
Grzegorz Baran | g.baran@uj.edu.pl

Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Janusz Bąk | januszbak@pk.edu.pl

Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki, Instytut Ekonomii, Socjologii i Filozofii

Design thinking jako przestrzeń dla przełomowych innowacji

Design Thinking as the Environment for Disruptive Innovation

Abstract: The subject of this paper is design thinking as an approach to creative thinking and action adapted from the work of the best designers. Design thinking is a method of solving open, complex and ambiguous user problems. As a method based on the the human-centered, exploratory and iterative potential of attitudes towards design practice and reality itself, it holds a number of attractive qualities for disruptive innovation. The purpose of the study is to identify these design thinking qualities that can support organizations in creating disruptive innovations.

Key words: design thinking, design management, disruptive innovation, creativity, problem solving, business model

Wprowadzenie

Design thinking (myślenie projektowe) jako podejście do twórczego myślenia i działania, wywodzące się z pracy najlepszych projektantów, **jest metodologią systemowego rozwiązywania otwartych, złożonych i niejednoznacznych problemów** (projektowych), wynikającą z humanistycznego, eksploracyjnego i iteracyjnego potencjału nastawień wobec praktyki projektowania i samej rzeczywistości. I jako takie wydaje się posiadać szereg walorów atrakcyjnych z punktu widzenia poszukiwania przełomowych innowacji.

Celem opracowania jest wskazanie tych walorów metodologii design thinking, które mogą wspierać w organizacjach generowanie przełomowych innowacji.

W związku z tym w tytule użyto określenia „przestrzeń dla przełomowych innowacji”, aby zasygnalizować, że nie chodzi o pojedynczą metodę stosowaną jedynie do rozwiązywania problemów określonego typu, lecz właśnie o pewną (niekoniecznie tylko fizyczną) przestrzeń dla twórczego myślenia i działania. Procesy powstawania przełomowych innowacji mają bowiem oddolny charakter, co oznacza, że wymykają się próbom bezpośredniego zarządzania i możemy je w organizacjach jedynie wspierać, tworząc określone warunki do ich rozwoju.

W sformułowaniu celu świadomie użyto także określenia „mogą wspierać”, gdyż przyjęty, typowy zresztą dla nauk empirycznych – redukcyjnych, schemat wnioskowania jest logicznie zawodny. Oznacza to, że wyciągane w ten sposób **wnioski jedynie uprawdopodobniają** ujawnione zależności i wymagają dalszego potwierdzenia na drodze badań empirycznych. Dla rozwiązania podjętego problemu przeprowadzono bowiem badania teoretyczne z wykorzystaniem metody analizy i konstrukcji logicznej [por. Apa-nowicz 2000, ss. 109–110]. Pomocniczo wykorzystano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa na temat metodologii design thinking oraz koncepcji przełomowych innowacji, a we wnioskowaniu metody porównania oraz abstrakcji generalizującej – na podstawie porównania przebiegu procesu design thinking jako pewnej metody działania oraz procesu powstawania przełomowych innowacji (rozumianych jako proces oddolny) – wyodrębniono te cechy tego pierwszego, które mogą sprzyjać temu drugiemu.

Naturalnie ze względu na charakter i zakres opracowania przedstawiamy w nim syntetycznie najważniejsze tylko ustalenia, pomijając szczegółowy opis całego procesu wnioskowania. Tekst został podzielony na trzy części, z których każdą poświęcono odrębnemu częściowemu zadaniu, które bardziej szczegółowo omawiamy już w dedykowanych im punktach.

Design thinking jako integralna część współczesnego zarządzania

Design thinking jest metodologią niespecyficzną dla nauk o zarządzaniu, lecz użyteczną i coraz częściej wykorzystywaną w praktyce zarządzania. I jako taka wymaga szerszego opisu na potrzeby określonego we wstępie celu opracowania. Ponadto już wstępna analiza typowego, przedstawionego choćby przez szkołę stanfordzką, procesu myślenia projektowego pozwala przypuszczać, że może ono być skuteczne w generowaniu innowacji o charakterze przełomowym. Z uwagi na słabą rozpoznawalność tej metodologii na gruncie nauk o zarządzaniu, przed przystąpieniem do szczegółowej analizy jej składowych istotnych dla innowacji oraz zależności pomiędzy nimi, warto zaznajomić czytelników ze strukturą samego procesu i jego

funkcjonalnymi powiązaniem z zarządzaniem. Przez funkcjonalne powiązania należy rozumieć w tym przypadku to, że choć zarządzanie i projektowanie rozwijały się przez długi czas niezależnie od siebie, zdają się w pewnym zakresie realizować zbliżone funkcje.

Zasadniczym zatem zadaniem, istotnym dla rozwiązania postawionego wyżej cząstkowego problemu badawczego, jest przedstawienie istoty myślenia projektowego, jego struktury oraz choćby zarysowania wspomnianych wyżej funkcjonalnych zależności. To na objaśnieniu tych kwestii skoncentrujemy obecnie naszą uwagę.

