

zmiana przez design:  
jak design thinking zmienia organizacje  
i pobudza innowacyjność



zmiana przez design:  
jak design thinking zmienia organizacje  
i pobudza innowacyjność

tim brown

współpraca  
barry katz

przełożyła  
marta höffner

instytut dziennikarstwa i komunikacji społecznej  
uniwersytet wrocławski

wydawnictwo libron



*Dla Gaynor*

Tytuł oryginału: *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*

Copyright © 2009 by Tim Brown

Copyright © 2013 by Wydawnictwo LIBRON

Copyright © 2013 by Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej  
Uniwersytetu Wrocławskiego

Wrocław 2013

ISBN 978-83-64275-01-2

Publikacja sfinansowana ze środków Instytutu Dziennikarstwa i Komunikacji  
Społecznej Uniwersytetu Wrocławskiego

redakcja: Justyna Rybka  
korekta: Marcin Zydróż  
projekt okładki: Mariusz Wszółek  
skład: Joanna Bizior

Wydawnictwo LIBRON – Filip Lohner  
ul. Ujejskiego 8/1, 31-102 Kraków  
tel. 12 628 05 12  
e-mail: [office@libron.pl](mailto:office@libron.pl)  
[www.libron.pl](http://www.libron.pl)

# Spis treści

**Przedmowa do wydania polskiego** 11

Wprowadzenie

**Moc *design thinking*** 13

Kres starych idei 13

Potrzebujemy nowych pomysłów 14

Płynąć pod prąd 16

Inny punkt widzenia 19

Część pierwsza

**Czym jest *design thinking*?**

Rozdział pierwszy

**Zależć za skórę, czyli w *design thinking* chodzi o coś więcej niż styl** 23

Trzy wymiary innowacji 25

Projekt 30

*Brief* 31

Zespoły kreatywne (*smart teams*) 34

Zespoły zespołów 36

Kultury innowacji 39

Jak korzystanie z realnej przestrzeni ulepsza proces 42

## Rozdział drugi

### **Zmienić potrzebę w popyt, czyli ludzie na pierwszym miejscu** 45

Zrozumienie: uczyć się z życia innych ludzi 46

Obserwacja: patrzeć na to, czego ludzie nie robią, i słuchanie tego, czego nie mówią 48

Zwrot w zachowaniu 50

Empatia: być na czyimś miejscu, a czasem nawet na czyichś noszach 53

Wyjść poza wymiar jednostkowy 59

## Rozdział trzeci

### **Mentalna matryca, czyli „ci ludzie nie mają żadnej metody!”** 65

Myślenie konwergencyjne i dywergencyjne 67

Analiza i synteza 70

Nastawienie na eksperymentowanie 71

Kultura optymizmu 75

Burza mózgów 77

Myślenie wizualne 79

Przykleić czy nie przykleić 80

## Rozdział czwarty

### **Budować, by myśleć, czyli moc prototypów** 85

Szybko i niechlujnie 87

Co za dużo, to niezdrowo 88

Prototypy tego, czego nie da się podnieść 89

Zagrać scenkę 92

Prototypy na wolności 94

Pilnowanie własnego interesu 96

Faza zmiany, czyli prototypy w organizacji 98

## Rozdział piąty

### **Powrót na powierzchnię, czyli design doświadczenia** 105

Dobry pomysł już nie wystarczy 107

Od konsumpcji do partycypacji 108

Konstruowanie doświadczenia 111

Zmieniać zachowanie czy go nie zmieniać 113

Budowanie kultury doświadczenia, czyli niech każdy zostanie *design thinkerem* 115



- Wykonanie pomysłu 118
- Odbitka doświadczenia 120

## Rozdział szósty

### **Rozpowszechnianie wiadomości, czyli znaczenie opowieści** 123

- Design w czwartym wymiarze 126
- Daj sobie czas na design 128
- Polityka nowych pomysłów 129
- Kiedy sensem opowieści jest sama opowieść 131
- Krzewienie wiary 133
- Wyzwanie, jakim jest dobre wyzwanie 135
- Od gonitwy za cyferkami do służby ludziom 137
- Życie po trzydziestosekundowym spocie 139

