

Przemysław Hałub

Wrocławskie Centrum Badań EIT+, przemyslaw.halub@eitplus.pl

Design thinking jako element rozwoju innowacji społecznych

JEL Classification: O31, O32, O35

Keywords: social innovation, design thinking, economy development, technology, creativity

Abstract

Design thinking as an element of social innovation

The article refers to the concepts of social innovation and design thinking. The author emphasizes that technological innovation and social innovation are separate areas, however they may reveal many points of contact (touch-points) and interactions.

The author points to the possibilities of using design thinking in the development and creation of social attitudes that influence the development of the economy. It indicates the number of interactions between technology and integrated development of society. The author focuses on the description of the phenomena associated with the development of knowledge-based economy in Poland and Polish situation in the area of new technologies — opportunities and barriers. Design thinking may appear as a tool that can be used through creating new and integrated values for society and technology development. Design thinking is defined as a method of creating new products and services based on deep understanding of the problems and needs of the users. The aim of the method is to create and introduce innovative solutions not only in the form of new products and technologies, but also services, strategies, processes, business models and even educational programs. The design thinking method is based on the work of interdisciplinary teams — looking at the problem from multiple perspectives, experimentation and frequent testing of hypotheses. It concentrates on prototyping culture and testing and combines analytical methods with an intuitive approach, based on empathy and creativity. It strongly relates to the idea of social innovation. The author emphasises that in some cases it is possible to define a gap between technological concepts and social needs, and design thinking could be one of the tools and methods that bring them together.

Wstęp

Jesteśmy świadkami stałego rozwoju technologicznego na wielu różnych płaszczyznach naszej codziennej rzeczywistości: od zwiększenia prędkości procesorów i poziomu automatyzacji w systemach wspomagających projektowanie komputerowe, po innowacyjne rozwiązania w medycynie transplantologicznej, transporcie miejskim czy nowych materiałach w budownictwie. Już wiek XX zapisał się w historii jako okres niezwykle dynamicznego rozwoju cywilizacyjnego i technicznego. Radio, telewizja, komputer, telefon komórkowy i poczta elektroniczna to najważniejsze wynalazki ubiegłego wieku, bez których trudno sobie wyobrazić współczesne życie. Wiek XXI zapowiada się jako równie dynamiczny okres dla naszej cywilizacji. Można wręcz odnieść wrażenie, że spirala kolejnych odkryć i dokonań naukowych jest procesem naturalnym, na stałe przypisanym do drogi rozwoju technologicznego i społecznego. W związku z tym jednym z podstawowych zadań powinno być umiejętne zarządzanie relacjami na poziomie nowych rozwiązań technologicznych i innowacji społecznych. Wśród narzędzi wpierających taki proces znajduje się metoda *design thinking*. Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o jej rolę jako elementu innowacji społecznych jest celem niniejszego opracowania.

Obecnie postęp technologiczny jest procesem nie tylko ciągłym, ale wielowymiarowym i bardzo złożonym. Nowe technologie i rozwiązania tworzą łańcuch powiązań i zależności, który nie tylko obejmuje swym zasięgiem coraz większe obszary w sensie geograficznym, lecz także zajmuje przestrzeń w naszej świadomości i życiu codziennym.

Nie zawsze jednak postęp i nowe rozwiązania technologiczne związane były z pozytywnymi zmianami, zwłaszcza kiedy to zachodzące przeobrażenia społeczne nie nadążały za postępem technicznym. Można to dostrzec na przykładach z poprzedniego wieku. Paradoksalnie, łatwy dostęp do informacji czy też łatwość w komunikacji i szybkość przemieszczania się dzięki rozwiązaniom technologicznym były czynnikami, które przyczyniły się do wielu napięć społecznych na tle rasowym, etnicznym czy też narodowościowym. Z powodu wykorzystania najnowszych zdobyczy technologicznych konflikty, które wcześniej miałyby charakter lokalny, przerodziły się w wojny światowe. Czyż nie jest to paradoks, że w epoce największego rozwoju technologicznego naszej cywilizacji i poprawy jakości życia przez naszą planetę przetoczyły się dwie najpotężniejsze wojny światowe w historii całej ludzkości?

Warto więc pochylić się nad definicją samego pojęcia postępu technologicznego, gdyż nawet na poziomie odpowiedniego zrozumienia tego terminu mogą pojawić się różne punkty widzenia. Postęp techniczny najczęściej opisywany jest jako proces zmian rozwojowych techniki, wyrażający się we wprowadzeniu do procesu produkcji nowych, udoskonalonych maszyn, urządzeń, narzędzi i nowych technologii oraz w wykorzystaniu w sposób doskonalszy istniejących za-

sobów¹. Większość definicji związanych z postępowaniem technicznym koncentruje się i odnosi do samego procesu produkcyjnego. Tymczasem coraz częściej mówi się także o aspektach ludzkich. Warunkują one odpowiednie podejście do postępu technologicznego, który można także ująć w kontekście kryteriów dotyczących relacji technika–człowiek i jego otoczenie. Wówczas postęp techniczny możemy postrzegać jako wykorzystanie osiągnięć nauk podstawowych i stosowanych do procesów produkcyjnych z dążeniem do podniesienia poziomu jakości produktów, obniżenia nakładów pracy społecznej, koniecznych do wytworzenia wyrobów, ułatwienia pracy, poprawy jej bezpieczeństwa i ochrony naturalnego środowiska człowieka².

Niezależnie od rodzajów i kategoryzacji pojęcia postępu technicznego możemy stwierdzić, iż dotyczy on obecnie wszystkich poziomów życia gospodarczego i społecznego. Dodatkowo warto również zaznaczyć, że bardzo często, inaczej niż w przeszłości, mamy do czynienia z masową dostępnością nowych urządzeń czy rozwiązań. Taki stan rzeczy zawdzięczamy przede wszystkim rozwiązaniom w dziedzinie IT. Tutaj bezpośrednimi i pośrednimi beneficjentami nowych modeli czy sposobów komunikacji, wymiany informacji są prawie wszyscy, niezależnie od grupy społecznej, wieku, zainteresowań, wykonywanego zawodu. Takie aplikacje, jak Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, Picassa trafiają do masowych odbiorców na całym świecie w zawrotnym tempie.

Doskonałym przykładem potwierdzającym taki stan rzeczy są przykłady z książki *The Age of Spiritual Machines*³ autorstwa amerykańskiego wynalazcy Raya Kurzweila. Została ona wydana w 1999 r. i zawiera przewidywania dotyczące osiągnięć technologii komputerowej w 2009 r. Jego prognozy brzmiące ówczesnie nie do końca realnie, a nawet abstrakcyjnie, sprawdziły się, szczególnie w kontekście rozwoju technologii informatycznych. Kurzweil przewiduje bowiem dominację komputerów przenośnych nad stacjonarnymi. Prognozuje, że nawet takich czynności, jak rezerwacja hotelu czy biletów do kina będzie można dokonywać za pośrednictwem technologii informatycznych. Przekonuje, że znikną kable, komunikacja między urządzeniami odbywać się będzie zupełnie bezprzewodowo, a jakość obrazu spowoduje wypieranie tradycyjnego papieru — komputer wartości tysiąca dolarów będzie mógł przeprowadzać biliony operacji na sekundę. Jedyne, co jeszcze nie zostało osiągnięte, to wyposażenie maszyn w sieci neuronowe czy algorytmy genetyczne, jednak i nad tymi technologiami prowadzone są obecnie prace. Kurzweil zwraca uwagę na dynamikę i prędkość zachodzących zmian, opierając się na obserwacji cykli wprowadzanych technologii. Wynalazek Gutenberga — prasa drukarska sprzed pół tysiąca lat — potrzebował czterystu lat, zanim dotarł do masowego odbiorcy. Telefon — pięćdziesięciu lat, żeby trafić do

¹ M.G. Woźniak, *Wzrost gospodarczy. Podstawy teoretyczne*, Kraków 2004.

² R. Kolman, *Poradnik o jakości dla praktyków*, Bydgoszcz 1995.

³ R. Kurzweil, *The Age of Spiritual Machines: When Computers Exceed Human Intelligence*, New York 1999.

ćwierci populacji USA i Europy. Telefon komórkowy upowszechnił się w ciągu 7 lat, serwisy społecznościowe, takie jak Facebook, w ciągu 2–3 lat zyskują miliony odbiorców⁴.

W 2009 r. Kurzweil wraz z NASA i Google stworzył Wydział Futurologii na Singularity University w Dolinie Krzemowej w Kalifornii, którego działalność cechować mają interdyscyplinarność kształcenia i przygotowanie ludzkości na przyspieszoną zmianę technologiczną — na pojawienie się osobliwości. Być może słowa o pojawieniu się osobliwości jako wynalazku technologicznego brzmią dzisiaj nierealnie, ale mimo to widać doskonale w otaczającym nas świecie, że to, co jeszcze kilka lat temu wydawało się abstrakcją, dziś jest naszą rzeczywistością.