Jak piszą A. Dziadkiewicz i P. Maśloch, design, który jest kojarzony przede wszystkim ze sztuką i architekturą, od lat 60. stopniowo wchodzi do języka biznesu i zarządzania, stając się dziedziną związaną z rozwojem przemysłu, nauki, inżynierii i technologii. Powołując się na ustalenia British Design Council, twierdzą, że dzisiaj design „to już nie rzeczownik, przedmiot, lecz proces, czynność, pewna sekwencja kroków, która pomaga w zdefiniowaniu problemu i znalezieniu najlepszego rozwiązania [Dziadkiewicz, Maśloch 2013, s. 81]. Istotą designu, jak twierdził Steve Jobs, nie jest bowiem po prostu to, jak coś wygląda, ale przede wszystkim, jak działa [Shed 2010].

Na czynnościowy charakter myślenia projektowego wskazują także R. Razzouk i V. Shute, definiując je jako proces analityczny i twórczy, który angażuje ludzi w możliwości eksperymentowania, tworzenia i prototypowania modeli oraz gromadzenia informacji zwrotnych w celu ich przeprojektowywania [Razzouk, Shute 2012, s. 330]. Jest to dość ogólne ujęcie procesu myślenia projektowego, które można w różnych sposób wypełnić treścią konkretnych działań. Wynika to z pewnej trudności w jednoznacznie określeniu, czym ten proces jest. To z kolei jest związane z charakterem samego procesu, który D. Braha i Y. Reich określają jako iteracyjny, eksploracyjny i do pewnego stopnia chaotyczny [Braha, Reich 2003, s. 185].

Eksploracyjny charakter procesu design thinking przejawia się w sposobie pracy interdyscyplinarnych zespołów projektowych, które poszukują rozwiązań, próbując je stopniowo odkrywać, gromadząc kolejne porcje wiedzy o użytkownikach i ich doświadczeniach. Cały czas konfrontując tę wiedzę z użytkownikami poprzez kolejne etapy udoskonalania i testowanie prototypów ostatecznego rozwiązania. Ta iteracyjność procesu sprawia, że choć jest on zamknięty w określonych ramach, rzadko przebiega w sposób szablonowy. Design thinking jest – jak to określił Koźmiński w odniesieniu do zarządzania [Koźmiński 2004, s. 9] – bardziej sposobem myślenia o rzeczywistości niż jednoznacznie określonym systemem konkretnych metod, technik i narzędzi. Choć uczestnicy projektu korzystają z określonych metod i narzędzi, ich katalog jest otwarty, a dobór na każdym etapie podyktowany bieżącymi potrzebami projektowymi.

Proces myślenia o projekcie, jak zauważają D. Braha i Y. Reich, zaczyna się od pewnych abstrakcyjnych specyfikacji (jak potrzeba klienta czy wymagania funkcjonalne wobec projektowanego obiektu) i poprzez kolejne przybliżenia/udoskonalenia prowadzi do końcowego rezultatu w postaci konkretnego rozwiązania [Braha, Reich 2003, s. 186]. W oryginalnym tekście przywołani tu autorzy używają określenia *iterative refinement* dla podkreślenia, że ta początkowo abstrakcyjna specyfikacja jest udoskonalana w kolejnych cyklach myślenia syntetyzującego wyłaniające się stopniowo części informacji o strukturze przyszłego rozwiązania, aby stopniowo przekształcić się w konkretny projekt. Ten eksploracyjny i iteracyjny proces z natury nie może być przewidywalny, gdyż dotyczy rozwiązania, które dopiero odkrywamy w procesie badania struktury projektowej o wielu możliwościach i ograniczeniach.

Tim Brown zwraca uwagę na to, że design thinking jest zasadniczo procesem odkrywania, w ramach którego dokonujemy wielu nieoczekiwanych odkryć i sprawdzamy, dokąd one prowadzą [Brown 2016, s. 48]. Podkreśla, że nie jest to prosty, linearny proces, gdyż wymaga jednoczesnego uwzględnienia trzech ograniczeń: atrakcyjności dla użytkownika, technicznej wykonalności i ekonomicznej opłacalności. Zespół projektowy poprzez eksperymentowanie z wieloma rozwiązaniami stopniowo odkrywa takie, w którym ograniczenia te pozostają w łagodnej koegzystencji i które jest możliwe do rozwinięcia w atrakcyjny rynkowo model biznesowy [Brown 2016, s. 50]. Wymaga to zdaniem M. Wszółka i M. Grecha pewnego nastawienia wobec praktyki projektowania przejawiającego się m.in. w diagnozowaniu problemów i dostarczaniu efektywnych zdaniami użytkowników rozwiązań [Brown 2016, ss. 12–13], co zbliża tę metodologię do zarządzania.

