty słuchowe zostały prawidłowo dopasowane. Niestety w tamtym czasie nie było wystarczającej liczby wyszkolonych audiologów świadczących tę usługę, a biorąc pod uwagę ogromny wzrost popytu na aparaty słuchowe, wydłużenie czasu oczekiwania było nieuniknione. Profesor Adrian Davis, który od początku był zaangażowany w ocenę programu, podkreślał brak absolwentów zatrudnionych w tym czasie przy świadczeniu usług audiologicznych i trudności, jakie stwarzało to w procesie szkolenia. Jedną z metod rozwiązania problemu było zwiększenie

<sup>42</sup> Lamb, B. (2005), op. cit.

<sup>43</sup> Beckman, A. (2004), op. cit.

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Lamb, B. (2005), op. cit.

<sup>46</sup> RNID (2004), „RNID wins most innovative charity award”, London.

<sup>47</sup> Whiteside, C. (2001), „RNID Digital Hearing Aid Campaign – another perspective”, list do członka parlamentu Roberta Keya.

roli asystentów audiologicznych, którzy przejęli niektóre z bardziej rutynowych zadań zwykle wykonywanych przez audiologów<sup>48</sup>.

Znaleziono dwa innowacyjne rozwiązania, aby zaradzić brakowi wydajności. Pierwszym było partnerstwo publiczno-prywatne. Potencjał sektora prywatnego został wykorzystany do zaspokojenia części popytu powstałego w wyniku sukcesu programu. Program pilotażowy w Shropshire i Leeds objął 400 pacjentów<sup>49</sup>. Wytyczne opracowane w ramach programu MHAS zostały wykorzystane do przeszkolenia istniejących prywatnych dystrybutorów aparatów słuchowych. Pacjentom NHS znajdującym się na listach oczekujących zaoferowano możliwość bezpłatnej wizyty u prywatnego dystrybutora. Programy pilotażowe zostały ocenione i uznane za udane oraz otworzyły drogę do zawarcia krajowej umowy ramowej pomiędzy Agencją Zakupów i Dostaw NHS a dwiema prywatnymi firmami zajmującymi się dystrybucją aparatów słuchowych. W rezultacie nie trzeba było organizować negocjacji na lokalnym szczeblu za każdym razem, gdy pacjent z NHS potrzebował uzyskać dostęp do prywatnych usług związanych z aparatami słuchowymi<sup>50</sup>.

Drugim rozwiązaniem wyzwań związanych z przepustowością było NHS Direct. Specjalnie przeszkoleni doradcy zapewniali pacjentom wsparcie telefoniczne w ramach nowej usługi o nazwie Hearing Direct<sup>51</sup>. Pacjenci dzwonili i zadawali pytania na temat lokalnych usług związanych ze słuchem oraz korzystali ze wsparcia po

8–12 tygodniach od pierwszego założenia aparatu słuchowego. Doradcy telefoniczni oceniali, czy pacjenci muszą wrócić do kliniki, dzięki czemu zmniejszono obciążenie oddziałów audiologii i skrócono czas oczekiwania<sup>52</sup>.

Wreszcie modernizacja zrodziła inne ważne dylematy. Jedną z podstawowych kwestii, biorąc pod uwagę ograniczenia finansowe, było to, kto powinien mieć możliwość skorzystania z usług. Podjęto decyzję, że nie będą się kwalifikowały osoby, które otrzymały nowy aparat słuchowy w ciągu ostatnich trzech lat, oraz osoby, które miały już aparaty słuchowe starego typu (chyba że zostały ponownie zbadane i wykazano u nich pilną potrzebę nabycia nowego aparatu słuchowego). Według profesora Adriana Davisa była to trudna, ale konieczna decyzja, biorąc pod uwagę kontekst finansowania, w którym działało MHAS<sup>53</sup>.

Szkolenie personelu audiologicznego i wdrażanie prawidłowych protokołów dopasowywania aparatów słuchowych były bardzo ważnymi elementami sukcesu tego programu. Wielu pracowników przeszło wcześniej bardzo ograniczone szkolenia, co wynikało z braku inwestycji w świadczenia. Programy szkoleniowe zostały ujednolicone, aby zagwarantować każdemu pacjentowi taki sam poziom opieki ze strony personelu<sup>54</sup>. Co istotne, przestrzeganie protokołów programu przyczyniło się również do wydłużenia list oczekujących, co uniemożliwiało dostarczenie aparatów słuchowych większej liczbie pacjentów.

---

<sup>48</sup> Wywiad z profesorem Adrianem Davisem, 5 kwietnia 2007 roku.

<sup>49</sup> Beckman, A. (2004), op. cit.

<sup>50</sup> RNID (2005), op. cit.

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Wywiad z Adrianem Davisem, op. cit.

<sup>54</sup> Beckman, A. (2004), op. cit.

## Studium przypadku 2: Extended Schools

<b>Nazwa</b>	Education Extra przekształciło się w The Extended Schools Support Service (TESSS)
<b>Data założenia</b>	Education Extra zostało utworzone w 1992 roku. W 2003 roku połączyło się z Community Education Development Centre (CEDC), tworząc ContinYou: nadzoruje The Extended Schools Support Service
<b>Lokalizacja</b>	Wielka Brytania
<b>Cel</b>	Education Extra prowadziło i promowało kampanię na rzecz znaczenia rozszerzonego szkolnictwa w Wielkiej Brytanii (szereg usług i działań wykraczających poza dzień szkolny, aby móc zaspokoić potrzeby dzieci i młodzieży, ich rodzin i szerszej społeczności) z zamiarem zapewnienia rządowego finansowania i uczynienia z niego ogólnokrajowej polityki edukacyjnej
<b>Sposób zwiększenia skali</b>	Po wstępnym zebraniu dowodów i programach pilotażowych Education Extra uzyskało poparcie rządu, aby podjąć te inicjatywę w całym kraju

### Potrzeba

W Wielkiej Brytanii coraz powszechniej uznawano, że szkoły nie są w stanie samodzielnie rozwiązać problemów związanych z wykluczeniem społecznym i różnymi rodzajami nierówności. Oprócz personelu szkolnego potrzebna była także dodatkowa „dostępność i przystępność” specjalistycznego doradztwa w celu promowania i wspierania możliwości uczenia się i aktywności w godzinach pozalekcyjnych. Podkreślano silne powiązania między szkołą, rodziną i społecznością, a także zaangażowanie rodziców w naukę czytania, pisanie i liczenia. Głównymi beneficjentami rozszerzonego kształcenia byli zarówno uczniowie, jak i szersza społeczność, ponieważ lokalni mieszkańcy mogli korzystać z usług świadczonych dodatkowo przez szkoły, takich jak szkolenia komputerowe i kształcenie dorosłych<sup>55</sup>.

Przed wejściem na grunt brytyjski główne badania nad rozszerzoną edukacją prowadzono

w Stanach Zjednoczonych, gdzie w ciągu 20 lat rozwinęły się szkoły z rozszerzonym zakresem usług. W literaturze podkreślano, że istniejące szkoły i systemy edukacji zawodziły we współczesnych kontekstach, ponieważ nie były już w stanie zaspokoić złożonych potrzeb swoich uczniów. Przejście do szkół oferujących szerszy zakres usług było zatem częścią bardziej holistycznego podejścia do zapewniania wsparcia dla uczniów w zakresie edukacji, spraw społecznych, emocjonalnych i fizycznych. Kluczową kwestią było to, że potrzeby nie powinny być zaspokajane w izolacji lub poprzez działania pojedynczych instytucji<sup>56</sup>.

### Pomysł

Zapewnienie przez placówki edukacyjne szeregu usług i działań wykraczających poza szkolne zajęcia, a tym samym zaspokajanie potrzeb dzieci i młodzieży, ich rodzin i szerszej społeczności,

<sup>55</sup> Wilkin, A., White, R. and Kinder, K. (2003), „Towards Extended Schools: A Literature Review”, National Foundation for Educational Research, RR432, London.

<sup>56</sup> Ibid.

miało być sposobem na wykluczenie społeczne i różnego rodzaju niekorzystne sytuacje. Szkoły były zachęcane do współpracy z innymi organizacjami z sektora prywatnego, wolontariackiego i społecznego, aby oferować opiekę nad dziećmi i zapewniać inne działania oraz wsparcie dla dzieci i rodziców i pomagać im w pełni wykorzystywać swój potencjał. Obejmowało to zapewnienie dzieciom i rodzicom dostępu do specjalistycznych usług na terenie szkoły<sup>57</sup>.

Inspiracją przy tworzeniu Extended Schools była organizacja Education Extra, która została założona w 1992 roku, by 11 lat później połączyć siły z Community Education Development Centre i stworzyć ContinYou. Extended Schools oferuje wsparcie szkołom i władzom lokalnym w świadczeniu rozszerzonych usług szkolnych za pośrednictwem The Extended Schools Support Service. Z czasem Extended Schools stały się częścią polityki państwowej, a od 2010 roku wszystkie szkoły zostały zobowiązane do zapewnienia dostępu do rozszerzonych usług.

## Wdrożenie

Education Extra to organizacja charytatywna założona w 1992 roku przez Michaela Younga, który wyznaczył Kay Andrews, byłą doradczynię polityka Neila Kinnocka, do kierowania i rozwijania inicjatywy. W tamtym czasie niewiele wiedziano, co dzieje się w ramach zajęć pozaszkolnych w Anglii. Jednym z pierwszych zadań było zatem ustalenie, w jakich zajęciach pozaszkolnych dzieci biorą udział i dlaczego nauczyciele właśnie takie prowadzą. Szybko okazało się, że istnieje ogromny potencjał, aby efektywniej wykorzystywać przestrzeń i czas szkoły<sup>58</sup>.

Przed Education Extra w Wielkiej Brytanii istniało wiele inicjatyw, w tym lokalne programy, np. wioska-uniwerytet z lat 20. XX wieku, postrzeganych jako prekursorzy rozszerzonych usług szkolnych, takich jak Community Schools<sup>59</sup>. Koncepcja New Community Schools rozwijała się w Szkocji pod koniec lat 90. Założono wtedy, że szerszy wachlarz usług jest niezbędny, aby pomóc dzieciom przezwyciężyć bariery w nauce. Inicjatywa opowiadała się również za potrzebą „wyraźnego ukierunkowania polityki na łączenie edukacji, zdrowia i usług społecznych oraz znaczącej i innowacyjnej próby wykorzystania podejścia opartego na społeczności do modernizacji szkół, podnoszenia osiągnięć, poprawy zdrowia i promowania integracji społecznej”<sup>60</sup>.

Na początku organizacja Education Extra, za pośrednictwem lokalnych i regionalnych partnerstw, zebrała pieniądze na sfinansowanie projektów w Bristolu i East Leeds. Kluczowe było zrozumienie sytuacji na poziomie lokalnym oraz dowiedzenie się, co można osiągnąć dzięki rozszerzonemu kształceniu. Education Extra zależało na zgromadzeniu solidnych dowodów, że rozszerzone szkoły przynoszą pozytywne efekty. Dzięki wykazaniu skuteczności inicjatywy uzyskano pomoc i poparcie w dalszej jej realizacji<sup>61</sup>.

Education Extra zaczęła mapować działania szkół i nawiązywać bliskie kontakty z nimi, pomagać rozwijać profesjonalną bazę oraz sieć do nauki i dzielenia się pomysłami. Na początkowym etapie wprowadzono krajowy system nagród – było to docenienie dobrej pracy, jaką szkoły i nauczyciele już wykonali w tej dziedzinie. W pierwszym roku spłynęło około 300 zgłoszeń i przyznano 20 wyróżnień.

<sup>57</sup> DCSF (2007), „Extended Schools: Building on Experience”, London.

<sup>58</sup> Wywiad z baronessą Kay Andrews, 13 kwietnia 2007 roku.

<sup>59</sup> Wilkin, A., White, R., Kinder, K. (2003), op. cit.

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Wywiad z Kay Andrews, op. cit.



System nagród wzmocnił istniejące w szkołach programy, pomógł podnieść morale, zwiększył motywację nauczycieli i podniósł rangę zajęć pozaszkolnych. Pomógł również w tworzeniu i budowaniu sieci zwolenników inicjatywy i szkół w nią zaangażowanych<sup>62</sup>. Mniej więcej w tym samym czasie – w połowie lat 90. XX wieku – konserwatywny rząd zaczął przeznaczać więcej pieniędzy na pozaszkolną opiekę nad dziećmi.

Dla Kay Andrews kluczowe znaczenie miało zabezpieczenie finansowania Education Extra z różnych źródeł, stworzenie synergii wokół bazy dowodowej oraz budowanie kultury „działania” i „uczenia się”. Zanim pozyskano finansowanie z Departamentu Edukacji i Umiejętności, w Education Extra wiadomo było, które działania będą finansowane przez partnerów. Pozwoliło to zaoszczędzić czas i skupić się na rozwijaniu zajęć pozaszkolnych poprzez współpracę z innymi organizacjami działającymi w pobliżu szkół<sup>63</sup>.

## **Rozpowszechnianie innowacji i zwiększanie skali**

Według Andrews zwiększanie skali rozpoczęło się na dobre w 1995 roku, po tym, jak rzuciła wyzwanie ówczesnej sekretarz stanu ds. edukacji, Gillian Shepherd. Miała ona rozważyć, w jaki sposób opieka pozaszkolna może zostać przekształcona w pozaszkolną naukę. Następnie Departament Edukacji i Umiejętności zapewnił finansowanie i utworzono partnerstwa między 12 pilotażowymi szkołami, władzami lokalnymi i państwowymi oraz Education Extra w celu dalszego rozwoju edukacji pozaszkolnej. Dzięki wsparciu rządowemu i dodatkowemu finansowaniu z Fundacji Paula Hamlyna, Fundacji Baring i innych inicjatywa Education Extra rozszerzyła działalność i zbudowała

relacje z kolejnymi szkołami, lokalnymi partnerami i władzami.

Nawet ze wsparciem rządu czas nadal odgrywał ważną rolę w realizacji projektów. Andrews przyznała: „W kontaktach z sektorem wolontariatu chodzi o to, że jeśli masz dobry pomysł, ale nie nadszedł jeszcze na to właściwy czas, to jest on absolutnie bezużyteczny. Dziesięć lat temu chciałam rozpocząć lekcje i założyć kluby gotowania. Nie stało się to przypadkowo; wszystkie argumenty były takie same jak dziesięć lat temu, ale nikt nie słuchał i nie było to priorytetem [...]. Nie można na to pozwolić podczas planowania”<sup>64</sup>.

Znaczący przełom nastąpił, gdy Nowa Partia Pracy weszła do rządu w 1997 roku. Pieniądze z Funduszu Nowych Możliwości (New Opportunities Fund) zostały zabezpieczone na finansowanie programu Extended School. W 1998 roku, przy wsparciu i finansowaniu Departamentu Edukacji i Umiejętności, inicjatywa Education Extra szybko utworzyła badanie pilotażowe – trzytygodniowy program wsparcia 50 szkół, oparty na letnich projektach nauki czytania i pisania. Pilotaż zainspirował kolejne pomysły na programy „doskonałości”, które miały być realizowane w okresie letnim w szkołach. Miały być oparte na nauce, a co ważniejsze, być dobrą zabawą dla uczniów i nauczycieli<sup>65</sup>. Przewidziano nagrody dla uczestniczących w programach dzieci, a wskaźniki frekwencji były bardzo wysokie.

Już na wczesnym etapie uznano, że przekazanie szkołom kontroli ma kluczowe znaczenie dla pomyślnego rozpowszechnienia idei Extended Schools. Jak stwierdziła Andrews: „w tych wczesnych programach, rzecz polegała na tym, aby szkoły miały całkowitą autonomię

---

<sup>62</sup> Ibid.

<sup>63</sup> Ibid.

<sup>64</sup> Ibid.

<sup>65</sup> Ibid.

nad projektowaniem programu i zachęcaliśmy je do przeprowadzania własnej ewaluacji. Gdybyśmy próbowali zaprojektować jeden system, z którego wszyscy mogliby korzystać, to by się nie udało... Nigdy nie mieliśmy zamiaru mówić ludziom, co mają robić. Naszym celem było ustalenie, co działa najlepiej, a następnie rozpowszechnienie tego”<sup>66</sup>.

Ocena programu pilotażowego obejmującego 50 szkół<sup>67</sup> doprowadziła do sformułowania następujących zaleceń:

- Szkoły lub lokalne władze oświatowe powinny przeprowadzić audyt obowiązujących przepisów i analizę potrzeb przed utworzeniem jakiegokolwiek przepisu.
- Szkoły lub lokalne władze oświatowe powinny wyznaczyć osoby zarządzające programami i projektami, które mają uprawnienia i możliwości na poziomie strategicznym, aby rozwijać przepisy.

Ewaluacja dodała impetu rozpowszechnianiu idei rozszerzonych szkół. Rządowa biała księga „Szkoły – osiągnięcie sukcesu” z 2001 roku i rok późniejsza ustawa o edukacji dały organom zarządzającym szkołami uprawnienia do rozszerzenia zakresu usług, które mogą świadczyć. Wykorzystując sprzyjający klimat polityczny, w 2002 roku Departament Edukacji i Umiejętności sfinansował pilotażowe projekty Extended School Demonstration w Brighton, Hove, Cambridgeshire i Durham. Następnie stwierdził, że będzie promować dodatkowe zajęcia w szkołach, ale nie będzie finansować samych działań, tylko utworzy infrastrukturę wspierającą ich rozwój<sup>68</sup>. W 2003 roku uruchomiono inicjatywę

Full Service Extended Schools, której celem było, aby do 2010 roku wszystkie szkoły oferowały podstawowy zestaw rozszerzonych zajęć. Choć istniały znaczne różnice między szkołami, podstawowe elementy rozszerzonej szkoły były raczej stałe i obracały się wokół zapewnienia:

- wysokiej jakości opieki nad dziećmi na terenie szkoły lub za pośrednictwem innych lokalnych usługodawców,
- urozmaiconej oferty pomocy w nauce, w tym klubów odrabiania prac domowych, nadrobienia zaległości, zajęć dla uzdolnionych i utalentowanych, zajęć sportowych, lekcji muzyki, tańca i teatru, sztuki i rzemiosła, wizyt w muzeach i galeriach, lekcji języków obcych, wolontariatu i działalności przedsiębiorczej, klubów specjalnych zainteresowań,
- szybkiego i łatwego kierowania do specjalistycznych usług wsparcia, takich jak logopedia, usługi w zakresie zdrowia psychicznego dzieci i młodzieży, usługi wsparcia dla rodzin, usługi w dziedzinie zdrowia seksualnego,
- szerszego dostępu społeczności do technologii informacyjno-komunikacyjnych, obiektów sportowych i artystycznych oraz kształcenia dorosłych.

Andrews stwierdziła, że zamiarem Education Extra od zawsze było zaangażowanie państwa, a do 2000 roku organizacja zrealizowała swoje pierwotne założenie „rozbudzenia pomysłów i potencjału” oraz pobudzenia i wzmocnienia pozycji szkół i osób w nich pracujących w celu stworzenia nowych możliwości i lepszego wykorzystania istniejących zasobów do rozszerzonego uczenia się i działań<sup>69</sup>. W 2003 roku organizacja Education Extra połączyła się z Centrum Rozwoju

<sup>66</sup> Ibid.

<sup>67</sup> Mason et al. (1999), *Out of school hours learning activities: an evaluation of 50 pilot study support schemes*, National Foundation for Educational Research, RR178, London.

<sup>68</sup> Dyson, A., Millward, A., Todd, L. (2002), *A study of 'extended' schools demonstration projects*, DfES. RR381, London.

<sup>69</sup> Wywiad z Kay Andrews, op. cit.



Edukacji Środowiskowej i stworzyła ContinYou, aby wspierać szkoły w rozwijaniu możliwości dodatkowego uczenia się w społecznościach lokalnych.

Po zaoferowaniu zestawu podstawowych usług wiele szkół zaczęło różnicować ofertę, a w miarę pozyskiwania kolejnych funduszy powstawały kluby śniadaniowe, kluby czytelnicze i inne zajęcia pozalekcyjne. Ta różnorodność działań i pracy wielu instytucji została uznana w dużej mierze za korzystną we wczesnych ewaluacjach programu<sup>70</sup>. Zajęcia pozaszkolne stały się niemal powszechne, głównie dlatego, że szkoły były bardzo otwarte na pomysły i korzystały ze wsparcia Departamentu Edukacji i Umiejętności. Umożliwiło to szybkie i łatwe rozprzestrzenianie się inicjatywy. Do upowszechnienia przedsięwzięcia przyczynił się również poziom zaufania, jakim Education Extra od początku obdarzyła szkoły jako główne podmioty, a także fakt, że program zawsze doceniał osiągnięcia szkół<sup>71</sup>.

