

**Akademia WSB**

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

**mgr Lubomira Trojan**

**ZASTOSOWANIE DESIGN THINKING  
W ZARZĄDZANIU NIEMATERIALNYM  
DZIEDZICTWEM KULTUROWYM REGIONU**

Praca doktorska napisana pod kierunkiem:  
dr hab. Bernarda Ziębickiego, prof. UEK

Dąbrowa Górnicza 2022

Lubomira Trojan

Dąbrowa Górnicza

### **OŚWIADCZENIE**

Świadoma odpowiedzialności prawnej oświadczam, że złożona praca doktorska pt.: *Zastosowanie design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu* została napisana przeze mnie samodzielnie.

Równocześnie oświadczam, że praca doktorska nie narusza praw autorskich w rozumieniu ustawy z dnia 4 lutego 1994 roku o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. Nr 24, poz.83 z późn. Zm.) oraz dóbr osobistych chronionych prawem cywilnym.

Ponadto praca doktorska nie zawiera informacji i danych uzyskanych w sposób nielegalny i nie była wcześniej przedmiotem innych procedur urzędowych związanych z uzyskaniem dyplomów lub tytułów zawodowych uczelni wyższej.

Wyrażam również zgodę na udostępnianie pracy doktorskiej bez wynagrodzenia dla celów badawczych lub poznawczych Biblioteki Akademickiej Akademii WSB im. prof. J. Altkorna, z zastrzeżeniem, że udostępnianie to następować będzie wyłącznie na miejscu, w siedzibie Biblioteki.

.....

podpis doktoranta

**OŚWIADCZENIE PROMOTORA PRACY DOKTORSKIEJ**

Oświadczam, że praca doktorska pt. *Zastosowanie design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu* autorstwa mgr Lubomiry Trojan została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie stopnia naukowego.

Data .....

Podpis promotora pracy .....

*Składam najserdeczniejsze podziękowania Panu Profesorowi dr. hab. Bernardowi Ziębickiemu za sprawowanie opieki naukowej, wszechstronne wsparcie, motywację i pomoc merytoryczną, a także za okazaną w trakcie tworzenia niniejszej rozprawy wielką życzliwość.*

# SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP</b> .....	8
<b>1. PROCES ZARZĄDZANIA NIEMATERIALNYM DZIEDZICTWEM KULTUROWYM REGIONU</b> .....	16
1.1. Pojęcie i ewolucja znaczenia dziedzictwa kulturowego .....	16
1.2. Definicja i charakterystyka niematerialnego dziedzictwa kulturowego .....	24
1.3. System prawny ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego w Polsce.....	32
1.4. Dziedzictwo w procesach rozwoju regionalnego .....	41
1.5. Zarządzanie niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu w Polsce .....	53
<b>2. METODA DESIGN THINKING I JEJ WYKORZYSTANIE WE WSPÓŁCZESNYM ZARZĄDZANIU</b> .....	67
2.1. Transgresja designu .....	67
2.1.1 Definicja designu i jego społeczne role .....	67
2.1.2 Zarządzanie designem.....	77
2.2. Istota i główne założenia metody design thinking.....	88
2.2.1 Pojęcie design thinking .....	88
2.2.2 Proces design thinking .....	93
2.3. Geneza i ewolucja metody design thinking .....	102
2.4. Modele design thinking .....	109
2.4.1 Model pracy projektowej Design Council – Double Diamond.....	113
2.4.2. Model IDEO i Tima Browna .....	116
2.4.3. Model Stanford d.school – Design Thinking Bootleg .....	119
2.4.4. Model projektowania włączającego Norweskiej Rady Designu .....	122
2.4.5. Etapy i narzędzia design thinking .....	124
2.5. Zastosowanie metody design thinking w zarządzaniu przedsiębiorstwami .....	133
2.5.1. Obszary i warunki stosowania design thinking w przedsiębiorstwach.....	133
2.5.2. Przykłady zastosowania design thinking w przedsiębiorstwach .....	138
2.6. Korzyści i ograniczenia metody design thinking.....	142
<b>3. METODYKA BADAŃ WŁASNYCH</b> .....	146
3.1. Podstawy metodyczne procesu badawczego .....	146
3.2. Cele, hipotezy i model badawczy .....	149
3.3. Etapy i metody przeprowadzonej procedury badawczej .....	153
3.4. Charakterystyka próby badawczej .....	168
<b>4. ADAPTACJA METODY DESIGN THINKING DO ZARZĄDZANIA NIEMATERIALNYM DZIEDZICTWEM KULTUROWYM REGIONU</b> .....	177
4.1. Dobre praktyki w zakresie wykorzystania design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu .....	177

4.1.1. Zastosowanie design thinking w zarządzaniu zrównoważonym rozwojem rękodziela na Tajwanie .....	178
4.1.2. Zastosowanie design thinking w zarządzaniu wizerunkiem miasta Olbia na Sardynii.....	182
4.1.3. Zastosowanie design thinking w zarządzaniu ofertą kulturalną Dublina .....	184
4.1.4. Zastosowanie design thinking na potrzeby zachowania obyczaju malowania porcelany na Opolszczyźnie .....	186
4.2 Założenia oraz obszary zastosowania design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu .....	190
4.3. Metodyka design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu.....	201
4.3.1. Inicjowanie procesu i empatyzacja .....	202
4.3.2. Definiowanie problemu .....	208
4.3.3. Generowanie rozwiązań.....	210
4.3.4. Prototypowanie i testowanie rozwiązań .....	213
4.3.5. Model procesu design thinking dla obszaru niematerialnego dziedzictwa kulturowego... ..	216
<b>5. SKUTECZNOŚĆ DESIGN THINKING W TWORZENIU ROZWIĄZAŃ W OBSZARZE NIEMATERIALNEGO DZIEDZICTWA KULTUROWEGO REGIONU .....</b>	<b>221</b>
5.1. Zarządzanie niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu.....	221
5.2. Wpływ niematerialnego dziedzictwa kulturowego na rozwój regionu .....	227
5.3. Zastosowanie kreatywnych metod pracy w rozwoju niematerialnego dziedzictwa kulturowego .....	230
5.4. Zastosowanie design thinking w rozwiązaniach z zakresu niematerialnego dziedzictwa kulturowego regionu .....	237
5.4.1. Warsztaty design thinking – projekt Ilucidare .....	237
5.4.2. Warsztaty design thinking w obszarze rzemiosła na terenie Śląska Cieszyńskiego. ....	242
5.5. Rezultaty design thinking w zakresie niematerialnego dziedzictwa kulturowego ... ..	250
5.5.1. Rezultaty zastosowania metody design thinking w opiniach uczestników warsztatu Ilucidare oraz eksperymentu naukowego dotyczącego rzemiosła na Śląsku Cieszyńskim .....	253
5.5.2. Rezultaty design thinking w zakresie niematerialnego dziedzictwa kulturowego – weryfikacja modelu design thinking.....	259
5.6. Bariery i ograniczenia stosowania design thinking w obszarze niematerialnego dziedzictwa kulturowego .....	265
5.7. Podsumowanie wyników badań i weryfikacja hipotez.....	270
<b>ZAKOŃCZENIE .....</b>	<b>300</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>309</b>