Analizując problematykę myślenia projektowego na gruncie nauk o zarządzaniu, nie sposób pominąć jego szerszego kontekstu w postaci *design management* (zarządzania designem/projektowaniem/wzornictwem). Jak już ponad 20 lat temu pisali R. Cooper i M. Press, zarządzanie designem to aplikacja metod zarządzania do procesów projektowania i innowacji [Cooper, Press 1995, s. 3]. Współcześnie należałoby dodać: i odwrotnie – design thinking jako część zarządzania designem stanowi bowiem aplikację sposobu myślenia i działania najlepszych projektantów do rozwiązywania różnorodnych problemów, w tym problemów zarządzania.

Na portalu, który powstał z inicjatywy osób zafascynowanych koncepcją zarządzania designem czytamy, że jest ono biznesową stroną designu, obejmując strategię, procesy i decyzje zarządcze, budujące przestrzeń dla procesów projektowania innowacji [Design Management 2012]. W koncepcji zarządzania designem chodzi dzisiaj o znacznie więcej niż koordynowanie współpracy z projektantami czy biurami projektowymi, jak była ona rozumiana jeszcze w latach 60. [Dziadkiewicz, Maśloch 2013, s. 99].

Zadaniem zarządzania designem jest przede wszystkim stworzenie przestrzeni przyjaznej dla twórczości i ciągłego poszukiwania innowacji. Potwierdzenie takiego ujęcia w pewnym stopniu odnajdziemy także w artykule S.L. Ahire' a i P. Dreyfusa, którzy, badając różnice pomiędzy zarządzaniem designem i zarządzaniem procesami, zwracają uwagę, że w przypadku tego pierwszego mamy do czynienia z długookresowymi działaniami w tle, w odróżnieniu od widocznych na co dzień procesów na poziomie taktycznym [Ahire, Dreyfus 2000, s. 550]. Design management pozwala bowiem twórczo myśleć o organizacyjnych i biznesowych problemach oraz stwarzać możliwości wykorzystania design thinking do tworzenia innowacyjnych rozwiązań.

Ewolowało również samo pojęcie designu w firmach, dla których to już jest nie tylko dobre projektowanie produktów, ale przede wszystkim tworzenie pozytywnych doświadczeń użytkownika i jakości życia ludzi. Myślenie projektowe jest stosowane do projektowania m.in. komunikacji, marek, środowiska pracy, metod i narzędzi zarządzania tak, aby przyczyniały się one do wzrostu wyników organizacji dzięki poprawie jakości ludzkich doświadczeń. Te ostatnie stają się tak ważne, że przedsiębiorstwa zaczynają zatrudniać specjalistów z obszaru zarządzania doświadczeniami użytkowników/ludzi (*user/human experience*). Dlatego obecnie podstawową rolę zarządzania designem wydaje się rozwijanie metod działania i procesów służących włączaniu myślenia projektowego w kluczowe kompetencje biznesu.

Pewne punkty wspólne z zarządzaniem, a szczególnie jego humanistycznym nurtem, odnajdziemy w związku z powyższym za pośrednictwem obecności i znaczenia człowieka w tym procesie. M. Kostera i J. Kociatkiewicz piszą: „Nurt humanistyczny można opisać (...) jako spójny wewnętrznie program badawczy, mający na celu poznanie i poprawę losu człowieka w świecie organizacji” [Kostera, Kociatkiewicz 2013, s. 13]. To skoncentrowanie się na poprawie losu człowieka stanowi także sedno metodologii design thinking. Humanistyczny wymiar tego podejścia jest nieredukowalny, stanowiąc jedną z jego paradygmatycznych podstaw. Jak twierdzi Tim Brown, „design thinking jest nie tylko zorientowane na człowieka – samo w sobie i samo z siebie jest czymś głęboko ludzkim” [Brown 2016, s. 37]. D. Sobota i P. Szewczykowski, którzy również przywołują to bardzo wymowne stwierdzenie, dodają do niego własny komentarz, iż w przypadku design thinking to właśnie „człowiek jest punktem wyjścia i punktem dojścia całego procesu” [Sobota, Szewczykowski 2014, s. 100].

Przełomowe innowacje

Koncepcja przełomowych innowacji została po raz pierwszy wyczerpująco przedstawiona przez C.M. Christensena w 1997 roku w książce pt. *The Innovator's Dilemma: when New*

Technologies Cause Great Firms to Fail [Christensen 1997], a syntetycznie zapowiedziana dwa lata wcześniej na łamach czasopisma "Harvard Business Review" [Bower, Christensen 1995, ss. 43–53]. Już sam tytuł książki podkreśla poważne zagrożenie wobec dotychczasowych uczestników rynku, którzy rozwijają się poprzez kolejne, dość przewidywalne ulepszenia. Dlatego nowi gracze (często małe firmy i o ograniczonym dostępie do zasobów), którzy potrafią wprowadzać innowacje zmieniające obowiązujące reguły gry, mogą poważnie zagrozić pozycji dotychczasowych liderów rynku.

