

MYŚLENIE PROJEKTOWE A PROJEKTOWANIE ORGANIZACJI

DESIGN THINKING AND ORGANIZATION DESIGN



Dominik Skowroński
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Łódzki

Cel artykułu *Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania myślenia projektowego w budowaniu organizacyjnej przestrzeni.*

Metody badawcze *Analizę i syntezę treści zawartych w literaturze.*

Wyniki i wnioski *W związku z dynamicznym procesem zmian zachodzących w otoczeniu, organizacje dokonują budując odmienne projekty organizacji. Jeśli spojrzymy na ten proces przez pryzmat myślenia projektowego dochodzimy do wniosku, że osoby projektujące organizację są zmuszone do poruszania się w leżku wiedzy pomiędzy fazami tajemnicy i heurystyki. Czas, którym dysponują nie wystarcza na wypracowanie algorytmów mogących tworzyć wartość. Wykorzystanie myślenia projektowego w projektowaniu organizacji wymaga zbudowania autonomii, która pozwoli na poszukiwanie rozwiązań kolejnych tajemnic.*

Article aim *The aim of the article is pointing out the role of design thinking in designing organizations, which is a determinant of human behavior.*

Research methodology *Analysis and synthesis of literature study*

Results & conclusions *Due to dynamic change in the environment organizations alter their designs. When we see that through the perspective of design thinking, we conclude that organizational designers are forced by the changes in the environment to remain moving between mystery and heuristic phases in knowledge funnel. Reaching algorithm phase becomes a challenge due to lack of time required to build it.*

SŁOWA KLUCZOWE: architektura organizacji, myślenie projektowe, projekt organizacji

KEYWORDS: organizational architecture, design thinking, organization design

JEL: L20, L25, M10

CYTOWANIE / CITATION: Skowroński D. (2018), *Myślenie projektowe a projektowanie organizacji*, „Przegląd Nauk Ekonomicznych”, Nr 31, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Łodzi, Łódź, s. 39 – 46.

1. Wprowadzenie

Dynamika zmian w otoczeniu, w którym funkcjonują organizacje rośnie. W związku z tym chcąc budować propozycje wartości, które są atraktorami dla klientów dokonują one zmian w sposobach funkcjonowania [Osterwalder i in., 2015, s. XIII]. Zasoby, którymi organizacja dysponuje (nie koniecznie posiada) układane są w nowe, niewykorzystywane do tej pory konfiguracje [Czarnecki, 2011, s. 61]. Ich celem jest budowa propozycji wartości adresujących realne bolączki osób, do których ta propozycja jest skierowana [Osterwalder i in., 2015, s. 14, 31]. W czasach industrialnych rolą osoby zarządzającej było projektowanie propozycji wartości, a także sposobów wykonywania pracy, które pozwalały na jej realizację. Jednocześnie dynamika zmian w otoczeniu spowodowała, że instytucje zaczęły poszukiwać sposobów na taką organizację pracy, która pozwoli na dopasowanie się do otoczenia w czasie krótszym niż czas życia stanu zastanego po zmianie [Greiner i Cummings, 2009, s. 3-5].

Jedną z metod wykorzystywanych w organizacjach, aby dopasować je do środowiska jest myślenie projektowe (z ang. *design thinking*), które opiera się na wykorzystaniu w pracy perspektyw, których na co dzień używają architekci [Brown, 2009, s. 3-4]. Publikacje, a także warsztaty z tej tematyki koncentrują się na wnoszeniu wartości w zakresie kreowania produktów i usług, bądź też ich dostosowania do wymagań klientów. Jednocześnie myślenie projektowe jest również wykorzystywane w innych obszarach. Jednym z nich może być projektowanie organizacji przez osoby zarządzające. Celem tej publikacji jest przedstawienie możliwości wykorzystania roli myślenia projektowego w budowaniu organizacyjnej przestrzeni. Zdefiniowane zostaną na początku pojęcia projektowania organizacji oraz myślenia projektowego. Model z obszaru myślenia projektowego - lejek wiedzy - zostanie wykorzystany, żeby przyjrzeć się właśnie możliwemu wykorzystaniu myślenia projektowego w projektowaniu organizacji. Następnie zaprezentowane zostaną wnioski wynikające z analizy.