<b>WYKAZ TABEL</b> .....	329
<b>WYKAZ RYSUNKÓW</b> .....	331
<b>ZAŁĄCZNIKI</b> .....	333
<b>STRESZCZENIE</b> .....	353
<b>SUMMARY</b> .....	355

## WSTĘP

Dziedzictwo kulturowe odgrywa bardzo ważną rolę w funkcjonowaniu społeczeństw i jest znaczącym zasobem w rozwoju społeczno-gospodarczym<sup>1</sup>. Dziedzictwo jest istotne dla ekonomii czasu wolnego, polityk regionalnych, kreowania nowych miejsc pracy, tworzenia produktów i usług; wpływa na kulturę i ochronę środowiska naturalnego<sup>2</sup>. W potocznym odbiorze dziedzictwo kojarzone jest z dorobkiem poprzednich pokoleń i nacechowane jest odniesieniami do świata minionego, jednak od lat 90. XX wieku w rozumieniu jego roli i charakteru zachodzą rewolucyjne zmiany. Ich prekursorem był G.J. Ashworth, który postulował, by za dziedzictwo uznawać wszelki dorobek ludzi, a jego użycie determinowane było przez użytkowników<sup>3</sup>. Takie rozumienie dziedzictwa uznaje wartość nie tylko materialnych, trwałych obiektów i zabytków, ale i dziedzictwa niematerialnego, określanego przez UNESCO w następujący sposób: „Niematerialne dziedzictwo kulturowe oznacza praktyki, wyobrażenia, przekazy, wiedzę i umiejętności – jak również związane z nimi instrumenty, przedmioty, artefakty i przestrzeń kulturową – które wspólnoty, grupy i, w niektórych przypadkach, jednostki uznają za część własnego dziedzictwa kulturowego. To niematerialne dziedzictwo kulturowe, przekazywane z pokolenia na pokolenie, jest stale odtwarzane przez wspólnoty i grupy w relacji z ich otoczeniem, oddziaływaniem przyrody i ich historią oraz zapewnia im poczucie tożsamości i ciągłości, przyczyniając się w ten sposób do wzrostu poszanowania dla różnorodności kulturowej oraz ludzkiej kreatywności”<sup>4</sup>.

Współczesne teorie zarządzania dziedzictwem traktują je jako zasób oraz proces, które można kształtować stosownie do potrzeb odbiorców<sup>5</sup>. Na jego bazie kreowane są nowe produkty, usługi, wizerunki regionów. Jest ono istotne w nowoczesnym ujęciu zarządzania rozwojem lokalnym, w którym znaczenie mają kapitał terytorialny, wprowadzanie innowacji i partycypacja społeczna. Szerokie oddziaływanie dziedzictwa

---

<sup>1</sup> CHCFE Consortium, *Cultural Heritage Counts for Europe*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 2015, <https://www.europanostra.org/our-work/policy/cultural-heritage-counts-europe>, [20.08.2019].

<sup>2</sup> J. Purchla, *Wstęp*, [w:] *Dziedzictwo kulturowe w XXI wieku. Szanse i wyzwania*, (red.) M. Murzyn, J. Purchla, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 2007, s. 10.

<sup>3</sup> G.J. Ashworth, P.J. Larkham (red.), *Building a new heritage. Tourism, Culture and Identity in the New Europe*, Routledge, London–New York 1994, s. 16.

<sup>4</sup> Konwencja UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego, z dn. 17.10.2003 r., Dz.U. 2011, nr 172, poz. 1018, art. 2.

<sup>5</sup> G. Ashworth, *Planowanie dziedzictwa*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 2015, s. 13.



wskazuje, że wymaga ono zarządzania w sposób świadomy i holistyczny<sup>6</sup>, przy wykorzystaniu kreatywnych metod pracy i narzędzi. Jednym z nich jest metoda design thinking (myślenia projektowego)<sup>7</sup>. Jest to zbiór zasad wywodzący się z obszaru designu i praktyki projektantów, stosowany w przeróżnych aspektach działalności człowieka<sup>8</sup>. Design thinking jest wykorzystywane we współczesnym projektowaniu produktów, usług, procesów i zmian społecznych, w których istotne jest odnajdywanie perspektywy pojedynczego człowieka<sup>9</sup>. Procesy design thinking zakładają pełną współpracę z ostatecznymi użytkownikami – od fazy badawczej, umożliwiającej poznanie potrzeb klientów, aż po testowanie i opiniowanie przez nich zaprojektowanych rozwiązań<sup>10</sup>. Praca przebiega w interdyscyplinarnych zespołach, metodą warsztatową, a wymyślone na koniec rozwiązania są testowane i ulepszone.

Design thinking doskonale sprawdza się w obszarze przedsiębiorczości. W światowej literaturze istnieje bogata baza wiedzy na temat wykorzystania metody i jej roli w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań w biznesie oraz życiu społecznym. Jednym z mniej oczywistych obszarów stosowania metody jest jednak dziedzictwo kulturowe.