Niezależnie jednak od tego, czy mamy do czynienia z pracami nad sztuczną inteligencją, lotami w kosmos czy też nowymi aplikacjami dla iphona, ich szybkie rozpowszechnianie zależy od warunków ekonomicznych i rynkowych. To one decydują o tym, jak szybko, w jakiej skali i formie dana technologia trafia do odbiorców końcowych. Cykle związane z urynkowaniem nowych rozwiązań są zdecydowanie krótsze niż w przeszłości. Dobrym sposobem na zobrazowanie postępu w tym obszarze jest wzrost pojemności i spadek ceny nośników danych. Pamięć dzisiejszych urządzeń, nawet tych najmniejszych, jak telefony, sięga dziesiątków gigabajtów.

W 1981 r. Apple wyprodukowało dysk o pojemności 5 MB, który kosztował 3500 dolarów. W przeliczeniu na jeden gigabajt oznacza to cenę 700 tysięcy dolarów. W tamtych czasach pojemność darmowego pendriva-reklamówki uczyniłaby z nas milionerów. Dziesięć lat później cena gigabajta spadła stukrotnie — do 7 tysięcy dolarów, chociaż takie dyski wciąż nie były dostępne. Za kolejne 10 lat, czyli w 2001 r., spadek ceny jest ponownie stukrotny i jeden gigabajt oscyluje w okolicach 7 dolarów. Można już bez większego problemu kupić dysk o pojemności kilkudziesięciu gigabajtów. Pierwsze dyski wielkości jednego terabajta pojawiają się około 2009 r., czyli 6 lat temu. Od ceny ponownie możemy skreślić dwa zera i mamy 7 centów za jeden gigabajt pojemności⁵.

Tempo zachodzących zmian, a także szybko pokonywana droga produktów od fazy ich wytworzenia do efektu trafiającego do rąk konsumentów sprawiają, że ilość nowych rozwiązań, towarów i dostępnych usług z każdym rokiem jest coraz większa. Przełomowe wynalazki nie są już jedynie domeną wielkich korporacji, lecz także — coraz częściej — przypisywane są małym firmom technologicznym (startup, spin off), które doskonale odnajdują swoje miejsce w łańcuchu wartości (value chain) rynkowych wymagań i zależności.

⁴ *Innowacje w społeczeństwie*, <http://www.polityka.pl/> (dostęp: 27.11.2010).

⁵ G. Marczak, *Postęp w technologiach na przestrzeni ostatnich lat*, <http://www.antyweb.pl> (dostęp: 5.02.2015).

Innowacje po polsku

Dzisiejszy wyścig technologiczny, pęd za nowatorskimi rozwiązaniami technicznymi i nowymi technologiami nabiera prędkości niezależnie od branży, obszaru czy gałęzi gospodarki. Słowo „innowacje” nie tylko na dobre zadomowiło się w przestrzeni debaty publicznej, lecz także wkroczyło do naszych domów prosto ze spotów reklamowych, ogłoszeń prasowych i zwykłej codziennej rozmowy. Innowacyjne pomysły, parki innowacji, innowacyjne portale, innowacyjne przedsiębiorstwa, innowacyjne modele biznesowe, innowacyjna pasta do zębów i w końcu innowacyjna gospodarka. Słowo to nie jest już zarezerwowane jedynie dla przedsięwzięć i rozwiązań naukowych, ale ma coraz większą siłę oddziaływania również w wymiarze biznesowym, marketingowym, a nawet sprzedażowym. Mamy do czynienia z trendem, modą na to, aby być innowacyjnym! Pojawia się uzasadniona wątpliwość, czy słowo to nie jest nadużywane i czy owa skłonność ku innowacjom nie kładzie się cieniem na naszej świadomości związanej z właściwym rozumieniem tego wyrażenia. W gęszczy otaczającej nas i n n o w a c y j n o ś c i bardzo łatwo można zatracić poczucie realnych działań i przekroczyć cienką linię między tym, co jest innowacyjne, a tym, co jest jedynie próbą określenia pożądanych cech produktów, usług, projektów czy przedsięwzięć, które mają wyróżniać się na rynku. Profesor Michał Kleiber, były prezes Polskiej Akademii Nauk, zwraca uwagę na sytuację Polski w kontekście budowania gospodarki innowacyjnej i odnosi się do zjawiska branżowych konferencji, w których słowo „innowacja” pojawia się najczęściej: „gdy mieszkalem w Stanach Zjednoczonych jakoś nie słyszałem, by ktoś debatował albo organizował konferencję w sprawie innowacyjności... A u nas i — co nie jest pociechą — także w całej Unii mówi się o tym bez przerwy. Marzy mi się, by nie trzeba już było nikogo przekonywać, że warto być innowacyjnym i żeby ta postawa stała się trwałym, naturalnym elementem życia gospodarczego”. Zapytany, czy podziela on twierdzenie, że innowacyjność to umiejętność przekucia wiedzy w pieniądze, profesor potwierdza, iż ta definicja jest trafna, ale tylko w odniesieniu do efektów. Kleiber wypowiada kluczowe zdanie, które doskonale wypełnia pewną lukę definicyjną związaną z określeniem wymiaru i zobrazowaniem znaczenia innowacyjności: „Dla mnie innowacyjność jest synergią wielu elementów — w tym wiedzy, przedsiębiorczości, przemyślanych regulacji i powszechnej kultury kreatywności”⁶.

Coraz większe grona specjalistów podkreślają, iż to właśnie kreatywność odgrywa jedną z nadrzędnych ról w podnoszeniu potencjału innowacyjności gospodarki, rozumianej jako zdolność i motywacja przedsiębiorców do prowadzenia badań naukowych polepszających i rozwijających produkcję, do poszukiwania

⁶ Wystąpienie prof. Michała Kleibera w Europejskim Klubie Biznesu Polska, <http://ekb.org.pl/ekb/?p=1005> (dostęp: 19.05.2015).

nowych rozwiązań, pomysłów i koncepcji⁷. Opublikowany unijny ranking innowacyjności z 2013 r.⁸ nie pozostawia wątpliwości, że siłami napędowymi wzrostu innowacji na terenie Unii Europejskiej są małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) oraz komercjalizacja innowacji w połączeniu z doskonałymi systemami badań. Prym wiodą tu Niemcy, Dania i Finlandia — to kraje osiągające wyniki znacznie powyżej średniej UE. Na samym końcu są Polska, Łotwa, Rumunia i Bułgaria, którym bardzo daleko nie tylko do liderów, ale nawet do unijnej średniej.

Z raportu można odczytać, iż najbardziej innowacyjne kraje UE wykazują pewną liczbę wspólnych mocnych stron w zakresie krajowych systemów badań i innowacji, wśród których znajduje się kluczowa rola innowacyjnej przedsiębiorczości i szkolnictwa wyższego. Sektory gospodarki wszystkich liderów innowacji osiągają bardzo wysokie wskaźniki nakładów na badania naukowe i rozwój oraz przodują w składaniu wniosków patentowych. W krajach tych istnieje również dobrze rozwinięty sektor szkolnictwa wyższego oraz ścisłe powiązania między przemysłem i nauką. To właśnie ścisła współpraca tych dwóch obszarów jest generatorem większości sukcesów znanych firm, które są na czele rankingów przedsiębiorstw wysokorozwiniętych.

Bezradność i niezadowolenie to pierwsze warunki postępu

Jedno z ostatnich miejsc Polski w rankingu innowacyjności odzwierciedla nastroje wielu grup społecznych, w tym także naukowców i przedsiębiorców. Często krytycznie odnoszą się oni do inicjatyw, które mają pobudzić system do kreowania innowacji. W dyskusji o sytuacji polskiej nauki i innowacyjności polskich przedsiębiorstw można usłyszeć głosy, że stworzenie rynku transferu technologii w Polsce jest mitem, gospodarka oparta na innowacjach i wiedzy jest zwykłą fikcją, zaś organizacja współpracy przedstawicieli świata nauki i biznesu to jedynie próba zasypania przepaści, która dzieli te dwa światy. Dodatkowo jednym tchem wymieniane są wszystkie bariery związane z realizacją przedsięwzięć, które w głównej mierze powinny kształtować krajobraz polskich inicjatyw proinnowacyjnych, takich jak niska przedsiębiorczość akademicka, brak kultury tworzenia startupów, wciąż nieduże nakłady na działania B+R w polskich przedsiębiorstwach. Dodatkowo zadania te umieszczane są często w sztywnych ramach czasowych zakorzenionych w perspektywie finansowania unijnego, obwarowanego administracyjnymi wymaganiami i uciążliwymi formalizmami. Jednocześnie specjaliści ds. rozwoju podkreślają, iż mimo przywią-

⁷ D. Grodzka, A. Zygierewicz, *Biuro Analiz Sejmowych: Innowacyjność polskiej gospodarki*, 7.03.2008, (dostęp: 9.08.2010).