Lokalne władze szybko dostrzegły, że inicjatywa Extended Schools jest okazją do ponownego przemyślenia roli szkół w odniesieniu do uczniów, rodzin i społeczności. Większość urzędników odnotowała pozytywny wpływ programu Extended Schools ze względu na: lepsze zarządzanie i koordynację usług, poprawę standardów w szkole, rozszerzenie istniejących usług i świadczenie nowych, lepszy dostęp do usług i bardziej efektywne ich świadczenie, zwiększoną autonomię szkoły oraz lepsze zaspokajanie potrzeb dzieci. Extended Schools wspierała konkretne

interwencje w grupach „ryzyka” w szkołach i społeczności, co czasami pomagało również zmienić postawy rodziców i zwiększało korzystanie z udogodnień dostępnych w szkołach. Integracja wielu usług na rzecz społeczności wokół szkoły o rozszerzonym programie nauczania może również prowadzić do bardziej efektywnych działań<sup>72</sup>.

Raport Ofsted „Extended services in schools and children’s centres” [Rozszerzone usługi w szkołach i ośrodkach dla dzieci]<sup>73</sup> podkreślił sukces Extended Schools i stwierdził, że głównymi korzyściami dla dzieci, młodzieży i dorosłych uczestniczących w dodatkowych zajęciach są: większa pewność siebie, lepsze relacje, wyższe aspiracje i lepsze nastawienie do nauki.

## Wyzwania

Istniało wiele wyzwań związanych z rozpowszechnianiem i wdrażaniem inicjatywy Extended Schools. Education Extra stanęło przed wewnętrznymi wyzwaniami, ponieważ szybko stało się jasne, że inicjatywa musi być realistyczna co do własnej możliwości rozbudowy, szczególnie w zakresie planowania strategicznego i umiejętności personelu. Jak powiedziała Andrews: „Nie można ciągle przyjmować przypadkowych osób, ponieważ podobają nam się ich wygląd i duch. Należy przyjrzeć się ich umiejętnościom”<sup>74</sup>. Jednak większość problemów nie miała charakteru „organizacyjnego”, ponieważ program Extended Schools nie wiązał się z wprowadzeniem, wdrożeniem lub rozwojem nowej organizacji. Polegał on raczej na rozpowszechnianiu idei

<sup>70</sup> Cummings et al. (2005), „Evaluation of the Full Service Extended Schools Project: End of First Year Report”, DfES. RR680, London, <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20130102190824/http://www.education.gov.uk/rsgateway/DB/RRP/u014137/index.shtml>.

<sup>71</sup> Wywiad z Kay Andrews, op. cit.

<sup>72</sup> Cummings et al. (2005), op.cit.; Wilkin, A., Kinder, K., White, R., Atkinson, M., Doherty, P. (2003), „Towards the development of extended schools”, National Foundation for Educational Research. RR 408, London.

<sup>73</sup> Ofsted (2006), „Extended services in schools and children’s centres”, HMI 2609, London.

<sup>74</sup> Wywiad z Kay Andrews, op. cit.

i generowaniu otwartego środowiska „edukacyjnego”, co niesie ze sobą inny zestaw wyzwań związanych z perswazją i wagą dowodów potwierdzających skuteczność.

Zapewnienie podstawowego finansowania ze strony rządu przyniosło ze sobą kolejne problemy, ponieważ szkoły zaczęły obawiać się ingerencji rządu w ich działalność. Znalazło to odzwierciedlenie w obawach lokalnych władz oświatowych, grup społecznych i innych partnerów, że wraz ze wzrostem skali inicjatywa straci niezależność. Education Extra podjęła świadomą decyzję o zleceniu wielu działań lokalnie w celu utrzymania dystansu między rządem a szkołami<sup>75</sup>.

Wybór ten wykluczał jednak stworzenie ogólnokrajowej organizacji „parasolowej”, która wspierałaby szkoły. Chociaż oddelegowanie działań i odpowiedzialności pozwoliło zachować autonomię, na których szkołom zależało, odbyło się to kosztem ogólnokrajowej sieci wsparcia. Andrews stwierdziła, że był to błąd, ponieważ krajowe systemy sieci kontaktów muszą istnieć, aby ułatwiać rozprzestrzenianie i dzielenie się najlepszymi praktykami, nawet oddolnymi. Takie systemy w chwili publikacji tego raportu nie istniały<sup>76</sup>.

Kolejne problemy pojawiły się, gdy inicjatywa zaczęła być postrzegana jako zbyt udana, co często stawiało ją w niekorzystnej sytuacji przy ubieganiu się o dodatkowe źródła finansowania. Być może najbardziej problematyczna była utrata kontroli nad tym, co pierwotnie było największą siłą Education Extra – bliskimi relacjami ze szkołami, lokalnymi organizacjami i osobami prywatnymi w terenie, aby pomóc im w tworzeniu i rozwijaniu rozszerzonych usług<sup>77</sup>.

Dla Andrews była to ważna lekcja: „Zwiększanie skali zazwyczaj wiąże się z państwowymi pieniędzmi i współpracą z partnerami, którzy mają różne cele. Niezwykle ważne jest, aby mieć świadomość własnych celów, celów partnerów, tego, co chcielibyśmy uzyskać, i dlaczego, a także wiedza, jak utrzymywać relacje z ludźmi, którzy ostatecznie nam to wszystko zapewnią – w naszym przypadku ze szkołami. Szkoły muszą nadal mieć do ciebie zaufanie, choć jesteś teraz starszym i odleglejszym partnerem, ponieważ więcej współpracujesz z państwem. We wszystkim, co robisz, musi być bardzo jasne, że twoje wartości pozostają takie same”<sup>78</sup>.

Współpraca z państwem w celu zwiększenia skali działania może również oznaczać, że rodzaje dowodów, ewaluacja i oczekiwane wyniki mogą zacząć różnić się od pierwotnych. Andrews wiedziała, że nauka pozaszkolna może pomóc w poprawie wyników egzaminów, ale z perspektywy Education Extra nie było sensu ustalać związków przyczynowych między zajęciami pozaszkolnymi a wynikami egzaminów. Departament Edukacji i Umiejętności bardzo chętnie próbował powiązać lepsze wyniki egzaminów z inicjatywą, ale w Education Extra uważano, że istotniejsze są „miękkie” wskaźniki<sup>79</sup>.

Innym początkowym wyzwaniem, z którym Education Extra musiała się zmierzyć był brak podobnych inicjatyw, zarówno krajowych, jak i międzynarodowych, z których można by czerpać inspirację. Często rozwój inicjatywy polegał na „uczeniu się poprzez działanie” i jak najbardziej kreatywnym wykorzystywaniu personelu szkolnego, czerpiąc z działań, które szkoły już podejmowały.

---

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> Ibid.

<sup>77</sup> Ibid.

<sup>78</sup> Ibid.

<sup>79</sup> Ibid.

Education Extra napotkała również trudności w promowaniu idei wśród szkół, które nie miały tradycji zajęć pozalekcyjnych i w których poziom zainteresowania i zaangażowania społeczności był bardzo niski. Szkoły te potrzebowały większego wsparcia w porównaniu z tymi, które miały silną tradycję organizowania ponadprogramowych zajęć. Te drugie stały się sztandarowymi szkołami programu Education Extra i działały jako drogowskazy dla innych<sup>80</sup>. Jeśli są odpowiednio zarządzane, zajęcia dodatkowe cechują się tymi samymi wysokimi standardami, co podstawowa działalność szkoły. Ponadprogramowe działania na małą skalę mogą być prowadzone przez szkoły bez znaczącej restrukturyzacji. Jednak gdy szkoły mierzą się z poważnymi wyzwaniami, dodatkowe zajęcia mogą stanowić obciążenie dla dyrektorów szkół i innych nauczycieli i zabierać im energię potrzebną do wykonywania podstawowych obowiązków<sup>81</sup>.

Szkoły nadal nie są pewne, w jakim zakresie powinny rozszerzać swoją ofertę<sup>82</sup>. Ich pracownicy zwrócili uwagę na ryzyko przepracowania i wskazali, że nie brali udziału w żadnych specjalnych szkoleniach związanych z rozszerzaniem usług. Według nich powinny być one dostępne. Niektóre szkoły borykają się z bardziej oczywistymi

wyzwaniami, w tym z brakiem miejsca dla dzieci i brakiem transportu. Kwestie te mogą stać się poważniejsze w związku z niewystarczającymi zasobami szkoły i jej finansowaniem<sup>83</sup>. Szerzej zakrojone i bardziej ambitne działania zazwyczaj wymagają specjalnej struktury zarządzania, co wiąże się z kosztami, a więc koniecznością znalezienia dodatkowych funduszy. Im większy zakres ponadprogramowych działań, tym ważniejsze jest, aby szkoła była zaangażowana w sieci wsparcia tworzone przez inne placówki edukacyjne i agencje społeczne. Lokalne władze są kluczowe w ułatwianiu tworzenia takich sieci<sup>84</sup>.

Zarządy szkół, które podjęły inicjatywę, wzięły na siebie dodatkowe obowiązki. Dobre kontakty dyrektorów szkół i wsparcie społeczności często miały wpływ na powodzenie działań. Lokalne władze również dostrzegły potrzebę skutecznego zarządzania, a także kluczową rolę przywódczą dyrektora szkoły. Było to ważne przy próbach integracji i współpracy z organizacjami partnerskimi, np. działającymi w służbie zdrowia i opiece społecznej, w celu rozbudowy dodatkowych usług. Współpraca i partnerstwa wymagały starannych negocjacji i zarządzania, jeżeli miał zostać wdrożony skuteczniejszy i wydajniejszy model rozszerzonych usług<sup>85</sup>.

---

<sup>80</sup> Ibid.

<sup>81</sup> Dyson, A., Millward, A., Todd, L. (2002), op. cit.

<sup>82</sup> Cummings et al. (2005), op. cit.; Wilkin, A., White, R., Kinder, K. (2003), op. cit.

<sup>83</sup> Wilkin, A., White, R., Kinder, K. (2003), op. cit.

<sup>84</sup> Dyson, A., Millward, A., Todd, L. (2002), op. cit.

<sup>85</sup> Wilkin, A., Kinder, K., White, R., Atkinson, M., Doherty, P. (2003), op. cit.

## Studium przypadku 3: „The Big Issue”

<b>Nazwa</b>	„The Big Issue”
<b>Data założenia</b>	1991
<b>Lokalizacja</b>	Londyn (pierwotnie). Obecnie działa w całej Wielkiej Brytanii i na arenie międzynarodowej
<b>Cel</b>	Zapewnienie osobom bezdomnym środków do generowania dochodu. „The Big Issue” to gazeta uliczna, którą bezdomni kupują od wydawcy za 40–50% ceny okładkowej, a następnie sprzedają ją czytelnikom z zyskiem
<b>Sposób zwiększenia skali</b>	Licencjonowanie franczyzy i tworzenie międzynarodowych federacji

### Potrzeba

Gazeta „The Big Issue” została założona w celu rozwiązania rosnącego problemu bezdomności, widocznego na ulicach w czasie recesji gospodarczej. Organizacja charytatywna St. Mungo oszacowała, że każdej nocy w Anglii pod gołym niebem spało średnio 1275 osób<sup>86</sup>. Bez protekcyjnego, odgórnego podejścia starano się opracować sposób na aktywizację bezdomnych poprzez włączenie finansowe i samopomoc.

### Pomysł

„The Big Issue” została założona w Londynie we wrześniu 1991 roku przez Johna Birda i Gordona Roddicka z The Body Shop. Koncepcja była prosta – uliczna gazeta, tworzona przez profesjonalistów, a następnie przekazywana odpłatnie bezdomnym do dalszej sprzedaży. Zapewniało to legalny dochód jednym z najbardziej potrzebujących osób w społeczeństwie. Pomysł na biznes zrodził się ze „Street News”, gazety sprzedawanej przez bezdomnych w Nowym Jorku, z którą Roddick zetknął się podczas wizyty w Stanach Zjednoczonych. „The Big Issue” pierwotnie była miesięcznikiem<sup>87</sup>.

Sprzedawcy „The Big Issue” musieli ukończyć szkolenie i podpisać kodeks postępowania, aby otrzymać oficjalną odznakę, którą okazywali przez cały czas sprzedaży gazety. Dostawali wstępny przydział gazet na kredyt (w Londynie było to dziesięć egzemplarzy, ale liczba różniła się w zależności od kraju). Kiedy je sprzedali, mogli z góry kupić kopie magazynu za 40–50% ceny okładkowej i zatrzymać zysk z ich sprzedaży. Cena „The Big Issue” w 2007 roku wynosiła 1,40 funta, z czego sprzedawca zarabiał 80 pensów<sup>88</sup>.

### Wdrożenie

Połączenie z The Body Shop było kluczowe od samego początku. „The Big Issue” zostało założone jako biznesowa odpowiedź na kryzys społeczny, nie zaś jako organizacja charytatywna, i nigdy nie miało statutowego finansowania. Jedyne środki na rozpoczęcie działalności otrzymano od The Body Shop Foundation, co zaszczyliło kulturę rentowności. W czasie powstawania tego raportu gazeta była finansowana z przychodów ze sprzedaży i reklam, a nadwyżki przychodów trafiały do The Big Issue Foundation.

<sup>86</sup> Start Ups (2007), „Success stories: The Big Issue”.

<sup>87</sup> Ibid.

<sup>88</sup> The Big Issue (2007), „About Us”, <http://web.archive.org/web/20070202172706/http://www.bigissue.com/bigissue.html>.

Nigel Kershaw, dyrektor generalny BIGInvest i The Big Issue Foundation oraz redaktor „The Big Issue”, podkreślał zaletę niefunkcjonowania jako organizacja charytatywna, którą był brak rady nadzorczej. Zarząd mógł podejmować decyzje szybko i skutecznie, bez konsultacji z nią<sup>89</sup>.

Pierwotnie gazeta „The Big Issue” była wydawana co miesiąc, ale ze względu na rosnące zapotrzebowanie ze strony klientów, zaczęła ukazywać się co dwa tygodnie. Dwutygodnik przynosił jednak straty finansowe i w czerwcu 1993 roku przekształcił się w tygodnik. Nigel Kershaw przypisywał sukces na pilotażowym etapie magazynu szybkiemu dostosowaniu modelu firmy<sup>90</sup>. Za początkowy sukces w dużej mierze odpowiadali też założyciel John Bird, jego duch przedsiębiorczości, charakter i talent, oraz przenikliwość biznesowa i wsparcie finansowe Gordona Roddicka. Razem stworzyli oni niezwykle skuteczny zespół na początku działalności. Jednocześnie specyficzny styl Birda powodował trudności w codziennym prowadzeniu firmy. Jak powiedział Roddick o Birdzie: „Nie akceptuje norm lub zasad konwencjonalnego zachowania [...], kompletnie koszmarny do współpracy, ale interesujący i rzeczy się dzieją”<sup>91</sup>. Bird przyznawał, że jest „przedsiębiorcą, człowiekiem z pomysłami”<sup>92</sup> i kimś, kto lubi ryzyko: „Musisz być kimś, kto ryzykuje – pieniędzmi zarówno swoimi, jak i innych ludzi – ale nie możesz się bać. Nie tracę snu z powodu ryzyka, które podejmuję. W rzeczywistości nie opisałbym siebie jako podejmującego ryzyko – jestem lekkomyślny”<sup>93</sup>. Jego tendencja do rozpoczynania nowych inicjatyw i zbyt szybkiego przechodzenia do innych projektów

przyczyniła się do trudności finansowych, a jego wojowniczy i doraźny styl zarządzania często zrażał pracowników.

Podjęta w 2002 roku decyzja, by magazyn był wydawany przez zespół złożony z przedstawicieli Big Issue z Londynu i Manchesteru (wcześniej były to dwie odrębne firmy), będąca próbą ożywienia pisma na „zmieniającym się rynku komercyjnym”, spotkała się z powszechną krytyką. Oznaczało to również redukcję personelu i budżetu<sup>94</sup>.

## Rozpowszechnianie innowacji i zwiększanie skali

W momencie premiery „The Big Issue” cieszyła się ogromnym zainteresowaniem, co według Kershawa było głównym czynnikiem napędzającym rozwój firmy. Sukces przyciągnął innych, którzy chcieli stworzyć własne wersje magazynu w swoich regionach. W 1993 roku do kierownictwa zwrócili się Mel Young i Tricia Hughes z pomysłem założenia „The Big Issue Scotland”. John Bird zasadniczo popierał tę ideę, ale nie miał wówczas możliwości, by samemu zająć się ekspansją. Magazyn „The Big Issue Scotland” powstał w czerwcu tego samego roku jako niezależny dwutygodnik. Kosztował 50 pensów, z czego 20 pensów trafiało do sprzedawcy<sup>95</sup>.

Ze względu na tempo, w jakim firma się rozwinęła i brak możliwości samodzielnego rozszerzenia działalności, rozwinął się model licencji franczyzowej, torujący drogę do ekspansji krajowej. Jak mówił Kershaw: „Ludzie realizujący misję i licencjonujący

<sup>89</sup> Wywiad z Nigelem Kershawem, 12 kwietnia 2007 roku.

<sup>90</sup> Ibid.

<sup>91</sup> Real Business Online (2007), „What on earth are John Bird & Gordon Roddick up to now?”.

<sup>92</sup> MacQueen, A. (2002), „Has The Big Issue's founder become its biggest problem?”, „The Guardian”, 1 lipca 2002, <http://society.guardian.co.uk/homelessness/story/0,,747207,00.html>.

<sup>93</sup> Start Ups (2007), op. cit.

<sup>94</sup> Rowan, D. (2002), „The Big Issue Struggles to Survive”, „The Times”, 17 maja 2002.

<sup>95</sup> Wywiad z Nigelem Kershawem, op. cit.

ją w istocie doprowadzili do rozwoju firmy<sup>96</sup>. Choć planowano zawieranie umów licencyjnych lub franczyzowych, nigdy do tego nie doszło. Start-upy przyjmowały misję i wartości „The Big Issue” bez formalnych umów czy uiszczania opłaty licencyjnej na rzecz macierzystej spółki. Każdy region utworzył odrębną firmę, co okazało się bardzo skutecznym sposobem na wdrożenie modelu i szybki rozwój bez centralnego finansowania. Jednak ten sposób ekspansji miał również wady, ponieważ spółce macierzystej ciężko było zyskać kontrolę nad nowymi wydawnictwami bez formalnych umów określających relacje z regionalnymi start-upami<sup>97</sup>.

Krajowa ekspansja objęła Bristol („The Big Issue South West” założona w listopadzie 1993 roku), Cardiff (pierwszy numer „The Big Issue Cymru” z maja 1994 roku) oraz Newcastle i North East (wrzesień 1995 roku)<sup>98</sup>. Materiały redakcyjne były dostarczane z Londynu, ale coraz częściej poszczególne tytuły znajdowały sposoby na dostosowanie magazynu do lokalnego rynku, na przykład „The Big Issue Cymru” publikował treści w języku walijskim. Regionalny zasięg wydań „The Big Issue” oznaczał, że firmy mogły reagować na lokalne potrzeby i dostosowywać podstawowe zasady, aby zapewnić najlepsze możliwości dla osób zmagających się z bezdomnością na poziomie lokalnym<sup>99</sup>.

Magazyn „The Big Issue” zawsze inwestował zarobione pieniądze w pomoc na rzecz swoich sprzedawców (zwykle około 14%). Nadszedł moment, w którym inni chcieli wesprzeć działalność „The Big Issue”, ale jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością organizacja nie była w stanie przyjmować darowizn. Dlatego też w 1995 roku założono fundację jako odrębną organizację, z własną strukturą

zarządzania, której można było przekazywać darowizny. W 2005 roku wprowadzono zmiany organizacyjne, aby zapewnić, że „The Big Issue” i The Big Issue Foundation będą miały wspólny personel i będą ściśle współpracować na rzecz tych samych celów. Nigel Kershaw został dyrektorem generalnym fundacji, a także prezesem firmy<sup>100</sup>.

Ostatnim ramieniem „The Big Issue” jest BIGInvest (Nigel Kershaw również został jego dyrektorem generalnym) – organ przyznający dotacje innym przedsiębiorstwom społecznym. Jest własnością Big Issue Company i tworzy go zespół specjalistów z różnych sektorów, w tym *private equity*, Banku Światowego i banków społecznych. To specjalistyczna firma dla przedsiębiorstw społecznych, a od banku społecznego odróżnia go – jak opisuje Kershaw – bycie znacznie bardziej kreatywnym w sposobach pożyczania pieniędzy<sup>101</sup>.

## Międzynarodowa ekspansja

John Bird nie poprzestał na początkowym sukcesie magazynu. Miał ambicje i uważał, że powinno to być przedsięwzięcie nie tylko krajowe, lecz także międzynarodowe. W lipcu 1994 roku w Londynie powstała sieć The International Network of Street Papers (INSP), która później dołączyła do międzynarodowego oddziału „The Big Issue” w Szkocji. Wkrótce stała się organizacją charytatywną, zarejestrowaną w Wielkiej Brytanii, doradzającą zagranicznym członkom, jak założyć nowe gazety uliczne i usprawnić już istniejące. Działała również na rzecz zwiększenia znaczenia ulicznej prasy. Do lutego 1997 roku sieć była finansowana przez Komisję Europejską. Fundacja INSP była gospodarzem wielu międzynarodowych

---

<sup>96</sup> Ibid.