A. Saessaro wskazuje trzy ważne cechy procesów prowadzonych metodami projektowymi, które mogą służyć wspieraniu dziedzictwa kulturowego. Są to: interdyscyplinarność designu, rozszerzanie znaczenia samego dziedzictwa kulturowego oraz branie pod uwagę użytkownika i jego zmieniających się potrzeb<sup>11</sup>.

W efekcie przeprowadzonych analiz literaturowych wyłonił się interesujący problem badawczy. Dynamiczne zmiany, zarówno te związane z postrzeganiem znaczenia dziedzictwa kulturowego, jak i te dotyczące coraz powszechniejszego wykorzystywania narzędzi projektowych do tworzenia innowacyjnych rozwiązań skłoniły do podjęcia rozważań nad możliwością zastosowania metody design thinking

---

<sup>6</sup> P. Legutko-Kobus, *Program opieki nad zabytkami w kontekście zarządzania rozwojem*, Narodowy Instytut Dziedzictwa, 28.05.2021, [https://samorzad.nid.pl/baza\\_wiedzy/program-opieki-nad-zabytkami-w-kontekscie-zarzadzania-rozwojem/](https://samorzad.nid.pl/baza_wiedzy/program-opieki-nad-zabytkami-w-kontekscie-zarzadzania-rozwojem/), [15.07.2022].

<sup>7</sup> Termin *design thinking* wszedł do powszechnego użycia i stosowany jest w literaturze zarówno popularnej, jak i naukowej. Na język polski pojęcie *design thinking* bywa tłumaczone jako „myślenie projektowe”. Polskojęzyczny zwrot nie jest identyczny znaczeniowo z „design thinking”: nie wskazuje wprost na tę konkretną metodę, ale ma szersze zastosowanie, czasem nawet wymiennie z „myśleniem o projektach” lub „myśleniem projektami”. Stąd w niniejszej pracy stosowany jest przede wszystkim termin angielski.

<sup>8</sup> T. Brown, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, HarperBusiness, New York 2009, s. 13.

<sup>9</sup> T. Brown, *Change by Design...*, s. 12.

<sup>10</sup> B. Rudkin Ingle, *Design Thinking dla przedsiębiorców i małych firm*, Onepress, Gliwice 2015, s. 28.

<sup>11</sup> Zob. L. Brenna [i in.], *The Italian Design Research and Practice in Cultural Heritage Exploitation*, <https://designview.files.wordpress.com/2009/10/the-italian-design-research-and-practice-in-cultural-heritage-exploitation.pdf>, [8.08.2019].

w obszarze zarządzania dziedzictwem regionu – szczególnie tym niematerialnym, które zgodnie z przytoczoną powyżej definicją UNESCO jest tak istotne dla poczucia ciągłości i ludzkiej tożsamości.

W literaturze przedmiotu występuje znikoma liczba badań testujących zależności pomiędzy stosowaniem metody design thinking a zarządzaniem niematerialnym dziedzictwem kulturowym (NDK) regionu. Badania prowadzone nad zagadnieniem design thinking w Polsce obejmują zakres wpływu i skuteczności metody przede wszystkim w zarządzaniu przedsiębiorstwami lub jednostkami publicznymi. Przegląd literatury na temat zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionów pozwala na stwierdzenie, że brak jest badań nad zastosowaniem i barierami stosowania w tym obszarze metody design thinking. Istnieje więc w tym zakresie luka poznawcza. Może ona częściowo wynikać z niepodejmowania wyzwań interdyscyplinarnych, w których łączone byłyby obszary wiedzy z dziedzin zarządzania, kultury i projektowania. W tym kontekście pojawia się pytanie, czy design thinking, ugruntowane już w biznesie, może stanowić również skuteczne narzędzie w obszarze tak odmiennym, jak zarządzanie NDK regionu.

Przedstawiony problem badawczy skonkretyzowano w formie następujących pytań badawczych:

- 1) Na czym polega proces zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu?
- 2) W jakim stopniu niematerialne dziedzictwo kulturowe wpływa na rozwój regionu?
- 3) Czy możliwe jest przeniesienie stosowanej w biznesie metody design thinking do odmiennego obszaru, jakim jest zarządzanie niematerialnym dziedzictwem kulturowym?
- 4) Na czym powinna polegać adaptacja metody design thinking do zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym?
- 5) Jakie są efekty zastosowania metody design thinking w obszarze niematerialnego dziedzictwa kulturowego?
- 6) Jakie są uwarunkowania wdrażania rozwiązań wzorniczych inspirowanych dziedzictwem kulturowym regionu?

Proponowany w ramach rozprawy doktorskiej problem badawczy jest uzasadniony dostrzeżonymi lukami (teoretyczną, metodyczną i empiryczną)

w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, w zakresie zastosowania metody design thinking w zarządzaniu NDK regionu:

- luka teoretyczna (teoretyczno-poznawcza) – dotyczy identyfikacji procesu zarządzania NDK regionu oraz metodycznych aspektów design thinking;
- luka metodyczna – związana jest z adaptacją metodyczną design thinking do zarządzania NDK;
- luka empiryczna – dotyczy diagnozy procesu zarządzania dziedzictwem kulturowym regionu oraz próby zastosowania metody design thinking w rozwiązywaniu problemów z zakresu zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym, a także oceny efektów tego zastosowania.

Zarysowany problem badawczy znajduje się w obszarze osobistych zainteresowań i jest także elementem doświadczenia zawodowego autorki pracy. Impulsem do podjęcia badań był również fakt interdyscyplinarności problemu badawczego. Próba wypełnienia zauważonych luk i rozwiązania przedstawionego problemu badawczego jest również istotna z praktycznego punktu widzenia, zarówno dla instytucji odpowiedzialnych za zarządzanie dziedzictwem, jak i dla samych jego depozytariuszy. Wyniki mogą przyczynić się do rozwoju procesów zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym w Polsce.

W celu wypełnienia zaobserwowanych luk autorka pracy podjęła badania służące identyfikacji czynników, które umożliwiają wykorzystanie metody design thinking w zarządzaniu NDK. Cel główny pracy określono jako: adaptacja metody design thinking do zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu. Cel główny został zdekomponowany na cele szczegółowe o charakterze teoretyczno-poznawczym, metodycznym i praktycznym, zaprezentowane w części metodycznej pracy.