2. Projektowanie organizacji i myślenie projektowe w literaturze

2.1. Projektowanie organizacji

W dziedzinie zarządzania dostępne są publikacje poświęcone projektowaniu organizacji (z ang. *organization design*) [Simons, 2005, s. 1]. W podejściu tym rolą osoby zarządzającej jest stworzenie przestrzeni, w której ludzie będą zachowywali się w sposób naturalny z korzyścią zarówno dla organizacji jak i dla siebie samych [Simons, 2005, s. 11-13]. Naturalną reakcją organizmu może być stres w sytuacji, która jest niecodzienna. W organizmie wydziela się adrenalina, krew napływa do rąk i nóg. Struktura mózgu gadziego ogranicza działanie mózgu współczesnego odpowiedzialnego za logiczne myślenie. Stąd w sytuacjach, kiedy dany człowiek doświadcza stresu istnieje zwiększone prawdopodobieństwo

zachowań obronnych jak tłumaczenie się lub wycofanie bądź atakujących jak obrażanie czy próba dominacji w danej przestrzeni fizycznej. Jednocześnie jeśli dana sytuacja taka jak np. wystąpienia publiczne jest dla danej osoby codziennością, z czasem stres ustępuje, ponieważ organizm przyzwyczaja się do danego bodźca. W ten sposób zachowanie, które jest nienaturalne z czasem pod wpływem doświadczeń staje się naturalne.

Organizacje są przestrzeniami, które wypełnia aktywność ludzi. Samo słowo „organizacja” pochodzi z języka greckiego od słowa *organon*, które oznacza przyrząd, narzędzie. Stąd możemy wnioskować, że organizacja i jej tworzenie nie jest celem samym w sobie, ale narzędziem służącym do innych celów. Projektowanie organizacji jest budowaniem przestrzeni, w której ludzie działają w ramach obranego kierunku strategicznego. Za każdym razem, kiedy posługujemy się tym pojęciem napotykamy dwa nieodłączne elementy: ludzi oraz kierunek działań [Morgan, 1997, s. 21]. A więc projekt organizacji rozumiany jako zestaw wartości, reguł i zasad wyznaczających możliwe zachowania podąża za strategią. Inaczej mówiąc zmiana w strategii powoduje zmianę w projekcie organizacji [Nadler, 1992]. Wraz z kontynuacją badań definicja ta była poszerzana o kolejne składowe takie jak, procesy, kultura, standaryzacja, formalizacja, specjalizacja pracy, rozmiar organizacji i inne elementy, które mają wpływ na to jak zachowują się ludzie w organizacji realizując wybrany kierunek działań. Rolą projektowania organizacji jest integracja tych elementów, które kształtują możliwy zakres zachowań [Cummins, 2007, s. 328].

Projektowanie organizacji jest urządzaniem przestrzeni, w której ludzie są zachęceni do konkretnych zachowań. Jednocześnie zmianie mogą ulegać elementy przestrzeni, które niekoniecznie są fizyczne. Oprócz układu ławek, osoba prowadząca wykład może wydać słowną instrukcję, która wpłynie na zachowania. W organizacji, w której nadrzędną wartość stanowi efektywność, elementy przestrzeni organizacyjnej zaczną być budowane w taki sposób, który będzie zachęcał do zachowań odzwierciedlających tę wartość. Stworzone zostaną szczegółowe procedury, zaprojektowane będą wąskie zakresy odpowiedzialności. Większość zadań będzie realizowana w oparciu o precyzyjne standardy. Pomiedzy działami istnieć będą wyraźne podziały, a praca poszczególnych osób będzie zaprojektowana zgodnie z tą wartością. Pracownik wykonujący swoje zadania nie będzie mógł zmienić sposobu jej wykonywania. Sytuacja ta przypomina organizację zbudowaną na podobieństwo maszyny według opisu Morgana [Morgan, 1986, s. 17-40]. Wszystkie wymienione wyżej elementy będą ograniczały możliwy zakres zachowań ludzi organizacji.