## Część druga

### **Dokąd zmierzamy?**

## Rozdział siódmy

### ***Design thinking* i korporacja, czyli nauka łowienia ryb** 143

- Design thinking* jako systematyczne podejście do innowacji 145
- Design thinking* w zarządzaniu portfolio innowacji 147
- Przeobrażanie organizacji 152
- Dajcie im sieć 156

## Rozdział ósmy

### **Nowa umowa społeczna, czyli wszyscy w tym tkwimy** 163

- Zwrot ku usługom 164
- Systemy masowe i dlaczego w naszym postępowaniu powinniśmy bardziej przypominać pszczoły 169
- Pracując po obu stronach ludy 172
- Przyszłość firm, gospodarek i planety Ziemi 176
- Uświadomić sobie problem 178
- Robić więcej, robiąc mniej 180
- Zmieniać nasze zachowania 182

## Rozdział dziewiąty

### **Design w akcji, czyli inspirowanie rozwiązań o potencjale globalnym** 185

- Najbardziej skrajni spośród wszystkich użytkowników 187
- Droga do Indii 189
- Jedzenie za myślenie 192
- Z kim pracować 194
- Nad czym pracować 196
- Czasami trzeba zostać w domu 198
- Od globalności do lokalności 201
- Projektowanie przyszłych *design thinkerów* 202

## Rozdział dziesiąty

### **Projektowanie jutra – dzisiaj** 207

Zacząć 208

#### ***Design thinking* i twoja organizacja** 209

- Zacznij od początku 209
- Przyjmij podejście zorientowane na człowieka 209
- Ponoś porażki wcześniej i często 210
- Zapewnij sobie pomoc zawodowców 211
- Dziel się inspiracją 211
- Łącz duże i małe projekty 212
- Uwzględnij tempo innowacji 213
- W dowolny sposób znajdź talenty 214
- Pracuj przez cały cykl 214

#### ***Design thinking* i ty** 215

- Nie pytaj „Co?“, pytaj „Dlaczego?“ 215
- Otwórz oczy 216
- Pozwól to zobaczyć 216
- Buduj na pomysłach innych 217
- Wymagaj opcji 217
- Zrównoważ swoje portfolio 218
- Zaprojektuj życie 219

### **Podziękowania** 221

### **Projekty IDEO** 225

## Przedmowa do wydania polskiego

Tim Brown uznawany jest za twórcę pojęcia *design thinking*. Choć sama metoda pracy projektowej, w której centrum stoi analiza oraz wykorzystanie zróżnicowanych zasobów wiedzy, kompetencji i narzędzi, znana jest od wielu lat, to właśnie Tim Brown jako pierwszy zoperacjonalizował pojęcie *design thinking* i sprawnie wprowadził je do dyskursu projektowego. Dzięki niemu tę metodę pracy rozwija się i wykorzystuje na całym świecie. *Design thinking* ma zarówno wielu zwolenników, jak i przeciwników. Ci pierwsi upatrują jego zalety przede wszystkim w holistycznym podejściu do pracy projektowej i samego designu. Przeciwnicy obawiają się, że *design thinking* to jedynie rozdmuchana koncepcja biznesowa, niemająca wiele wspólnego z realnym, narzędziowym projektowaniem. Niezależnie od tego, kto ma rację, zdecydowaliśmy się wydać tę książkę głównie ze względu na rozwój dyskusji nad standardami projektowania w Polsce oraz jako ofertę wydawniczą w ramach studiów projektowych zorientowanych na rozwiązywanie problemów projektowych, pracę zespołową i projektowanie komunikacji.