Dla proponowanej problematyki pracy doktorskiej przyjęto hipotezę główną o następującym brzmieniu: design thinking stanowi skuteczne narzędzie zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu. Hipoteza główna została rozwinięta w ramach przyjętych do weryfikacji hipotez szczegółowych przedstawionych w części metodycznej pracy.

Przedmiotem badań jest eksploracja i opis nowego obszaru badawczego – zastosowania metody design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu. Rezultatem badań jest opracowanie koncepcji zastosowania metody design thinking w zarządzaniu NDK regionu wraz z oceną efektów zastosowania tej metody. Obiekt badań stanowią procesy prowadzone metodą design thinking

skoncentrowane na wypracowaniu rozwiązań z obszaru niematerialnego dziedzictwa kulturowego i służące usprawnieniu zarządzania tymże dziedzictwem.

W części teoretycznej pracy trzon stanowi analiza dotychczasowego stanu wiedzy dotyczącego tematu pracy, analiza i krytyka piśmiennictwa, która umożliwi realizację celów teoretyczno-poznawczych dotyczących procesu zarządzania NDK regionu oraz genezy i rozwoju metody design thinking. Ukazano modele metody, jej poszczególne etapy i zastosowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwami. W tym celu wykorzystano publikacje krajowe i zagraniczne, dostępne m.in. w bazach Scopus, Web of Science, Emerald, Google Scholar, a także raporty i sprawozdania, w tym UNESCO, Narodowego Instytutu Dziedzictwa, Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Wykorzystano publikacje z zakresu niematerialnego dziedzictwa kulturowego, jak i metodologii procesów design thinking.

W części metodologicznej zaprezentowano metodykę badań oraz założenia adaptacji metody design thinking do zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu. W tym celu zastosowano jako metody badawcze analizę źródeł literaturowych oraz wywiady pogłębione.

Część empiryczna rozprawy zawiera prezentację wyników badań własnych. W ich ramach zastosowano następujące metody badawcze: metodę ankietową, eksperyment naukowy, częściowo strukturyzowane wywiady pogłębione oraz obserwację bezpośrednią nieuczestniczącą.

Badanie sondażowe przeprowadzono na grupie 381 respondentów wyłonionych w wyniku doboru celowego spośród podmiotów, które mają w spektrum działalności obszary związane z zachowaniem dziedzictwa kulturowego. Byli to przedstawiciele instytucji kultury, organizacji pozarządowych i administracji samorządowej. Badania wykonano metodą *mixed-mode*, technikami CAWI/CATI. Istotnym elementem badań było przeprowadzenie eksperymentu naukowego, którym był warsztat prowadzony metodą design thinking dla grupy depozytariuszy wybranego elementu NDK – rzemiosła na Śląsku Cieszyńskim. Warsztat przeprowadzono w celu weryfikacji założenia, że design thinking ułatwia wypracowanie innowacyjnych rozwiązań w obszarze niematerialnego dziedzictwa kulturowego, oraz oceny skuteczności zaproponowanego modelu procesu. W toku badań prowadzono także obserwację bezpośrednią nieuczestniczącą. Obserwacje miały miejsce dwukrotnie, zarówno w warunkach zastanych, w trakcie warsztatów design thinking w obszarze niematerialnego dziedzictwa kulturowego, przeprowadzonych w ramach projektu Ilucidare (w których autorka pracy

występowała w roli uczestniczki), jak i w trakcie wywołanego i moderowanego przez autorkę pracy eksperymentu. Uczestnikami pierwszego z warsztatów byli młodzi profesjonaliści, pochodzący z różnych krajów i zajmujący się na co dzień zarządzaniem dziedzictwem kulturowym, natomiast w drugim zespół projektowy został powołany zgodnie z założeniami opracowanego modelu design thinking dla NDK i uczestniczyli w nim depozytariusze rzemiosła. Z uczestnikami obydwu warsztatów prowadzone były częściowo strukturyzowane wywiady pogłębione, których wyniki porównano.

Łączenie zaprezentowanych powyżej metod ilościowych oraz jakościowych umożliwiło otrzymanie danych pozwalających na przetestowanie postawionych hipotez badawczych i realizację celów pracy.

Niniejsza praca doktorska ma charakter diagnostyczno-koncepcyjno-metodyczny. Zdiagnozowano w niej rozwiązania w zakresie zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu oraz określono możliwości, korzyści i uwarunkowania wdrożenia metody design thinking do zarządzania tymże dziedzictwem. Problem badawczy pracy mieści się w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Wpisuje się w następujące subdyscypliny: metodologia nauk o zarządzaniu i jakości, zarządzanie procesami i projektami, zarządzanie organizacjami publicznymi i non-profit, zarządzanie innowacjami<sup>12</sup>.

Prezentowana dysertacja składa się z pięciu rozdziałów poprzedzonych wstępem i zakończonych podsumowaniem. Pierwsze dwa rozdziały stanowią rozważania oparte o studia dostępnej literatury przedmiotu. Trzeci rozdział ma charakter metodyczny: zaprezentowano w nim narzędzia oraz etapy badań własnych. Czwarty rozdział ma charakter teoretyczno-koncepcyjny: przedstawiono w nim normatywny model procesu design thinking, opracowanego dla obszaru NDK. W ostatnim, piątym rozdziale (empirycznym) zaprezentowano wyniki badań oraz dokonano weryfikacji hipotez badawczych. Rekomendacje dotyczące stosowania design thinking w obszarze NDK przedstawiono w zakończeniu.

W rozdziale pierwszym przedstawiono definicje dziedzictwa kulturowego i problematykę ewolucji jego znaczenia, a także charakterystykę NDK. Zaprezentowano polski system prawny ochrony tegoż dziedzictwa i wytyczne wynikające z ratyfikowanej przez Polskę Konwencji UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa

---

<sup>12</sup> G. Bełz [i in.], *Subdyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości*, 2019, [http://www.knoiz.pan.pl/images/stories/pliki/pdf/Subdyscypliny\\_nauk\\_o\\_zarządzaniu\\_i\\_jakosci.pdf](http://www.knoiz.pan.pl/images/stories/pliki/pdf/Subdyscypliny_nauk_o_zarządzaniu_i_jakosci.pdf), [17.10.2020].

kulturowego z 2003 r. Zwrócono uwagę na uwarunkowania wykorzystywania dziedzictwa w procesach rozwoju regionalnego, przedstawiono również wyabstrahowany z szerszego modelu, opracowanego przez Narodowy Instytut Dziedzictwa, model zarządzania NDK w Polsce.