⁸ Raport Komisji Europejskiej dotyczący innowacyjności w 2013 roku, http://ec.europa.eu/polska/news/130326_innowacje_pl.htm (dostęp: 2.05.2015).

zania do unijnych harmonogramów programów operacyjnych trzeba porzucić tę optykę i wyjść ze sztywnych ram zamykających się w latach 2007–2013 czy też perspektyw horyzontu 2020 r. i spojrzeć na sytuację w Polsce w zdecydowanie szerszym kontekście. Należy dostrzec zagadnienia i wyzwania dotyczące tworzenia rynku dla innowacyjnych rozwiązań w zdecydowanie szerszym spektrum. Strumień transz finansowych płynących z Brukseli, który od pewnego czasu wyznacza rytm życia znacznej części polskiej przedsiębiorczości, powinien być traktowany raczej w kategoriach inspiracji i impulsów do podjęcia kolejnych kroków. Kreowanie nici porozumień i umiejętności współpracy, która wpisuje się w oczekiwania oraz możliwości przemysłu i nauki to bardzo złożony i długofalowy proces. Wszystkie ośrodki, których misją jest integracja i połączenie biznesu z nauką, po pewnym czasie zostaną zweryfikowane przez rynek pod względem skuteczności, efektywności, rentowności i zyskowności. To właśnie te kryteria będą stanowiły główne uzasadnienia dla ich wolnorynkowego „być albo nie być”. Niemożliwe jest stworzenie solidnych fundamentów pod mechanizmy rynkowe warunkujące rozwój nowych technologii i transfer wiedzy w przeciągu kilku lat w oparciu o wskaźniki projektów lub pod naporem wytycznych, strategii, szkoleń, konferencji i podręczników ministerialnych. Ten impuls wsparcia unijnego powinien wyzwolić siłę oddziaływania, która funkcjonuje w dwóch kierunkach: *push* i *pull*. Z jednej strony dojrzały i świadomy przemysł powinien dokładnie określić i definiować swoje potrzeby na naukowe rozwiązania, z drugiej zaś to świat nauki powinien być w stanie także generować takie rozwiązania, które znajdują się w orbicie zainteresowań przedstawicieli biznesu i przemysłu.

Rynek *push* i *pull* jako siły napędowe rozwoju innowacji społecznych

W ostatnich latach mieliśmy do czynienia z potężną falą nowych inicjatyw mających na celu ukierunkowanie gospodarki na innowacje i działania oparte na własności intelektualnej i know how. W okresie tym został mocno położony nacisk na rozwój środowiska i instytucji otoczenia innowacyjnego biznesu. W roku 2014 na terenie Polski funkcjonowały 42 parki technologiczne⁹. Rozwija się sieć akademickich inkubatorów przedsiębiorczości, która osiągnęła liczbę 23 jednostek. W kraju działa ponad 40 centrów transferu technologii¹⁰, dodatkowo jeszcze spora jest liczba inwestycji w nową infrastrukturę laboratoryjną, których łączna wartość przekracza setki milionów złotych.

⁹ http://www.pi.gov.pl/iob/chapter_86460.asp (dostęp: 31.03.2015).

¹⁰ http://www.pi.gov.pl/iob/chapter_86470.asp (dostęp: 31.03.2015).

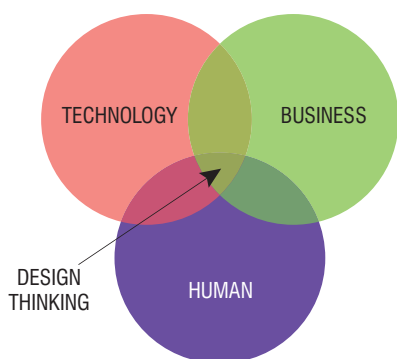
Budując fundamenty pod mechanizmy rynkowe sprzyjające rozwojowi innowacji, transferu technologii i kreowaniu gospodarki opartej na wiedzy, nie można poprzestać jedynie na stworzeniu infrastruktury i wdrożeniu narzędzi i instrumentów, które te procesy wspierają i organizują. Potrzebne jest także wsparcie wielu procesów społecznych i umożliwienie ukierunkowanego rozwoju w oparciu o kulturę kreatywności, zaufania i otwartości, a przede wszystkim współpracy różnych grup i dialogu. Choć te hasła mogą brzmieć nieco patetyczne, nie zmienia to jednak faktu, iż jedynie wypracowanie pewnych postaw mentalnych i skierowanie punktu ciężkości właśnie na społeczne kompetencje są tutaj największym wyzwaniem. Leżą one u podstaw realizacji interdyscyplinarnych przedsięwzięć, szukania nowych rozwiązań technologicznych oraz wdrażania ciekawych pomysłów i idei w oparciu o kooperację zespołów z różnych obszarów, nie tylko naukowych, lecz także biznesowych, społecznych i kulturowych. Nie bez powodu największe i najlepsze światowe uczelnie, jak MIT, Harvard, Stanford czy też Oxford posiadają w swoich strukturach *c e n t r a i n n o w a c j i s p o ł e c z n y c h*. Budują w ten sposób przestrzeń do wymiany myśli i tworzą potencjał do poszukiwania niestandardowych rozwiązań na płaszczyźnie społecznej, naukowej, a także biznesowej i gospodarczej.

Ważne jest, aby zwrócić przy tym uwagę na aspekt urynkowania całego obszaru związanego z transferem wiedzy i komercjalizacji technologii. Siłą napędową i kołem zamachowym tych procesów pozostają przede wszystkim realne potrzeby przemysłu i przedsiębiorców. Na całym świecie poszukają oni rozwiązań dla optymalizacji produktów swoich firm, uzyskania przewagi konkurencyjnej czy też wykreowania nowych rynków dla swoich usług. Widać to doskonale na przykładzie rynku niemieckiej motoryzacji, gdzie konkurujące z sobą marki: Audi, BMW, Volkswagen czy też Mercedes generują potężną ilość zleceń skierowanych do świata nauki w poszukiwaniu coraz to lepszych rozwiązań technologicznych¹¹. W zaciętej walce o klienta firmy wiedzą doskonale, że w dzisiejszych czasach przewaga technologiczna, nowe, niestandardowe rozwiązania stanowią jeden z podstawowych elementów batalii o przetrwanie na rynku. Bez innowacyjnych rozwiązań i przekucia nowatorskich idei w konkretne, użyteczne produkty, działy marketingowe i sprzedażowe tych koncernów straciłby potężne atrybuty i swój najważniejszy oręż w boju o nowe rynki. Można jednak zauważyć pewne ograniczenia w podejściu *push* i *pull* w kontekście gospodarki nowych technologii. Widać to na przykładzie wielkich koncernów i korporacji, jak SAP, Telekom, Apple czy Google, które chętnie angażują się w poszukiwania zupełnie nowych, kreatywnych metod budowania przewagi konkurencyjnej, tworzenia produktów i usług, które na nowo pobudzą umysły swoich inżynierów, konstruktorów, wynalazców i projektantów.

¹¹ Raport Komisji Europejskiej: *The 2013 EU Industrial B+R Investment Scoreboard*, http://rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.27/wpis.754 (dostęp: 8.05.2015).

Design thinking jako uzupełnienie dla push i pull

W poszukiwaniu nowych metod, które łączą trzy dziedziny — rynek, technologię i kreatywność — długo nie pojawiały się żadne koncepcje, które potrafiłyby je zrównoważyć. Zawsze szala była przechylona na korzyść jednego z nich. Na rysunku poniżej przedstawiono koncepcję trzech obszarów, które integruje *design thinking*. W przestrzeni między technologią a biznesem występuje innowacja procesowa. Między biznesem a społeczeństwem (człowiekiem) mówi się o innowacji emocjonalnej, zaś między społeczeństwem a technologią — o innowacji funkcjonalnej. Dopiero pojawienie się metody *design thinking* wskazało na innowację, która jest w samym środku zainteresowań tych trzech obszarów i łączy je w jedną całość, nadając unikatowy i wyjątkowy charakter nowym rozwiązaniom i wynalazkom.



Rys. 1. Trzy obszary *design thinking*

Źródło: Thalesgroup.com¹².

Design thinking doczekał się wielu różnych definicji, jednak najprościej można go opisać jako metodę kreowania nowych usług i produktów tworzonych na podstawie uświadomionych i nieuświadomionych oraz funkcjonalnych potrzeb człowieka. Korzeni *design thinking* możemy się doszukiwać już w latach 60. ubiegłego stulecia. W roku 1969 ukazało się dzieło Herberta A. Simona *The Sciences of the Artificial*¹³, w którym traktuje on już sam design jako dyscyplinę, która wyraża charakterystyczny sposób myślenia („way of thinking”). W tym czasie design nabierał znaczenia, pojawiało się coraz więcej doniosłych publikacji o samym designie. Należy w tym miejscu także zwrócić uwagę, że kontekst pojęciowy słowa *design* w języku angielskim jest znaczenie szerszy niż w języku polskim. Nasz dizajn jest bardzo blisko wyrażen: „wzornictwo”, „upiększanie”,

¹² <https://www.thalesgroup.com/en/united-kingdom/corporate-responsibility-dementia-design-thinking/design-thinking> (dostęp: 19.07.2015).