Współczesne podejście do designu to przede wszystkim szeroka perspektywa projektowa. W jej centrum stoi zrozumienie problemu projektowego i dostarczenie rozwiązania, które nie będzie sprawiało trudności

ostatecznemu odbiorcy. Odbiorca staje się głównym celem w projektowaniu (*human centered design*), zaś problem projektowy – punktem wyjścia. Tim Brown widzi design przede wszystkim jako dostarczanie innowacji w kontekście zaproponowanych problemów projektowych. Odchodzi tym samym od fragmentarycznego projektowania zorientowanego na realizację dobrze znanych narzędzi projektowych. Istotą projektowania staje się zrozumienie zjawisk i zmian zachodzących we współczesnym społeczeństwie. Obecnie w projektowaniu nie chodzi już tylko o to, żeby coś zaprojektować, ale o to, żeby rozwiązać konkretny problem, wykorzystując zróżnicowane zasoby wiedzy i kompetencji nie tylko projektanta, lecz także innych zaangażowanych w problem osób i grup. Myślenie projektowe (*design thinking*) to w tym wypadku kultura i metodologia pracy, niekoniecznie przypisana do ścisłego algorytmu pracy projektowej, jak się powszechnie uważa. To przede wszystkim praca analityczna, która ma na celu zrozumienie problemu projektowego, zdiagnozowanie kontekstu społecznego, ekonomicznego, kulturowego i wreszcie dostarczenie rozwiązania. To również, a może przede wszystkim, pobudzanie kreatywności przez ciągłe prototypowanie potencjalnych rozwiązań w myśl zasad kaizen: „pomyłki koryguj na bieżąco” i „ulepszanie nie ma końca”. Ze względu na zerwanie z dotychczasowym myśleniem narzędziowo-biznesowym (projektowanie graficzne, *branding* itd.) taka perspektywa projektowa może być dla niektórych czytelników dość abstrakcyjna, jednak uważna lektura *Zmiany przez design* pokazuje, że za tą perspektywą stoi zupełnie nowe podejście do projektowania i komunikacji – skoncentrowane na rozwoju społeczeństwa.

Polskie wydanie książki Tima Browna jest efektem wspólnej inicjatywy wydawniczej Instytutu Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Wrocławskiego (w ramach serii „Projektowanie komunikacji”) oraz wydawnictwa naukowego Libron. Niniejsza publikacja nie powstałaby, gdyby nie zaangażowanie pracowników naukowo-dydaktycznych i przychyłność władz Instytutu Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej, za które dziękujemy.

Mariusz Wszótek i Michał Grech

Wprowadzenie

# Moc *design thinking*

## Kres starych idei

Prawie każdy, kto odwiedził Wielką Brytanię, zetknął się z Great Western Railway, najwspanialszym osiągnięciem wielkiego inżyniera epoki wiktoriańskiej Isambarda Kingdoma Brunela. Dorastałem w wiejskiej części Oxfordshire, w miejscu, gdzie było słycać GWR. Jako dziecko często jeździłem na rowerze wzdłuż linii kolejowej i czekałem na wielki pociąg ekspresowy, który dudniąc, przejeżdżał obok mnie z prędkością ponad stu kilometrów na godzinę. Dzisiaj podróż pociągiem jest wygodniejsza (wagony mają resory i wyściełane siedzenia), widok za oknem też na pewno się zmienił, ale wybudowana sto pięćdziesiąt lat temu GWR pozostaje ikoną rewolucji przemysłowej oraz służy za przykład mocy, z jaką design może kształtować świat.

Chociaż Brunel był „inżynierem nad inżynierami”, to interesowała go nie tylko technologia stojąca za jego dziełami. Projektując system kolejowy, kładł nacisk na najmniejsze możliwe nachylenie terenu, ponieważ chciał zapewnić pasażerom uczucie „płynięcia przez krajobraz”. Konstruował mosty, wiadukty, wykopy i tunele, myśląc nie tylko o wydajności środka lokomocji, ale także o najlepszym możliwym doświadczeniu. Wyobraził sobie nawet zintegrowany system transportu, dzięki któremu pasażer mógłby wsiąść do pociągu na stacji Paddington w Londynie, a wy-

siąść z parowca w porcie w Nowym Jorku. W każdym wielkim projekcie Brunela uwidaczniał się niezwykły – i niesamowicie proroczy – talent do równoważenia czynników technicznych, komercyjnych oraz ludzkich. Brunel był nie tylko wspaniałym inżynierem czy utalentowanym projektantem, był także jednym z pierwszych przykładów **design thinkera**.