Rozdział drugi rozpoczyna analiza roli, jaką we współczesnym świecie odgrywa design oraz procesy zarządzania designem. Ta analiza stanowi tło do zaprezentowania metody design thinking. W tym rozdziale przedstawiono jej definicje, założenia, ewolucję i charakterystykę procesu oraz charakterystycznych dla niej narzędzi. Na podstawie analizy literatury przedmiotu wyłoniono i scharakteryzowano modele design thinking: „podwójnego diamentu” Design Council, Ideo i Tima Browna, model Stanford d.school oraz projektowania włączającego Norweskiej Rady Designu. Cały podrozdział poświęcono zastosowaniu metody design thinking w zarządzaniu przedsiębiorstwami, wreszcie rozważono korzyści i ograniczenia metody.

Metodyczne podstawy przyjętego postępowania badawczego zaprezentowano w rozdziale trzecim. Opisano tam cele i hipotezy badawcze oraz przyjęte metody badań. Zawarto także opis procesu operacjonalizacji zmiennych, narzędzia służące do ich pomiaru oraz charakterystykę próby badawczej.

Przedmiotem rozważań w rozdziale czwartym jest możliwość adaptacji metody design thinking do zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu. Przedstawiono dobre praktyki w zakresie wykorzystania design thinking w zarządzaniu NDK, założenia oraz obszary zastosowania metody, a także etapy procesu prowadzonego w tym obszarze. W ostatniej części zaproponowano model procesu design thinking dla obszaru niematerialnego dziedzictwa kulturowego.

Opracowane wyniki badań ilościowych oraz jakościowych stanowią treść rozdziału piątego. W pierwszej części rozdziału przedstawiono statystyki opisowe badanych i ich analizę. Druga część rozdziału prezentuje wyniki badań jakościowych, przeprowadzonych wśród uczestników dwóch warsztatów design thinking. Jeden z nich stanowił eksperyment naukowy moderowany przez autorkę pracy. Dokonano charakterystyki warsztatów, opisano cele i przebieg badań, dokonano analizy wyników wywiadów pogłębionych, podsumowania prowadzonych obserwacji i porównania otrzymanych wyników. Następnie wskazano najistotniejsze czynniki zastosowania metody design thinking w obszarze NDK, zidentyfikowano efekty stosowania metody oraz bariery i ograniczenia jej stosowania. Dokonano także weryfikacji przyjętych hipotez badawczych. Uzyskane wyniki zostały poddane interpretacji, w wyniku której

potwierdzono przyjęty na podstawie literatury model procesu design thinking w obszarze NDK.

W zakończeniu rozprawy przedstawiono wnioski końcowe z przeprowadzonych badań, wskazano elementy nowości oraz najważniejsze osiągnięcia badawcze pracy dla teorii i praktyki nauk o zarządzaniu i jakości. Zaprezentowano także rekomendacje praktyczne przy jednoczesnym wskazaniu ograniczenia przyjętego podejścia badawczego i kierunki dalszych badań.

Do pracy dołączono bibliografię pozycji literaturowych, źródeł internetowych, a także spis tabel i rysunków. W aneksie umieszczono kwestionariusz ankiety i scenariusze indywidualnych wywiadów pogłębionych. Tłumaczenia cytatów ze źródeł obcojęzycznych pochodzą od autorki pracy, o ile nie zaznaczono inaczej.

# 1. PROCES ZARZĄDZANIA NIEMATERIALNYM DZIEDZICTWEM KULTUROWYM REGIONU

## 1.1 Pojęcie i ewolucja znaczenia dziedzictwa kulturowego

Dziedzictwo kulturowe to pojęcie, którego zakres znaczeniowy zmienia się w czasie. W potocznym odbiorze kojarzy się z materialnym i niematerialnym dorobkiem poprzednich pokoleń i nacechowane jest odniesieniami do świata minionego. Bywa ono utożsamiane z pojęciem tradycji. Jest to jednak mylne utożsamienie i konieczne jest dokonanie klarownego rozróżnienia pomiędzy tymi pojęciami. Dziedzictwo kulturowe obejmuje wszystko to, co z przeszłości przekazywane jest do naszej teraźniejszości, przy czym są to zarówno dobra korzystne dla przejmujących, jak i niekorzystne. Tradycja nie poddaje ocenie sposobu transmisji (tego, co i w jaki sposób się dziedziczy), ale ocenia samo dziedzictwo – jest ono selekcjonowane, adaptowane i włączane do życia kolejnych pokoleń, co wymaga zaangażowania dziedziczącej jednostki lub grupy<sup>13</sup>.

Dziedzictwo kulturowe jest przedmiotem badań różnych dyscyplin naukowych i z różnorodnych perspektyw jest określane jego znaczenie i rola: np. z perspektywy historycznej, archeologicznej, konserwatorskiej, architektonicznej, etnologicznej, literaturoznawczej, a także ekonomicznej. Podczas przeglądu pojęcia i roli dziedzictwa należy uznać, że badacze różnych dyscyplin zwracają uwagę na różne aspekty tegoż dziedzictwa, w inny sposób analizują to zjawisko i nadają mu inną wymowę. Interdyscyplinarność w badaniach dziedzictwa, założenie, że żadna z dyscyplin nie powinna sobie uzurpować prawa do zawładnięcia dziedzictwem oraz uznanie wielości badawczych perspektyw są przez antropologów kultury uznawane za krytyczny zwrot w badaniach nad dziedzictwem<sup>14</sup>. Różnorakie perspektywy i aparaty naukowe wymienionych dyscyplin, które zajmują się dziedzictwem, służą jednak bardziej pracom nad jego zachowaniem niż rozwojem<sup>15</sup>. Podejścia, które znamy jako „ochrona zabytków” czy „ochrona dóbr kultury”, zdaniem K. Gutowskiej i Z. Kobylińskiego tracą obecnie na

---

<sup>13</sup> J. Bartmiński, *Specyfika niematerialnego dziedzictwa kulturowego – problemy ochrony, dokumentacji i „rewitalizacji”*, [w:] *Niematerialne dziedzictwo kulturowe: źródła – wartości – ochrona*, (red.) J. Adamowski, K. Smyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Narodowy Instytut Dziedzictwa, Lublin–Warszawa 2013, s. 53.