¹³ H. Simon, *The Sciences of the Artificial*, Cambridge 1969.

„nadawanie formy i kształtu zewnętrznego”, tymczasem słowo *design* wyraża pełen proces powstawania, budowania, tworzenia i projektowania. W roku 1973 ukazała się *Experiences in Visual Thinking*¹⁴ Roberta McKima, a w latach 80. i 90. McKims i Rolf Faste zaczęli nauczać na Uniwersytecie Stanforda *design thinking* jako metody kreatywnej do rozwiązywania problemów. Jednak to dopiero w roku 1987 Peter Rows wydał książkę pod tytułem *Design Thinking*¹⁵ i jako pierwszy użył tej nazwy, posługując się nią w literaturze naukowej. Główne założenia tej metody szybko zdobywały nowych zwolenników, a sam *design thinking* odnajdował miejsce nie tylko w świecie naukowym. W roku 1991 kolega Rowsa, David Kelly, także naukowiec ze Stanforda, założył firmę IDEO, która jako pierwsza na świecie zaczęła wykorzystywać tę metodę w celach biznesowych. Jak się okazało, pomysł na biznes był dobry, firma szybko się rozwijała. David Kelly zgromadził wokół siebie doskonałych projektantów, m.in. osoby, które projektowały pierwszą myszkę dla Apple i firma przeszła drogę od projektowania do doradztwa biznesowego i strategicznego, w którym świetnie sprawdzają się założenia *design thinking*. Klimat Doliny Krzemowej pozwolił firmie rozwinąć skrzydła. Obecnie IDEO zatrudnia ponad 600 specjalistów z różnych obszarów, posiada biura m.in. w Singapurze, Tokio, w Londynie. Warto także przypomnieć artykuł Richarda Buchanana, który ukazał się w roku 1992 pt.: *Wicked Problems in Design Thinking*¹⁶, a w którym autor opisuje szerokie znaczenie *design thinking* dla rozwiązywania złożonych problemów. Pojęcie „wicked problem” na stałe wpisało się w założenia *design thinking* i wyraża problemy, które nie są jednoznaczne i jednorowe w swoich rozwiązaniach i wymagają złożonych rozwiązań. To właśnie do rozwiązywania takich problemów doskonale nadaje się *design thinking*. Kamieniem milowym dla rozwoju i propagowania metody było powstanie Design School (nazywanej w skrócie D.School) na Uniwersytecie Stanforda w roku 2004. Została ona założona przez profesora Davida Kellego w ramach School of Engineering przy wsparciu finansowym niemieckiego biznesmena, twórcy oprogramowania SAP, Hasso Plattnera. Od początku swojego istnienia D.School przyciągała uwagę sympatyków *design thinking* z całego świata.

D.School to swoista mekka dla wszystkich tych, którzy szukają niestandardowych rozwiązań dla wyzwań w biznesie, nauce, edukacji i naukach społecznych, kreując w ten sposób przestrzeń powstawania innowacji. Jest to miejsce stworzone do pracy kreatywnej, przestrzeń, w której można podjąć próbę przekucia pomysłów i idei na warunki codziennej praktyki i otaczającej nas rzeczywistości. D.School wyróżniają także bardzo niestandardowe rozwiązania architektoniczne sprzyjające pracy w zespołach, dające możliwości spojrzenia na zagadnienia związane z pracą grupową z nieco innej perspektywy — jako wartości dodanej dla

¹⁴ R. McKim, *Experiences in Visual Thinking*, Monterey, Kalifornia 1973.

¹⁵ P.G. Rowe, *Design Thinking*, Cambridge 1987.

¹⁶ R. Buchanan, *Wicked Problems in Design Thinking*, „Design Issues”, vol. 8, no. 2, Spring 1992.

każdego z realizowanych przedsięwzięć. Cztery lata później została otworzona europejska filia D.School. W Berlinie, przy Uniwersytecie Poczdamskim powstała HPI School of Design Thinking, która realizuje projekty m.in. dla takich firm, jak SAP, Volkswagen, Fraport, Lufthansa, P&G. Obecnie trwają przygotowania do utworzenia D.school w Azji, po sukcesie tej metody w Malezji, kolejny oddział D.School będzie najprawdopodobniej utworzony w Singapurze.

Design thinking to przede wszystkim usystematyzowane podejście do procesu tworzenia innowacji. Jest to cała paleta narzędzi i instrumentów, które pozwalają rozwinąć naszą kreatywność i nieograniczoną wyobraźnię w żywiołowym procesie tworzenia, ale w sposób ustrukturyzowany i uporządkowany. Taka definicja *design thinking* może budzić skojarzenia z pojęciem synektyki — bardzo popularnej metody inwencyjnej w latach 70. i 80. ubiegłego stulecia. Jest ona definiowana jako metoda twórczego rozwiązywania problemów, która wykorzystuje zdolność i pojemność ludzkiego umysłu do łączenia razem na pozór niepowiązanych z sobą elementów, co z kolei motywuje umysł do poszukiwania nowych idei i rozwiązań w wybranym przez nas problemie¹⁷. William J.J. Gordon, wynalazca i psycholog, uważał, że myślenie grupowe zawsze przewyższa myślenie indywidualne. Synektyka Gordona jest jedną z ciekawszych i skuteczniejszych technik twórczego rozwiązywania problemów¹⁸. Główna różnica między tymi metodami polega na wykorzystaniu analogii, która w synektyce odgrywa bardzo ważną rolę, tymczasem w *design thinking* główną osią realizowanych przedsięwzięć jest empatia, czyli rozumienie potrzeb użytkowników, klientów, odbiorców. *Design thinking* jest także metodą, której celem nie jest jedynie stworzenie samych rozwiązań, ale także ich implementacja i wdrożenie w realnym środowisku, dlatego też sam proces przebiega w sposób bardzo ustrukturyzowany. Pierwszym krokiem jest zbudowanie interdyscyplinarnego zespołu, w którego skład wchodzi specjaliści, którzy mogą spojrzeć na problem z różnych perspektyw: inżynierowie, technolodzy, specjaliści od marketingu, projektowania, socjologowie etc. Tutaj kluczowym pojęciem jest słowo „empatia” — to właśnie na tym etapie zespół projektowy musi „wejść w skórę użytkownika”, spojrzeć na problem, zagadnienie z perspektywy osoby, która jest w e w n ą t r z p r o c e s u. Następnie powołany zespół realizuje, krok po kroku, kolejne etapy metody (opisane poniżej), posługując się zestawem narzędzi i technik, aby w rezultacie wypracować możliwe do wdrożenia rozwiązanie. Celem zespołu jest wygenerowanie oryginalnego rozwiązania oraz sprawdzenie jego działania na etapie prototypowania. Ścieżka prowadząca przez kolejne etapy nie musi być liniowa. Porażka poniesiona na etapie prototypowania może wymagać powrotu do etapu generowania pomysłów albo nawet definiowania problemu i rozpoczęcia procesu od początku¹⁹.

¹⁷ http://mfiles.pl/pl/index.php/Synektyka_Gordona (dostęp: 20.05.2015).

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ <http://designthinking.pl/definicia/> (dostęp: 12.04.2015).

Design thinking jest w Polsce dopiero w początkowej fazie rozwoju, jednak już na tym etapie można stwierdzić, iż główne założenia metody wydają się „szyte na miarę” wyzwań, przed jakimi stoi polska gospodarka i jej rozwój w kierunku innowacyjności. Coraz więcej firm sięga po narzędzia *design thinking*, pojawiają się one także w programach nauczania szkół wyższych. W Bydgoszczy została utworzona w 2013 r., pierwsza w Polsce, przestrzeń do pracy kreatywnej, która bazuje na *design thinking*. W roku 2014 po raz pierwszy został zorganizowany Design Thinking Week, w ramach którego zespoły kreatywne z całej Polski pracowały tą metodą nad nowymi produktami i usługami. Po etapie prac i wysiłków nad stworzeniem infrastruktury przyszedł czas na dołączenie kolejnych elementów do całego ekosystemu innowacji, czyli zaangażowania społecznego i wykształcenia odpowiednich podstaw do tworzenia gospodarki opartej na *know how*. W dalszej części artykułu zostanie przedstawiony szczegółowy opis procesu *design thinking*.

Design thinking a innowacje społeczne

Omawiana metoda ma szczególne znaczenie w kontekście wyzwań globalnych, a także wymagań, jakie stawia przed nami Unia Europejska. Kładzie ona wyjątkowy nacisk na budowanie efektywnej współpracy między nauką a społeczeństwem oraz na połączenie doskonałości naukowej ze świadomością i odpowiedzialnością społeczną. Wyniki badań naukowych powinny służyć społeczeństwu, a informacja o efektach badań naukowych powinna być dostępna dla wszystkich zainteresowanych — takie podejście do nauki ma przyczynić się do znalezienia odpowiedzi na wyzwania społeczne i cywilizacyjne.