Jednocześnie w środowisku, które charakteryzuje się rosnącym tempem zmian, wartością staje się umiejętność dopasowania. Organizacja projektowana w ten sposób przypomina organizm [Morgan, 1986, 40-85]. W środowisku naturalnym możemy zaobserwować, że jednostki nie podporządkowują się nakazom. W zamian reagują w sposób odzwierciedlający stan otoczenia, ale też oparty o wewnętrzne zasady. Jednostki dokonują interakcji między sobą. Ich działania nie mają charakteru scentralizowanego. System składający się

z jednostek, które są autonomiczne stają się adaptacyjny, ewolucyjny, odporny, nowatorski i nieograniczony [Kelly, 1995, s. 21]. Powyższe obserwacje stały się podstawą budowania projektów organizacyjnych.

2.2. Myślenie projektowe

Myślenie projektowe ma na celu użycie metod wykorzystywanych przez projektantów do spojrzenia na problemy w innych dziedzinach [Brown, 2009, s. 3]. Architekt, który tworzy koncepcje analizuje szereg elementów. Bada otoczenie, w którym ma funkcjonować dany obiekt. Sprawdza jaką funkcjonalność powinien pełnić. Przygląda się temu, jaka ilość zasobów jest dostępna do wykonania danego obiektu. Sprawdza również zakres możliwości w ramach, którego może budować rozwiązania. Następnie szkicuje wstępną propozycję i na końcu tworzy projekt. Fazy te mogą zachodzić symultanicznie, przeplatać i łączyć się ze sobą. Wstępny szkic może powstawać już po zbadaniu otoczenia i analizie funkcjonalności. Projektant w ten sposób dokonuje obserwacji, która pomaga mu zrozumieć środowisko oraz zachowania użytkownika [Brown, 2009, s. 56].

Myślenie projektowe zostało zdefiniowane jako zachowanie balansu pomiędzy podejściem analitycznym a intuicją [Martin 2009, s. 6]. Polega ono na przesuwaniu się w głąb lejka wiedzy. Model ten opiera się na analizie fazy w jakiej obecnie znajduje się dana wiedza należąca do organizacji. Pierwsza faza to eksplorowanie tajemnic, które są „nawiedzonymi” problemami (z ang. *wicked problems*). Polega ona na poszukiwaniu i definicji pytania, na które odpowiedź wniosłaby wartość do życia ludzi w organizacji lub/i klientów. Tajemnice czy inaczej problemy te charakteryzują się niejednoznacznością. Istnieje nieskończenie wiele możliwości rozwiązań każdej tajemnicy, a rezultaty każdego z nich są nie do przewidzenia. W fazie drugiej, czyli heurystyce, ludzie podejmują próby odnalezienia odpowiedzi w oparciu o intuicję [Martin, 2009, s. 94]. W tym celu dokonany jest wybór opcji i jego zastosowanie dostarcza konkretne rezultaty. W trzeciej fazie, jeśli zastosowane rozwiązanie sprawdza się, zaczyna ono być eksploatowane poprzez analityczne podejście aż do momentu, w którym wiedza zostanie zapisana w postaci algorytmu będącego zestawem kroków dającym przewidywalne rezultaty. Myślenie projektowe wymaga umiejętności balansowania pomiędzy myśleniem intuicyjnym, które pozwala pracować nad rozwiązaniami nawiedzonych problemów, a myśleniem analitycznym, które pozwala sprowadzić działające rozwiązania do postaci algorytmów. Jednocześnie wartość wiedzy zmienia się w czasie. Za przykład niech posłuży kasetka VHS jako nośnik treści wizualnych. Ludzie eksplorowali tajemnicę dotyczącą tego w jaki sposób przenosić informacje. W fazie heurystyki spróbowano zbudować technologię, którą dzisiaj znamy jako kasetka VHS. Kiedy okazało się, że działa i ludzie zaczynają korzystać z tego wynalazku kontynuowano pracę nad zwiększeniem efektywności produkcji oraz dystrybucji. Jednocześnie kiedy zapytamy współcześnie osobę na ulicy w jaki sposób przekazuje innym

wiadomości zawierające materiał wizualny prawdopodobieństwo, że usłyszymy o kasecie VHS wydaje się być niewielkie. Wynika to z tego, że każde rozwiązanie zbudowane wokół posiadanej wiedzy z czasem może stracić swoją wartość w wyniku odkryć lub innych zmian zachodzących w otoczeniu.