<sup>97</sup> Ibid.

<sup>98</sup> The Big Issue (2007), op. cit.

<sup>99</sup> Wywiad z Nigelem Kershawem, op. cit.

<sup>100</sup> Ibid.

<sup>101</sup> Ibid.



konferencji, podczas których członkowie mogli dzielić się doświadczeniami i wiedzą, i okazała się kluczowa w rozpowszechnianiu gazet ulicznych na całym świecie.

Dzięki sieciom doradczym „The Big Issue” mogło motywować i wspierać inne gazety uliczne bez konieczności utrzymywania kontroli i ponoszenia odpowiedzialności finansowej. Oryginalny magazyn próbował wejść na inne rynki, ale z mieszanym skutkiem<sup>102</sup>. Prawdopodobnie najbardziej kontrowersyjna była próba wkroczenia do Stanów Zjednoczonych. W Nowym Jorku był postrzegany jako bezpośrednia konkurencja dla istniejącej gazety ulicznej „Street News”, która, o ironio, była inspiracją „The Big Issue” w Wielkiej Brytanii<sup>103</sup>.

Podjęto również próbę założenia wydawnictwa w San Francisco, która także zakończyła się niepowodzeniem, częściowo ze względu na silną konkurencję ze strony „The San Francisco Street Sheet” pod redakcją Paula Bodena i „Street Spirit” Terry’ego Messmana. „The Big Issue” w Los Angeles też nie było sukcesem. Niektórzy krytycy uważali, że wysiłki te były sprzeczne z misją Międzynarodowej Sieci Gazet Ulicznych, zgodnie z którą żadna gazeta nie powinna stawiać się w bezpośredniej konkurencji względem innego członka<sup>104</sup>.

„The Big Issue” osiągnęło natomiast sukces w Australii – pismo założone w 1996 roku wydawane jest do dziś<sup>105</sup>. Powodzenie wynikało głównie z początkowego finansowania, pomocy ze strony The Body Shop (i zaangażowania Gordona Roddicka) oraz „Australia Post”. Istnieją również udane

wersje „The Big Issue” w Republice Południowej Afryki, Namibii i Japonii. Nigel Kershaw przypisywał te sukcesy nazwie „The Big Issue”, ale przede wszystkim temu, że Londyn nie kontroluje ani nie finansuje międzynarodowych wersji magazynu (choć siła marki oraz możliwość zabronienia korzystania z nazwy partnerom zapewnia londyńskiej centrali dość silny mechanizm kontroli). Z perspektywy czasu Kershaw dostrzegł brak centralnej kontroli jako główną siłę napędową międzynarodowego sukcesu, ale także jako pewną przeszkodę<sup>106</sup>.

## Wyzwania

John Bird, pierwotny motor napędowy „The Big Issue”, zaczął być z czasem postrzegany jako największy problem magazynu. Jego lekkomyślne podejście i tendencja do wydawania znacznych środków na projekty, do których szybko tracił entuzjazm, przyczyniły się do kłopotów finansowych i konieczności restrukturyzacji organizacji<sup>107</sup>.

Jego konfliktowy styl zarządzania często zrażał pracowników. Jak stwierdził jeden z byłych dziennikarzy: „John potrafił być koszmarem – wchodził dziesięć minut przed publikacją i żądał zmiany okładki. Potrafił też być trochę tyranem, choć jest niezwykle charyzmatyczny. Wolał, abyśmy byli w stanie kryzysu, gdyż uważał, że w ten sposób będziemy bardziej nowatorscy”<sup>108</sup>. Decyzja z 2002 roku, aby magazyn był produkowany przez zespół z Londynu i Manchesteru, wywołała powszechną krytykę. Były dziennikarz „The Big Issue” proponuje inną interpretację strategii

<sup>102</sup> Messman, T. (1998), „The Big Issue means big business as usual”, „Street Spirit”, <https://web.archive.org/web/20100630211539/http://hpn.asu.edu/archives/Feb98/0112.html>.

<sup>103</sup> Ewald, S., „The Big Issue: Helping The Homeless Or Poverty Profiteers?”, „Change Links, Media Wars?”, <https://web.archive.org/web/20050521084048/http://www.change-links.org/TheBigIssue.html>.

<sup>104</sup> Ramesh, R. (1998), „The Big Issue? Empowerment”, „The Independent”, 20 kwietnia 1998.

<sup>105</sup> The Big Issue (2007), op. cit.

<sup>106</sup> Wywiad z Nigelem Kershawem, op. cit.

<sup>107</sup> MacQueen, A. (2002), op. cit.

<sup>108</sup> Rowan, D. (2002), op. cit.



Birda mającej na celu ożywienie czasopisma: „To jest jego program, szansa na pozbycie się wszystkich, których od jakiegoś czasu chciał się pozbyć. Będzie to miażdżący cios dla tego dobrej jakości magazynu”<sup>109</sup>.

Cios w jakość odnosił się do regionalnego sposobu produkcji „The Big Issue”. Jak powiedział wówczas Andrew Jaspán, były dyrektor zarządzający magazynu: „Siłę »The Big Issue« stanowi to, że nie jest to jednolita, pojedyncza publikacja, ale opiera się na regionalnych wydaniach,

z których każde mówi o swojej okolicy. Byłbym zaniepokojony, gdyby te doniesienia okazały się prawdziwe – byłoby to ryzykowne podejście i nie wiem, jak wpłynęłoby to na sprzedaż. Pozbycie się redaktora i zatrzymanie tylko kilku dziennikarzy tutaj [w Londynie] to kastracja tego projektu”. Byli pracownicy obwiniali głównie Birda: „To syndrom założyciela. Jako założyciel nie potrafił odpuścić. Czuł się urażony, że nie jest wystarczająco dobrym redaktorem, by prowadzić magazyn. W rezultacie uczynił życie swoich redaktorów absolutnym piekłem”<sup>110</sup>.

## Studium przypadku 4: Reach Out!

<b>Nazwa</b>	Reach Out! (Inicjatywa Fundacji Inspire)
<b>Data założenia</b>	1996 (oficjalna inauguracja 1998)
<b>Lokalizacja</b>	Australia (obecnie rozszerzona na Stany Zjednoczone)
<b>Cel</b>	Zwalczanie depresji u młodych ludzi za pomocą podejścia <i>peer-to-peer</i>
<b>Sposób zwiększenia skali</b>	Wzrost organiczny i ekspansja międzynarodowa

### Potrzeba

W ostatnich dziesięcioleciach w Australii, podczas gdy ogólne wskaźniki samobójstw spadały, liczba samobójstw wśród mężczyzn w wieku 15–24 lat wzrosła ponad dwukrotnie.

Jednocześnie nie odnotowano zmian we wskaźnikach samobójstw wśród kobiet w tej samej grupie wiekowej<sup>111</sup>. W 1995 roku doszło do 434 samobójstw wśród młodych ludzi w wieku 15–24 lat, co stanowiło 25% wszystkich zgonów mężczyzn

<sup>109</sup> Ibid.

<sup>110</sup> Ibid.

<sup>111</sup> Cantor C.H., Neulinger K., De Leo D. (1999), „Australian suicide trends 1964–1997: youth and beyond?”, „Medical Journal Australia”, nr 171, s. 137–141.

i 17% wszystkich zgonów kobiet w tym przedziale wiekowym. Australia znalazła się w górnej jednej trzeciej krajów, dla których publikowano dane dotyczące samobójstw<sup>112</sup>. Ponadto szacuje się, że na każde samobójstwo młodego mężczyzny przypada 15 lub więcej prób, podczas gdy na każde samobójstwo kobiety przypada ponad 100 prób<sup>113</sup>.

Współczesne badania pokazują również, że w przeciętnej klasie liczącej 30 uczniów u siedmiu rozpoznane zostaje zaburzenie psychiczne. Spośród tych siedmiu osób tylko dwie szukają profesjonalnej pomocy, a co najmniej jedna podejmuje próbę samobójczą<sup>114</sup>. Wskaźniki samobójstw wśród młodzieży spadły o 46% od czasu uruchomienia Reach Out<sup>115</sup>.

## Pomysł

Jack Heath odegrał kluczową rolę w sformułowaniu idei stojącej za Reach Out! W 1992 roku młody kuzyn Heatha odebrał sobie życie na farmie w północno-wschodniej Australii, co wywarło ogromny wpływ na niego i jego rodzinę. W tym czasie Heath był starszym doradcą premiera Paula Keatinga. W ramach swojej pracy angażował się w rozwój inicjatyw multimedialnych, które były częścią polityki artystycznej i komunikacyjnej Creative Nation. Daniel Petre, Michael Rennie i David Harrington

również tworzyli te inicjatywy. Petre był wówczas szefem Microsoft Australia, a Rennie i Harrington pracowali dla firmy konsultingowej McKinsey and Company<sup>116</sup>.

W 1995 roku Heath postanowił wziąć trochę wolnego w pracy, by przemyśleć rosnącą liczbę samobójstw wśród młodzieży w Australii. Zainspirowany nowymi rozwiązaniami Microsoftu oraz dyskusjami z Danielem Petrem zdecydował się wykorzystać internet do rozwiązania zidentyfikowanego przez siebie problemu<sup>117</sup>.

Dzięki rozmowom z Petrem Heath zrozumiał wyjątkowy potencjał internetu w rozwiązywaniu problemów związanych z depresją wśród młodzieży. Młodzi ludzie mogli logować się do sieci anonimowo, publikować komentarze i historie, a dzięki temu rozładować stres i odciążać się w bezpieczny sposób<sup>118</sup>. Reach Out! wkraczał na nieznane dotąd tereny. Dopiero w pierwszej dekadzie XXI wieku zaczęto prowadzić badania, których wyniki potwierdziły przekonanie Heatha, że Reach Out! jest skuteczniejszy i tańszy niż inne inicjatywy skierowane do młodych ludzi z problemami zdrowia psychicznego<sup>119</sup>. Potencjał innowacji został wzmocniony przez rosnące znaczenie internetu wśród młodych ludzi – 85% z nich ma do niego dostęp<sup>120</sup>. Po znajomych i rodzinie jest to obecnie najczęściej wybierane źródło informacji i wsparcia.

---

<sup>112</sup> Harrison, J., Moller, J., Bordeaux, S., „Youth Suicide and Self-Injury Australia”, suplement do wydania 15., <https://www.aihw.gov.au/getmedia/c7e6087a-f90a-4beb-9b7e-96db5e1a03c7/injury-prevention-bulletin-15-supplement.pdf.aspx>.

<sup>113</sup> Mission Australia (2001), „Scope the Facts: Youth Suicide”.

<sup>114</sup> Sawyer et al. (2002), „Mental Health of Young People in Australia”, Commonwealth Department of Health and Aged Care, Canberra.

<sup>115</sup> Reach Out! (2006), „Log on if life could be better: An innovative approach to addressing the unmet mental health needs of young people”, <http://www.reachout.com.au/home>.

<sup>116</sup> Inspire Foundation, „Our story. It all began...”, <https://web.archive.org/web/20070216234410/http://www.inspire.org.au/index.php?option=comcontent&task=view&id=199&Itemid=870>.

<sup>117</sup> Ibid.

<sup>118</sup> Inspire Foundation, „10 years of Inspire. Our story so far”, <https://web.archive.org/web/20070216235105/http://www.inspire.org.au/index.php?option=comcontent&task=view&id=281&Itemid=946>.

<sup>119</sup> Wywiad z Jonathanem Nicholasem, 15 marca 2007 roku.

<sup>120</sup> Rząd Australii. Departament ds. Komunikacji, Technologii Informacyjnych i Sztuki, <http://www.dcita.gov.au/>.

## Wdrożenie

W 1996 roku dzięki pomocy Daniela Petrego Microsoft zapewnił 10 tysięcy dolarów, aby ufunდოვად prototyp usługi Reach Out! Z internetu korzystało wtedy 15 tysięcy młodych ludzi<sup>121</sup>. Pod koniec 1996 roku do Jacka Heatha, Michaela Renniegi i Alexandry Yuille dołączyli Paul Guilding, wcześniej szef Greenpeace International, oraz Corrs Chambers Westgarth. Razem założyli fundację Inspire.

Fundacja Inspire to krajowa organizacja non profit o charytatywnym statusie. Jej działania skierowane są do młodych ludzi w wieku 16–25 lat, a jej celem jest zapewnienie im możliwości „zmiany własnego świata” poprzez trzy odrębne programy: Reach Out!, który „oferuje informacje i wsparcie dla młodych ludzi, aby mogli przetrwać trudne czasy”, ActNow, który „zapewnia zasoby i umiejętności, aby pomóc młodym ludziom w podejmowaniu działań w kwestiach społecznych, które mają wpływ na nich i ich społeczność”, oraz Bean Bag, program, który „współpracuje z ośrodkami młodzieżowymi w całej Australii w celu budowania za pomocą technologii więzi społecznych wśród młodych ludzi znajdujących się w niekorzystnej sytuacji”<sup>122</sup>. Kluczową częścią misji Inspire jest zaangażowanie samych młodych ludzi w projektowanie i prowadzenie programów. Niniejsze studium przypadku koncentruje się na Reach Out!

W 1997 roku propozycja Reach Out! została zaakceptowana przez rząd Australii, który uznał problem samobójstw wśród młodzieży za sprawę priorytetową. Społeczność była bardzo zaniepokojona tą kwestią, jednocześnie istniało niewiele

dowodów na skuteczność przyjętych rozwiązań. Rząd, dość nietypowo, sfinansował szereg inicjatyw, w tym Reach Out!, aby zaradzić problemowi samobójstw wśród młodzieży. Miały one zostać dokładnie ocenione i pomóc stworzyć bazę dla przyszłych inicjatyw<sup>123</sup>. Było to ryzykowne posunięcie władz, które przyczyniło się do sukcesu programu pilotażowego Reach Out!, który pod wieloma względami, wykorzystując technologię do rozwiązania kwestii społecznej, znacznie wyprzedził swoje czasy.

Reach Out! nie polegał wyłącznie na finansowaniu ze strony rządu. Pozyskał również fundusze załączkowe od Microsoftu. W 1997 roku siedem tysięcy młodych Australijczyków wpłaciło pieniądze na zbiórkę Real Appeal prowadzoną na antenie stacji radiowej Triple J. Dzięki niej zapewniono 180 tysięcy dolarów i zwiększono rozpoznawalność Reach Out! wśród młodych ludzi<sup>124</sup>.

## Rozpowszechnianie inicjatywy i zwiększanie skali

Program Reach Out! został oficjalnie uruchomiony w 1998 roku przez J.E. Warwicka Smitha, australijskiego ministra zdrowia i usług rodzinnych. W ciągu następnych kilku lat biznesplan przeszedł wiele zmian<sup>125</sup>.

We początkowym okresie, do około 2001 roku, inicjatywa koncentrowała się na pomysłach z dziedziny przedsiębiorczości, które utrzymałyby dynamikę biznesu. Zespół stale poszukiwał nowych, kreatywnych i innowacyjnych pomysłów, ale zdawał sobie sprawę, że organizacji brakuje strategicznego planu.

<sup>121</sup> Inspire Foundation, „10 years of Inspire...”, op. cit.

<sup>122</sup> Inspire Foundation, „What we do”, <https://web.archive.org/web/20070629164612/http://www.inspire.org.au/index.php?option=comcontent&task=view&id=216&Itemid=887>.

<sup>123</sup> Inspire Foundation, „10 years of Inspire...”, op. cit.

<sup>124</sup> Wywiad z Jonathanem Nicholasem, op. cit.

<sup>125</sup> Ibid.

W 2001 roku zdecydowano się na zwolnienie tempa i zastanowienie się nad miejscem, w jakim znajduje się organizacja, oraz przyszłymi kierunkami jej rozwoju. Fundatorzy chcieli zrozumieć, co reprezentuje, a pracownicy, zamiast wprowadzać wciąż nowe pomysły, skoncentrować się na rozwoju dotychczasowych. W 2002 roku wznowiono działalność Reach Out!, zaktualizowano większość treści na stronie internetowej i opracowano kampanię marketingową, która wykorzystywała „markę młodzieżową”, aby dotrzeć do młodych ludzi bezpośrednio zamiast za pośrednictwem ich rodziców lub społeczności<sup>126</sup>.

Według twórców Reach Out! na pomysły rozwój programu wpłynęło wiele czynników. Podczas gdy władze stanowe i federalne zapewniły bieżące wsparcie, program uzyskał finansowe pieniądze również od indywidualnych darczyńców, funduszy powierniczych i partnerów korporacyjnych, takich jak Coca-Cola i Macquarie Bank. W tamtym czasie społeczne partnerstwa biznesowe uznawano za całkiem normalne, a zróżnicowane finansowanie było bardzo popierane przez rząd<sup>127</sup>. Programowi pomógł także wizerunek fajnej, młodzieżowej marki, który przyciągnął znaczne fundusze korporacyjne, ponieważ partnerzy rozumieli korzyści wynikające z technologii w kontaktach z młodymi ludźmi.

Gdy dowody skuteczności były wciąż gromadzone, podmioty pozarządowe często przy podejmowaniu decyzji o wsparciu koncentrowały się raczej na jakości zespołu i pomysłu aniżeli na długiej historii świadczenia usług.

Na wczesnym etapie podjęto decyzję o odrzuceniu modelu wymagającego znacznych nakładów na personel. Jak powiedział Jonathan Nicholas: „Liczba młodych ludzi, do których możemy dotrzeć, nigdy nie była bezpośrednio związana z liczbą zatrudnianych przez nas pracowników. To była bardzo świadoma decyzja i miała związek z tym, że nie zdecydowaliśmy się na model bezpośredniego świadczenia usług”<sup>128</sup>. Wstępne badania wykazały wysokie koszty oferowania doradztwa za pośrednictwem internetu, więc w Reach Out! zdecydowano o budowaniu infrastruktury wokół strony internetowej jako źródła samopomocowej społeczności. Gdy finansowanie się zmieniało, co było nieuniknione, można było podjąć proste działania, takie jak ograniczenie wydatków na reklamę<sup>129</sup>.

Głównym wyzwaniem na wczesnym etapie było budowanie świadomości na temat usługi. Poszczególne osoby podróżowały po kraju, promując ją w lokalnych społecznościach. Podejście to zostało wybrane z kilku powodów. Po pierwsze, był to skuteczny sposób angażowania darczyńców, którzy lepiej rozumieli potrzebę sfinansowania trasy promocyjnej niż budowy strony internetowej. Po drugie, w tamtym czasie wielu rodziców obawiało się internetu. Wyruszenie w trasę pomogło edukować społeczność na temat jego oraz usługi<sup>130</sup>.

Reach Out! jest dobrym przykładem innowacji, która musiała zmienić nastawienie ludzi, aby pobudzić rozwój usługi. Teraz, gdy internet jest szerzej dostępny (ze wskaźnikiem dostępności w Australii przekraczającym 80%), usługa ta zmieniła się z czegoś nowatorskiego

---

<sup>126</sup> Ibid.

<sup>127</sup> Ibid.

<sup>128</sup> Ibid.

<sup>129</sup> Ibid.

<sup>130</sup> Ibid.

i anonimowego w oczywiste źródło informacji dla młodych ludzi<sup>131</sup>.

## Międzynarodowa ekspansja

Od samego początku zarząd miał na celu wprowadzenie Reach Out! do innych krajów. W latach 2003–2004 zaczął szukać innych organizacji w Stanach Zjednoczonych, które miały podobne podejście do depresji wśród młodzieży. Jednak nie udało się ich znaleźć, co twórców inicjatywy utwierdziło w przekonaniu, że wyprzedzili swoje czasy. Przed zaangażowaniem się na nowym rynku zlecono jego badanie organizacji non profit The Bridgespan Group, która cieszyła się ona dobrą reputacją wśród amerykańskich darczyńców<sup>132</sup>. Miało to na celu przekonanie dużych amerykańskich fundacji do wsparcia przedsięwzięcia, a także pokazanie im, że nic takiego jak Reach Out! nie istniało wcześniej w tym kraju. Bez niezależnej weryfikacji program wywołałby sceptycyzm wśród fundacji<sup>133</sup>.

Zarządzający Reach Out! zdecydowali się na międzynarodową ekspansję poprzez stworzenie wzajemnie wzmacniającej się sieci zamiast eksportu rozwiązania w całości na inny rynek. Jak powiedział Jonathan Nicholas, dyrektor programowy Inspire: „Każdy lokalny projekt ma swój front, dostosowany do lokalnych warunków, więc nie jest to model franczyzowy, ale istnieje element, w którym dzielimy wspólną infrastrukturę”<sup>134</sup>. Na przykład własność intelektualna była swobodnie udostępniana w ramach sieci. Jednak Reach Out! zdawał sobie sprawę, że takie

podejście działa tylko wtedy, gdy każdy z członków czuje, że czerpie więcej z tego, co robi, niż sam wkłada. Jest to dynamika, którą należy ostrożnie zarządzać. Reach Out! zamierzał nadal korzystać z wiedzy Bridgespan, w szczególności z doświadczenia w dzieleniu się własnością intelektualną<sup>135</sup>.