Od czasu ukończenia budowy Great Western Railway w 1841 roku industrializacja spowodowała niewiarygodne przemiany. Technologia pomogła milionom ludzi wydźwignąć się z ubóstwa i poprawiła warunki życia znacznej części ludzkości. Jednak u progu XXI wieku zyskujemy coraz większą świadomość drugiego oblicza rewolucji, która przeobraziła nasz sposób życia, to, jak pracujemy i jak się bawimy. Czarne od sadzy kłęby dymu nad Manchesterem czy Birmingham zmieniły klimat naszej planety. Strumień tanich produktów, który zaczął płynąć z tamtejszych fabryk i warsztatów, wykarmił przerośniętą konsumpcję i doprowadził do kolośalnego marnotrawstwa. Industrializacja rolnictwa sprawiła, że stajemy bezradni wobec katastrof naturalnych i tych, za które odpowiada człowiek. Innowacyjne przełomy z przeszłości dzisiaj są już rutynowymi procedurami, ponieważ przedsiębiorstwa w Shenzhen i Bangalore wykorzystują te same teorie zarządzania co firmy w Dolinie Krzemowej i pogrążają się w tym samym wirze standaryzacji.

Technologia wciąż nie powiedziała ostatniego słowa. Zapoczątkowana przez Internet rewolucja komunikacyjna zbliżyła ludzi do siebie i dała im nieistniejące wcześniej możliwości wymiany poglądów i generowania nowych pomysłów. Biologia, chemia i fizyka połączyły się, tworząc biotechnologię i nanotechnologię, które niosą obietnicę wynaleźienia lekarstw ratujących życie oraz materiałów o niezwykłych właściwościach. Jednak te spektakularne osiągnięcia raczej nie pomogą nam zmienić naszego straszego losu. Wręcz przeciwnie.

## **Potrzebujemy nowych pomysłów**

Czysto technologiczne spojrzenie na innowację jest dzisiaj mniej zrównoważone niż kiedykolwiek wcześniej, a filozofia zarządzania, oparta wyłącznie na wybieraniu spośród istniejących strategii, prawdopodobnie zostanie

przycmiona przez nowe koncepcje, powstające na całym świecie. Potrzebujemy nowych pomysłów, nowych możliwości – nowych produktów, które zrównoważą potrzeby jednostek i społeczeństwa jako całości; nowych koncepcji, dzięki którym poradzimy sobie z problemem opieki zdrowotnej i edukacji czy z ubóstwem; nowych strategii, które pociągną za sobą ważne zmiany oraz zapewnią poczucie sensu wszystkim ludziom przez owe zmiany dotkniętym. Chyba żadna epoka nie stawiała przed nami wyzwania w takim stopniu wykraczających poza nasze kreatywne zasoby, po które sięgaliśmy, aby się z owymi wyzwaniami uporać. Być może początkującym innowatorom zdarzyło się uczestniczyć w kilku sesjach „burzy mózgów”, być może nauczyli się nawet kilku chwytów i sztuczek, ale takie chwilowe substytuty rzadko przekładają się na nowe produkty, usługi i strategie.

Potrzebujemy takiego podejścia do innowacji, które ma w sobie moc, jest skuteczne i powszechnie dostępne oraz możliwe do zintegrowania ze wszystkimi aspektami działalności biznesowej i życia społecznego. Potrzebujemy podejścia, które może być wykorzystywane przez jednostki i grupy do tworzenia przełomowych idei, wcielanych później w życie, a co za tym idzie – wywierających jakiś wpływ. Temat tej książki, czyli *design thinking*, oferuje nam właśnie takie podejście.

Punktem wyjścia *design thinking* są umiejętności, jakich nabyli designerzy dzięki wielu dziesięcioleciom dążeń do dopasowywania dostępnych zasobów technicznych do ludzkich potrzeb w praktycznych ramach działalności biznesowej. Łącząc to, co jest pożądaną formą z perspektywy człowieka, z tym, co technologicznie wykonalne i ekonomicznie rentowne, designerzy byli w stanie stworzyć produkty, których dziś używamy. *Design thinking* to kolejny krok na tej drodze, a polega on na przekazaniu narzędzi designerów w ręce osób, które nigdy nie uważały się za związane w jakikolwiek sposób z designem, oraz na zastosowaniu tych narzędzi do zdecydowanie szerszego spektrum problemów.