J.L. Bower i C.M. Christensen zidentyfikowali kategorię przełomowych innowacji, zwracając uwagę na to, że jednym z najbardziej spójnych wzorców w biznesie jest porażka firm wiodących w danym sektorze gospodarki wobec radykalnej zmiany technologicznej lub rynkowej. Wśród przykładów, które podają, znalazły się choćby: IBM, który dominował na rynku dużych stacji roboczych, przez lata nie dostrzegając szansy rozwoju na rynku minikomputerów; czy Apple, będący dominującym graczem na rynku komputerów osobistych, ustalającym standardy przyjaznych dla użytkownika komputerów, a stracił pięć lat w stosunku do firm, które jako pierwsze wprowadziły na rynek komputery przenośne [Bower, Christensen 1995, s. 43].

Przełomowe innowacje zmieniają radykalnie wzorce popytu. Jak pisze J. Gans, przełomowy produkt początkowo jest atrakcyjny tylko dla segmentu klientów niszowych, gdyż według dotychczasowych norm jest oceniany gorzej niż produkty głównego nurtu. Choć początkowo większość klientów odrzuca taki produkt, z czasem wraz ze wzrostem jego jakości rośnie także liczba zainteresowanych klientów, a taka innowacja staje się prawdziwym zagrożeniem dla dotychczasowych liderów [Gans 2016, s. 78].

M. Wessel i C.M. Christensen bardzo trafnie porównali przełomowe innowacje do pocisków wystrzeliwanych w kierunku dotychczasowych biznesów [Wessel, Christensen 2012, s. 4], które mogą zniszczyć nie tylko konkretne produkty i firmy, ale całe modele biznesu, formy organizacyjne i dotychczas obowiązujący porządek rynku. C.M. Christensen, S.D. Anthony i E.A. Roth określają przełomowe innowacje jako oddolny proces, w ramach którego wschodzące organizacje (nowe lub niedominujące w danym sektorze) są w stanie z sukcesem rzucić wyzwanie liderom [Christensen, Anthony, Roth 2004, ss. XV–XVII]. Liderzy bowiem, koncentrując się na konkurowaniu pomiędzy sobą o najbardziej rentowne segmenty rynku, nie zauważają, że ten wyścig zbrojeń w doskonaleniu flagowych produktów przestaje być atrakcyjny dla coraz większej grupy klientów, którzy przesuwać się na obrzeża sektora [Christensen, Raynor, McDonald 2016].

Istotą przełomowej innowacji jest wytworzenie zdolności odpowiedzi na potrzeby dotąd lekceważone przez liderów rynku. Przełomowe innowacje pozwalają zbudować pozycję tym firmom, które potrafią stworzyć ofertę bardziej dopasowaną do wspomnianych wyżej obrzeży sektora. Często oznacza to ofertę o ograniczonej

funkcjonalności, ale dzięki temu po niższej cenie, co w tych segmentach rynku ma kluczowe znaczenie. Podczas gdy liderzy koncentrują się na tradycyjnie rozumianych innowacjach, wzroście jakości, a co za tym idzie ceny swoich produktów, organizacje przełamujące rynek wykorzystują relatywnie proste, niskokosztowe innowacje dopasowane do pomijanych dotąd segmentów na obrzeżach sektora. W ten sposób kreują wzrost i stopniowo budują swoją pozycję konkurencyjną. C.M. Christensen, S.D. Anthony i E.A. Roth wskazują w tym przypadku na niezgodność trajektorii rozwoju oferty opartej na innowacjach podtrzymujących (oznaczających lepsze produkty za wyższą cenę) z mniej dynamiczną trajektorią popytu. Przełomowa innowacja, dostarczając nowej propozycji wartości, kreuje nowy segment lub nowy rynek, a czasami przekształca w sposób istotny (przełomowy) ten dotychczasowy [Christensen, Anthony, Roth 2004, ss. XV–XVII].