Dzisiaj postęp technologiczny nie ogranicza się już tylko do wynajdowania nowych produktów, procesów produkcyjnych, ale oczekuje się przede wszystkim, że będzie on także odpowiedzią na współczesne problemy natury ekonomicznej i społecznej. Braki surowców, starzejące się społeczeństwo, rosnąca liczba osób wykluczonych, przeludnione miasta czy napływ emigrantów zmuszają do poszukiwania nowatorskich pomysłów, które pomogą sprostać tym wyzwaniom. Politycy mówią wprost o problemach, z którymi nie są w stanie poradzić sobie nawet najbogatsze państwa. Społeczeństwo zapraszane jest do aktywnego uczestniczenia w rozwiązywaniu największych współczesnych bolączek świata, jak ebola, AIDS, głód w Afryce, klęski żywiołowe. Wiele bogatych państw nie jest obecnie w stanie zaspokoić dotychczasowych potrzeb mieszkańców w dziedzinie opieki społecznej. Mówi się o zmierzchu klasycznego państwa opiekuńczego w związku ze zwiększającymi się obciążeniami finansowymi (kryzys ekonomiczny) i zmianami zachodzącymi w społeczeństwie (starzenie się społeczeństwa). Częstym elementem rozwoju strategii geopolitycznych jest zaproszenie obywateli do rozwiązywania problemów, które dotychczas spoczywały na barkach państwa.

Współczesnym wyzwaniom sprostać może jedynie ścisła współpraca sektorów pozarządowego i biznesowego.

Termin „innowacje społeczne” coraz częściej nie tylko pojawia się w kontekście wyzwań społecznych, ale także jest obecny w dyskusji dotyczącej transferu wiedzy, nowych rozwiązań technologicznych i rozwoju gospodarki. Efekt synergii między społecznymi i technologicznymi wymiarami innowacji jest dostrzegany przez środowiska akademickie oraz przez przedsiębiorców i przedstawicieli szeroko rozumianego biznesu. Świadczą o tym m.in. nowe inicjatywy Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, które w czasie ostatniego roku przeprowadziło dwie edycje konkursów w ramach specjalnego programu „Innowacje społeczne”²⁰. W roku 2013 także Ministerstwo Gospodarki i Ministerstwo Środowiska powołały grupę roboczą, która przy współudziale firmy PWC opracowała dokument pod nazwą „Innowacje społeczne 2050 jako element wizji zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu do roku 2050”²¹.

Zmiany zachodzące w wielu krajach, związane z przeobrażeniami gospodarczymi, społeczno-kulturowymi, a zwłaszcza technologicznymi, przyczyniły się też do zmiany rozumienia innowacji społecznych. Zauważa to m.in. Anna Olejniczuk-Merta, opisując trzy etapy ich ewolucji: od biernego postrzegania w początkach „schumpeterowskich innowacji”, przez pierwsze próby aktywizowania się społeczeństwa w okresie rozwoju *high-technology* i uczestnictwa w ich kreowaniu (rozwój zjawisk prosumpcji, poławiaczy pomysłów), aż do aktualnego, trzeciego etapu rozwoju, w którym z góry zakłada się aktywne i szerokie uczestnictwo społeczeństwa w kształtowaniu zmian społecznych w celu poprawy jakości życia. Innowacje społeczne przestały być biernym efektem innowacji technologicznych, a stały się środkiem do poprawy jakości życia społeczeństwa²². Witold Kwaśnicki w artykule *Innowacje społeczne, nowy paradygmat czy kolejny etap w rozwoju kreatywności człowieka* zauważa, że innowacje społeczne w dużym stopniu bazują na paradygmacie otwartych innowacji, dlatego podkreśla, że linia demarkacyjna pomiędzy innowacjami technicznymi (materialnymi) i innowacjami społecznymi jest trudna do ustalenia i zawsze będzie cokolwiek sztuczna²³.

Zmiany związane z postrzeganiem innowacji społecznych wiążą się ściśle z transformacją gospodarki — od tej przemysłowej do gospodarki opartej na wiedzy, co bezpośrednio kształtuje i kreuje nowe wyzwania społeczne. Możemy zaobserwować to także dzisiaj w Polsce. W tworzeniu podstaw mechanizmów

²⁰ Program „Innowacje Społeczne” Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, 2014 r.

²¹ *Wizja 2050. Innowacje społeczne. Podsumowanie prac grupy roboczej w 2013 r.*, http://www.pwc.pl/pl_PL/pl/doradztwo-csr/wizja-2050/assets/broszura_wizja_2050_pl_innowacje_spoleczne_podsumowanie.pdf (dostęp: 20.04.2015).

²² A. Olejniczuk-Merta, *Innowacje społeczne*, „Konsumpcja i Rozwój” 1/2013, s. 21–35.

²³ W. Kwaśnicki, *Innowacje społeczne, nowy paradygmat czy kolejny etap w rozwoju kreatywności człowieka*, [w:] *Innowacyjność a samoorganizacja społeczna*, red. G. Chimiak, A. Kościński, Warszawa, 2014, wersja robocza dostępna pod adresem: <http://kwasnicki.prawo.uni.wroc.pl/todown-load/InnowacjeSpoeczneWK.pdf> (dostęp: 18.05.2015).

rynkowych napędzających rozwój innowacji, transfer technologii i kreowanie gospodarki bazującej na know how nie wystarczy jedynie stworzenie infrastruktury oraz wdrożenie narzędzi i instrumentów, które te procesy wspierają i organizują. Oprócz budowania nowych ośrodków badawczych, tworzenia nowoczesnych laboratoriów i inkubatorów dla startupów potrzebne jest także wsparcie procesów społecznych i umożliwienie ukierunkowanego rozwoju w oparciu o kulturę kreatywności, zaufania i otwartości, a przede wszystkim współpracy. Z obserwacji światowych trendów rozwoju najbardziej zaawansowanych gospodarek świata wynika wyraźnie, że jedynie wypracowanie pewnych postaw mentalnych i skierowanie punktu ciężkości właśnie na społeczne kompetencje leżą u podstaw realizacji interdyscyplinarnych przedsięwzięć, szukania nowych rozwiązań technologicznych i wdrażania nowatorskich pomysłów i idei w oparciu o kooperację specjalistów z różnych obszarów i dziedzin. Skuteczność tych działań uzależniona jest m.in. od jakości i kompleksowości stosowanych technik i metod, które umożliwiają efektywne zarządzanie takimi procesami.

***Design thinking* dla innowacji społecznych**

Niezależnie od trudności związanych z próbą zdefiniowania innowacji społecznych należy podkreślić, iż z pewnością są one nieodzownym elementem zmian zachodzących w społeczeństwie, które często są pochodną rozwoju w innych obszarach, np. technologicznych czy też ekonomicznych. Metoda *design thinking*, która odnosi się do trzech płaszczyzn, w innowacyjny sposób łączy elementy o wymiarze społecznym, ekonomicznym i technologicznym w jeden proces. Nadaje im profil zrównoważonego rozwoju w kierunku nowych rozwiązań w odpowiedzi na potrzeby społeczne, wyzwania ekonomiczne połączone z możliwościami technologicznymi.

W artykule *Innowacje społeczne z perspektywy prac Grupy Roboczej w projekcie Wizja 2050* Pauliny Kaczmarek i Elżbiety Tomkiewicz czytamy:

wszystkie te wyzwania mają wpływ na współczesny biznes, jak również na ustawodawstwo i ostatecznie kształtują nasze podejście do tematu innowacji. Sercem powstawania innowacji społecznych jest kreatywne rozwiązywanie problemów natury społecznej. Z perspektywy biznesu jest to bardzo ważny aspekt. Wciąż jeszcze w przeważającej większości przedsiębiorcy traktują problemy społeczne w kategoriach filantropii, zamiast otwierać się na wymianę pomysłów i budowanie wspólnych rozwiązań dla zaadresowania problemów społecznych. Innowacja kojarzy się z czymś, co dzieje się poza społeczeństwem, i najczęściej dotyczy tylko techniki, technologii, ewentualnie gospodarki. Tymczasem wykorzystanie kapitału intelektualnego i doświadczenia środowisk biznesowych nie tylko pozwoliłoby lepiej odpowiedzieć na wyzwania, przed którymi stoi społeczeństwo, ale też stworzyć szanse dla szybszego rozwoju przedsiębiorstw, bo prawdziwa innowacyjność jest wypadkową rozwoju gospodarczego i społecznego²⁴.

²⁴ P. Kaczmarek, E. Tomkiewicz, *Innowacje społeczne z perspektywy prac Grupy Roboczej w projekcie Wizja 2050*, http://www.pwc.pl/pl/doradztwo-csr/wizja-2050/assets/broszura_wizja_2050_pl_innowacje_spoeczne_podsumowanie.pdf (dostęp: 6.05.2015).