## Wyzwania

W Reach Out! zidentyfikowano różnice kulturowe między Stanami Zjednoczonymi a Australią jako jedno z kluczowych wyzwań w upowszechnieniu. Przykładowo, badania wskazują, że przemoc międzyludzka, która nie jest poważnym wyzwaniem w Australii, to duży problem w Stanach Zjednoczonych<sup>136</sup>. Kwestie związane z różnorodnością etniczną również znacznie się różnią.

Innowatorzy uważali jednak, że podstawowe procesy muszą być takie same, jak na przykład niektóre elementy strony internetowej. Jednocześnie trzeba było dbać o to, by jej treść była adekwatna kulturowo. Aby opisać związek między organizacjami w dwóch krajach, posłużono się analogią do podobnych domów, które mają te same fundamenty i wymiary, ale mogą mieć różną liczbę pokoi i mebli<sup>137</sup>.

Twórcy Reach Out! odkryli, że jednym z trudniejszych aspektów zwiększania skali było utrzymanie pierwotnych wartości przez organizacje partnerskie. Położyli szczególny nacisk na potrzebę posiadania przez nowych partnerów modelu zaangażowania młodzieży. Organizacja twierdziła, że nie zatrudnia nikogo, kto nie podziela ich wartości

<sup>131</sup> Reach Out! (2006), „Log on if life could be better: An innovative approach to addressing the unmet mental health needs of young people”.

<sup>132</sup> Patrz <https://www.bridgespan.org>.

<sup>133</sup> Wywiad z Jonathanem Nicholasem, op. cit.

<sup>134</sup> Ibid.

<sup>135</sup> Ibid.

<sup>136</sup> Reach Out! (2006), op. cit.

<sup>137</sup> Wywiad z Jonathanem Nicholasem, op. cit.

i dba o to, by członkowie zespołów z Australii, Stanów Zjednoczonych i Bridgespan spotykali się ze sobą i spędzali czas na przyswajaniu *know-how* i procesów pierwotnej organizacji<sup>138</sup>.

Ze względu na nacisk, jaki inicjatywa kładła na podstawową etykę zaangażowania młodzieży, znaczna część instytucjonalnej wiedzy była przechowywana

„w głowach” ludzi, którzy przeszli proces rozbudowy i rozwoju organizacji. Łatwo można było ją utracić bez bezpośredniej interakcji, dlatego też w Reach Out! podkreślano znaczenie czasu spędzanego przez amerykańskich partnerów w Australii<sup>139</sup>. Jednocześnie utrata kilku kluczowych pracowników mogła znacząco wpłynąć na rozwój organizacji.

## Studium przypadku 5: OhmyNews

<b>Nazwa</b>	OhmyNews
<b>Data założenia</b>	2000
<b>Lokalizacja</b>	Korea Południowa
<b>Cel</b>	Oddanie głosu dziennikarzom obywatelskim poprzez opartą na mediach inicjatywę społeczną, która wykorzystuje technologię internetową
<b>Sposób zwiększenia skali</b>	Rozwój organizacyjny i ekspansja na Japonię. OhmyNews założyło również międzynarodową, anglojęzyczną gazetę internetową pisaną przez twórców z całego świata

### Potrzeba

W wywiadzie udzielonym „New York Times” na początku 2003 roku, Oh Yeon-ho, założyciel i dyrektor generalny OhmyNews, powiedział, że motywacją do uruchomienia portalu była chęć odpowiedzi na wypaczony koreański rynek informacyjny, na którym media nieustannie manipulowały krajową agendą polityczną, ekonomiczną i społeczną. „Chciałem zapoczątkować tradycję wolną od elityzmu firm prasowych, w której wiadomości byłyby oceniane na podstawie jakości,

niezależnie od tego, czy pochodziłyby z dużej gazety, od lokalnego reportera, dziennikarza edukacyjnego czy gospodyni domowej z sąsiedztwa... Postanowiłem więc wypłynąć na szerokie wody internetu”<sup>140</sup>.

Koreańskie środki masowego przekazu były krytykowane za upolitycznienie i komercjalizację wiadomości, co zdaniem wielu było szkodliwe dla demokracji. Niezdolność uznanych środków masowego przekazu do wspierania publicznych

<sup>138</sup> Ibid.

<sup>139</sup> Ibid.

<sup>140</sup> Cytowane w: Min, J.K. (2005), „Journalism as a Conversation”, „Harvard Nieman Report”, nr 59(4).



dyskusji lub publikowania zróżnicowanych opinii społecznych mogła wynikać w pewnym stopniu z ich ograniczeń technologicznych<sup>141</sup>. O uznanych mediach w Korei mówiono, że relacjonują kwestie interesujące z komercyjnego punktu widzenia, a następnie porzucają je, gdy zainteresowanie odbiorców spada. Stworzenie bazy informacji na tematy polityczne i społeczne oraz śledzenie ich przez obywateli od pojawienia się przez rozwój po zamknięcie, co było celem OhmyNews, miały przeciwdziałać takiemu podejściu<sup>142</sup>. Przed pojawieniem się internetu realizacja tego pomysłu w druku była jednak zbyt kosztowna<sup>143</sup>.

## Pomysł

Od 1988 roku Oh pracował w liberalnym koreańskim miesięczniku „Mah!”<sup>144</sup>. Gdy próbował uzyskać dostęp do głównych źródeł informacji, spotykał się z licznymi odmowami. W wielu przypadkach na pytania nie odpowiadano. Dziennikarz uważał, że to niedopuszczalne, a wszyscy podatnicy powinni mieć dostęp do informacji publicznych przechowywanych przez agencje rządowe<sup>144</sup>.

Zdaniem Oh epokę sieci 1.0 można zdefiniować jako czas, w którym Internet funkcjonował przede wszystkim jako źródło informacji. W czasach sieci 2.0, użytkownicy mogą produkować i wymieniać się informacjami, dzięki czemu internet funkcjonuje jako infrastruktura społeczna<sup>145</sup>. Jego pomysł polegał na połączeniu potencjału epoki sieci 2.0 w zakresie treści generowanych przez użytkowników z pragnieniem obywateli, aby mieć otwarty

dostęp do informacji i wiadomości („każdy obywatel jest reporterem”).

## Wdrożenie

Oh opracował koncepcję OhmyNews podczas studiów na Regent University w Stanach Zjednoczonych. W ramach projektu został poproszony o przygotowanie planu start-upu nowych mediów. Tak zrodził się pomysł medium informacyjnego tworzonego przez obywateli. Po powrocie do Korei w 1997 roku Oh przekonał inwestorów do wsparcia tego właśnie planu. Odszedł z pracy w „Mah!” i dzięki funduszom na rozpoczęcie działalności od inwestorów oraz własnym środkom w lutym 2000 roku uruchomił OhmyNews<sup>146</sup>.

Reporterzy obywatelscy OhmyNews otrzymują wynagrodzenie za swój wkład i są wspierani przez 35 zatrudnionych redaktorów, którzy zajmują się kwestiami wymagającymi bardziej dogłębnych analiz i śledztw. Jednak większość treści stanowią artykuły pisane przez reporterów obywatelskich, a ich liczba sięga 150–200 artykułów dziennie. Reporterzy obywatelscy muszą zostać zweryfikowani, zanim będą mogli pisać dla serwisu<sup>147</sup>.

Zatrudnieni redaktorzy są odpowiedzialni za sprawdzanie historii nadesłanych przez reporterów obywatelskich i wybieranie spośród nich tych, które zostaną opublikowane online. Autor zaakceptowanego artykułu może śledzić, ilu czytelników go przeczytało, a także uzyskać informacje zwrotne. Jeśli artykuł zostaje

<sup>141</sup> Chang Woo-Young (2005), „Online civic participation, and political empowerment: online media and public opinion formation in South Korea”, „Media, Culture and Society”, nr 27(6), s. 925–935.

<sup>142</sup> Eun-Gyoo Kim, Hamilton J.W. (2005), „Capitulation to capital? OhmyNews as alternative media”, „Media, Culture and Society”, nr 28(4), s. 541–560.

<sup>143</sup> Chang Woo-Young (2005), op. cit.

<sup>144</sup> Q&A z Center for Citizen Media, Uniwersytet Harvarda, opracowane przez Min, J.K., <http://www.kcnn.org/principles/ohmynews>.

<sup>145</sup> Min, J.K. (2005), op. cit.

<sup>146</sup> Q&A z Center for Citizen Media, op. cit.

<sup>147</sup> Eun-Gyoo Kim, Hamilton J.W. (2005), op. cit.



odrzucony, powody są podawane do wiadomości publicznej. Ma to gwarantować, że wybór nie jest motywowany politycznie ani finansowo. Proces ten jest nieformalnie regulowany przez sieć dziennikarstwa obywatelskiego. Istnieje również komitet rzeczników, składający się z dziennikarzy obywatelskich i innych osób, który codziennie monitoruje stronę główną OhmyNews i składa comiesięczne raporty<sup>148</sup>.

Aby zapewnić wysoką jakość informacji, opracowano dziesięć zasad dotyczących treści generowanych przez użytkowników na podstawie czterech głównych punktów: wiarygodności, odpowiedzialności, wpływu i zrównoważonego rozwoju. Treści muszą być zgodne z rzeczywistością, stronić od plagiatu, odpowiedzialnie reagować na potrzeby czytelników i autorów oraz dążyć do poprawy ogólnej jakości mediów. Treści powinny wywierać wpływ online, a także budować opinię publiczną offline, co ma kluczowe znaczenie. Co ciekawe, od samego początku celem OhmyNews było „stanie się opłacalnym finansowo i przyczynienie się do ustanowienia dobrych i solidnych modeli biznesowych w mediach”<sup>149</sup>. Z założenia portal miał wyjść poza Koreę i stać modelem międzynarodowym.

## **Rozpowszechnianie innowacji i zwiększanie skali**

Sukces OhmyNews i jego rozwój nie mogą być właściwie zrozumiane bez uwzględnienia specyficznych warunków społeczno-politycznych, które panowały w Korei Południowej w czasie powstania portalu.

W latach 1961–1988 Koreę rządziły autorytarne reżimy wojskowe. W ich ramach koreańska prasa zaakceptowała swoją rolę dobrowolnego służy rządowych interesów. Mimo iż cenzura została zniesiona w 1987 roku i gazety nie musiały już być licencjonowane przez rząd, trzy gazety odpowiadające za 75% nakładu prasowego postępowały jak wcześniej. Zgromadziły kapitał w czasach reżimu wojskowego i rozwinęły się jako podmioty quasi-polityczne z odrębnymi programami. Badanie z 2004 roku wykazało, że spośród 1200 koreańskich respondentów 32,2% nie ufa mediom głównego nurtu, podczas gdy tylko 19,5% twierdzi, że ma do nich zaufanie<sup>150</sup>.

W latach 90. wraz z internetem pojawiły się nowe środki osobistej komunikacji, co przyczyniło się do mobilizacji opinii publicznej. Obejmowały one na przykład tablice ogłoszeń i grupy dyskusyjne, za których pośrednictwem zaczęły się tworzyć pierwsze „rebelianckie społeczności”. Na tej podstawie stworzono internetowe prototypy alternatywnych form mediów. Portal Ddanji Ilbo rozwinął się jako gazeta internetowa, która parodiowała konserwatywne publikacje. Podobnie serwis Urimodu, który został założony w celu zapoczątkowania ruchu na rzecz zamknięcia konserwatywnych mediów. Strony te odniosły sukces jako krytyka tradycyjnych mediów, jednak nie stały się dla nich znaczącą alternatywą. Portal OhmyNews rzucił wyzwanie istniejącym mediom i odniósł wyjątkowy sukces, ponieważ wykorzystał udział obywateli i interaktywną komunikację<sup>151</sup>.

Pojawienie się nowych zasobów informacyjnych w internecie było ułatwione dzięki rozbudowanej

<sup>148</sup> Chang Woo-Young (2005), op. cit.

<sup>149</sup> Oh Yeon-ho (2007), „10 Preconditions for the Value of User-generated Content”, przemówienie dyrektora generalnego OhmyNews z okazji 7. rocznicy powstania firmy, 26.02.2007, <https://web.archive.org/web/20071010021021/http://english.ohmynews.com/article-view/articleview.asp?articleclass=8&no=347268&relno=1>.

<sup>150</sup> Sutton, S. (2006), „The My in OhmyNews: A uses and gratifications investigation into the motivations of citizen journalists in South Korea”, Institute of Communication Studies, University of Leeds.

<sup>151</sup> Ibid.

cyfrowej infrastrukturze telekomunikacyjnej Korei, która była wynikiem rządowej polityki podczas kryzysu gospodarczego w latach 90. XX wieku. W rezultacie do 1997 roku Korea stworzyła szerokopasmową infrastrukturę łączącą 80 głównych miast. Wysoka gęstość zaludnienia sprawiła, że koszt rozbudowy infrastruktury był stosunkowo niski i do 2000 roku sieć szerokopasmowa rozszerzyła się na 144 miasta w całym kraju. Według raportu Międzynarodowego Związku Telekomunikacyjnego opublikowanego w 2003 roku jedna piąta Koreańczyków korzystała z szerokopasmowych usług internetowych, co stanowiło najwyższy wskaźnik dostępności tych usług na świecie<sup>152</sup>.

Na pomyślny rozwój OhmyNews, oprócz warunków społeczno-kulturowych, wpływa miały dwa szczególne wydarzenia z 2002 roku: śmierć dwóch koreańskich uczennic przygniecionych przez pojazd armii amerykańskiej oraz wybory prezydenckie w Korei. Incydent z uczennicami i oczyszczenie żołnierzy z zarzutów zostały zbagatelizowane przez mainstreamowe media. Tymczasem dziennikarze obywatelscy uczestniczyli w kampanii online, która ewoluowała w demonstrację przyciągające setki tysięcy ludzi do centrum Seulu. Powszechny gniew został skierowany na Stany Zjednoczone, a głęboki entuzjazm Koreańczyków w wieku od 20 do 40 lat i ich poparcie dla polityki reformistycznej osiągnęły punkt kulminacyjny w wyborach prezydenckich, w których brali udział konserwatysta Lee Hoi Chang i dążący do reform Roh Moo Hyun<sup>153</sup>.

Głosowanie miało rozpocząć się 19 grudnia, ale dwa dni wcześniej partner kampanii Roha

wycofał swoje poparcie. Obywatele OhmyNews byli aktywni przez całą noc, a strona internetowa stała się epicentrum działań obywateli myślących reformistycznie: tylko tego dnia odwiedziło ją 6,23 miliona osób, a liczba odsłon wyniosła 19,1 miliona. Portal był wypełniony raportami i planami działań dziennikarzy obywatelskich, wzywających czytelników do głosowania<sup>154</sup>. Roh wygrał wybory z niewielką przewagą i natychmiast docenił wkład OhmyNews, udzielając temu medium pierwszego ekskluzywnego wywiadu jako prezydent. Yoon Young-Chul, profesor medjoznawstwa na Uniwersytecie Yonsei, stwierdził, że OhmyNews wywarło „ogromny wpływ” na południowokoreańskie dziennikarstwo i odegrało „znaczącą rolę w mobilizacji antyestablishmentowej opinii publicznej, co z pewnością pomogło Rohowi wygrać wybory prezydenckie”<sup>155</sup>.

Polityczne publikacje znacznie podniosły status strony internetowej i okazały się bardzo ważne dla jej rozwoju. Według Jean K. Min, odpowiedzialnej za międzynarodowe relacje biznesowe i komunikację korporacyjną, nie był to przypadek. Zaledwie 20–30 reporterami w tamtym czasie OhmyNews nie było dużą firmą i po prostu nie miało wystarczającej liczby reporterów, aby relacjonować wszystkie najważniejsze wydarzenia dnia<sup>156</sup>. Biorąc pod uwagę silne polityczne powiązania marki i fakt, że przyciągała głównie młodą, wysoce upolitycznioną koreańską publiczność, Oh zoptymalizował zarządzanie zasobami i skoncentrował się na tematyce, którą będzie najbardziej zainteresowana<sup>157</sup>. Połączenie strategicznego myślenia i ograniczonych zasobów przekształciło rozwijające się medium

---

<sup>152</sup> Eun-Gyoo Kim, Hamilton J.W. (2005), „Capitulation to capital? OhmyNews as alternative media”, „Media, Culture and Society”, nr 28(4), s. 541–560.

<sup>153</sup> Sutton, S. (2006), op. cit.

<sup>154</sup> Ibid.

<sup>155</sup> Fifield, A. (2004), „Korea's citizen reporters take on traditional media”, „Financial Times”, 6 listopada 2004.

<sup>156</sup> Wywiad z Jean K. Min, 20 marca 2007 roku.

<sup>157</sup> Min, J.K. (2005), op. cit.

we wpływową stronę internetową o międzynarodowej rozpoznawalności.

Widząc błyskawiczny rozwój OhmyNews, inne wiodące koreańskie gazety poszły śladem portalu. „Chosun Ilbo”, jeden z wiodących konserwatywnych dzienników, pozwolił czytelnikom zostawiać komentarze pod każdym artykułem, „Daum” zaś zachęcał swoich reporterów-bloggerów do przesyłania wiadomości na ich nową stronę<sup>158</sup>.

W pierwszych latach XXI wieku OhmyNews stał się najbardziej udaną i rozwiniętą witryną dziennikarstwa obywatelskiego na świecie i jednym z najbardziej wpływowych serwisów informacyjnych w Korei. Podczas piątego Światowego Forum E-demokracji, zorganizowanego przez PoliticsOnline, medium zostało uznane za jednego z kluczowych globalnych graczy zmieniających świat internetu i polityki<sup>159</sup>. Do sierpnia 2007 roku liczba reporterów obywatelskich wzrosła do około 60 tysięcy, w tym około 3 tysięcy za granicą, którzy relacjonują w języku angielskim dla międzynarodowej strony OhmyNews<sup>160</sup>.

## Międzynarodowa ekspansja

Dział wiadomości w języku angielskim został uruchomiony w lutym 2004 roku i do czasu publikacji tego raportu odniósł już pewien sukces. Jest on tworzony przez prawie 1500 reporterów obywatelskich z ponad 100 krajów i pięciu

profesjonalnych redaktorów pracujących w Stanach Zjednoczonych i Korei. Angielskojęzyczna edycja OhmyNews jest skierowana do globalnej publiczności, jednak jej pozycja jest szczególnie silna w krajach rozwijających się, gdzie media głównego nurtu nie odzwierciedlają powszechnych poglądów<sup>161</sup>.

W lutym 2006 roku OhmyNews pozyskało 10–11 milionów dolarów od Softbank Corp., grupy posiadającej pakiet kontrolny w Yahoo! Japan. Inwestycja ta utorowała drogę do ekspansji w Japonii, a także do rozwoju międzynarodowej anglojęzycznej wersji OhmyNews<sup>162</sup>. Jean K. Min zasugerowała, że zaangażowanie Softbank nie było motywowane wyłącznie korzyściami finansowymi. Podkreślała ona, że OhmyNews został wyróżniony przez Softbank ze względu na wspólne wartości i przekonanie, że japońskie media potrzebują czegoś podobnego do OhmyNews<sup>163</sup>. Serwis w Japonii został uruchomiony w sierpniu 2006 roku, a jego dyrektorem generalnym został Oh Yeon-ho. Towarzystwo temu wiele wątpliwości co do zdolności serwisu do zaistnienia poza Koreą, ze względu na wyjątkowy zestaw okoliczności, w których się rozwijał<sup>164</sup>.

## Wyzwania

Pod względem finansowym OhmyNews miało trudności z opracowaniem zrównoważonego modelu biznesowego. W 2007 roku 70% dochodów

<sup>158</sup> Q&A z Center for Citizen Media, op. cit.

<sup>159</sup> Politics Online News, Tools and Strategies, „Net and Politics 2004 Top 10”, <https://web.archive.org/web/20060407041920/http://www.politicsonline.com/globalcontent/specialreports/2004/top102004/>.

<sup>160</sup> Kambayashi, T. (2006), „OhmyNews to Put Down Roots in Japan”, „Japan Media Review”, <https://web.archive.org/web/20070503223046/http://www.japanmediareview.com/japan/stories/060329kambayashi/index.cfm>.

<sup>161</sup> Ihlwan, M. (2006), op. cit.

<sup>162</sup> Ibid.

<sup>163</sup> Wywiad z Jean K. Min, op. cit.