3. Budowa organizacji z wykorzystaniem myślenia projektowego

Organizacje dążą do tego, żeby trwać. [Czarnecki, 2011, s. 27]. Aby to osiągnąć obserwują zmiany zachodzące w ich otoczeniu i podejmują działania mające na celu dostosowanie się do nich [Simons, 2005, s. 1-2]. Organizacje, które chcą przetrwać zmuszone są to aktualizacji propozycji wartości. Wynika to z tego, że atrakcyjność danych propozycji zmienia się w czasie. Przykładowo propozycja wartości oparta na funkcjonalności kaset VHS była inaczej oceniana w latach 70'tych XX wieku, a inaczej jest oceniana dzisiaj. Myślenie projektowe wspiera zmianę propozycji wartości na dwa sposoby: poprzez eksploatację stosowanych rozwiązań, ich analizę i dopracowywanie lub; poprzez eksplorację rozwiązań nie stosowanych dotychczas, a które odpowiadałyby na realnie istniejące bolączki klientów [Martin, 2009, s. 62]. Tworzenie strategii jest procesem, gdzie mimo wyboru kierunku, konsekwencje nie są znane. Osoby zarządzające, które mierzą się z tego typu wyzwaniami podejmują próbę definiowania problemu. W ten sposób znajdują się w pierwszej fazie lejka wiedzy. Następnie w fazie drugiej generowane są rozwiązania. Z tych wybierane jest to, które w intuicyjnej ocenie daje największe prawdopodobieństwo osiągnięcia oczekiwanych rezultatów [Martin, 2009, s. 8]. Jeśli strategia przynosi oczekiwane rezultaty osoby zarządzające zaczynają szukać korekt, które zmaksymalizują efekty osiągane dzięki temu wyborowi. W ten sposób dążą do fazy trzeciej jaką jest algorytm.

W sytuacji, kiedy zdefiniowany został kierunek strategiczny osoby zarządzające mogą podjąć decyzję o zmianie projektu organizacyjnego. Na tym etapie natrafiają na kolejną tajemnicę, ponieważ istnieje nieskończenie wiele możliwości przebudowy projektu organizacji, a rezultaty każdego z nich są niemożliwe do przewidzenia. W związku z tym, aby zawęzić obszar poszukiwań, osoby zarządzające mogą wybrać obszar, w którym dokonają zmian. Mogą to być między innymi wartości organizacji, procesy, struktury, ale też zasady lub wytyczne dotyczące pracy. Znowu mamy do czynienia z drugą fazą w lejku wiedzy czyli heurystyką. Wybierane jest rozwiązanie, które w przekonaniu podejmujących decyzję najlepiej realizować będzie strategią. W dalszej kolejności zmiany te, kiedy zostają wdrażane, przynoszą rezultaty będące informacją zwrotną. W oparciu o nią dokonywana jest korekta. A więc jeśli zmiana w obowiązujących zasadach wykonywania pracy, nie przyniosła oczekiwanych rezultatów, zmianie może ulec również struktura. W ten sposób myślenie projektowe może być wykorzystywane w projektowaniu organizacji.

Wyzwaniem w wykorzystywaniu narzędzi projektantów przez osoby zarządzające jest kwestia testowania. W przypadku tworzenia przestrzeni fizycznej można zbudować ilość makiet, która pozwoli na dopracowanie koncepcji. W przypadku zarządzania, projektowana jest przestrzeń zarówno fizyczna jak i niefizyczna. Jednocześnie różnica polega na tym, że jeśli przestrzeń ulega zmianom, a za każdym razem nie są uzyskiwane oczekiwane rezultaty to ludzie organizacji tracą zaufanie do projektantów. Kolejne zmiany spotykają się z ich negacją lub ignorowaniem. Drugim wyzwaniem wykorzystania myślenia projektowego w zarządzaniu jest kwestia nieprzewidywalności ludzkich zachowań. Każda jednostka wewnątrz organizacji sama decyduje o swoim zachowaniu samodzielnie. Jednym z tworzyw organizacyjnej przestrzeni jest kontrola lub autonomia. [Czarnecki, 2011, s. 133]. Ludzie mogą podejmować decyzje dotyczące wykonywania przez siebie pracy lub nie mogą. Jeśli nawet dany projektant zdecyduje się stworzyć przy wykorzystaniu mechanizmów kontroli, to w dalszym ciągu nie będzie w stanie przewidzieć konkretnych zachowań. Co najwyżej może poprzez swoje działania zwiększać lub zmniejszać prawdopodobieństwo występowania danych zachowań. Jednocześnie wciąż mogą pojawiać się tak zwane „czarne łabędzie”, czyli zachowania odbiegające w sposób znaczny od średniej a mające jednocześnie wyjątkowo silny wpływ na życie organizacji.