*Design thinking* wykorzystuje zdolności, którymi wszyscy dysponujemy, są one jednak spychane na dalszy plan przez bardziej konwencjonalne sposoby rozwiązywania problemów. *Design thinking* jest nie tylko zorientowane na człowieka – samo w sobie i samo z siebie jest czymś głęboko ludzkim. *Design thinking* opiera się na naszej intuicji, umiejętności rozpoznawania schematów i generowania pomysłów, które łączą znaczenie

emocjonalne z funkcjonalnością, a także na zdolności wyrażania siebie przez media inne niż słowa i symbole. Nikt nie chce prowadzić biznesu na gruncie uczuć, intuicji i inspiracji, ale zbytne poleganie na tym, co racjonalne i analityczne, może się okazać równie niebezpieczne. Podejście, które to wszystko ze sobą spaja i stanowi istotę designu, wskazuje nam „trześcią drogę”.

## Płynąć pod prąd

Studiowałem projektowanie form przemysłowych, ale dużo czasu zajęło mi uświadomienie sobie różnicy między **byciem** designerem a **myśleniem jak** designer. Musiało minąć siedem lat edukacji i piętnaście lat praktyki zawodowej, zanim zacząłem mieć jakiegokolwiek autentyczne pojęcie o tym, że moje zajęcie jest czymś więcej niż tylko ogniwem w łańcuchu, który łączył dział doradztwa technicznego z marketingowcami pracującymi piętro wyżej.

Pierwszy przedmiot, który zaprojektowałem jako profesjonalista, był przeznaczony dla Wadkin Bursgreen – poważanej brytyjskiej firmy produkującej maszyny. Pracownicy tej firmy zaprosili młodego i niesprawdzonego jeszcze designera do swojego grona, aby pomógł im ulepszyć ich maszyny stolarskie. Spędziłem całe lato na tworzeniu rysunków i modeli pił tarczowych, które wyglądałyby lepiej, i giętarek, które byłyby łatwiejsze w obsłudze. Myślę, że spisałem się całkiem nieźle, a po trzydziestu latach moje dzieła nadal można znaleźć w fabrykach. Nie znajdziemy jednak przedsiębiorstwa Wadkin Bursgreen, ponieważ dawno temu zbankrutowało. Jako designer nie rozumiałem, że w tym wszystkim chodzi o przyszłość przemysłu stolarskiego, a nie o zaprojektowanie kilku maszyn.

Stopniowo zacząłem dostrzegać moc designu, który jest nie tyle ogniwem w łańcuchu, ile piastą w kole. Kiedy opuściłem ochronny świat akademii sztuk pięknych, gdzie wszyscy tak samo wyglądali i mówili tym samym językiem, i wkroczyłem do świata biznesu, o wiele więcej czasu musiałem poświęcać na tłumaczenie moim klientom, czym tak naprawdę jest design, niż na samo zajmowanie się designem. Zdałem sobie sprawę, że moje podejście do świata opiera się na pewnym zestawie zasad



działania, który różni się od zestawu klientów. Wynikające z tego zamieszanie hamowało moją kreatywność i produktywność.

Zauważyłem także, że osoby, które mnie inspirowały, niekonieczne zawodowo zajmowały się designem. Byli to: inżynierowie, tacy jak Isambard Kingdom Brunel, Thomas Edison i Ferdinand Porsche, których charakteryzowało podejście zorientowane raczej na człowieka niż na technologię; naukowcy zajmujący się zachowaniem, tacy jak Don Norman, którzy zastanawiali się, dlaczego produkty są tak niepotrzebnie skomplikowane; artyści, tacy jak Andy Goldsworthy i Antony Gormley, którzy włączyli odbiorców w doświadczenie czyniące z nich część dzieła sztuki; czołowi biznesmeni, tacy jak Steve Jobs i Akio Morita, którzy tworzyli wyjątkowe i ważne produkty. Uświadomiłem sobie, że za narastającą retoryką „geniuszu” i „wizjonerstwa” kryło się elementarne oddanie zasadom *design thinking*.