<sup>164</sup> Zuckerman, E. (2006), „Japan versus South Korea: Can you export OhmyNews?”, Center for Citizen Media, <http://citmedia.org/blog/2006/07/13/japan-versus-south-korea-can-you-export-ohmynews>; Kambayashi, T. (2006), op. cit.; Hau, V. (2007), „Reinventing news. Korean ‘citizen journalism’ site faces challenges”, „San Francisco Chronicle”, 28 marca 2007, <http://sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/c/a/2007/03/28/BUG0MOSR8P1.DTL&hw=ohmynews&sn=001&sc=1000>.

organizacji pochodziło z reklam, w tym tradycyjnie konserwatywnych, rodzinnych konglomeratów, takich jak Samsung i LG. Kolejne 20% generowane było przez sprzedaż treści takim firmom jak Naver i Yahoo! Korea. Darowizny stanowiły pozostałe 10% finansowania. Artykuł w „Business Week” z listopada 2006 roku sugerował, że firma osiągnęła bardzo skromne zyski w ciągu kilku lat i przewidywał, że straci pieniądze w 2006 roku, przy szacowanych przychodach w wysokości 6 milionów dolarów<sup>165</sup>.

Najlepszym rozwiązaniem dla OhmyNews, według Jean K. Min, byłoby stworzenie modelu biznesowego, który nie wymagałby finansowania z reklam, ale w 2007 roku było to mało prawdopodobne. OhmyNews planowało zaprezentować nowy plan biznesowy pod koniec maja 2007 roku, miał on uwzględniać inne sposoby finansowania organizacji. Jean K. Min mówiła o różnych potencjalnych modelach finansowania, w tym o rynku cybernetycznym, na którym silny element społecznościowy OhmyNews byłby wykorzystywany do pozyskiwania pieniędzy, a także o nowym sposobie organizacji strony, który mógłby obejmować przyznanie czytelnikom pewnych praw redakcyjnych<sup>166</sup>. Podczas gdy komentatorzy krytykowali brak rentowności finansowej, Oh nie postrzegał tego jako głównego celu organizacji. „Chcę, aby OhmyNews było zrównoważone, ale moją ambicją jest szerzenie dziennikarstwa obywatelskiego na całym świecie, a nie zarabianie pieniędzy”<sup>167</sup>.

Odnosząc się do wyzwań związanych z wejściem na rynek japoński, Shuntaro Torigoe, redaktor naczelny OhmyNews Japan, wymienił trzy kluczowe wyzwania, z którymi firma musiała się zmierzyć przy przenoszeniu swojego modelu wiadomości:

- **Inne podejście do polityki.** W Korei wielu obywateli jest bardzo zaangażowanych w politykę, często wyraża swoje opinie i protestuje. Jednak w Japonii polityka jest często postrzegana jako wyścigi konne, a wiele osób w czasie uruchomienia japońskiej strony było zadowolonych z premiera Jun'ichirō Koizumiego. Ci, którzy nie byli, nie wyrażali swoich opinii.
- **Różne postrzeganie mediów głównego nurtu.** Wielu Koreańczyków nie ufa mainstreamowym mediom, podczas gdy w Japonii cieszą się one dość dużym szacunkiem.
- **Różnice kulturowe.** Japończycy są bardziej niechętni do wyrażania swoich poglądów lub angażowania się w gorące, konfrontacyjne dyskusje<sup>168</sup>.

Jean K. Min tłumaczyła to potrzebą lepszego zrozumienia odbiorców i ich motywacji na nowym rynku przed uruchomieniem inicjatywy obejmującej treści generowane przez użytkowników<sup>169</sup>. „Odbiorcy są treścią i to oni zdecydują, co lubią czytać”<sup>170</sup>. Jedynym sposobem na zachęcenie do rozwoju obywatelskich doniesień jest budowanie od najniższych szczebli. Min zauważyła przy tym, że zanim OhmyNews zaistniało w Korei, minęły dwa lata.

<sup>165</sup> Ihlwan, M. (2006), op. cit.

<sup>166</sup> Wywiad z Jean K. Min, op. cit.

<sup>167</sup> Ihlwan, M. (2006), op. cit.

<sup>168</sup> Weber, D.M. (2006), „OhmyNews Japan Ready to Launch”, <https://web.archive.org/web/20070210132401/http://english.ohmynews.com/articleview/articleview.asp?articleclass=11&no=305292&relno=1>.

<sup>169</sup> Wywiad z Jean K. Min, op. cit.

<sup>170</sup> Min, J.K. (2005), op. cit.

# Załącznik 3. Ministudia przypadków

## Studium przypadku 6: Tower Hamlets Summer University

<b>Nazwa</b>	Tower Hamlets Summer University (THSU)
<b>Data założenia</b>	1996
<b>Lokalizacja</b>	Londyn
<b>Cel</b>	Zapewnienie różnorodnych zajęć edukacyjnych dla młodych ludzi w okresie letnim
<b>Sposób zwiększenia skali</b>	Dzięki silnemu wsparciu ze strony rządu i fundacji THSU zdobyło kontrakt na wprowadzenie letnich uniwersytetów we wszystkich 33 londyńskich dzielnicach

### Potrzeba

W 1993 roku Michael Young zauważył, że kiedy szkoły przerywały naukę na lato, przestępczość wśród młodzieży, po krótkim tygodniu normalności, zaczynała wzrastać.

### Pomysł

Zapewnienie młodym ludziom szeregu bezpłatnych i ogólnodostępnych, lokalnych zajęć, w których chcieliby wziąć udział. Pozwoliłoby to zniwelować nudę i zaangażować się w konstruktywne zajęcia podczas letnich wakacji.

### Wdrożenie

Wstępne badania wykazały, że młodzi ludzie nie byli już zainteresowani klubami młodzieżowymi ani „odgórnie” organizowanymi wydarzeniami. Zamiast tego chcieli zajęć bez barier w uczestnictwie, podczas których mogliby się czegoś nauczyć, takich jak festiwale i kręcenie filmów, piłka nożna i matematyka.

Udany program pilotażowy dla młodych ludzi w wieku od 14 do 21 lat został zrealizowany w 1995 roku przy wsparciu lokalnego Education Business Partnership oraz London Borough of Tower Hamlets. Jego wyniki zostały gruntownie przeanalizowane przez dr. Tony’ego Flowera i innych członków zespołu Michaela Younga. W 1996 roku Young, wraz z Rexem Hallem, przekonał gminę do oddelegowania dwóch pracowników z służb młodzieżowych do pomocy w utworzeniu organizacji charytatywnej Tower Hamlets Summer Education Ltd, powszechnie znanej jako THSU.

Od tamtego czasu program został rozszerzony i udoskonalony, co zainspirowało inne londyńskie dzielnice i obszary Wielkiej Brytanii do naśladowania modelu i wykorzystania pustych w okresie letnim budynków szkół, uczelni i uniwersytetów. W chwili pisania tego raportu realizowany był szeroki program zajęć dla młodych ludzi w wieku 11–25 lat, obejmujący różnorodne przedmioty, od kariery w przemyśle morskim przez obrót akcjami i udziałami po gotowanie i koszykówkę

na wózkach. Inne popularne obszary tematyczne obejmowały muzykę, sztuki sceniczne i wizualne, nowe media, biznes i przemysł, sport i zdrowy styl życia, informatykę i modę.

Organizacja charytatywna opracowała całoroczny program Summer Uni Plus. Nadzorowała także wielokrotnie nagradzany kwartalnik „Nangi!”, redagowany w całości i wydawany przez młodych ludzi. Ponadto prowadziła bardzo udany program wolontariatu rówieśniczego i grupę doradczą młodych ambasadorów.

W 2003 roku policja przedstawiła dane dotyczące przestępczości pokazujące, że od czasu utworzenia THSU w 1995 roku wskaźniki zakłócania porządku przez nieletnich spadły o 17%, liczba przestępstw narkotykowych zmniejszyła się o 25%, a ogólna liczba przestępstw popełnianych przez nieletnich w dzielnicy podczas letnich wakacji o 8%. Poprawa nastąpiła, pomimo że dzielnica Tower Hamlets miała najszybciej rosnącą populację nastolatków w Wielkiej Brytanii.

## Zwiększanie skali

Program od samego początku cieszył się dużym zainteresowaniem innych dzielnic Londynu. Już w pierwszym roku zdobył nagrodę Komisji ds. Równości Rasowej za doskonałość i innowacyjność w promowaniu równości rasowej oraz świadczenie usług dla zróżnicowanych kulturowo społeczności. Było to pierwsze tego typu wyróżnienie zdobyte przez jakąkolwiek organizację z Tower Hamlets.

Wykorzystując tę dynamikę, w 1998 roku THSU założyła firmę konsultingową Summer Education UK (SEUK), aby wspierać tych, którzy chcieliby skopiować pomysły. Jednak SEUK poniosło porażkę po odłączeniu się od THSU w 2002 roku. Według

Sarah Davies, dyrektorki THSU, niepowodzenie wynikało przede wszystkim z faktu, że firma nigdy samodzielnie nie prowadziła projektów. SEUK ostatecznie zaprzestała działalności w 2005 roku.

W 1999 roku THSU wraz z SEUK otrzymały pieniądze z loterii narodowej, aby pomóc londyńskim dzielnicom Brent, Hackney i Westminster w utworzeniu letnich uniwersytetów. Zrealizowano duży program Millennium Award, który funkcjonował przez siedem lat, i do 2002 roku pracowano z młodymi ludźmi z co najmniej dziewięciu dzielnic Londynu, Slough, Epping Forest, Somerset i Blackburn.

W 2005 roku organizacja THSU została uznana przez lorda Adonisa, ówczesnego doradcę ds. polityki konstytucyjnej, oraz London Challenge za model nauczania letniego. Kilka miesięcy później otrzymała zlecenie wdrożenia letnich uniwersytetów w ciągu trzech lat we wszystkich 33 londyńskich dzielnicach, a także kontynuowania wsparcia wszystkich istniejących uniwersytetów letnich. Ten nowy projekt nazwany został Summer Uni London (SUL).

Ucząc się na błędach SEUK, organizacja charytatywna zapewniła, że SUL będzie dobrze zintegrowany z THSU. Davies tak opisywała podejście SUL: „Prowadzimy wszystkie te projekty w Tower Hamlets, wywiązujemy się z nich, mamy całą wiedzę i informacje, by powiedzieć »to działa, a to nie«. Próbujemy wielu różnych podejść: czasopism młodzieżowych, grup doradczych, motywatorów rówieśniczych. Praktykujemy to, o czym mówimy. Na początku zespół SUL planował oddzielić się po dość krótkim czasie, jednak teraz są zgodni co do tego, że projekty się uzupełniają i bez THSU SUL nie odniósłby sukcesu”<sup>171</sup>.

Dziesięć uniwersytetów letnich działało latem 2006 roku, kolejne 24 miały ruszyć w następnym

<sup>171</sup> Wywiad z Sarah Davies, dyrektorką Tower Hamlets Summer University, marzec 2007.



roku. Trzydzieści dwie z 33 londyńskich gmin dołączyły do sieci.

Organizacja THSU pozyskała 1 milion funtów z Fundacji Jacka Petcheya i kolejny 1 milion funtów z London Challenge. Gminy, które złożyły umotywowane wnioski o dotację Summer Uni, miały otrzymać po 66 tysięcy funtów i drugie tyle wyłożyć z własnych funduszy. Obietnica rządowych funduszy podtrzymała zainteresowanie koncepcją letnich uniwersytetów.

## Wyzwania

Cel THSU, jakim jest otwarcie letnich uniwersytetów dla wszystkich młodych ludzi, niezależnie od ich miejsca zamieszkania, może być sprzeczny z priorytetami władz lokalnych, których głównym celem jest zaspokojenie potrzeb mieszkańców. Dotacja SUL stanowi silną zachętę dla dzielnic,

aby umożliwić wszystkim młodym ludziom, także spoza nich, uczestnictwo w programie letniego uniwersytetu. Ważne były również naciski ze strony London Challenge na wszystkie londyńskie gminy, by te szybko utworzyły letnie uniwersytety, niezagrażające etosowi THSU ani jakości oferty.

Organizacja THSU mierzyła się także z przeszkodami stwarzanymi przez same szkoły, z którymi czasami trudno było współpracować. Niektóre z nich uważały, że letnie uniwersytety to kłopot, ponieważ często musiały przeprowadzać prace porządkowe w budynkach, a większość ich pracowników w tych miesiącach była na wakacjach. Niektóre szkoły niechętnie dostrzegały korzyści letnich zajęć. Inne wyzwania obejmowały brak środków na reklamę lub rozszerzenie profilu programu, a także niechęć ze strony fundatorów do pokrycia kosztów administracyjnych prowadzenia uniwersytetu letniego.

## Studium przypadku 7: Teach First

Nazwa	Teach First
Data założenia	2002
Lokalizacja	Londyn (następnie rozszerzona na Manchester, Birmingham i Nottingham, z planami na Liverpool, Leeds i Sheffield w 2008 roku)
Cel	Umieszczanie najlepszych absolwentów uniwersytetów w szkołach ze słabymi wynikami, aby pomóc zaspokoić niedobór wysokiej jakości nauczycieli i jednocześnie zapewnić absolwentom różnorodne nowe umiejętności
Sposób zwiększenia skali	Rozwój organizacyjny

## Potrzeba

Istniało wyraźne zapotrzebowanie na wysokiej jakości kadrę nauczycielską w najbardziej problematycznych londyńskich szkołach. Bret

Wigdortz, założyciel Teach First, przeprowadził badania nad związkiem między zaniedbaniami w szkole a jakością jej wyników. Odkrył, że liczba wybitnych nauczycieli w szkole była jednym



z najlepszych zwiastunów poprawy wyników uczniów, zwłaszcza w szkołach o słabych rezultatach. Wigdortz doszedł do wniosku, że najlepszym sposobem na zmianę tego stanu rzeczy jest podniesienie jakości nauczania i przywództwa w szkołach.

## **Pomysł**

W sierpniu 2001 roku, podczas pracy nad badaniem *pro bono* dla London First i Business in the Community na temat tego, w jaki sposób firmy mogłyby poprawić londyńską edukację na poziomie średnim, Wigdortz, wówczas konsultant McKinsey, wpadł na pomysł wykorzystania amerykańskiego programu Teach for America i dostosowania go do warunków panujących w Wielkiej Brytanii. Londyński program kładłby większy nacisk na przywództwo i ściślejsze powiązania z biznesem.

Pomysł polegał na tym, aby najlepsi absolwenci uniwersytetów, głównie z uczelni należących do Grupy Russella, zobowiązali się do nauczania w szkołach przez dwa lata i zdobyli dzięki temu umiejętności, które można wykorzystać w dowolnej dziedzinie, w której zdecydują się później podjąć pracę. Teach First miał na celu przeciwdziałanie nierównościom edukacyjnym poprzez uczynienie z absolwentów skutecznych, inspirujących nauczycieli i liderów we wszystkich dziedzinach. Program przygotowuje absolwentów do pracy w szkole dzięki wysokiej jakości certyfikowanemu szkoleniu nauczycieli i edukacji w zakresie przywództwa.

## **Wdrożenie**

Wstępne badania wykazały, że model Teach for America nie sprawdziłby się w Wielkiej Brytanii, chyba że zostałby dostosowany do specyfiki tego kraju. Wigdortz napisał plan biznesowy i wziął sześciomiesięczny urlop w McKinsey, aby

założyć i uruchomić Teach First jako organizację charytatywną.

Uzyskał wsparcie Rony Kiley z London First oraz wsparcie finansowe od George'a Iacobescu, dyrektora generalnego Canary Wharf, który zainwestował 25 tysięcy funtów. Od lutego 2002 roku Wigdortz ściśle współpracował z Kiley i Johnem Mayem, byłym dyrektorem edukacji w Business in the Community.

Zebranie wymaganych funduszy było nie lada wyzwaniem. Teach First musiało zgromadzić łącznie 1 milion funtów, w tym 500 tysięcy funtów od władz państwowych i po 50 tysięcy funtów od dziesięciu innych sponsorów. Rząd nie chciał wesprzeć Teach First, dopóki organizacja nie uzyska poparcia przedsiębiorców, a przedsiębiorcy nie byli skłonni poprzeć projektu bez wsparcia rządowego.

Polityczne wyczucie czasu było istotne dla Teach First. London Challenge właśnie powstało, a Andrew Adonis, pracujący wówczas w kancelarii premiera przy Downing Street 10, pomógł tej inicjatywie uzyskać państwowe fundusze w wysokości 500 tysięcy funtów, co skłoniło innych sponsorów do podjęcia współpracy.

Program został oficjalnie uruchomiony 15 lipca 2002 roku przez Stephena Twigga, byłego ministra ds. szkół londyńskich, z Wigdortzem jako dyrektorem generalnym. W pierwszym roku działalności celem było zrekrutowanie 200 najlepszych osób, aby stworzyć wrażenie „prawdziwej kohorty, prawdziwego prestiżowego programu dla absolwentów”. Wigdortz opisał, w jaki sposób Teach First podjęło wysiłek, aby poprawić postrzeganie przez absolwentów nauczania w biednych szkołach: „Nie chcieliśmy, aby była to tylko marginalna zmiana, lecz radykalna, tak aby najlepsi absolwenci Oxbridge [Oxford i Cambridge] przeszli od myślenia, że jest to najgorsza

rzecz, jaką mogliby zrobić, do myślenia, że jest to jedna z najlepszych rzeczy, jakie mogliby zrobić. Nie była to więc tylko niewielka zmiana, ale zmiana o 180 stopni w ludzkim spojrzeniu". Do Teach First wpłynęło 1300 aplikacji na 200 miejsc.

Kluczowa była również rola firm zapewniających finansowanie. Nie tylko dostarczały one pieniądze, lecz także pomagały zwabić najlepszych absolwentów perspektywą przyszłego zatrudnienia i możliwością nawiązania kontaktów z kadra kierowniczą niektórych z najbardziej prestiżowych organizacji na świecie.

## Zwiększanie skali

Pozyskiwanie środków finansowych w drugim i trzecim roku okazało się trudne i Teach First ledwo uniknęło zamknięcia dzięki nowym sponsorom, tacy jak Gatsby, NESTA i HSBC Educational Trust, a także dzięki stałemu finansowaniu przez Esmee Fairburn i Garfield Weston. Następnie przeprowadzono niezależną ewaluację i dowiedziono sukcesu programu, co znacznie ułatwiło pozyskiwanie finansowania w kolejnych latach. Początkowo rekrutowano 200 absolwentów rocznie, a następnie, w czwartym i piątym roku, liczba ta wzrosła odpowiednio do 260 i 310.

W Teach First początkowo skupiono się finansowaniu, konieczność rozwoju wymusiła jednak dokładną analizę podejścia, by przygotować się do ekspansji na inne miasta. W 2005 roku Teach First otrzymało znaczący impuls PR-owy i finansowy – ówczesny kanclerz skarbu Gordon Brown ogłosił, że organizacja otrzyma fundusze na rozpoczęcie działalności w nowych miastach.

W 2007 roku Teach First było obecne w Manchesterze, Birmingham i Nottingham, w 2008 roku planowane było włączenie Liverpoolu, a w 2009

– Leeds i Sheffield. Wigdortz wyjaśniał, że Teach First miał zachować ogólnokrajowy model i program, podczas gdy mniejsze regiony miały korzystać z odrębnych mechanizmów wsparcia: „Rekrutujemy na poziomie krajowym i chcemy, aby Teach First było jak Deloitte, Accenture... Ludzie czują się częścią jednej organizacji, istnieje rdzeń, a oni mają zapewniony rozwój przywództwa na wysokim poziomie i standardy, aby poczuli się częścią ogólnokrajowej grupy”<sup>172</sup>.

Szkoły uczestniczyły w Teach First również z powodów finansowych. Wpłacały organizacji niewielki depozyt oraz przystępną kwotę semestralną za każdego nauczyciela absolwenta, a ta pokrywała koszty rekrutacji, szkolenia i wsparcia uczestników. Udział w programie okazał się wysoce konkurencyjny w stosunku do alternatywnych metod rekrutacji, takich jak korzystanie z pracowników tymczasowych. Stanowił zatem skuteczne, choć prawdopodobnie krótkoterminowe, rozwiązanie problemu niedoboru nauczycieli.

W 2007 roku wiele krajów, w tym Izrael i Estonia, wyraziło zainteresowanie programem. Z pomocą McKinsey Teach First i Teach for America badały, w jaki sposób obie organizacje powinny zareagować. Wigdortz postrzegał wtedy jakiegokolwiek przyszły projekt raczej w formie międzynarodowego sekretariatu niż ekspansji Teach First i prowadzenia działalności z Londynu. Jego zdaniem model powinien być dostosowany do unikalnego kontekstu edukacyjnego, społeczno-gospodarczego i politycznego danego kraju.

Do czasu publikacji tego raportu ponad 800 absolwentów zostało już przydzielonych do londyńskich szkół średnich. Pierwszy rocznik ukończył program latem 2005 roku i rozpoczął kolejny etap przygody z Teach First jako ambasadorzy programu.

---

<sup>172</sup> Wywiad z Bretem Wigdortzem, założycielem Teach First, marzec 2007.