W zależności od tego jak organizacja jest zaprojektowana, możliwe lub nie będzie wykorzystywanie kompetencji związanych z myśleniem projektowym przez osoby niepełniące roli zarządczych. Ponieważ myślenie projektowe jest procesem nieliniowym, gdzie poszczególne fazy mieszają się ze sobą nie można go sprowadzić do zestawu kroków ułożonych w sztywną sekwencję. Byłoby to podążenie schematem wkład - proces - rezultat. W takim układzie myślenie projektowe byłoby metodą wykorzystywaną na przykład w trakcie jednodniowego warsztatu, który ma osiągnąć konkretny efekt w postaci rozwiązania problemu. Jednocześnie w organizacji o wysokim stopniu kontroli, ludzie organizacji wychodząc z takiego spotkania zapominają o problemie. Dzieje się tak, ponieważ nie mają możliwości dokonywania zmian w sposobie wykonywania pracy. [Czarnecki, 2011, s. 72-73]. W związku z tym zanika motywacja do poszukiwania alternatywnych metod i ich testowania. Na drugim końcu skali jest organizacja zbudowana w oparciu o autonomię, gdzie rzadkością są drobiazgowo opisane standardy a ludzie mogą dowolnie decydować o sposobie wykonywania pracy. Model oparty o kontrolę wspiera organizacje, dla których wartością jest efektywność. Model oparty o autonomię tworzy przestrzeń do innowacji. Myślenie projektowe integruje te dwa podejścia i daje możliwość osobom projektującym organizację na podjęcie świadomej decyzji jaka mieszanka każdego z dwóch komponentów (intuicji i analizy) pozwoli realizować firmie jej kierunek strategiczny.

W organizacjach wynikiem myślenia projektowego jest poruszanie się w głąb lejka wiedzy. Oznacza to, że eksplorowane są kolejne tajemnice, a rozwiązania, które spełniają wymogi zaczynają być eksploatowane w poszukiwaniu

efektywności [Martin, 2009, s. 9-10]. W ten sposób organizacje zmieniają się. Ich propozycje wartości ulegają ciągłej redefinicji. Jednocześnie zachodzą również inne zmiany. Osoby, które wykorzystują myślenie projektowe zaczynają poszukiwać sposobów na definiowanie problemów i patrzeć na nie z innej perspektywy. Rozpoczyna się proces analizy otoczenia problemu, jego poznawanie. Następnie powstają różnego rodzaju próby zmierzenia się z problemem. Każde nowe podejście i spojrzenie może otwierać kolejne. Dzieje się tak, ponieważ każda próba ma swoje założenia. Te z kolei uwypuklają konkretne wartości. Spojrzenie na ten sam problem przez pryzmat innych wartości daje zupełnie inny rezultat.