Kilka lat temu w trakcie jednego z cyklicznych okresów ożywienia i zapadłości, które stanowią powszedniość działalności gospodarczej w Dolinie Krzemowej, wspólnie z moimi współpracownikami próbowaliśmy wymyślić, jak moja firma, IDEO, ma zachować znaczenie i użyteczność dla świata. Nasze usługi cieszyły się sporym zainteresowaniem, ale zwróciliśmy uwagę na fakt, że coraz częściej byliśmy proszeni o rozwiązanie problemów, które zdawały się nam niezwykle odległe od typowego postrzegania designu. Fundacja zajmująca się ochroną zdrowia poprosiła o pomoc przy przekształceniu swojej wewnętrznej organizacji; działająca od stu lat firma produkcyjna poprosiła o wsparcie w lepszym zrozumieniu swoich klientów; elitarna uczelnia poprosiła o przemyślenie kwestii alternatywnych metod nauczania. Wyrywano nas z naszej strefy komfortu, ale było to bardzo ekscytujące doświadczenie, ponieważ otwierało przed nami nowe możliwości wywierania większego wpływu na świat.

Zaczęliśmy mówić o poszerzonych polach działania jako o „designie przez małe d”, próbując wyjść poza dostojny **obiekt**, jaki pokazywany jest w czasopiśmie poświęconych stylowi życia lub na podestach w muzeach sztuki współczesnej. Jednak to określenie nie do końca nas zadowalało. Pewnego dnia gawędziłem z moim znajomym, Davidem Kelleyem, profesorem na Stanford University i założycielem IDEO. Zauważył, że za każdym razem, gdy ktoś pyta go o design, sięga po słowo „myśle-

nie”, by wyjaśnić, czym zajmują się designerzy. Sformułowanie *design thinking* przyjęło się. Używam go obecnie, aby opisać zbiór zasad, które mogą być zastosowane przez różnych ludzi w odniesieniu do szerokiego spektrum problemów. Nawróciłem się na *design thinking* i stałem się jego propagatorem.

I nie jestem sam. Dzisiaj najbardziej postępowe firmy nie zatrudniają już designerów, aby zlecać im uatrakcyjnianie istniejących koncepcji, lecz stawiają przed nimi wyzwanie, polegające na tworzeniu pomysłu od samego początku. Ta pierwsza rola ma charakter taktyczny: buduje się na czymś, co już istnieje, i zwykle idzie się o krok dalej. Ta druga ma charakter strategiczny: wyciąga „design” ze studia i uwalnia rewolucyjny, wywrotowy potencjał. To nie przypadek, że designerów możemy dzisiaj znaleźć w salach konferencyjnych najbardziej nowatorskich firm na świecie. Design rozumiany jako sposób myślenia zaczął płynąć pod prąd.

Co więcej, okazało się, że zasady *design thinking* można odnieść do bardzo różnorodnych organizacji, nie tylko do przedsiębiorstw próbujących zaproponować nowe produkty. Kompetentny designer zawsze może ulepszyć gadżet z zeszłego roku, ale interdyscyplinarny zespół złożony z *design thinkerów* może poradzić sobie z bardziej złożonymi zagadnieniami. Od otyłości dzieci do zapobiegania przestępczości i przeciwdziałaniu zmianom klimatu – *design thinking* stosuje się obecnie do całej gamy wyzwań, które w niewielkim stopniu przypominają dostojne obiekty wypełniające stronicę publikacji zalegających na kawiarnianych stolikach.

Wiadomo oczywiście, co kryje się za rosnącym zainteresowaniem designem. W miarę jak w rozwijającym się świecie istotą działalności przestaje być produkcja przemysłowa, a staje się nią uzyskiwanie wiedzy i dostarczanie usług, innowacja w coraz większej mierze zyskuje status strategii przetrwania. Ponadto nie ogranicza się już do wprowadzania nowych materialnych produktów, ale obejmuje nowe typy procesów, usług, interakcji, rozrywki oraz sposoby komunikowania się i współpracy. Właśnie nad tego rodzaju zadaniami, zorientowanymi na człowieka, designerzy pracują każdego dnia. Naturalna ewolucja prowadząca od **designu** do **design thinking** odzwierciedla rosnącą wśród pewnych wiodących przedsiębiorców świadomość tego, że design stał się zbyt ważny, by zostawić go w rękach designerów.