W podobnym duchu wypowiada się Waldemar Wierzyński w artykule *Społeczny wymiar innowacji*:

Innowacje dokonują się w społeczeństwie — a to oznacza cały szereg relacji, więzi, norm i wartości, postaw i przekonań, które ulegają złożonym, ale też stosunkowo powolnym przeobrażeniom. Bez wątpienia więc akceptacja „nowego” (czyli innowacji) na poziomie poznawczym prowadzi do lepszego przystosowania się do dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Rozwój bowiem to nie tylko twarde wskaźniki ekonomiczne czy technologiczne, ale również — jeśli nie przede wszystkim — zmiany w sferze wartości, postaw, zachowań społecznych. Te „miękkie” czynniki, takie jak odważne, otwarte i twórcze podejście do nowych wyzwań są znaczącymi determinantami rozwoju, innowacyjności i budowania dobrobytu społeczeństw. Rozwój w dzisiejszych realiach gospodarki konkurencyjnej musi być sprzężony z tym, co socjologowie nazywają kapitałem społecznym. Przemiany wymagają bowiem zmiany postaw, świadomości, zbudowania kultury innowacyjnej oraz systematycznego wzmacniania kapitału wiedzy. Nie jest możliwe we współczesnych społeczeństwach zaistnienie przemian bez przekonania do nich jednostek czy grup je tworzących. Stąd też rozwijanie owej kultury innowacyjnej wymaga stałego umacniania przekonania o wartości nowych zmian i społecznego przyzwolenia na swego rodzaju rywalizację prowadzącą do bardziej efektywnych rozwiązań, a w efekcie do wzrostu korzyści i poziomu życia społeczeństw²⁵.

Jak więc należy rozumieć *design thinking* i jego rolę w procesie tworzenia innowacji? Czy jest to metoda wyjścia z ciasnego pudełka utartych schematów i szablonów, czy też jest to proces opierający się na rygorystycznym porządku zamkniętym w pięciu etapach? W ramach procesu *design thinking* możemy pozwolić sobie na sporą dawkę kreatywności, jednak pełne zrozumienie metody wymusza na nas bardzo usystematyzowane podejście do procesu tworzenia innowacji. Aby dostrzec więcej wspólnych punktów dla innowacji społecznych i *design thinking*, powinniśmy spojrzeć na tę metodę w nieco szerszym kontekście i wyjść poza krótką definicję, która mówi, że jest to metoda tworzenia innowacyjnych produktów i usług w oparciu o głębokie zrozumienie problemów i potrzeb użytkowników. Innowacje społeczne, mające ze swej natury interdyscyplinary i otwarty charakter, stwarzają przestrzeń do wykorzystania wszystkich narzędzi metody *design thinking*, na każdym jego etapie. Nie ma przecież możliwości, aby skutecznie wdrożyć jakiekolwiek innowacyjne rozwiązanie w przestrzeni społecznej — dla społeczeństwa — z pominięciem etapu empatii i dogłębnego zrozumienia jego potrzeb. Założenia sloganu wywodzącego się z *design thinking hit the streets*, czyli wyjścia „na ulicę”, do użytkowników, klientów, osób bezpośrednio zaangażowanych, są bliskie postulatowi i regułom wdrażania innowacji społecznych, które powinny przecież być jak najbliższe społeczeństwu i wynikać bezpośrednio z jego uświadomionych i nieuświadomionych potrzeb. To także determinuje kolejne wspólne cechy w postaci efektywnej współpracy zespołowej i tworzenia nowych relacji; stanowi to również fundament dla *design thinking* i jest nieodzownym elementem wszystkich innowacji społecznych, bez względu na defini-

²⁵ W. Wierzyński, *Społeczny wymiar innowacji*, Portal Innowacji, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=30ECD70166564C808564276ADCD2664E (dostęp: 15.05.2015).

cję, jaką wybierzemy do ich określenia. Autorzy książki *Innovation Passport. The IBM First-of-a-Kind (FOAK) Journey from Research to Reality*²⁶, Mary Jo Fredrich i Peter Andrews, piszą już na wstępie, że szeroko rozumiana innowacyjność jest zawsze aktywnością społeczną. Bez recenzentów, budowniczych, krytyków i przedsiębiorców nawet najlepsze idee i pomysły nigdy nie zostaną zrealizowane. Wskazują oni tym samym na istotną rolę współpracy różnych grup społecznych, bez których udziału i zaangażowania łańcuch procesu tworzenia innowacji nigdy by nie zaistniał.

Warto także zauważyć podobieństwa między innowacjami społecznymi i *design thinking* na etapie wypracowanych założeń metodycznych, które wskazują na lustrzane wręcz odbicie głównych punktów odniesienia dla innowacji społecznych i *design thinking*. Zbieżność i podobieństwa są wynikiem przede wszystkim celów, jakie przypisane są do innowacji społecznych i *design thinking*: tworzenie nowego łańcucha wartości, nowych relacji, które umożliwiają kreowanie i odnalezienie niestandardowych i nieszablonowych rozwiązań. Poniżej przedstawiono proces tworzenia innowacji społecznych, który składa się z sześciu podstawowych etapów:

- identyfikowanie potrzeb (*Prompts*) — uznanie zapotrzebowania na innowację społeczną;

- generowanie idei (*Proposals*) — rozwój pomysłów odpowiadających na zidentyfikowane zapotrzebowanie;

- sprawdzanie innowacji w praktyce (*Prototyping*) — pilotażowe wdrożenie innowacji oraz wprowadzenie ewentualnych udoskonaleń;

- podtrzymanie innowacji (*Sustaining*) — powszechne wdrożenie innowacji, która okazała się wystarczająca dobra (rozwój modelu biznesowego, który zapewni jej finansowy sukces);

- rozpowszechnienie innowacji (*Scaling*) — zwiększenie zasięgu i wpływu innowacji (np. licencjonowanie czy franczyzowanie);

- wywołanie zmiany systemowej (*Systematic change*) — celem innowacji społecznej jest wywarcie trwałej zmiany społecznej²⁷.

Proces ten nawiązuje do metody *design thinking*, która składa się z pięciu podstawowych faz:

- faza empatii — czyli wejście w skórę użytkownika, tak aby zrozumieć jego potrzeby, zachowania, nawyki, wymagania;

- faza definiowania problemu — czyli określenie, z jakimi problemami/wyzwaniami mamy do czynienia, gdzie występują, jaki jest ich charakter, przyczyna i skutek;

²⁶ Mary, Jo Fredrich, Peter Andrews; *Innovation Passport. The IBM First-of-a-Kind (FOAK) Journey from Research to Reality*, Boston 2009, s. 6.

²⁷ J. Caulier-Grice, A. Davies, R. Patrick, W. Norman, *Defining social innovation. Part 1*, 31.05.2013, http://siresearch.eu/sites/default/files/1.1%20Part%201%20-%20defining%20social%20innovation_0.pdf (dostęp: 11.05.2015).

— faza generowania pomysłów — na tym etapie staramy się stworzyć jak największą ilość pomysłów, które są według nas możliwe do zrealizowania i odpowiadają na wskazane wcześniej potrzeby;

— prototypowanie — tworzenie niskokosztowych rozwiązań, które mają cechy naszego docelowego rozwiązania, tak aby sprawdzić na tym etapie zgodność naszych tez i założeń z rzeczywistością;

— testowanie — ostatni etap dotyczy wykonania testów w środowisku naturalnym dla naszego rozwiązania, co pozwala na ostateczną weryfikację i podjęcie decyzji o wdrożeniu bądź powrotu do wcześniejszych etapów.

Możemy zatem powiedzieć, że zarówno w przypadku innowacji społecznych, jak i w założeniach *design thinking* najważniejsze są: koncentracja na użytkowniku — zrozumienie jego uświadomionych i nieuświadomionych potrzeb, interdyscyplinarny zespół — spojrzenie na problem z wielu perspektyw, eksperymentowanie i częste testowanie hipotez — budowanie prototypów i zbieranie feedbacku od użytkowników. W efekcie powstają rozwiązania, które są pożądane przez użytkowników, technologicznie wykonalne i ekonomicznie uzasadnione. Przy pierwszym kontakcie z *design thinking* jego założenia mogą wydawać się oczywiste i banalne, jednak gdy uświadomimy sobie, ile przedmiotów, usług, produktów w naszym najbliższym otoczeniu nie spełnia naszych podstawowych oczekiwań, a nawet przeszkadza, drażni i nie pozwala sprawnie funkcjonować, zrozumiemy, że etapy empatii, prototypowania czy testowania nie są tak powszechne i proste, jak mogłoby się wcześniej wydawać. Podobną tezę znajdujemy w książce *Social Innovation Inc*²⁸ Jasona Saula, który przekonuje o skuteczności wdrażania strategii biznesowych opartych na zmianach społecznych. Wskazuje on, że właśnie innowacje społeczne, które wpisują się w tworzenie strategii biznesowych, gwarantują przede wszystkim długotrwałą wartość zmian i nowych rozwiązań (*long-time value*). W tym kontekście coraz większe grona przedsiębiorców poszukują narzędzi, które pozwolą na integrację działań biznesowych z innowacjami w wymiarze społecznym.