4. Podsumowanie i wnioski

Myślenie projektowe pozwala również osobom zarządzającym na budowanie takiego projektu organizacji, który jest spójny ze zmianami w otoczeniu organizacji oraz z ich tempem. W momencie, kiedy zespół tworzący strategię bierze jednocześnie pod uwagę eksplorowanie kolejnych tajemnic oraz eksploatację obecnej wiedzy zakres możliwych kierunków strategicznych staje się szerszy. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku projektowania organizacji, które ma na celu stworzenie przestrzeni, która pozwoli na poruszanie się organizacji w wybranym kierunku. [Simons, 2005]. Jeśli osoba zarządzająca korzysta z rozwiązań już znanych, ale też potrafi definiować problemy i poszukiwać rozwiązań dotychczas niespotykanych to wachlarz możliwości się poszerza, zwiększając jednocześnie prawdopodobieństwo osiągnięcia założonych celów strategicznych. Jednocześnie skala tego efektu uzależniona jest od tego jakie tworzywo jest wykorzystywane w architekturze organizacji. W przypadku, kiedy kontrola jest dominującym tworzywem, ludzie organizacji nawet jeśli mają obserwacje dotyczące zmian w otoczeniu, nie mogą wprowadzać rozwiązań mających na celu dopasowanie. Wtedy w rolę projektantów wciela się tylko wąska grupa osób zarządzających, które posiadają odpowiednie uprawnienia. W związku z tym można założyć, że im mniejsza ilość osób myślących w sposób projektowy, tym mniejsze szanse istnieją na odpowiednie zmiany wewnątrz organizacji, które pozwolą jej trwać na rynku.

Można wywnioskować, że projektowanie organizacji jest obszarem, który w związku z tempem zmian otoczenia organizacji został zawieszony pomiędzy fazą tajemnicy a heurystyki w lejku wiedzy. Jeśli założymy, że budowanie strategii a przez to budowanie projektu organizacyjnego jest procesem dynamicznym, który wydarza się każdego dnia to możemy zauważyć, że osoby zarządzające zmuszane są do ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań w zakresie budowy przestrzeni organizacyjnej. Jednocześnie istnieją branże, w których cykl życia produktu liczony jest w miesiącach a nie latach. Organizacje, które nie są monopolami i nastawione są na eksploatację wiedzy, którą już posiadły a nie poszukujące eksploracji nowych problemów mogą liczyć się

z konsekwencjami. Zmieniające się standardy rynkowe mogą sprawić, że ich propozycje wartości nie będą przyciągać klientów. Jednocześnie tempo zmian w otoczeniu zaprasza organizacje do ciągłych zmian. Przed wyzwaniem stają organizacje, które skupiają się na eksploatacji wiedzy, która pozwoliła im się rozwinąć, a po przekroczeniu pewnego progu staje się przyczyną zamknięcia na alternatywne rozwiązania. Zamykana jest w ten sposób droga do poszukiwania kolejnych tajemnic co niesie za sobą ryzyko, jednocześnie jeśli nie zostanie ono wcześniej lub później podjęte dana organizacja straci swoją pozycję na rynku.

Dalszym badaniom powinien zostać poddany wpływ poziomu autonomii w organizacji na skalę efektów jakie przynosi myślenie projektowe. Opracowania wymaga także model myślenia projektowego, który tworzyłby mapę dla praktyków dotyczącą tego w jaki sposób zbalansować myślenie analityczne oraz intuicyjne w organizacji. Obecne modele mimo, że zaznaczają jego nieliniowość w swojej wizualizacji prezentują typowy proces składający się z sekwencji kroków.

6. Bibliografia

1. Brown T., Katz B., *Change by Design. How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, Harper Collins, New York, 2009.
2. Cummings T., *Handbook of Organization Development*, SAGE Publications, 2007.
3. Czarniecki J.S., *Architektura korporacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2011.
4. Esherrick J., Problems of the design of a design system, [w:] Jones J. C., Thornley D. G. (eds.), *Conference on Design Methodology*, McMillan, New York 1963.
5. Greiner L.E., Cummings T.G., *Dynamic Strategy Making. A Real-Time Approach for the 21st Century Leader*, Jossey-Bass, San Francisco, 2009.
6. Martin R., *The Design of Business: why design thinking is the next competitive advantage*, Harvard Business School Press, Boston, 2009.
7. Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa, 1997.
8. Nadler D.A. and Gerstein M.S., What Is Organizational Architecture?, *Harvard Business Review*. Sep/Oct 1992, Vol. 70 Issue 5.
9. Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A., *Projektowanie propozycji wartości.*, John Wiley&Sons, Inc., New Jersey, 2014.
10. *Out of control: The New Biology of Machines, Social Systems and the Economic World* (1995), <https://kk.org/mt-files/books-mt/ooc-mf.pdf>, (dostęp: 24.09.2018), s. 21.
11. Simons R., *Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment*, Harvard Business School Press, Boston, 2005.