W kontekście problematyki niniejszego opracowania zasadne wydaje się na koniec tej części rozważań poczynienie jeszcze trzech bardziej ogólnych uwag, stanowiących punkt wyjścia do próby syntezy przedstawionej w kolejnym rozdziale. Po pierwsze przełomowe innowacje nie są możliwe bez człowieka. Ta uwaga ma dwa wymiary. Pierwszy z nich odnosi się do człowieka jako sprawcy innowacji. Przełomowe innowacje nie są prostą kombinacją znanych już rozwiązań, ale odkryciem czegoś zupełnie nowego. Wymaga to twórczego myślenia, do którego zdolność przypisujemy jedynie człowiekowi, a czasem zupełnie niesłusznie – jak zauważają T. Kelley i D. Kelley – tylko nielicznym, wybitnym jednostkom [Kelley, Kelley 2015, s. 17]. Tymczasem to „wiera we własne twórcze możliwości stanowi istotę innowacji” [Kelley, Kelley 2015, s. 18]. Przywołani tu autorzy na podstawie licznych doświadczeń, z których wiele opisują w książce pt. *Twórcza odwaga. Wyzwól własny twórczy potencjał*, możliwości twórczego myślenia i działania przypisują każdemu człowiekowi [Kelley, Kelley 2015]. Drugi wymiar dotyczy koncentracji na człowieku jako użytkowniku innowacji. To dla klientów nowe rozwiązanie musi stać się na tyle atrakcyjne, aby uznali go za przełomowe.

Po drugie przełomowe innowacje wymagają wspomnianego wyżej twórczego myślenia, myślenia „pozapudełkowego” (*thinking outside the box*). J. Dyer, H. Gregersen i C.M. Christensen przypisują zdolność do przełomowych innowacji przede wszystkim twórczym zdolnościom ludzi do myślenia poza przyjętymi powszechnie schematami, w niestandardowy sposób [Dyer, Gregersen, Christensen 2011, s. 17]. Używają obrazowego określenia w języku angielskim: *outside the box* dla podkreślenia, że przełomowe innowacje wymagają przełamывania ścian pudełka, granic, murów, które sami zbudowaliśmy we własnych głowach. Przywołują dobrze znany slogan Apple: *think different*, aby podkreślić znaczenie odwagi w myśleniu i działaniu inaczej niż wszyscy, wbrew powszechnym przekonaniom [Dyer, Gregersen, Christensen 2011, s. 3].

W ten sposób zarysowana charakterystyka koncepcji przełomowych innowacji pozwala na podjęcie próby identyfikacji punktów wspólnych z przedstawioną w pierwszym rozdziale metodologią design thinking tak, aby pokazać możliwości jej wykorzystania w procesie generowania takich innowacji.

Design thinking jako wsparcie procesu tworzenia przełomowych innowacji

Sygnalizowana w poprzednim rozdziale możliwość wykorzystania metodologii design thinking w procesie generowania innowacji przełomowych została pomyślana w kategoriach przestrzeni, która takie procesy ułatwia i zapośrednicza. Nie chodzi przy tym tylko o przestrzeń fizyczną (choć o tę częściowo również), ale bardziej o przestrzeń dla twórczego myślenia i działania, a więc ogół warunków, które takie myślenie i działanie ułatwiają i wspierają.

Zasadniczym pytaniem, istotnym dla rozwiązania postawionego powyżej cząstkowego problemu badawczego, jest ujawnienie walorów/zasad design thinking, które mogą skutecznie wspierać działania i procesy prowadzące do tworzenia przełomowych innowacji. W tym celu na podstawie wcześniejszej analizy metodologii design thinking oraz koncepcji przełomowych innowacji dokonano ich porównania, a następnie wykorzystując metodę abstrakcji generalizującej, wyodrębniono poszukiwane walory.

Odpowiedź na to pytanie jest dlatego szczególnie istotna, gdyż przełomowe innowacje są procesem oddolnym, często niezamierzonym, nieuświadomionym i bardzo trudno kontrolowanym. Są rozwiązaniami nieszablonowymi i nie powstają w wyniku powtarzalnych algorytmów. **Z kolei wyniki wieloletnich obserwacji D. Kelleya i T. Kelleya [2015] czy T. Browna [2016] pozwalają sądzić, że można mówić o pewnym generycznym procesie myślenia projektowego, który jest wyjątkowo skuteczny w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań otwartych, złożonych i niejednoznacznych problemów. Na syntetycznym przedstawieniu wyników tej części badania skoncentrujemy się w tej części opracowania.**

M. Wszółek i M. Grech, wskazując na paradygmatyczne ramy design thinking, piszą o jego zorientowaniu na diagnozowanie problemów i dostarczanie rozwiązań efektywnych z punktu widzenia użytkownika [Brown 2016, s. 12]. Zwraca na to uwagę wielu autorów, choć w różny sposób – od pewnego redukcyjnego myślenia o człowieku jako kliencie, którego potrzeby projekt ma zaspokoić [m.in. Owen 2006, s. 3], po twierdzenie, że człowiek w procesie projektowania jest nieredukowalny [m.in. Brown 2016; Szewczykowski, Sobota 2013].