Design thinking z pewnością może być bardzo przydatnym i praktycznym narzędziem w tworzeniu, kreowaniu, wdrażaniu czy nawet ewaluacji innowacji społecznych. Te dwa pojęcia przenikają się wzajemnie i wspólnie budują wartość dodaną w postaci nowych idei, pomysłów i niestandardowych rozwiązań — przede wszystkim dają jednak możliwość tworzenia postaw społecznych, które bazują na wspólnym mianowniku, w postaci chęci współpracy w oparciu o solidny kapitał zaufania i dążenia do poprawy jakości życia nie poprzez kopiowanie lub poprawianie znanych już rozwiązań, ale poprzez odważne zmiany i zupełnie nowatorskie pomysły.

Trudno jest odpowiedzieć jednoznacznie, co jest bardziej efektywne i przynosi więcej korzyści: czy bycie innowatorem w obszarze najnowszych technolo-

²⁸ J. Saul, *Social Innovation Inc, 5 Strategies for driving Business Growth through social change*, San Francisco 2011.

gii, czy też bycie innowatorem społecznym. Wydaje się, że cała sztuka polega na zrównoważonym zintegrowaniu tych dwóch kompetencji — *design thinking* daje możliwość, aby te dwa bieguny połączyć. Jest to również jeden z wniosków, jaki można wysnuć na podstawie artykułu Tima Browna *Design Thinking for Social Innovation*, który ukazał się w opiniotwórczym „Stanford Social Innovation Review”. Tim Brown jako jeden z głównych orędowników *design thinking*, CEO firmy IDEO zwraca bardzo dużą uwagę na innowacje społeczne i przekonuje do tego, aby *design thinking* był stałym elementem innowacji społecznych²⁹. Nawiązuje w ten sposób do tradycji *design thinking* wywodzącej się z D.School, miejsca, które od początku swego istnienia angażowało się w przedsięwzięcia o wymiarze społecznym. To właśnie tam wykorzystywano narzędzie *design thinking*, aby rozwiązywać ważne i złożone problemy społeczne. Jednym z przykładów jest opracowany przed studentów D.School specjalny śpiwór dla noworodków, który do dzisiaj jest używany w wielu zakątkach świata. Impulsem do opracowania takiego produktu był projekt studencki, w ramach którego studenci postanowili przebadać zjawisko i przyczyny bardzo wysokiej umieralności noworodków w Indiach w pierwszych godzinach ich życia. Zespół zaangażowany w realizację projektu postanowił przejść przez wszystkie pięć etapów *design thinking*. Na samym początku proponowano dofinansowanie zakupu dużej ilości inkubatorów. Podjęto jednak decyzję, aby w myśl zasady empatii i wejścia w skórę użytkownika pojechać do Indii, by sprawdzić i zbadać problem w jego naturalnym środowisku i otoczeniu. Po przybyciu na miejsce, ku wielkiemu zdziwieniu całego zespołu okazało się, że w szpitalach można znaleźć sporo sprzętu dla noworodków, w tym inkubatory, jednak te... stały w większości puste! Problem nie tkwił w braku specjalistycznego sprzętu, lecz w transporcie noworodków z miejsca ich urodzenia do szpitala. Wielkie odległości między małymi miejscowościami i miejscem, gdzie mógł znajdować się szpital, powodowały, że transport dziecka trwał często zbyt długo i noworodki nie były w stanie przeżyć długiej podróży. To zmobilizowało cały zespół do prac nad zupełnie nowym rozwiązaniem. W wyniku prac metodą *design thinking* powstał nowy rodzaj inkubatora w postaci śpiwora dla noworodków, który utrzymywał temperaturę ich ciała i umożliwiał m.in. podróż do wybranego szpitala. Umieralność wśród noworodków została bardzo mocno obniżona³⁰. Dodatkowo wdrożono także specjalny program społeczny uświadamiający o metodach podtrzymywania życia, leczenia i szybkiego diagnozowania schorzeń u najmłodszych pacjentów.

Design thinking odnajduje swoje miejsce również w polskich realiach. Coraz częściej, przede wszystkim w wielu ośrodkach naukowych, *design thinking* jest wła-

²⁹ T. Brown, *Design Thinking for Social Innovation*, „Stanford Social Innovation Review”, 2012 http://www.ssirevie.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation (dostęp: 16.04.2015) oraz http://www.ssireview.org/images/articles/2010WI_Features_WyattBrown_New.pdf (dostęp: 16.04.2015).

³⁰ <https://www.gsb.stanford.edu/insights/sarah-soule-how-design-thinking-can-help-social-entrepreneurs> (dostęp: 17.05.2015).

czany do programów nauczania, powstają koła naukowe i grupy warsztatowe, m.in. na Politechnice Gdańskiej, Politechnice Łódzkiej, Uniwersytecie Technologiczno-Przyrodniczym w Bydgoszczy czy też w AGH w Krakowie. Poprzez program „Top 500 Innovators” wielu jego uczestników i absolwentów promuje *design thinking* jako brakujące ogniwo w procesie tworzenia i zarządzania innowacjami, współpracy nauki z biznesem. Ważne jest jednak, aby nie przypisywać tej metody wyłącznie do środowisk związanych z tym programem, ponieważ jest to metoda wykorzystywana przez przedstawicieli wielu branż i różnych obszarów tematycznych.

Z moich obserwacji wynika jednoznacznie, że *design thinking* cieszy się w Polsce coraz większą popularnością. Często jest on utożsamiany z obszarami projektowania usług (*service design thinking*), bywa także traktowany jako metoda zarządzania nowymi przedsięwzięciami biznesowymi, jako uzupełnienie albo nawet alternatywa dla nurtów związanych z obszarami *lean*; wątek ten pojawia się często w czasopiśmie branżowych, a nawet w audycjach i programach telewizyjnych. *Lean startup meets design thinking*³¹.

Na mapie inicjatyw społecznych i naukowych pojawiają się coraz częściej wydarzenia dedykowane tematami związanym z *design thinking*. Warto tutaj wspomnieć m.in. o Festiwalu Myślenia Projektowego w Łodzi, w czasie którego panel dyskusyjny poświęcony *design thinking* wzbudził spore zainteresowanie i żywą dyskusję o możliwości wykorzystania tej metody w projektach biznesowych. W dniach 9 i 10 czerwca odbyła się w Bydgoszczy międzynarodowa konferencja dotycząca *design thinking*. Organizatorem dwudniowego spotkania była Polishopa — pierwsza w Polsce pracownia *design thinking*. Wydarzenie to zgromadziło sympatyków i praktyków tej metody z całego kraju, co oznacza duże zaangażowanie przedstawicieli świata akademickiego, organizacji społecznych i biznesu, którzy w jednym miejscu spotkali się, aby wypracować jak najlepsze praktyki współpracy na przyszłość, bazując na zrozumieniu swoich potrzeb i wymagań, tak aby nowe rozwiązania nie były produktem „na półkę” lub zatrzymały swój rozwój na etapie prototypu.

Praca metodą *design thinking* jest to proces, który wymaga dużego zaangażowania, także w postaci nakładów finansowych, czasu i energii. Warto jednak zaznaczyć, że nawet krótkie formy pracy tą metodą sprawdzają się doskonale jako pretekst do podjęcia współpracy czy też jako impuls do niestandardowego działania i jego ukierunkowania w nowy zupełnie sposób. We Wrocławskim Centrum Badań EIT+ na przełomie maja i czerwca zostałem zaangażowany, jako współprowadzący, do przeprowadzenia cyklu warsztatów *design thinking*³² dla reprezentantów różnych organizacji i branż — w tym dla przedstawicieli Dolnośląskiego Klastra Motoryzacyjnego, Banku Światowego, Instytutu Niskich Temperatur i Badań Strukturalnych PAN we Wrocławiu czy też w ramach akcji społecznej

³¹ https://www.youtube.com/watch?v=bvFnHzU4_W8 (dostęp: 15.05.2015).

³² Warsztaty *design thinking* realizowane wraz z Patrycją Radek we Wrocławskim Centrum Badań w maju i czerwcu, dotyczące promowania metody i kreowania nowych produktów i usług.

„Laboratorium Innowacji”. Dzięki współpracy z osobami z bardzo odmiennymi profilami zawodowymi i z różnym zapleczem doświadczeń można było się przekonać, że już sama metoda *design thinking* jest odbierana przez większość jako zmiana w sposobie myślenia i postrzegania otaczającej nas rzeczywistości. *Design thinking* narzuca perspektywę zachęcającą do tego, aby przyjrzeć się wyzwaniom związanym z naszym codziennym funkcjonowaniem w biznesie, w życiu społecznym czy nauce, jako możliwości do zmian, optymalizacji i kreowania nowej jakości poprzez odważne rozwiązania, a przede wszystkim poprzez współpracę, która bazuje na niestandardowych i nietypowych relacjach i połączeniach. Właśnie w tym obszarze *design thinking* staje się nieodzownym elementem i nawiązuje do samej definicji innowacji społecznych, które odnoszą się nie tylko do produktów, usług czy procesów, ale także do nowych relacji i kooperacji, które są wynikiem nowatorskich i niestandardowych powiązań na poziomie społecznym.