## Wyzwania

W 2005 roku, po docenieniu ze strony rządu i uzyskaniu części funduszy na ekspansję do nowych miast, Teach First stanęło przed największym wyzwaniem. Wigdortz zastanawiał się nad

relacjami z rządem, w jaki sposób powinni z nim współpracować, tak by jednocześnie zachować niezależność i nadal podejmować ważne decyzje strategiczne<sup>173</sup>.

## Studium przypadku 8: Aspire

<b>Nazwa</b>	Aspire Group Ltd.
<b>Data założenia</b>	1999 (zamknięte w 2004 roku)
<b>Lokalizacja</b>	Bristol (z franczyzami w innych miastach do czasu rozwiązania Aspire w 2004 roku)
<b>Cel</b>	Zapewnienie osobom bezdomnym pełnoetatowego zatrudnienia i źródła dochodu poprzez franczyzy katalogowej sprzedaży metodą „od drzwi do drzwi”
<b>Sposób zwiększenia skali</b>	Franczyza

## Potrzeba

Mark Richardson i Paul Harrod, świeżo upieczeni absolwenci Uniwersytetu Oksfordzkiego, uważali, że wiele projektów związanych z bezdomnością kończyło się niepowodzeniem, ponieważ koncentrowały się one na objawach zamiast na jej pierwotnych przyczynach. Zapewnienie pełnoetatowego zatrudnienia osobom bezdomnym, aby pomóc im uniezależnić się od świadczeń socjalnych, było absolutnie kluczowe dla skutecznego rozwiązania problemu bezdomności.

## Pomysł

Richardson i Harrod założyli Aspire, aby stworzyć katalog produktów sprawiedliwego, nienastawionego na zys handlu. Bezdomni zostawiali katalog w domach, do których mogli później wrócić, aby

zebrać zamówienia. Bezdomni mogli pracować na otwartej przestrzeni przy niewielkim lub zerowym nadzorze, a klienci mieli poczucie, że pomagają bezdomnym w konstruktywny i empatyczny sposób. Bezdomni mieli zagwarantowane wynagrodzenie, które nie zależało od sprzedaży, lecz od przepracowanych godzin.

## Wdrożenie

Opierając się na badaniach postaw społeczeństwa wobec bezdomnych oraz doświadczeniach Harroda jako obwoźnego sprzedawcy katalogów, założyciele Aspire pozyskali grant w wysokości 5 tysięcy funtów od The Prince's Trust, a także darowizny od lokalnych firm i mieszkańców na rozpoczęcie działalności.

<sup>173</sup> Ibid.

Dzięki zainteresowaniu lokalnych mediów początkowa sprzedaż była dość wysoka i choć firma nie przynosiła zysków, była w stanie samodzielnie się utrzymać. Trzydzieści miesięcy po jej uruchomieniu pozyskano cztery tysiące stałych klientów i osiągnięto obroty w wysokości 150 tysięcy funtów. Zatrudniająca 15 pracowników firma zaczęła przyciągać spore zainteresowanie<sup>174</sup>.

## Zwiększanie skali

Pod koniec 1999 roku do zespołu zarządzającego Aspire dołączył Terrance Roslyn Smith, który wcześniej pracował w przedsiębiorstwach społecznych. Podobnie jak założyciele uważał, że Aspire musi się rozrastać. Uzgodniono, że franczyza jest najszybszym i najbardziej opłacalnym sposobem na osiągnięcie tego celu.

W lipcu 2000 roku opracowano ambitną strategię franczyzy, której celem było utworzenie 30 punktów sprzedaży do końca 2003 roku. Charyzmatyczna osobowość Harroda sprawiła, że stosunkowo łatwo pozyskano 400 tysięcy funtów potrzebnych do sfinansowania ekspansji. Aspire Group została założona pod koniec 2000 roku, aby kierować operacją francyzową<sup>175</sup>.

Harrodowi zależało na „zdecentralizowanej strukturze”, aby umożliwić każdemu przedsiębiorcy społecznemu przyjęcie głównej idei Aspire i „ruszenie z kopyta”. Zaletą tej strategii było to, że firma mogła się szybko rozrastać, ale pojawiły się poważne wyzwania, ponieważ główna siedziba nie sprawowała kontroli i nie mogła pomóc, gdy francyzobiorcy doświadczali problemów. Do września 2001 roku, mimo że pierwotna działalność nie przynosiła zysków ani nie przeszła właściwej oceny, otwarto dziewięć

francyz, z których większość była osadzona w istniejących organizacjach charytatywnych. Co więcej, chociaż wszyscy francyzobiorcy mieli już pewne doświadczenie w pracy z bezdomnymi, tylko czterech z dziewięciu miało doświadczenie w biznesie lub przedsiębiorczości społecznej<sup>176</sup>.

Optymizm nie malał i w czasie, gdy Harrod był dyrektorem generalnym, powstało 12 francyz, które wyprowadziło 300 bezdomnych z ulic, a sprzedaż osiągnęła 1,3 miliona funtów. Prasa nie szczędziła pochwał, a ówczesny premier Tony Blair nazwał pracowników Aspire „inspiracją”. Rząd zaczął przyglądać się firmie jako potencjalnemu modelowi walki z wykluczeniem społecznym. Księżę Karol też pochwalił założycieli: „Wasze dotychczasowe osiągnięcia są imponujące”. Jak powiedział jeden z francyzobiorców: „Kiedy startowaliśmy, wydawało się, że panuje dobry klimat. Analiza ryzyka nie pojawiła się w naszych dyskusjach czy planach. Powiedziano nam, że model biznesowy działa, rząd i fundatorzy chcą, abyśmy się rozwijali, a prędzej czy później korzyści skali sprawią, że zyski się spiętrzą”.

## Wyzwania

Wkrótce stało się jasne, że wąski zakres produktów w katalogu przyciąga małą grupę klientów. Działalność była wysoce sezonowa, a zdecydowana większość transakcji odbywała się przed Bożym Narodzeniem. Wszystkie franczyzy zaczęły tracić pieniądze, a wiele z nich ponadto zadawać pytania Aspire Group, sugerując nawet, że zostali wprowadzeni w błąd, bo katalog miał być samodzielnym, dochodowym biznesem. Harrod przyznał, że podczas rekrutacji francyzobiorców

<sup>174</sup> Tracey, P., Jarvis, O. (2006), „An Enterprising Failure: Why a promising social franchise collapsed”, „Stanford Social Innovation Review”, numer wiosenny, s. 66–70.

<sup>175</sup> Ibid.

<sup>176</sup> Ibid.

Aspire często przesadzała z wykonalnością biznesu, co stworzyło kulturę nieufności między franczyzobiorcami a główną siedzibą.

Innym poważnym problemem było to, że modelowi brakowało wyraźnych granic. Przykładowo, gdy pierwotny model okazał się nieskuteczny, franczyzobiorcy rozszerzyli działalność na inne branże, takie jak naprawa rowerów, mycie okien i produkcja mebli. Aspire Group utworzyła firmę marketingu bezpośredniego, działającą niezależnie od franczyzy, z jeszcze większym naciskiem na wspieranie producentów sprawiedliwego handlu. W wyniku tego trendu więzi między franczyzodawcą a franczyzobiorcami stawały się coraz słabsze.

Kolejnym wyzwaniem dla franczyzy był brak podstawowych umiejętności wśród bezdomnych i byłych bezdomnych pracowników. Ponadto wielu pracowników zmagало się z uzależnieniami i problemami psychicznymi. Franczyzy niechętnie ich zwalniały ze względu na oczywiste reperkusje względem i tak już wrażliwej grupy. Jednak wiele franczyzy zostało do tego zmuszonych, co znacznie obniżyło morale.

W 2002 roku wpłynęły kolejne pieniądze w wysokości 250 tysięcy funtów od grupy indywidualnych inwestorów, banków i inwestorów społecznych. Warunkiem ich przyznania było redukcja całorocznej działalności katalogowej do dwóch czteromiesięcznych sezonów otaczających Wielkanoc i Boże Narodzenie. Zmiana ta zmusiła franczyzobiorców do rezygnacji z jednego z ich głównych celów, jakim było zatrudnianie bezdomnych w pełnym wymiarze godzin i przez cały rok. Relacje między Aspire Group a franczyzobiorcami stawały się coraz bardziej napięte, ponieważ priorytety grupy przeniosły się na przetrwanie finansowe, podczas gdy franczyzobiorcy pozostali zaangażowani w realizację swoich celów społecznych<sup>177</sup>.

Każdy franczyzobiorca, w tym pierwszy Aspire Bristol, tracił pieniądze, a w 2002 roku franczyzy w Brighton i Birmingham zostały zamknięte. Harrod bardzo żałował zamknięcia Aspire Brighton i przyznał, że zmieniłby menadżera, gdyby istniała taka możliwość. Jednak brak scentralizowanej kontroli wynikający z podejścia franczyzowego oznaczał, że takie rozwiązanie nie istniało. W lipcu 2003 roku Aspire Group stanęła w obliczu kryzysu płynności finansowej i wstrzymała spłaty wierzycieli. Harrod zdecydował się ustąpić ze stanowiska dyrektora generalnego pięć miesięcy później, a działalność katalogowa została zamknięta w czerwcu 2004 roku.

Z perspektywy czasu Paul Harrod stwierdził, że lepiej byłoby zachować scentralizowaną strukturę prawną, finansową oraz zarządzania; Aspire powinno działać z lokalną grupą doradcą o ograniczonych uprawnieniach. Jego zdaniem brak kontroli w przypadku pojawienia się problemów w lokalnych grupach spowodował problemy, które wpłynęły na całą organizację. Ponadto jego zdaniem błędem było zaciąganie krótkoterminowych pożyczek od grup takich jak London Rebuilding Society, ponieważ „cierpliwy kapitał” byłby bardziej odpowiedni.

Harrod żałował również, że nie ustąpił wcześniej i nie zatrudnił bardziej doświadczonego dyrektora generalnego. Przyznał jednak, że „łatwiej to powiedzieć niż zrobić [...]”. Kiedy wierzysz z pasją w sprawę i pracujesz po 16 godzin dziennie, obawa, że inna osoba nie będzie miała podobnego zaangażowania lub że bez ciebie projekt upadnie, jest zawsze obecna. Nie byłoby też prawdopodobne, że firma znalazłaby kogoś gotowego pracować za niskie wynagrodzenie”. Sam Harrod nie otrzymywał regularnej pensji przez ponad dwa i pół roku.

---

<sup>177</sup> Ibid.

## Studium przypadku 9: Language Line

Nazwa	Language Line
Data założenia	1990
Lokalizacja	Londyn
Cel	Zapewnienie wysokiej jakości usług tłumaczenia telefonicznego organizacjom zajmującym się najbardziej narażonymi członkami społeczeństwa
Sposób zwiększenia skali	Rozwój organizacyjny i ewentualna fuzja

### Potrzeba

Michael Young wpadł na pomysł stworzenia Language Line podczas wizyty w szpitalu we wschodnim Londynie. Zauważył on, że wielu pacjentów z południowej Azji miało trudności z komunikacją z personelem medycznym, ponieważ bardzo słabo mówiło po angielsku. Czasami można było znaleźć doraźnych tłumaczy, takich jak inni pacjenci lub personel sprzątający, ale w przeciwnym wypadku pacjenci byli proszeni o powrót w dniu, w którym mógł być obecny profesjonalny tłumacz. Żadne z tych rozwiązań nie było w pełni satysfakcjonujące, co skłoniło Younga do zastanowienia się nad alternatywnymi rozwiązaniami zapewniającymi skuteczną komunikację pomiędzy pacjentami a personelem.

### Pomysł

Pomysłem Younga było zapewnienie bezpłatnych, wysokiej jakości usług tłumaczenia rozmów telefonicznych dla organizacji się pracującymi z niemówiącymi po angielsku osobami z wrażliwych grup. Language Line była pionierem ustnych tłumaczeń telefonicznych w Wielkiej Brytanii w 1990 roku i od tego czasu jej usługi rozwijały się zgodnie z etosem: „Poprawa jakości życia wszystkich osób niemówiących po angielsku w Wielkiej Brytanii poprzez usunięcie wszelkich barier językowych

i komunikacyjnych w każdej interakcji z biznesem i usługami publicznymi”.

### Wdrożenie

Young pozyskał niewielką kwotę dotacji rządowej na przetestowanie koncepcji i Language Line została założona jako organizacja charytatywna, która początkowo oferowała usługi w czterech językach. Tłumacze, którzy pracowali w domu i często pochodzili z tych samych społeczności, co osoby niemówiące po angielsku, otrzymywali wynagrodzenie. W swojej najwcześniejszej formie usługa była bardzo prosta – słuchawka telefoniczna była po prostu przekazywana między lekarzem a pacjentem, a tłumacz przekładał to, co zostało powiedziane. W tamtym czasie istniało bardzo niewiele podobnych inicjatyw, a ponieważ nie był wymagany żaden specjalny sprzęt, usługa mogła zostać uruchomiona bardzo szybko.

Odniosła natychmiastowy sukces i wkrótce była wykorzystywana w całym systemie opieki zdrowotnej, a także w innych organizacjach sektora publicznego, w tym w urzędach mieszkaniowych i przez władze lokalne, Departament Pracy i Świadczeń Emerytalnych (DWP), policję i pogotowie ratunkowe. Na początku lat 90. Language Line była zatrudniała ośmiu pracowników i 50 tłumaczy w niepełnym wymiarze godzin.



Świadczyła usługi tłumaczenia w około 15 językach obcych.

## Zwiększanie skali

Początkowa dotacja szybko została wykorzystana. Aby zapewnić stabilność usługi, Language Line musiała przestać funkcjonować jako organizacja charytatywna i zacząć działać na zasadach komercyjnych. Young poprosił Andrew Karneya, doświadczonego konsultanta biznesowego, aby został prezesem firmy. Powierzył mu misję jak najszybszego rozwoju usługi i zapewnienia, że nie będzie ona wymagała dalszych dotacji. Karney zatrudnił doświadczonego dyrektora generalnego i rozszerzył działalność Language Line, aby objąć więcej języków i zaoferować swoje usługi innym agencjom rządowym i użytkownikom komercyjnym w całym kraju<sup>178</sup>. Opłaty znacząco wzrosły, powołano profesjonalny zespół zarządzający i wprowadzono automatyzację. Wszystkie te działania okazały się opłacalne i poprawiły jakość usług.

W połowie lat 90. firma Language Line przeniosła się ze pierwotnej siedziby w Bethnal Green i odświeżyła wizerunek. Powiększyła liczbę oferowanych języków do ponad 100 (mimo że 80% połączeń było realizowanych w 20% języków). Była to konieczna zmiana, ponieważ mieszanka językowa stale się zmieniała. Języki takie jak bengalski, pendżabski i urdu stopniowo zmniejszały swój udział, podczas gdy zmieniająca się scena geopolityczna stworzyła zapotrzebowanie na usługi tłumaczeń ustnych w językach kurdyjskim, albańskim, arabskim, perskim i polskim<sup>179</sup>.

Wzrost ten wywarł presję związaną z rekrutacją tłumaczy telefonicznych. Firma Language Line

w odpowiedzi przygotowała program szkoleniowy we współpracy z londyńskimi uniwersytetami. Zawarła również umowy z amerykańskimi i australijskimi biurami tłumaczeń ustnych aby wymieniać się obsługą przy większym obciążeniu i efektywniej zarządzać zwiększonym popytem i użytkowaniem. Ta ekonomia skali pozwoliła również firmie na stopniowe obniżanie taryf, szczególnie dla tych klientów, którzy nie zawsze mogą sobie pozwolić na taką usługę.

Language Line poczyniła dalsze inwestycje w systemy telefoniczne, księgowo i rozliczeniowe, aby skutecznie obsługiwać 1,5 miliona minut tłumaczeń ustnych rocznie. Do 1998 roku firma była nadal w dużej mierze własnością Institute of Community Studies i Mutual Aid Centre (poprzedników Young Foundation), która, aby zebrać fundusze na inne projekty, starała się sprzedać część lub całość Language Line.

W 1999 roku Language Line została sprzedana w ramach wykupu menadżerskiego, wspieranego przez inwestorów *venture capital*, za 4 miliony funtów<sup>180</sup>. Popyt na usługi wzrósł ze względu na większą liczbę osób ubiegających się o azyl, które uciekły do Wielkiej Brytanii wskutek kryzysu na Bałkanach. Nowi sponsorzy mogli zapewnić fundusze na zaspokojenie zmieniającego się popytu. Firma podzieliła swoją markę na Language Line dla sektora publicznego i Communicado dla sektora komercyjnego.

Podjęto także decyzję o otwarciu oddziału firmy w Niemczech, jednak przedsięwzięcie nie zakończyło się sukcesem i ostatecznie filię zamknięto w 2001 roku. Language Line założyła, że inicjatywa zadziała w Niemczech ze względu na obecność mniejszości etnicznych. Niestety badania rynku

<sup>178</sup> Karney, A., „Language Line – A Case Study”, Praca zaprezentowana na konferencji poświęconej innowacjom społecznym, Chongqing, październik 2006.

<sup>179</sup> Ibid.

<sup>180</sup> Ibid.



były niedostateczne. Wiele organizacji będących potencjalnymi klientami firmy uznało, że osoby ubiegające się o azyl powinny nauczyć się języka niemieckiego przed zwróceniem się o pomoc do sektora publicznego.

Koszty rozpoczęcia działalności w Niemczech i jej niepowodzenie skłoniły do ponownej analizy aspektów działalności Language Line. Uznano, że potrzebni są ludzie z większym doświadczeniem biznesowym. Niektórzy pracownicy dobrze radzili sobie w małym przedsiębiorstwie, ale nie byli odpowiedni do dalszego rozwoju firmy. Wsparcie kapitału wysokiego ryzyka wymagało wzrostu i ekspansji, co dodało impetu procesowi restrukturyzacji i przebudowy starego systemu wartości.

Po wprowadzeniu nowej struktury zarządzania i skoncentrowaniu się na głównym produkcie, jakim była usługa ustnych tłumaczeń telefonicznych, przy jednoczesnym wejściu w nowe obszary tłumaczeń pisemnych oraz tłumaczeń na żywo, firma Language Line była w stanie ustabilizować działalność i spłacić długi.

Do 2003 roku pierwotni inwestorzy kapitału wysokiego ryzyka obserwowali wzrost o 250%,

przy potrojeniu zysków, i z powodzeniem sprzedali Language Line na zasadzie wykupu menadżerskiego, wspieranego przez *venture capital*, za 15 milionów funtów<sup>181</sup>. W 2006 roku nastąpił wykup przez ARBY Partners, dużą firmę amerykańską. To posunięcie przyniosło organizacji znaczące korzyści w Wielkiej Brytanii, w tym dostęp do lepszej technologii, możliwość korzystania z marketingu i zasobów firmy macierzystej oraz zaprezentowania się jako firma globalna z oddziałami w Kanadzie i Australii.

## Wyzwania

Wraz z szybkim wzrostem i dywersyfikacją zdolność do rekrutowania, zatrzymywania i rozwijania odpowiednich pracowników stała się głównym wyzwaniem dla firmy<sup>182</sup>. Language Line w 2007 roku dysponowała rozsądnym budżetem szkoleniowym, ale w przeszłości, w trakcie rozwoju firmy, cierpiała z powodu wysokiego wskaźnika odejść wśród kierownictwa wyższego szczebla. Niepowodzenie w Niemczech i mieszany sukces sprzedaży w sektorze komercyjnym podkreśliły potrzebę restrukturyzacji zarządzania, nowego etosu biznesowego i odpowiednich badań rynkowych.

---

<sup>181</sup> Ibid.

<sup>182</sup> Wywiad z Atulem Ambhetiwala, Language Line, marzec 2007.

## Studium przypadku 10: Sure Start

<b>Nazwa</b>	Sure Start
<b>Data założenia</b>	1998
<b>Lokalizacja</b>	Na terenie całej Wielkiej Brytanii
<b>Cel</b>	Zwalczanie ubóstwa dzieci i poprawa perspektyw życiowych w ubogich częściach Wielkiej Brytanii poprzez międzyresortową inicjatywę rządową
<b>Sposób zwiększenia skali</b>	Ekspansja na cały kraj przy wsparciu władz państwowych

### Potrzeba

Nowa Partia Pracy starała się przeciwdziałać wykluczeniu społecznemu i ubóstwu dzieci w najbardziej ubogich obszarach kraju. W szczególności chciano wzmocnić rozwój mowy i języka u dzieci w wieku dwóch lat oraz zapewnić odpowiednie przygotowanie dzieci w wieku przedszkolnym do szkoły, aby zwiększyć ich przyszłe szanse życiowe. Istniały dowody sugerujące, że te dzieci, które najbardziej tego potrzebowały, były niedostatecznie wspierane. Międzynarodowe programy Head Start i Early Head Start, Abecedarian, David Olds Home Visiting czy Perry Pre-School w Stanach Zjednoczonych wykazały korzyści z zapewnienia dzieciom opieki przedszkolnej, opieki zdrowotnej i wprowadzenia programów rodzicielskich<sup>183</sup>.