Przyjęcie punktu widzenia użytkownika oznacza powstrzymanie się od wydawania przedwczesnych sądów na temat rzeczywistości, od wnioskowania przez pryzmat dotychczas zgromadzonej wiedzy, a nastawienie na obserwację i zrozumienie drugiego człowieka. Znaczenie tych procesów zostało opisane przez D. Sobotę i P. Szewczykowskiego, którzy postulują dokonanie czegoś na kształt fenomenologicznej epoché, oznaczającej pozwolenie przemówienia odbiorcy we własnym imieniu i jego własnym językiem [Sobota, Szewczykowski 2014, s. 100]. Redukcja fenomenologiczna zdaje się charakteryzować także proces tworzenia przełomowych innowacji. Nie są one zaledwie ulepszeniem tego, co znane, lecz stanowią radykalną i nieciągłą zmianę, będącą zaprzeczeniem wszystkiego, co było dotychczas podstawą tworzenia wartości. Zupełnie nowe rozwiązanie, zmieniające w rewolucyjny sposób ludzkie doświadczenia jest tym, co łączy design thinking i koncepcję przełomowych innowacji.

Kolejną z zasad, które wyraźnie łączą metodologię design thinking i proces powstawania przełomowych innowacji jest nieszablonowość myślenia oraz tworzenie warunków do twórczego przekraczania granic. Reguła ta została obrazowo wyrażona wyżej jako *thinking outside the box*, gdzie metaforyczne pudełko ma obrazować schematy i ograniczenia (także te mentalne czy społeczne), których nie potrafimy, nie chcemy lub boimy się przełamać. Wspomniani J. Dyer, H. Gregersen i C.M. Christensen, pisząc o przełomowych innowacjach, podkreślają, jak ważne jest tworzenie warunków do takiego twórczego, nieschematycznego myślenia, zaznaczając, jak niewiele wciąż wiemy o tym, co czyni ludzi bardziej twórczymi [Dyer, Gregersen, Christensen 2011, s. 17]. Stanowi to ważny argument za poszukiwaniem metodologii myślenia i działania, które te zdolności twórcze by z ludzi wydobywały.

Design thinking pozwala rozwiązywać problemy nie tylko złożone i otwarte, ale także niejednoznaczne, co wyraźnie można odczytać z książki T. Kelleya i D. Kelleya [2015]. Autorzy na konkretnych przypadkach pokazują, jak można uruchomić ukryte w ludziach możliwości i dowodzą wyjątkowości myślenia projektowego w zderzeniu z niejednoznacznością problemów, gdzie tradycyjne metody okazują się zawodne. Design thinking sprawdza się tam, gdzie potrzeba zdolności do twórczego i nieszablonowego myślenia, które potrafi przekraczać ustalone dotychczas granice.

C. Owen zauważa, że myślenie projektowe ma charakter holistyczny, a problemy, z którymi ma sobie radzić, to problemy złożone, wymagające rozwiązań systemowych, angażujących sprzęt, oprogramowanie, procedury, polityki, rozwiązania organizacyjne i wszystko co jest niezbędne do stworzenia kompleksowego rozwiązania [Owen 2006, s. 4]. Jako egzemplifikację znaczenia holistycznego podejścia do innowacji można przywołać przypadek wynalazku elektrycznej żarówki, opisany przez T. Browna w kontekście myślenia projektowego. Jak podkreśla Brown, Edison

nie tylko wynalazł żarówkę, ale opakował ją całym przemysłem. Rozumiał, że bez systemu masowego wytwarzania i dystrybucji energii żarówka będzie tylko salonową sztuczką. Dlatego prawdziwy geniusz Edisona leżał także w jego zdolności do zbudowania w pełni rozwiniętego rynku i stworzeniu popytu, a nie tylko pojedynczego urzędowania [Brown 2008, s. 85]. To systemowe oddziaływanie na popyt jest wyraźnie kolejnym punktem łączącym myślenie projektowe z procesem tworzenia przełomowych innowacji, które skutecznie zmieniają wzorce popytu i dlatego wymagają obudowania innowacyjnych rozwiązań innowacyjnymi modelami biznesu, a często także innowacyjnymi modelami zarządzania.

Kolejnym walorem podejścia design thinking jest jego systematyczność w poszukiwaniu innowacji. W ten sposób przedstawia myślenie projektowe T. Brown, dla którego systematyczność oznacza zarówno **wytrwałość w dążeniu do celu, jak i powiązanie** poszukiwanego rozwiązania z uwzględnieniem wnikliwie badanych możliwości i ograniczeń, wynikających z szerokiego kontekstu (organizacyjnego, społecznego, itd.), w którym cały proces przebiega [Brown 2016, ss. 167–169]. Jak twierdzi L. Kimbell, nie można zredukować projektowanego rozwiązania jedynie do wymiaru estetycznego lub poznawczego, lecz trzeba pamiętać o konieczności osadzenia procesu myślenia i wiedzy projektantów w kontekście, w którym pracują [Kimbell 2011, ss. 295–296].