Mimo korzystnych zmian, jakie niosą z sobą innowacje społeczne, wciąż sporym problemem i wyzwaniem jest ich mierzalność i skalowalność także w kwestii nowych relacji i tworzenia sieci społecznych powiązań. Obszar ten był szczególnie brany pod uwagę m.in. w ramach projektu „TEPSIE — Teoretyczne, empiryczne i polityczne podstawy budowy innowacji społecznej w Europie”. Projekt ten był międzynarodowym przedsięwzięciem (Duński Instytut Technologiczny, The Young Foundation, Uniwersytet Heidelberg, Atlentis, Katolicki Uniwersytet w Portugalii, Wrocławskie Centrum Badań EIT+), w ramach którego zostały opracowane kierunki rozwoju instrumentów, metod i polityk, które staną się częścią strategii Unii Europejskiej, zorientowanej na rozwój innowacji społecznej. Temat mierzalności i skalowalności innowacji społecznych znalazł odzwierciedlenie w raporcie Anny Davies i Julie Simon z Young Foundation: *How to grow social innovation: A review and critique of scaling and diffusion for understanding the growth of social innovation*³³. Píše o tym także Stephen Goldsmith w swojej książce *The power of social innovation*. Podkreśla on, że bardzo często organizacje społeczne borykają się problemem rezultatów, które ze swojej natury są trudno mierzalne. Z tego też powodu bardzo często organizacje te cierpią z powodu braku środków finansowych, którymi chcą się wesprzeć w osiągnięciu celów i oczekiwanych rezultatów. Wnioskują o jeszcze większe wsparcie i aplikują o zwiększenie finansowania, jednak nie zawsze wyższe nakłady przybliżają je do osiągnięcia celu. Można postawić tezę, że narzędzia *design thinking* mogą sprawić, iż zdecydowanie łatwiej można określić i odnieść się do mierzalnych efektów wdrażanych innowacji społecznych, szczególnie tych, które tworzą przestrzeń do rozwoju technologicznego. Sylvia Chuey z An Institute for Community Engagement, w artykule *Design Thinking and Social Innova-*

³³ A. Davies, J. Simon (Young Foundation), *How to grow social innovation: A review and critique of scaling and diffusion for understanding the growth of social innovation*, raport 2013, http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2013/11/Davies-Simon_Growing-social-innovation_ISIRC-2013.pdf (dostęp: 28.04.2015).

tion³⁴ zwraca uwagę, iż to właśnie dzięki prostym schematom zawierającym się w trzech obszarach (3I): inspiracja (*inspiration*), kreacja (*ideation*) i wdrożenie (*implementation*), *design thinking* ma szansę połączyć społeczne oczekiwania i zaangażowanie z technologicznymi możliwościami i kierunkiem ich rozwoju. W większości wypadków wystarczy jedynie zmiana perspektywy lub też spojrzenie na zagadnienia tworzenia łańcucha wartości dla innowacji w znacznie szerszym kontekście. Można tutaj przywołać osobę doktora Venkataswamy z Indii, twórcy Aravind Eye Care System³⁵. Jest on autorem systemu opieki okulistycznej w południowych Indiach. Bazując na zaawansowanym technologicznie sprzęcie i najnowszych zdobyczach optyki, wdrożył i zaprojektował cały system wsparcia dla osób biednych z problemami i chorobami wzroku, tworząc m.in. niskokosztowe oprawki i szkła, a także system mobilnych klinik w autobusach, które mogą docierać w najdalsze zakątki Indii. Punktem wyjścia dla dr. Venkataswamy było zanurzenie się w metodę *design thinking* i pytanie, dlaczego nie wykorzystać cech typowych dla McDonald'sa i nie przenieść tych cech do systemu opieki zdrowotnej, która dzięki zdobyczom techniki także może być łatwiej dostępna i bliżej ludzi — tak jak restauracje McDonald's, które możemy odnaleźć nawet w najbardziej egzotycznych miejscach „odległego świata.”

Podsumowanie

W odniesieniu do tych wybranych przykładów można sparafrazować słowa Tima Browna, który powiedział, że *design* jest zbyt ważny, aby zostawić go tylko dla designerów (*Design is now too important to be left to designers*)³⁶ i powiedzieć, że technologia jest zbyt ważna, aby zostawić ją tylko technologom.

Innowacje najczęściej utożsamiane są ze sferą techniczno-technologiczną. Tymczasem niezbędne do zbudowania gospodarki opartej na wiedzy jest uruchomienie mechanizmów o charakterze społecznym, takich jak zaufanie społeczne, odwaga i otwartość na nowatorskie rozwiązania, system edukacyjny wspierający kreatywność, rozwój talentów, a przede wszystkim interdyscyplinarność kształcenia. Innowacyjność bowiem to wypadkowa rozwoju gospodarczego i społecznego. Niestety, społeczny wymiar innowacyjności jest zbyt często traktowany jako element drugoplanowy. Innowacje są postrzegane jak coś dziejącego się poza społeczeństwem, co dotyczy tylko techniki, technologii, ewentualnie gospodarki.

³⁴ <http://maytree.com/blog/2012/09/design-thinking-and-social-innovation/> (dostęp: 18.04.2015).

³⁵ T. Brown, *McKinsey & Society why-social-innovators-need-design-thinking*, <http://voices.mckinseysociety.com/why-social-innovators-need-design-thinking/> (dostęp: 25.04.2015).

³⁶ T. Brown, *Change by Design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation*, Nowy Jork 2009.

Musimy jednak pamiętać, że wszystkie zmiany zachodzą w nas samych, a co za tym idzie — w całym społeczeństwie³⁷.

Ważne jest, aby w pracach nad nowymi rozwiązaniami technologicznymi, przy przekraczaniu kolejnych granic i barier technologicznych, przy próbach stworzenia sztucznej inteligencji i osobowości, nie zatracić własnej tożsamości i własnej osobowości, bo to ona jest wyznacznikiem tego, kim jesteśmy i dokąd zmierzamy.

Literatura

- Brown T., *Change by design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation*, Nowy Jork 2009.
- Brown T., *Design Thinking for Social Innovation*, „Stanford Social Innovation Review”, 2012, http://www.ssireview.org/images/articles/2010WI_Features_WyattBrown_New.pdf oraz http://www.ssireview.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation.
- Brown T., *Why social innovators need design thinking*, <http://voices.mckinseyonsociety.com/why-social-innovators-need-design-thinking/> (dostęp: 25.04.2015).
- Buchanan R., *Wicked Problems in Design Thinking*, „Design Issues”, vol. 8, no. 2, Spring 1992.
- Davies A., Simon J. (Young Foundation), *How to grow social innovation: A review and critique of scaling and diffusion for understanding the growth of social innovation*, raport 2013, http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2013/11/Davies-Simon_Growing-social-innovation_ISIRC-2013.pdf.
- Fredrich M.J., Andrews P., *Innovation Passport. The IBM First-of-a-Kind (FOAK) Journey from Research to Reality*, Boston 2009, s. 6.
- Kaczmarek P., Tomkiewicz E., *Innowacje społeczne z perspektywy prac Grupy Roboczej w projekcie Wizja 2050*, http://www.pwc.pl/pl/doradztwo-csr/wizja-2050/assets/broszura_wizja_2050_pl_innowacje_spoeczne_podsumowanie.pdf (dostęp: 6.05.2015).
- Kolman R., *Poradnik o jakości dla praktyków*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1995.
- Kwaśnicki W., *Innowacje społeczne, nowy paradygmat czy kolejny etap w rozwoju kreatywności człowieka*, [w:] *Innowacyjność a samoorganizacja społeczna*, red. G. Chimiak, A. Kościński, Warszawa 2014, wersja robocza dostępna pod adresem: <http://kwasnicki.prawo.uni.wroc.pl/todownload/InnowacjeSpoleczneWK.pdf>.
- McKim R., *Experiences in Visual Thinking*, Brooks/Cole Publishing Co., Monterey, Kalifornia 1973.
- Program „Innowacje Społeczne” Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. 2014.
- Rowe P.G., *Design Thinking*, Cambridge: The MIT Press, Cambridge 1987.
- Saul J., *Social Innovation INC, 5 Strategies for driving Business Growth through social change*, San Francisco 2011.
- Simon H., *The Sciences of the Artificial*, Cambridge: MIT Press, Cambridge 1969.
- Wierzyński W., *Społeczny wymiar innowacji*, Portal Innowacji, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=30ECD70166564C808564276ADCD2664E (dostęp: 15.05.2015).
- Wozniak M.G., *Wzrost gospodarczy. Podstawy Teoretyczne*, Kraków 2004.

³⁷ http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86196.asp?soid=30ECD70166564C808564276ADC2664E (dostęp: 15.05.2015).