<sup>14</sup> J. Dziadowiec-Greganić, *Badanie dziedzictwa niematerialnego w działaniu, perspektywa krytyczna, partycypacyjna i mediacyjno-facylitacyjna*, „Lud” 2020, t. 104, s. 47.

<sup>15</sup> Zob. L. Brenna [i in.], *The Italian Design Research and Practice...*



znaczeniu. Były one charakterystyczne dla etapu istnienia państw o scentralizowanej administracji, gdzie główną rolę odgrywały wyspecjalizowane służby konserwatorskie, a najbardziej liczącymi się kompetencjami były te administracyjne, legitymizujące do dokonywania eksperckich kryteriów ewaluacji zabytków i arbitralnych decyzji co do ich losu<sup>16</sup>.

Analiza współczesnej literatury i ustaleń terminologicznych dotyczących dziedzictwa kulturowego pozwala na zaobserwowanie tendencji do traktowania jego istoty oraz roli w coraz szerszy sposób. Znaczącą cechą dziedzictwa staje się jego współczesne wykorzystywanie i użycie determinowane przez użytkowników<sup>17</sup>. Dziedzictwo zaczyna być rozumiane jako wszelki dorobek ludzi. Prekursorem takiego myślenia jest G.J. Ashworth. Dziedzictwo w jego interpretacji przestało być tylko obiektem, zabytkiem, a przybrało cechy opowieści, „wyszło z gąbki” i – co bardzo ważne – stało się procesem<sup>18</sup>. Rozwijając takie podejście, S. Macdonald proponuje, by za dziedzictwo kulturowe uznawać nawet tak niekojarzące się z nim w potocznym rozumieniu artefakty, jak opakowania, gry komputerowe, kosiarki do trawy czy bieliznę<sup>19</sup>.

Rozumienie dziedzictwa jako zasobu implikuje przyznanie mu ważnej roli w ogólnym rozwoju społeczno-gospodarczym współczesnych społeczeństw. Za tak definiowanym charakterem dziedzictwa podążają coraz liczniej stawiane w obszarze nauk społecznych problemy badawcze, dotyczące podejścia do dziedzictwa jako zasobu, który powinien być kształtowany zgodnie z potrzebami jego użytkowników czy odbiorców<sup>20</sup>. Trzeba jednak mieć świadomość, że dziedzictwo kulturowe jest relatywne – dla różnych jednostek oraz grup społecznych poszczególne elementy dziedzictwa mogą mieć różnorakie znaczenie i wartość. Część z tych elementów będzie uznana za posiadające rangę i znaczenie ogólnoświatowe (wyróżnia się je wtedy np. wpisem na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO), część będzie miała znaczenie regionalne, w skali zarówno makro-, jak i mikroregionu.

---

<sup>16</sup> K. Gutowska, Z. Kobyliński, *Zarządzanie dziedzictwem kulturowym – nowa dziedzina nauczania akademickiego i badań naukowych*, „Mazowsze Studia Regionalne” 2011, nr 6, s. 51.

<sup>17</sup> Pojęcie zabytku definiuje Ustawa z 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (Dz.U. 2003, nr 162, poz. 1568), która określa zabytek jako: „nieruchomość lub rzecz ruchomą, ich części lub zespoły, będące dziełem człowieka lub związane z jego działalnością i stanowiące świadectwo minionej epoki bądź zdarzenia, których zachowanie leży w interesie społecznym ze względu na posiadaną wartość historyczną, artystyczną lub naukową”.

<sup>18</sup> G.J. Ashworth, P.J. Larkham (red.), *Building a new heritage...*, s. 16.

<sup>19</sup> S. Macdonald, *Memorylands. Heritage and Identity in Europe Today*, Routledge, London 2013, s. 118.

<sup>20</sup> M. Murzyn-Kupisz, *Dziedzictwo kulturowe w kontekście rozwoju lokalnego*, [w:] *Kultura a rozwój*, (red.) J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla, Wydawnictwo Nieoczywiste, Siedliska 2017, s. 253–286.

J. Purchla, wieloletni dyrektor Międzynarodowego Centrum Kultury w Krakowie, określa dziedzictwo jako wiedzę, produkt ekonomiczny i kulturowy, zbywalne dobro, a nawet zasób polityczny<sup>21</sup>. Wskazuje on na współczesne możliwości wykorzystywania tego zasobu przy prowadzeniu polityki regionalnej, tworzeniu oferty lokalnych przedsiębiorstw, kreowaniu nowych miejsc pracy, rozwoju turystyki, tworzeniu produktów i usług. Dziedzictwo ma znaczenie dla ekonomii czasu wolnego, ponieważ stanowi inspirację dla tworzenia kreatywnych produktów i usług. Należy tu jednak przywołać (i zgodzić się z nim) postulat australijskiego ekonomisty D. Throsby'ego, by w refleksji ekonomicznej na temat roli dziedzictwa uwzględniać konteksty kulturowe<sup>22</sup>. Strategie patrzenia na wartość dziedzictwa nie mogą być krótkoterminowe, związane *stricte* z jego wartością ekonomiczną<sup>23</sup>. Jak podkreśla B. Skaldawski, rozwój potencjału społeczno-ekonomicznego dziedzictwa jest uwarunkowany istnieniem świadomości społecznej na temat jego wartości oraz wysokim stopniem upowszechnienia wiedzy. Są to zadania stawiane instytucjom sektora ochrony i zarządzania dziedzictwem kulturowym<sup>24</sup>.