T. Brown wyraźnie podkreśla, że innowacja to nie to samo co wynalazek [Brown 2016, s. 173]. Dlatego często w kontekście efektu pracy projektowej używane jest pojęcie odkrycia, a nie wynalazku. Dopiero w procesie badawczym, uwzględniającym możliwości techniczne, atrakcyjność dla potencjalnego użytkownika oraz ekonomiczną opłacalność projektu, wyłania się stopniowo ostateczne rozwiązanie postawionego problemu. Jest to odniesienie do dość powszechnie przywoływanej w literaturze triady ograniczeń wyznaczających pole poszukiwania optymalnego rozwiązania: atrakcyjność, wykonalność i opłacalność [Kelley, Kelley 2015, s. 35; Brown 2016, s. 50]. Dostrzegalna jest tu także pewna zbieżność z myśleniem w kategoriach modelu biznesu, do którego to pojęcia odwołuje się zresztą także T. Brown [2016, s. 168]. Ten zatem walor podejścia design thinking, użyteczny z punktu widzenia wsparcia dla przełomowych innowacji, można zwięźle nazwać systematycznym osadzeniem projektowanego rozwiązania w skutecznym modelu biznesu.

Warto szczególnie podkreślić, że design thinking jest nie tyle metodą badawczą zmierzającą do poznania rzeczywistości, co usystematyzowanym sposobem twórczego rozwiązywania problemów, a więc metodą wypełniającą projekcyjną funkcję nauk o zarządzaniu. Jako podejście do myślenia i działania wypełnia definicję metody T. Kotarbińskiego, czyli sposobu działania nadającego się do systematycznego stosowania; przy czym sposób oznacza tok działania, a więc jego skład i układ jego

stadiów [Kotarbiński 1981, s. 524]. Jednocześnie jednak design thinking jest metodą tworzenia rozwiązań poprzez ich odkrywanie w ciągłej relacji do rzeczywistości i jej poznania. Poznanie rzeczywistości ma tu jednak przede wszystkim wymiar pragmatyczny – służy tworzeniu innowacyjnych rozwiązań praktycznych problemów, a nowe sposoby myślenia zaczynają się od zmian w sposobie działania.

J. Dyer, H. Gregersen i C.M. Christensen piszą, iż krytyczny wgląd w ich badania pozwala sądzić, że zdolność do generowania innowacyjnych pomysłów nie jest jedynie funkcją umysłu, ale również funkcją zachowań. To dobra wiadomość dla nas wszystkich, ponieważ oznacza, że jeśli zmienimy nasze zachowanie, możemy poprawić nasz kreatywny wpływ [Dyer, Gregersen, Christensen 2011, s. 3]. Podkreślają, że nie wystarczy myśleć inaczej, ale trzeba przede wszystkim zacząć działać inaczej. W tym cytacie chodzi o coś więcej niż odwagę przełamывania społecznych i organizacyjnych schematów. Istotą jest odwaga podjęcia innowacyjnego/nieschematycznego działania tam, gdzie nikt nie ma pomysłu na rozwiązanie; zanim jeszcze takie rozwiązanie się pojawi. Takie właśnie jest podejście design thinking – pozwala rozpocząć działanie od jedynie dość abstrakcyjnej wizji potencjalnego rozwiązania.

Podsumowanie

W artykule podjęto próbę przedstawienia podejścia design thinking jako mogącego skutecznie wspierać powstawanie przełomowych innowacji. Przełomowych, a więc takich, których istotą jest wytworzenie zdolności odpowiedzi na potrzeby rynku dotąd pomijane przez liderów poprzez stworzenie zupełnie nowych rozwiązań. W odróżnieniu od innowacji podtrzymujących, które najczęściej polegają na zwiększeniu jakości kosztem wyższej ceny, innowacje przełomowe na ogół sprowadzają się do znalezienia prostszego i tańszego rozwiązania jakiegoś problemu klientów. Ponieważ wykorzystują więc relatywnie proste, niskokosztowe technologie, dopasowane do pomijanych dotąd segmentów rynku, szybko zaczynają kreować wzrost i stopniowo budować swoją pozycję konkurencyjną. Koncepcja ta jest przede wszystkim dlatego tak ważna dla zarządzania, gdyż nie jest wcale rzadkim przypadkiem porażka firm wiodących w danym sektorze wobec radykalnej zmiany technologicznej lub rynkowej. Przełomowe innowacje dają także małym firmom o ograniczonym dostępie do zasobów szansę skutecznego zagrożenia pozycji dotychczasowych liderów rynku.