### Pomysł

Sure Start to inicjatywa rządu Nowej Partii Pracy uruchomiona w 1998 roku, której celem było zajęcie się od dawna zaniedbywanym obszarem polityki dotyczącym wczesnych lat życia dzieci. Innowacja społeczna Sure Start, wykorzystująca

politykę opartą na dowodach i otwarte, konsultacyjne stanowisko władz<sup>184</sup>, zgromadziła szeroką gamę interesariuszy, w tym zawodowych, ochotniczych i prywatnych dostawców usług socjalnych, edukacyjnych, zdrowotnych oraz prowadzących ośrodki dla dzieci. Jej celem było „połączenie” podstawowych usług z zasięgiem i wizytami domowymi. Nacisk położono na osoby, do których trudno było dotrzeć, zapewniano wsparcie rodzinom oraz dobrej jakości zabawę, naukę i opiekę nad dziećmi, podstawową i środowiskową opiekę zdrowotną, a także wsparcie dzieci i rodzin o wyspecjalizowanych potrzebach. W centrum tych działań znajdowała się idea kontroli społecznej.

Ogólnym celem była efektywna współpracy między władzami lokalnymi, funduszami podstawowej opieki zdrowotnej, sektorem wolontariackim i prywatnym, rodzicami i innymi członkami lokalnej społeczności, którzy działaliby na rzecz zwalczania wykluczenia społecznego i ubóstwa dzieci<sup>185</sup>. Zorganizowano serię seminariów, w których wzięli udział specjaliści z dziedziny rozwoju dzieci, pracy socjalnej, zdrowia i demografii, jak również lokalni

<sup>183</sup> Melhuish, E.C. (2004), „A Literature Review of the Impact of Early Years Provision on Young Children with emphasis given to children from disadvantaged backgrounds”, Institute for the Study of Children, Families and Social Issues, London.

<sup>184</sup> Glass, N. (1999), „Sure Start: the development of an early intervention programme for young children in the United Kingdom”, „Children & Society”, nr 13(4), s. 257–264.

<sup>185</sup> National Audit Office (2006), „Sure Start Children’s Centres: Report by the Comptroller and Auditor General”, National Audit Office, HC 104, sesja z lipca 2006, London.

politycy. Zlecono przegląd badań naukowych, które wykazały potencjał programu<sup>186</sup>.

## Wdrożenie

W 1998 roku ówczesny kanclerz skarbu Gordon Brown ogłosił, że 200 lokalnych programów Sure Start zostanie uruchomionych w ubogich obszarach w całej Anglii, a 200 milionów funtów rocznie przez 10 lat będzie pochodzić z Departamentu Edukacji i Umiejętności.

Lokalne programy świadczyły usługi dostosowane do konkretnych potrzeb społeczności lokalnych. Działały w zakresie zdrowia, edukacji i zabawy oraz wsparcia rodzin dzieci poniżej czwartego roku życia. Nacisk położono na dotarcie do trudno dostępnych rodzin, a lokalne projekty miały autonomię w zakresie świadczenia dodatkowych usług według ich własnego wyboru, na przykład doradztwa w zakresie zadłużenia i świadczeń. Utworzono nieformalną sieć wsparcia o nazwie „Przyjaciele Sure Start”, obejmującą osoby spoza władz, które były zaangażowane w tworzenie polityki i z którymi konsultowano wdrażanie programu i jego dalszy rozwój.

Model Sure Start, choć jasno określał pożądane rezultaty, zasadniczo nie narzucał żadnych zasad w odniesieniu do środków, za pomocą których wyniki miały zostać osiągnięte w konkretnej miejscowości. Jest to coś, co lokalni partnerzy zarówno docenili, jak i uznali za frustrujące. Shirley Mucklow, zaangażowana w lokalny program w Bellingham w południowym Londynie, stwierdziła, że możliwość wyboru sposobu działania programów była szczególnie wzmacniająca

dla członków lokalnej społeczności, ponieważ mieli swobodę wprowadzania zmian i wypróbowywania nowych podejść. Później jednak wprowadzono bardziej rygorystyczne cele ustawowe<sup>187</sup>.

## Zwiększanie skali

W październiku 1999 roku Norman Glass, urzędnik skarbowy odpowiedzialny za Sure Start z ramienia Departamentu Edukacji i Umiejętności, poinformował, że tylko dwa lokalne programy zostały uruchomione. Opowiedział się on za ostrożnym podejściem, sugerując poczekanie na dowody skuteczności już istniejących programów przed przystąpieniem do tworzenia kolejnych<sup>188</sup>. Ostrożność ta nie powstrzymała jednak ekspansji i w lipcu 2000 roku ogłoszono, że uruchomionych zostanie kolejnych 300 do 350 lokalnych programów Sure Start.

Zwiększenie skali Sure Start było po części odpowiedzią na fakt, że nie wszystkie dzieci znajdujące się w niekorzystnej sytuacji mieszkały w ubogich obszarach. Programy Sure Start mogły objąć tylko niewielką liczbę dzieci w danym rejonie. Jedną część miejscowości objętej programem mogła już mieć stosunkowo dobrze finansowane i zorganizowane usługi wczesnej edukacji, podczas gdy w innej oferta była niewielka lub gorszej jakości.

W zielonej księdze „Every Child Matters” [Każde dziecko ma znaczenie] z 2003 roku zaproponowano dalszą integrację usług, a rząd ogłosił plany utworzenia centrów dziecięcych Sure Start w 20% najbardziej potrzebujących okręgach Anglii<sup>189</sup>. Lokalne programy Sure Start zmieniły się

<sup>186</sup> His Majesty's Treasury (1998), „1998 Comprehensive Spending Review: Cross Departmental Review of Provision for Young Children”, London, <http://www.archive.official-documents.co.uk/document/cm40/4011/401122.htm>.

<sup>187</sup> Glass, N. (1999), op. cit.

<sup>188</sup> Ibid.

<sup>189</sup> His Majesty's Treasury (2003), „Every Child Matters Green Paper”, London, <https://www.gov.uk/government/publications/every-child-matters>.

w centra dziecięce – kontrowersyjną adaptacją pierwotnego pomysłu. Do grudnia 2004 roku rząd dążył do tego, aby władze lokalne były odpowiedzialne za planowanie, tworzenie i finansowanie centrów dziecięcych, zamiast kontynuować współpracę partnerską.

Od kwietnia 2006 roku Departament Edukacji i Umiejętności wypłacał dotacje władzom lokalnym na finansowanie wszystkich centrów dziecięcych, w tym dawnych lokalnych programów Sure Start. W chwili powstawania tego raportu władze lokalne były odpowiedzialne za prowadzenie centrów dziecięcych i zapewnienie szeregu usług wykraczających poza pierwotne kompetencje Sure Start. Program nadal się rozwijał, a celem było utworzenie centrum w każdej społeczności, w liczbie 3,5 tysiąca, do 2010 roku. W marcu 2006 roku 800 centrów dziecięcych w Anglii świadczyło usługi dla około 650 tysięcy dzieci. Kolejnym celem było utworzenie 2,5 tysiąca ośrodków do marca 2008 roku. Od 1999 roku rząd zainwestował 1,8 miliarda funtów w programy Sure Start<sup>190</sup>.

## Wyzwania

Narodowa Ewaluacja Sure Start oceniła skuteczność wszystkich programów Sure Start w Anglii. Wpływ programów interwencyjnych takich jak Sure Start jest trudny do określenia w perspektywie krótkoterminowej<sup>191</sup>, ale kluczowe wnioski z dotychczasowych analiz są następujące:

- Połączenie tradycyjnie odrębnych usług stanowi wyzwanie, choć czynione są postępy.
- Istnieje znaczne zróżnicowanie w finansowaniu programów, przy czym niektóre wydają do

sześciu razy więcej na dziecko niż programy o najniższych wydatkach.

- Zapewnienie rodzinom wiedzy o programach Sure Start i dostępu do nich jest trudne i czasochłonne. Dowody sugerują, że osoby najbardziej potrzebujące mają mniejsze szanse na dostęp do usług<sup>192</sup>.
- Wdrożenie programów Sure Start i zapewnienie pełnego zakresu usług trwa dłużej, niż oczekiwano.

Wynika to częściowo ze złożoności Sure Start, o czym świadczy fakt, że średnio co najmniej dziesięć innych inicjatyw państwowych działa w obszarach Sure Start i współdziała z programami Sure Start.

Zwiększona rola władz lokalnych i tempo, w jakim Sure Start został rozszerzony, wpłynęły również na niektóre kluczowe zasady programu. W szczególności przestano koncentrować się szczególnie na rozwoju dziecka, a zaczęto na zapewnianiu miejsc opieki nad dziećmi (w celu wspierania zatrudnienia rodziców). Zmieniło się też pojęcie kontroli społeczności. Zmiany w pierwotnej koncepcji programu charakteryzowały się następującymi cechami:

- stopniowe przejście od koncentracji na rozwoju dziecka w kierunku zdolności rodziców do zatrudnienia,
- centra dziecięce rozwijające lub wzmacniające powiązania z urzędami pracy,
- centra dziecięce jako punkty świadczenia kompleksowych usług, znacznie wykraczających poza pierwotne kompetencje lokalnych programów Sure Start.

<sup>190</sup> National Audit Office (2006), „Sure Start Children’s Centres: Report by the Comptroller and Auditor General”, HC 104, sesja z lipca 2006, London.

<sup>191</sup> Patrz np. wyniki programu przedszkolnego Hi Scope/Perry, <https://web.archive.org/web/20071118092433/http://www.literacy-trust.org.uk/socialinclusion/earlyyears/highscoperesearch.html>.

<sup>192</sup> Love, J. et al. (2002), „Making a difference in the lives of infants and toddlers and their families: The impacts of Early Head Start”, t. 1: „Final Technical Report Princeton”, Mathematica Policy Research Inc.

Kontrola władz lokalnych również wzbudziła obawy o utratę kontroli społeczności i zaangażowania rodziców. Zmiana ta była postrzegana przez niektórych komentatorów i lokalne grupy jako odbieranie władzy zaangażowanym organizacjom, a w niektórych przypadkach jako wyłączenie tych, którym program miał służyć. Zostało to wzmocnione przez fakt, że władze lokalne były odpowiedzialne za finansowanie centrów dziecięcych, a ich priorytety zostały oparte na umowach o świadczeniu usług publicznych, a nie określone przez rodziców, opiekunów i innych użytkowników usług. Przekazanie odpowiedzialności władzom lokalnym położyło kres 10-letniemu planowi finansowania. Ustawa o opiece nad dziećmi z 2006 roku sformalizowała obowiązki władz lokalnych, zmieniając jednocześnie zasady finansowania.

Przejęcie Sure Start przez sektor publiczny wywołało kontrowersje. Zastanawiano się, czy program nie odszedł zbyt daleko od swoich korzeni w sektorze wolontariatu i społeczności lokalnych. Pytano również o to, w jaki sposób finansowanie 524 lokalnych programów Sure Start ma zostać rozłożone na 2,5 tysiąca (docelowo 3,5 tysiąca) centrów dziecięcych.

Wraz ze wprowadzaniem Sure Start w skali kraju, w związku z uwzględnianiem różnych

potrzeb lokalnych społeczności, zaczęły pojawiać się różnice we wdrażaniu i jakości usług. Rodziny z mniejszym kapitałem społecznym, a wśród nich nastoletni, samotni bądź niepracujący rodzice, były mniej zdolne do korzystania z usług lokalnych programów Sure Start niż ich lepiej sytuowani odpowiednicy. Niezależna krajowa ewaluacja Sure Start skrytykowała lokalny program za brak wypracowania stałego i strategicznego podejścia do pracy z mniejszościami etnicznymi w czasie zwiększonego napięcia między różnymi grupami. Dobre praktyki istniały w niektórych projektach, ale były one zazwyczaj odizolowane – w ramach programu nie dzielono się doświadczeniami<sup>193</sup>.

Osoby wybrane do oceny programu zostały poddane krytyce za to, że były bardziej zainteresowane wskaźnikami niż faktycznymi zadaniami Sure Start. Wyznaczone cele – dotyczące mowy, języka, rozwoju społecznego i emocjonalnego dzieci oraz zmniejszenia liczby niepracujących gospodarstwach domowych – również zostały zaatakowane jako jedynie częściowe miary sukcesu programu. Argumentowano, że wyniki w nauce, zdrowie i zarobki w całym życiu również powinny być oceniane, chociaż pomiar tych wskaźników wymaga dużo czasu.

---

<sup>193</sup> Craig et al. (2007), „National Evaluation – Sure Start and Black and Minority Ethnic Populations”, DfES, London.

## Studium przypadku 11: Anonimowi Alkoholicy

<b>Nazwa</b>	Anonimowi Alkoholicy (AA)
<b>Data założenia</b>	1935
<b>Lokalizacja</b>	Utworzono w Akron, Ohio w Stanach Zjednoczonych, obecnie działa w 180 krajach na całym świecie
<b>Cel</b>	Pomoc osobom uzależnionym od alkoholu w porzuceniu nałogu poprzez wsparcie nieformalnej społeczności
<b>Sposób zwiększenia skali</b>	Rozpowszechnianie podstawowej idei i zasad organizacyjnych

### Potrzeba

Po papierosach alkohol zabija więcej osób w Wielkiej Brytanii niż jakkolwiek inny narkotyk. Według rządowych statystyk jedna na trzysta dorosłych osób jest uzależniona od alkoholu. Każdego roku umiera 33 tysięcy osób na skutek incydentów związanych z alkoholem lub powiązanych problemów zdrowotnych. Alkohol jest przyczyną 15% wypadków drogowych, 26% utonięć i 36% zgonów w wyniku pożarów. Jedna czwarta wypadków przy pracy również jest związana z alkoholem. W latach 2004–2005 odnotowano około 35,6 tysiąca przyjęć do placówek ochrony zdrowia z rozpoznaniem zaburzeń psychicznych i behawioralnych spowodowanych alkoholem.

### Pomysł

Anonimowi Alkoholicy to regularne, cotygodniowe spotkania, podczas których uczestnicy dzielą się swoimi doświadczeniami z alkoholizmem oraz oferują wsparcie i nadzieję innym, którzy próbują przezwyciężyć chorobę. Polityka członkostwa jest otwarta, a jedynym wymogiem jest chęć zaprzestania picia. Różnice pomiędzy osobami są ignorowane, podkreśla się natomiast jedną wspólną rzecz – alkoholizm<sup>194</sup>.

AA było jedną z pierwszych organizacji, które zapewniły wspólne, trwałe leczenie alkoholików niezależnie od ich statusu finansowego, łącząc wsparcie religijne, psychologiczne i medyczne. AA działa, opierając się na bardzo prostej koncepcji: powracające do zdrowia uzależnione osoby udzielają wsparcia innym alkoholikom, aby mogli przejść przez zalecany program dwunastu kroków do wyjścia z nałogu.

### Wdrożenie

AA narodziło się latem 1935 roku po przypadkowym spotkaniu w Akron w stanie Ohio w Stanach Zjednoczonych Roberta Holbrooka Smitha, miejscowego lekarza – doktora Boba, i Williama Wilsona, nowojorskiego maklera giełdowego. Wilson przekonał doktora Boba, że alkoholizm jest chorobą umysłu i ciała. Opowiedział mu również, jak udało mu się zachować trzeźwość dzięki uczestnictwu w spotkaniach organizowanych przez Oxford Group Movement, w większości niealkoholową wspólnotę, która kładła nacisk na uniwersalne wartości duchowe w codziennym życiu. Brał udział w małych grupach dyskusyjnych i przestrzegał ich zasad: przyznania się, szczerości, mówienia o problemach emocjonalnych, bezinteresowności,

<sup>194</sup> Robinson, D. (1983), „The Growth of Alcoholics Anonymous”, „Institute for Health Studies”, nr 18(2), s. 167–172.



zadośćuczynienia i modlitwy do Boga zgodnie z osobistym wyobrażeniem.

Doktora Boba bardzo poruszyła historia kolegi cierpiącego na alkoholizm i zdecydował o zaprzestaniu picia. Mężczyźni zaczęli pracować z alkoholikami w szpitalu miejskim w Akron – gromadzili ich razem, aby dzielili się doświadczeniami i wspólnie walczyli z alkoholizmem. Pod koniec 1935 roku druga grupa zaczęła kształtować się w Nowym Jorku, a trzecia rozpoczęła działalność w Cleveland w 1939 roku. W tym samym roku opublikowano fundamentalną książkę Anonimowych Alkoholików, w której wyjaśniono ich filozofię i metody, w tym słynne dwanaście kroków do wyzdrowienia. Dwanaście kroków zostało opracowanych metodą prób i błędów i zawierało studia przypadków pierwszych członków<sup>195</sup>.

## Zwiększanie skali

Na początku organizacja otrzymała wsparcie i fundusze od Johna Rockefellera, co zaowocowało serią przychylnych artykułów prasowych, które zwiększyły popularność AA i liczbę członków. Do 1941 roku wzrosła ona do 6 tysięcy, a w 1950 roku wynosiła 100 tysięcy.

W 1950 roku AA zorganizowało pierwszą narodową konferencję w Cleveland, gdzie ojcowie założyciele ruchu podkreślili znaczenie utrzymania organizacji tak prostej, jak to tylko możliwe. Wtedy też skonsolidowano dwanaście kroków AA, które mają prowadzić alkoholika do wyzdrowienia, oraz dwanaście zasad, które mają kierować relacjami alkoholika w organizacji i świecie zewnętrznym.

W Londynie pierwsza grupa powstała już jesienią 1948 roku, a kolejne szybko pojawiły się w Szkocji

i Walii. Do 1959 roku w Wielkiej Brytanii funkcjonowało ponad 100 grup AA. Dwadzieścia lat później działało ich już ponad tysiąc<sup>196</sup>.

AA odniósł sukces, ponieważ rozpowszechniał nie organizację, a podstawową ideę. Działa z niewielką formalną strukturą i w warunkach anonimowości. Jako organizacja ma dwa organy operacyjne:

1. Światowa Służba AA, z siedzibą w Nowym Jorku, zajmuje się zadaniami administracyjnymi i zatrudnia 79 osób (stan na 2007 rok), które utrzymują kontakty z lokalnymi grupami oraz przygotowują i rozprowadzają literaturę.
2. AA Grapevine Inc., publikuje i rozprowadza czasopismo „AA Grapevine”<sup>197</sup>.

Te dwa organy są odpowiedzialne przed Głównym Biurem Służb, składającym się z powierników, którzy działają w celu ochrony tradycji AA.

Co roku odbywa się konferencja, w której uczestniczą delegaci z grup lokalnych AA i Głównego Biura Służb. W ten sposób utrzymywana jest więź między centrum a obrzeżami. Grupy lokalne są autonomiczne i same się utrzymują, a wynajem sal i inne wydatki są finansowane poprzez „przekazywanie kapelusza”.

AA udaje się uniknąć wielu problemów, które często dotyczą inne organizacje w miarę ich rozwoju: braku wspólnego celu między rdzeniem organizacji a jej peryferiami, rozmycia pierwotnej idei, braku zdolności do jej realizacji – dzięki okrojonej, podstawowej strukturze organizacyjnej i naciskowi na podstawową, prostą, niezmienną tradycję, która jest zapisana w „Wielkiej księdze”<sup>198</sup>. Prostota w połączeniu

<sup>195</sup> Ibid.

<sup>196</sup> Ibid.

<sup>197</sup> Patrz <http://www.aagrapevine.org/>.

<sup>198</sup> Alcoholics Anonymous, „The Big Book”, <http://www.aa.org/bigbookonline/>.



z altruistyczną naturą leczenia, które wykorzystuje uczestników jako ambasadorów i mentorów, pomaga rozpowszechniać pracę AA i zwiększa liczbę członków.

AA ma obecnie dwa miliony członków w ponad 60 tysiącach grup w Kanadzie i Stanach Zjednoczonych. Grupy działają w 180 krajach na całym świecie. AA otrzymuje również wsparcie instytucjonalne wśród służb więziennictwa w wielu krajach, a nakaz uczestnictwa w spotkaniach często jest częścią wyroku. Co więcej, w społeczeństwach, w których tradycyjne struktury wsparcia (kościół, rodzina, sąsiedztwo) podupadają, AA i inne grupy wzajemnej pomocy stanowią ważny element podstawowej opieki zdrowotnej i zapewniają nieocenioną strukturę wsparcia dla osób w potrzebie.

## Wyzwania

Wczesny sukces AA w Ameryce Północnej wynikał po części z silnego rezonansu z pojawiającymi się wówczas ideami kulturowymi dotyczącymi potrzeby samodzielności, indywidualnego dążenia do przezwyciężenia trudności i wzięcia osobistej odpowiedzialności za sukces.