Określenie dziedzictwa mianem zasobu rozwojowego pojawia się także w przygotowanym przez wiodące europejskie instytucje badawcze raporcie pt. *Cultural Heritage Counts for Europe*<sup>25</sup>. Autorzy raportu podkreślają widoczny pozytywny wpływ dziedzictwa na kulturę, ochronę środowiska naturalnego, na poczucie tożsamości jednostek. Potwierdzają tę tezę badania polskiej ekonomistki, J. Sanetry-Szeligi, która udowodniła, że kontakt z dziedzictwem wpływa na polepszenie jakości życia, poprzez m.in. wpływanie na rozwój i umacnianie tożsamości jednostek i społeczności, ich poczucie przynależności, integrację społeczną, samopoczucie i satysfakcję z życia, a także poczucie bezpieczeństwa<sup>26</sup>.

Analiza definicji i roli, jaką dziedzictwu kulturowemu przypisują badacze, pozwala zatem na określenie, że zgodnie z szerokim współczesnym rozumieniem i definicjami elementy dziedzictwa kulturowego to nie tylko miejsca i zabytki, ale

---

<sup>21</sup> J. Purchla, *Wstęp...*, s. 10.

<sup>22</sup> D. Throsby, *Art and culture in the modern economy – can economics tell us anything useful?*, wystąpienie na Open Eyes Economy Summit, 19.11.2019, Kraków.

<sup>23</sup> M. Murzyn-Kupisz, *Dziedzictwo kulturowe a rozwój lokalny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s.17.

<sup>24</sup> B. Skaldawski, *Wstęp*, [w:] *Dziedzictwo kulturowe w badaniach. Polacy wobec dziedzictwa. Raport z badań społecznych*, (red.) A. Chabiera [i in.], Narodowy Instytut Dziedzictwa, Warszawa 2017, s. 7.

<sup>25</sup> Zob. CHCFE Consortium, *Cultural Heritage...*

<sup>26</sup> J. Sanetra-Szeliga, *o potencjale dziedzictwa*, prezentacja na seminarium „Potencjał dziedzictwa”, 07.06.2018, Gdańsk, <https://www.youtube.com/watch?v=PvVrViD41pAs>, [11.06.2019].

również wartości istotne w sferze kulturowej, społecznej i gospodarczej. Elementami dziedzictwa kulturowego są wytwory, które są schedą po poprzednich pokoleniach, a według obecnych interpretacji badaczy są to także wytwory teraźniejszości, istotne dla kulturowych, tożsamościowych, społecznych i ekonomicznych relacji człowieka z otoczeniem<sup>27</sup>. Z antropologicznej perspektywy zadaniem badań nad dziedzictwem staje się „śledzenie praktyk, systemów wartości i motywacji różnych aktorów społecznych uwikłanych w proces stanowienia dziedzictwa”<sup>28</sup>.

Takie rozumienie dziedzictwa propagowane jest także przez powstałą w 1945 r. Organizację Narodów Zjednoczonych dla Wychowania, Nauki i Kultury, czyli UNESCO<sup>29</sup>. Poprzez liczne wydawane przez siebie dyrektywy UNESCO popularyzuje świadomość, że dzięki wykorzystaniu kultury i dziedzictwa kulturowego możliwe jest dążenie do globalnego dobrostanu i uzyskiwanie ogólnospołecznych celów – podnoszenie poziomu i jakości życia ludzi, wpływanie na rozwój tak, by był innowacyjny i harmonijny. Kultura i dziedzictwo kulturowe zostały wskazane przez UNESCO jako potencjał umożliwiający realizację celów zrównoważonego rozwoju, zawartych w *Agendzie na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030*, przyjętej przez Organizację Narodów Zjednoczonych<sup>30</sup>. Rozwijająca się od lat 70. XX wieku koncepcja zrównoważonego rozwoju istotne miejsce przyznaje ochronie materialnego i niematerialnego dziedzictwa kulturowego, którym należy umiejętnie zarządzać, by osiągnąć ważne społecznie cele<sup>31</sup>. Znaczenie dziedzictwa dla zrównoważonego rozwoju potwierdzają przeprowadzone w 2019 r. badania polskiej instytucji - Narodowego Centrum Kultury<sup>32</sup>. Zgodnie z nimi dziedzictwo oddziałuje na swoich odbiorców w czterech sferach: kulturowej, społecznej, środowiskowej i gospodarczej. Ich częścią wspólną jest właśnie idea zrównoważonego rozwoju.

---

<sup>27</sup> A. Góral, *Dziedzictwo kulturowe jako zasób wspólny. Rola współpracy między interesariuszami w zarządzaniu dziedzictwem kulturowym*, „Zarządzanie w Kulturze” 2014, nr 15, z. 3, s. 278.

<sup>28</sup> E. Klekot, *Dziedzictwo i jego antropologia*, [w:] *Rocznik Antropologii Historii*, (red.) J. Kowalewski, W. Piasek, VI(9), Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Historycznego, Warszawa 2016, s. 13.

<sup>29</sup> UNESCO, <https://en.unesco.org/>, [7.02.2021].

<sup>30</sup> Organizacja Narodów Zjednoczonych, *Agenda na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030*, [http://www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030\\_pl\\_2016\\_ostateczna.pdf](http://www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030_pl_2016_ostateczna.pdf), [18.04.2020].

<sup>31</sup> P. Legutko-Kobus, *Zarządzanie dziedzictwem kulturowym jako element implementacji rozwoju zrównoważonego na poziomie lokalnym*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 452, s. 222.

<sup>32</sup> A. Chabiera [i in.] (red.), *Zabytek i jego otoczenie. Wpływ obiektu zabytkowego na atrakcyjność turystyczną i kulturalną miasta powiatowego, gminy, powiatu - studium przypadków z wybranych gmin i powiatów woj. mazowieckiego*, Mazowiecki Instytut Kultury, Warszawa 2017, <https://www.nck.pl/badania/raporty/raport-zabytek-i-jego-otoczenie>, [17.11.2019].