Ponieważ przełomowe innowacje potrafią zniszczyć pozycję rynkową nie tylko konkretnych produktów, ale całych firm, a nawet rację bytu całych modeli biznesowych, warto podjąć badania nad skutecznymi sposobami ich organizacyjnego wspierania. W związku z tym podjęliśmy tę problematykę, badając te właściwości

podejścia design thinking, które wykorzystane w organizacjach mogą skutecznie wspierać działania i procesy prowadzące do tworzenia przełomowych innowacji. Tu zidentyfikowaliśmy szczególnie: dostarczanie rozwiązań efektywnych i atrakcyjnych z punktu widzenia użytkownika, zdolność do rozwiązywania otwartych, złożonych i niejednoznacznych problemów, holistyczne podejście do tworzenia systemowych rozwiązań, systematyczne osadzenie w modelu biznesu, połączenie procesu odkrywania z metodą twórczego działania. Jednocześnie podjęto próbę syntezy wyłonionych analitycznie komponentów w postaci przestrzeni, która by takie procesy ułatwiała i zapośredniczała; przestrzeni nie tyle fizycznej, co środowiska sprzyjającego twórczemu myśleniu i działaniu zgodnie z podejściem design thinking. Przełomowe innowacje są bowiem rozwiązaniami nieszablonowymi, które nie powstają w wyniku powtarzalnych algorytmów, a wręcz przeciwnie – w sposób do pewnego stopnia chaotyczny. Nie da się więc nimi zarządzać w tradycyjnym rozumieniu, a jedynie tworzyć warunki do skutecznego w tym względzie działania.

Mając świadomość dość wstępnego charakteru podjętych tu problemów, celowo ograniczamy zakres artykułu do przedstawionych w ten sposób zagadnień, traktując je jako przyczynek do dalszych badań i dociekań, także na polu badań empirycznych.

Bibliografia

Ahire S.L., Dreyfus P. (2000), *The Impact of Design Management and Process Management on Quality: an Empirical Investigation*, "Journal of Operations Management", No. 18(5), pp. 549–575.

Apanowicz J. (2000), *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia.

Bower J.L., Christensen C.M. (1995), *Disruptive Technologies: Catching the Wave*, "Harvard Business Review", No. 73(1), pp. 43–53.

Braha D., Reich Y. (2003), *Topological Structures for Modeling Engineering Design Processes*, "Research in Engineering Design", No. 14(4), pp. 185–199.

Brown T. (2008), *Design Thinking*, "Harvard Business Review", No. 86(6), pp. 84–92.

Brown T. (2016), *Zmiana przez design: Jak Design Thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*, Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.

Christensen C.M., Anthony C.M., Roth E.A. (2004), *Seeing what's Next*, HBS Press, Boston Massachusetts.

Christensen C. (1997), *The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

Christensen C. (2000), *The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, HarperCollins Publishers, New York.

Christensen C.M., Raynor M., McDonald R. (2016), *Czym jest przełomowa innowacja*, „Harvard Business Review Polska”, nr maj 2016.

Cooper R., Press M. (1995), *The Design Agenda: a Guide to Successful Design Management*, John Wiley and Sons.

Design Management (2012), *About DM9, "DM9 Team"* [online], <https://dm9barcelona.wordpress.com>, dostęp: 22 kwietnia 2017.

Dyer J., Gregersen H., Christensen C.M. (2011), *The Innovator's DNA*, Harvard Business Review Press, Boston, MA.

Dziadkiewicz A., Maśloch P. (2013), *Design jako nowoczesny trend w zarządzaniu*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4(2), ss. 93–106.

Gans J. (2016), *The Other Disruption*, „Harvard Business Review”, nr 94(3), ss. 78–84.

Shed C. (2010), *Design is Not Just What It Looks Like and Feels Like. Design Is How it Works*, „InspireUX” [online], <http://www.inspireux.com/2010/01/20/design-is-not-just-what-it-looks-like-and-feels-like-design-is-how-it-works>, dostęp: 22 kwietnia 2017.

Kelley D., Kelley T. (2015), *Twórcza odwaga*, MTBiznes, Warszawa.

Kimbell L. (2011), *Rethinking Design Thinking: Part I*, „Design and Culture”, No. 3(3), pp. 285–306.

Kociatkiewicz J., Kostera M. (2013), *Zarządzanie humanistyczne: Zarys programu*, „Problemy Zarządzania”, nr 4, ss. 9–19.

Kotarbiński T. (1981), *Traktat o dobrej robocie*, PWN, Warszawa.

Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.

Lisiński M. (2016), *Metodologia pragmatyczna nauk o zarządzaniu*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 14(2, cz. 1), ss. 223–236.

Owen C.L. (2006), *Design Thinking: Driving Innovation*, The Business Process Management Institute, pp. 1–5.

Razzouk R., Shute V. (2012), *What Is Design Thinking and Why Is It Important?*, „Review of Educational Research”, No. 82(3), pp. 330–348.

Sobota D.R., Szewczykowski P. (2014), *Design thinking jako metoda twórczości*, „Filo-Sofija”, nr 14(27), ss. 91–113.

Wessel M., Christensen C. (2012), *Surviving Disruption*, „Harvard Business Review”, No. December.

Wszolek M., Grech M. (2016), *Komentarz do wydania II [w:] T. Brown (2016), Zmiana przez design: Jak Design Thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*, Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.