AA działa w różnych środowiskach religijnych, w krajach rozwiniętych i rozwijających się, w krajach z prywatną i państwową opieką zdrowotną. Niemniej jednak rozwój jest nierównomierny. Poza Republiką Południowej Afryki i Zimbabwe niewiele grup istnieje w pozostałych krajach tego kontynentu. W Europie Wschodniej ruch również nie cieszył się popularnością, a jego członkowie w Indiach i na Bliskim Wschodzie zazwyczaj są pracownikami zagranicznych firm<sup>199</sup>. Można to częściowo wyjaśnić tradycją spotkań, podczas

których dzielą się swoimi życiowymi historiami z innymi, bez względu na klasę, płeć, rasę, religię czy status społeczny. Osoby wywodzące się z kultur, które kładą duży nacisk na prywatność życia emocjonalnego lub społecznego, czy też „zamykają” ludzi w wysoce zróżnicowanych rolach i relacjach, mają trudności z dostosowaniem się do podstawowych zasad grup wzajemnej pomocy, takich jak AA.

Wczesny sukces AA spowodowany był po części naciskiem organizacji na to, aby jednostki zebrane w spójne zespoły koncentrowały się na zmianie samych siebie i wspieraniu innych. Co więcej, AA nie angażowało się w publiczną politykę konsumpcji alkoholu, która w Ameryce gwałtownie rosła w latach 40. i 50. XX wieku. „Problem alkoholowy” był postrzegany jako problem alkoholika, a nie przemysłu alkoholowego czy szerszej kultury. Anonimowi Alkoholicy nigdy nie występowali przeciwko branży alkoholowej ani nie podejmowali żadnych działań o charakterze lobbingu czy rzecznictwa, aby spróbować łagodzić nasilenie kultury picia we współczesnych społeczeństwach<sup>200</sup>.

Pojawiają się pytania o skuteczności Anonimowych Alkoholików. W rzeczywistości wskaźnik skuteczności jest trudny do ustalenia w porównaniu z innymi metodami leczenia uzależnienia od alkoholu – choć zwykle twierdzi się, że nie wypada ani lepiej, ani gorzej. Ocenę utrudnia fakt, że AA nie prowadzi rejestru członków i jest luźnym stowarzyszeniem. Autorzy randomizowanych kontrolowanych badań mieliby również trudności w zidentyfikowaniu AA jako przyczyny sukcesu w walce z alkoholizmem, ponieważ wiele osób uczęszczających w spotkaniach jest też zaangażowanych w inne praktyki terapeutyczne.

<sup>199</sup> Robinson, D. (1983), „The Growth of Alcoholics Anonymous”, „Institute for Health Studies”, nr 18(2), s. 167–172.

<sup>200</sup> Valverde, M., White-Mair, K. (1999), „One day at a time’ and other slogans for everyday life: the ethical practices of alcoholics anonymous”, „Sociology”, nr 33(2), s. 393–410.

# Załącznik 4. Przegląd literatury

Istnieje obszerna literatura o innowacjach społecznych i dość rozbudowana literatura o rozpowszechnianiu innowacji. Jednak literatura na temat zwiększania skali i powielania innowacji społecznych jest ograniczona.

Większość istniejącej literatury analizuje różne podejścia do wzrostu wzdłuż kontinuum od niekontrolowanego rozprzestrzeniania się do wzrostu organizacyjnego. Na przykład **Peter Uvin i inni**<sup>201</sup> identyfikują typowe sposoby, w jakie organizacje pozarządowe mogą poszerzyć swój wpływ społeczny poprzez zwiększenie rozmiaru, podejmowanie nowych działań, bezpośrednie i pośrednie wpływanie na zachowanie innych organizacji oraz zapewnienie własnej równowagi organizacyjnej. Sugerują, że w wypadku poszerzania wpływu społecznego skuteczniejsza od ekspansji organizacyjnej jest decentralizacja. Polega ona na „pomnażaniu i włączaniu do głównego nurtu organizacji typu *spin-off*, rezygnacji z innowacji, tworzeniu alternatywnej wiedzy i wpływaniu na innych aktorów społecznych”. Starając się zmaksymalizować i rozpowszechnić swój wpływ, organizacje pozarządowe stają przed strategicznym wyborem między trzema podstawowymi modelami:

- **Ekspansja** – przekształcenie się w większą organizację. Przykładowo zwiększenie rozmiaru istniejących działań za pomocą większej ilości pieniędzy, liczby pracowników i beneficjentów. Sukces jest definiowany w kategoriach zdolności do tego, by stać się istotnym graczem w sektorze.

- **Pomnażanie** – organizacje mogą tworzyć niezależne instytucje typu *spin-off*. Często pociąga to za sobą zmniejszenie rozmiaru i skupienie się na rozwoju poprzez pomnażanie. Sukces w tym przypadku definiowany jest przez różnorodność i mnogość powstałych organizacji – „podobna do społeczeństwa obywatelskiego mnogość inicjatyw i form organizacyjnych, z których każda ma swoje własne cele, struktury, role i możliwości”.
- **Mainstreaming** – tworzenie mechanizmów działań pośrednich, takich jak rzecznictwo, lobbing, szkolenia, badania, integracja i wspólne przedsięwzięcia w celu wywarcia wpływu na funkcjonowanie rządu lub biznesu. Sukces osiąga się, jeśli organizacja wpływa na zachowanie podmiotów w całym społeczeństwie.

Wybór modelu zależy od takich elementów, jak ideologia i osobowość najwyższego kierownictwa, środowisko społeczno-gospodarcze i polityczne, w którym działa organizacja, nadarzające się okazje, rodzaj działalności oraz członkowie społeczeństwa<sup>202</sup>.

Podejście to jest spójne z pracą **Grega Deesa**, który rozróżnia „zwiększanie skali” i „pogłębianie skali”<sup>203</sup>. „Zwiększanie skali” obejmuje rozwój organizacyjny w nowych kontekstach i regionach, podczas gdy „pogłębianie skali” oznacza koncentrowanie zasobów na osiągnięciu większego wpływu w „macierzystej” społeczności. „Pogłębianie skali” jest zgodne z logiką „małe jest piękne” – osiąga się je poprzez poprawę jakości istniejących usług,

<sup>201</sup> Uvin, P., Jain, P.S., Brown, D. (2000), „Think Large and Act Small: Towards a New Paradigm for NGO Scaling Up”, „World Development”, nr 28(8), s. 1409–1419.

<sup>202</sup> Ibid.

<sup>203</sup> Patrz np. Taylor, M.A., Dees, G. J. and Emerson, J. (2002), „The Question of Scale: Finding an Appropriate Strategy for Building on Your Success”, w: „Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Nonprofit”, red. Eds. Dees, G. J., Emerson, J., Economy, Wiley Press, New York.

lepsze dotarcie do populacji docelowej, opracowywanie nowych sposobów radzenia sobie z problemami, rozszerzanie usług na nowe grupy oraz opracowywanie innowacyjnych podejść do finansów i zarządzania.

Dees podkreśla również wartość skalowania wpływu społecznego zamiast wzrostu organizacyjnego. Idealem jest maksymalizacja wpływu społecznego w stosunku do zużytych lub zainwestowanych zasobów. Wymaga to zaangażowania się w „ekosystem”, w którym „żyje” dana innowacja społeczna. Ekosystem składa się z „graczy i ról” (np. dostawców zasobów, konkurentów, sojuszników, beneficjentów, klientów i znaczących osób postronnych) oraz „warunków środowiskowych” (takich jak polityka i rząd, ekonomia i rynki, kultura i trendy społeczne, geografia i infrastruktura).

Według Deesa największy wpływ mogą mieć zmiany w ekosystemie – aby tak się stało, konieczne jest doprowadzenie do trwałej zmiany zachowań graczy. Można tego dokonać poprzez szerokie rozpowszechnienie innowacji lub zmianę jednego lub więcej warunków środowiskowych. Sposoby zmiany ekosystemu obejmują budowanie koalicji między graczami, skuteczną komunikację, tworzenie realnych alternatyw dla istniejących praktyk i planowanie awaryjne. Jeśli innowatorzy społeczni zaangażują się w takie działania, mają duże szanse na wywarcie bardzo pozytywnego wpływu<sup>204</sup>.

**Everett Rogers**, który również obszernie opisuje tę kwestię, definiuje upowszechnianie innowacji jako „proces, w którym na przestrzeni czasu, poprzez określone kanały, innowacja jest przekazywana wśród członków systemu społecznego”<sup>205</sup>.

Skuteczne rozprzestrzenianie występuje w trzech odrębnych etapach: wczesny okres, kiedy rozprzestrzenia się bardzo powoli; drugi etap, kiedy powielanie nabiera tempa (z dużym udziałem wszystkich powieleń odbywających się w krótkim przedziale czasowym); oraz ostatni etap, kiedy liczba kopii drastycznie spada i pozostaje w stagnacji aż do zakończenia powielania<sup>206</sup>. Szereg czynników może wpływać na tempo przyjęcia danej innowacji społecznej: przewaga względna, kompatybilność, testowalność, widoczność, czas, komunikatywność i zdolność personelu do działania jako pośrednicy zmian w ulegającym modyfikacji zachowaniu. Rogers identyfikuje ponadto pięć etapów wpływających na rozpowszechnianie na poziomie indywidualnym: wiedza, perswazja, decyzja, wdrożenie i przekonanie.

**Christine Greenhalgh i inni**<sup>207</sup> opowiadają się za bardziej zniuansowaną interpretacją rozpowszechniania i przyjmowania się innowacji, utrzymując, że powinniśmy postrzegać je nie jako wydarzenie, ale jako proces. Dla nich „oparty na obawach model adopcji” jest lepszym wyjaśnieniem tego, w jaki sposób innowacje pojawiają się i są rozpowszechniane. Model ten składa się z trzech elementów. Są to obawy na etapie przed przyjęciem, związane ze świadomością użytkowników na temat innowacji i tym, czy mają wystarczające informacje, aby zrozumieć, w jaki sposób innowacja wpłynie na nich osobiście. Drugim elementem są obawy podczas wczesnego użytkowania. Pomyślne przyjęcie jest bardziej prawdopodobne, jeśli użytkownicy mają stały dostęp do informacji, szkoleń i wsparcia. Wreszcie pojawiają się też obawy wśród użytkowników dotyczące możliwości, autonomii i wsparcia w udoskonalaniu innowacji.

<sup>204</sup> Dees, G. (2007), „Scaling Impact with Ecosystem Thinking”, prezentacja Stanford GSB, 9 kwietnia 2007.

<sup>205</sup> Rogers, E.M. (2003), „Diffusions of Innovations”, Free Press, New York, s. 5.

<sup>206</sup> Graficznie jest to krzywa „S”.

<sup>207</sup> Greenhalgh, C., Robert, G., MacFarlane, F., Bate, P., Kyriakidou, O. (2004), „Diffusion of Innovations in Service Organisations: Systematic Review and Recommendations”, „The Millbank Quarterly”, nr 82(4).

Greenhalgh ze współpracownikami przedstawia również szereg czynników, które odpowiadają za różne wskaźniki adopcji. Obejmują one łatwość, z jaką wiedza wymagana do korzystania z innowacji może zostać skodyfikowana i przekazana innym użytkownikom, to, czy innowacja poprawia wykonywanie zadań przez użytkownika, czy jest wspierana przez szkolenia, dostosowywanie lub pomoc techniczną, a także czy innowacja stanowi zagrożenie dla istniejących w organizacji praktyk. Podkreśla się również znaczenie tak zwanych „rozmytych granic” między „twardym rdzeniem” innowacji, którego nie można dostosować, a „miękkimi peryferiami”, które można dostosowywać. Zdolność adaptacji miękkich peryferii jest kluczowym atrybutem w określaniu wskaźników adopcji.

Ponadto Greenhalgh i inni twierdzą, że jednostki nie są jedynie biernymi odbiorcami innowacji – zamiast tego eksperymentują, oceniają, kwestionują i wymyślają je na nowo. Nazywanie adoptujących „leniwymi” lub „opieszalymi” jest, w najlepszym razie, uproszczeniem. Jest ku temu wiele wskazań psychologicznych. Na przykład, gdy innowacja zaspokaja osobistą potrzebę, motywacja użytkowników do korzystania z niej jest większa. Istotne jest również to, czy znaczenie przypisywane innowacji przez użytkownika jest zgodne ze znaczeniem przypisywanym jej przez kierownictwo wyższego szczebla, innych użytkowników usług i interesariuszy.

#### **A4.1 Modele rozpowszechniania w społeczności – pewne niedociągnięcia**

**Amy Gerstein**<sup>208</sup> wskazuje typowe pułapki lub „pouczające błędy” w modelach szerzenia społecznego. Po pierwsze, większość badaczy stara

się powielać techniczny element programu, nie biorąc pod uwagę ukrytej lub nieformalnej wiedzy osadzonej w ludziach i organizacjach – która jest kluczem do sukcesu. Innym powszechnym problemem jest to, co autorka nazywa demencją „transplantacyjną” – model programu zaprojektowany w jednym konkretnym miejscu nie może być po prostu przeszczepiony gdzie indziej. Co więcej, większość wysiłków nie jest w stanie sprostać wyzwaniu, jakim jest wsparcie wszystkich osób zaangażowanych we wdrażanie konkretnego programu lub doprowadzenie go do końca w całej złożoności. Ważne jest, aby przyznać, że nie ma magicznego sposobu na sukces. Kolejnym wyzwaniem jest fakt, że potencjalni odbiorcy często nie rozumieją, w jaki sposób innowacja może być dostosowana do ich potrzeb, co z kolei ogranicza przyjęcie innowacji w nowych miejscach. Wreszcie, jeśli program ma się zakorzenić, należy zainwestować zasoby instytucjonalne.

**David Strang i Sarah Soule** postrzegają rozprzestrzenianie jako „możliwość zaobserwowania kulturowej konstrukcji znaczenia, dowiedzenia się, w jaki sposób praktyki są interpretowane lokalnie i globalnie, oraz zadania pytania, dlaczego niektóre praktyki rozkwitają, podczas gdy inne upadają”<sup>209</sup>. Ich analiza koncentruje się na najnowszych osiągnięciach makroanalizy rozpowszechniania w społecznych ruchach i organizacjach, tj. badają strategię i struktury behawioralne zamiast innowacji technicznych. Strang i Soule identyfikują dwa mechanizmy strukturalne, które wpływają na rozprzestrzenianie: po pierwsze rozpowszechnianie wśród populacji poprzez zewnętrzne źródło lub modele transmisji, a po drugie rozpowszechnianie wśród populacji poprzez modele wewnętrzne lub zaraźliwe. Te dwa mechanizmy mogą działać w tandemie. Było tak, przykładowo, gdy ludzie usłyszeli

<sup>208</sup> Gerstein, A. (2002), „Framing a conversation about taking social innovations to scale: considerations for reformers and funders”, Fundacja Noyce, Palo Alto.

<sup>209</sup> Strang, D., Soule, S. (1998), „Diffusion in organisations and social movements: from hybrid corn to poison pills”, „Annual Review of Sociology”, nr 24, s. 265–290.

wiadomość o zamachu na Johna F. Kennedy'ego w radiu, a następnie pobiegli na ulice, aby roznieść tę wiadomość. Źródła wewnętrzne i zewnętrzne często odgrywają różne role w upowszechnianiu. Zewnętrzne wprowadzają idee do populacji za pośrednictwem mediów, takich jak środki masowego przekazu i państwo. Na wewnętrzne wpływy w populacji wpływają: jednorodność przestrzenna i kulturowa spójność populacji oraz status kulturowy i prestiż danej innowacji. Co więcej, organizacje często rozglądają się w otoczeniu, aby ocenić konkurentów i, w razie potrzeby, wprowadzają innowacje (lub przyjmują innowacje), aby zachować przewagę konkurencyjną<sup>210</sup>.

## A4.2 Interpretacja i rozpowszechnianie

Proces interpretacyjny leży u podstaw większości procesów adopcyjnych. Teoretyczna „rama” interpretacyjna **Ervinga Goffmana** jest użyteczna jako „schemat interpretacyjny, który upraszcza i kondensuje »świat zewnętrzny« poprzez zaznaczanie i kodowanie obiektów, sytuacji, zdarzeń, doświadczeń i sekwencji działań”<sup>211</sup>. Proces interpretacyjny obejmuje tłumaczenie konkretnych praktyk na abstrakcje do eksportu – a następnie przekształcanie abstrakcji w konkretną praktykę. Rozpowszechnianie praktyk ma miejsce, gdy nabierają one znaczenia, stają się znajome i przekonujące – a zatem to nie sama innowacja jest rozpowszechniana, ale jej zrozumienie i postrzeganie przez jednostki i organizacje.

Nic zatem dziwnego, że praktyki, które odzwierciedlają główny nurt kulturowego rozumienia odpowiednich lub skutecznych działań,

rozprzestrzeniają się szybciej niż te, które tego nie robią. Centralnie umiejscowione podmioty mają tendencję do wczesnego przyjmowania kulturowo „uzasadnionych” innowacji, podczas gdy „bezprawne” innowacje są przyjmowane przez osoby z marginesu. Gracze z obrzeży rzucają wyzwanie i wielokrotnie przekształcają struktury instytucjonalne.

## A4.3 Wzrost organizacyjny

**Jane Wei-Skellern i Beth Anderson**<sup>212</sup> przeanalizowały ekspansję geograficzną organizacji non profit poprzez oddziały lub instytucje stowarzyszone. Dążenie do osiągnięcia wpływu społecznego często przekłada się na presję na wzrost organizacyjny, ale inne motywacje do ekspansji obejmują chęć wykorzystania nowych źródeł finansowania, budowania marki organizacji i poprawy wydajności. Dla nich jednym z najważniejszych pytań stojących przed liderami tego typu organizacji, gdy próbują się rozwijać, jest podjęcie decyzji, jaki rodzaj struktury organizacyjnej przyjąć. Wei-Skellern i Anderson twierdzą, że im luźniejsze relacje między pierwotnymi organizacjami a oddziałami czy instytucjami stowarzyszonymi, tym szybszy jest wzrost<sup>213</sup>.

Niektóre z kluczowych wyzwań związanych z ekspansją obejmują budowanie zdolności organizacyjnych i systemów niezależnie od struktury wzrostu, kultywowanie właściwej kultury i rozwijanie silnego przywództwa podczas ekspansji poprzez oddziały. Oddziały stworzone i kontrolowane przez biuro centralne nie mają takiej autonomii jak instytucje stowarzyszone i trudno jest im

<sup>210</sup> Zostało to zademonstrowane przez zjawisko inżynierii wstecznej.

<sup>211</sup> Goffman, E. (1974), „Frame analysis: An essay on the organisation of experience”, Harper and Row, London.

<sup>212</sup> Wei-Skellern, J., Anderson, B.B. (2003), „Non-profit Geographic Expansion: Branches, Affiliates, or Both? CASE, seria dokumentów roboczych nr 4.

<sup>213</sup> Oddziały mają tę zaletę, że są wzorami do naśladowania i laboratoriami do testowania nowych pomysłów, podczas gdy instytucje stowarzyszone mogą być ważnym źródłem innowacji.

utrzymać bliską kulturę i wyznaczyć odpowiednie osoby do kierowania. W przypadku instytucji stowarzyszonych, problem polega raczej na tym, jak zdefiniować obowiązki związane z zarządzaniem niż na odtworzeniu oryginalnej kultury.

Wei-Skellern i Anderson podsumowują, że nie ma jednej optymalnej struktury organizacyjnej dla ekspansji – konkretne wyzwania różnią się w zależności od wybranej drogi. Różne podejścia będą mniej lub bardziej odpowiednie w zależności od kontekstu, zasobów, strategii i zdolności organizacyjnych.

Stwierdzono również, że liderzy organizacji non profit preferowali ekspansję oddziałów, ale modele i organizacje były na ogół mniejsze niż pierwotna instytucja. Wśród największych organizacji non profit dominują instytucje stowarzyszone. Rzeczywiście, im luźniejsza metoda

ekspansji, tym większy wzrost. Uzyskanie korzyści skali okazało się główną motywacją do ekspansji, ale w przypadku wielu organizacji korzyści te nie zmaterializowały się w oczekiwanym stopniu. Badania Wei-Skellern i Anderson podkreślają zatem wyzwania stojące przed organizacjami pozarządowymi w miarę ich ekspansji oraz wagę struktur organizacyjnych w budowaniu potencjału i systemów wspierających nowe lokalizacje. Takie problemy mogą częściowo wyjaśniać, dlaczego korzyści z ekonomii skali są zwykle niższe niż oczekiwane przez organizacje.

Literatura w tej dziedzinie dynamicznie rozwija się wśród fundacji, a także innych podmiotów wspierających innowacje, takich jak uniwersytety. Wciąż jednak brakuje w niej wielu kwantyfikacji i danych, a obecnie istnieje stosunkowo niewiele analiz wpływu różnych struktur rynkowych na innowacje.







**NESTA**

1 Plough Place  
London EC4A 1DE  
[research@nesta.org.uk](mailto:research@nesta.org.uk)  
[www.nesta.org.uk](http://www.nesta.org.uk)

Mamy również biura w:  
Cardiff, Belfast, Stirling, Dundee oraz Newcastle-upon-Tyne.

Opublikowano: wrzesień 2007  
IO/04