Tendencja do przesuwania rozumienia dziedzictwa w stronę podejścia holistycznego widoczna jest także w prawodawstwie i dyrektywach wydawanych przez instytucje o ogólnoświatowym znaczeniu oraz oddziaływaniu. Dokument pt. *European Cultural Heritage Green Paper*, opublikowany w maju 2021 r., a opracowany przez tak znaczące instytucje jak Europa Nostra<sup>33</sup>, we współpracy z ICOMOS<sup>34</sup> i Climate Heritage Network<sup>35</sup> oraz przy wsparciu European Investment Bank Institute, a także programu UE Kreatywna Europa, jest swoistym przewodnikiem dla interesariuszy dziedzictwa oraz polityków. Określa on, w jaki sposób dziedzictwo może przyczyniać się do budowy i rozwoju Europejskiego Nowego Ładu<sup>36</sup>.

Główne ramy i wytyczne dla rozumienia i definiowania pojęć związanych z dziedzictwem kulturowym i rozszerzaniem jego rozumienia tworzą jednak przede wszystkim konwencje i dyrektywy UNESCO. UNESCO wydaje akty prawne i pomaga w opracowywaniu zasad i wdrażaniu środków ochrony dziedzictwa kulturowego przez kraje członkowskie. To w aktach prawnych UNESCO pojawiły się zapisy traktujące dziedzictwo nie tylko jako zabytki, eksponaty i kolekcje, ale także jako tradycje i żywe wyrazy kultury – odziedziczone po przodkach, ale i przekazywane kolejnym pokoleniom. Zgodnie z rozumieniem UNESCO dziedzictwo obejmuje wszystkie wytwory człowieka, które posiadają szczególną wartość kulturową bądź naukową dla rozwoju cywilizacji. Dzielone jest ono na dziedzictwo kulturowe i naturalne, z kolei dziedzictwo kulturowe – na materialne (ruchome i nieruchome) i niematerialne (rys. 1.1)<sup>37</sup>. Współcześnie dokonywane są jeszcze dodatkowe klasyfikacje dziedzictwa, co wynika z procesu ogólnoświatowej cyfrowej transformacji. Jej efektem jest fakt, że dziedzictwo przyjmować może postać fizyczną lub zdigitalizowaną, może mieć też postać z natury cyfrową (ang. *born-digital*).

---

<sup>33</sup> Europa Nostra – założona w 1963 r. W Paryżu paneuropejska organizacja zrzeszająca organizacje pozarządowe z ponad 40 krajów, której głównym celem jest ochrona i lobbowanie na rzecz dziedzictwa kulturowego. Zob. <https://www.europanostra.org/organisation/>, [18.04.2020].

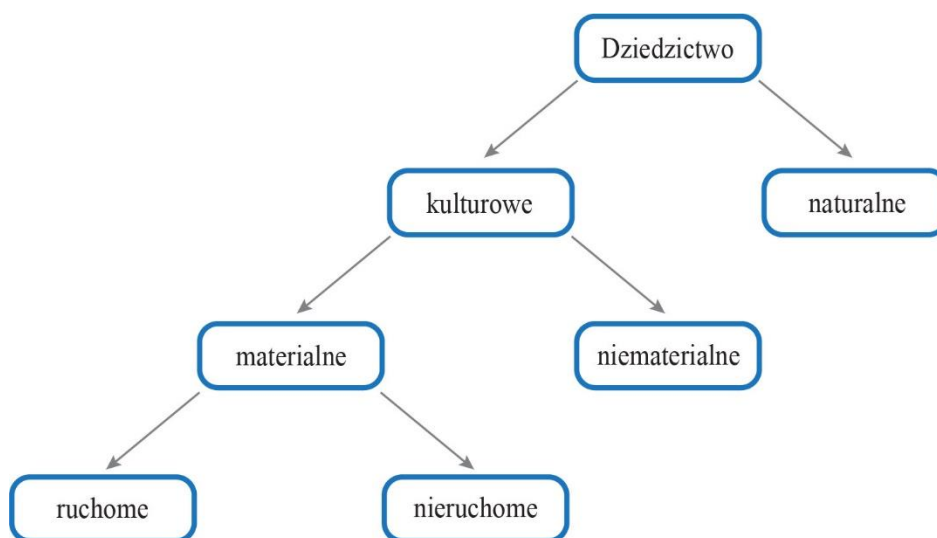
<sup>34</sup> ICOMOS – Międzynarodowa Rada Ochrony Zabytków i Miejsc Historycznych, pozarządowa ekspercka organizacja międzynarodowa, powstała w 1965 r. W Warszawie, z siedzibą w Paryżu.

<sup>35</sup> Climate Heritage Network – założona w 2018 r. sieć wzajemnego wsparcia organizacji zajmujących się sztuką, kulturą i dziedzictwem kulturowym, zaangażowanych w pomoc społecznościom w przeciwdziałaniu zmianom klimatu i w realizacji celów Porozumienia Paryskiego.

<sup>36</sup> A. Potts (red.), *European Cultural Heritage Green Paper. Executive Summary*, Europa Nostra, The Hague–Brussels 2021, <https://heritagetribune.eu/europe/heritage-organisations-present-european-cultural-heritage-green-paper/>, [25.05.2021].

<sup>37</sup> Konwencja UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego, z dn. 17.10.2003 r., Dz.U. 2011, nr 172, poz. 1018, art. 2.

**Rysunek 1.1. Podział dziedzictwa kulturowego**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Konwencja w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego z 1972 r., Dz.U. 1976, nr 32, poz. 190, art. 27; Konwencja UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego z 2003 r., Dz.U. 2011, nr 172, poz. 1018, art. 2

Ewolucję w precyzowaniu istoty dziedzictwa kulturowego można wyraźnie zaobserwować w toku analizy treści międzynarodowych konwencji i dokumentów ogłaszanych przez UNESCO od lat 70. XX wieku. Poniżej przedstawiono kluczowe dokumenty, w których pojawia się definicja dziedzictwa, przytoczono te definicje oraz ich charakterystyczne cechy (tab. 1.1).

**Tabela 1.1. Ewolucja znaczenia dziedzictwa w kluczowych dokumentach UNESCO**

Dokument	Definicja dziedzictwa	Charakterystyczna cecha
Konwencja w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego, podpisana w Paryżu, 1972 r.	Dziedzictwem są: — zabytki: dzieła architektury, dzieła monumentalnej rzeźby i malarstwa, elementy i budowle o charakterze archeologicznym, napisy, grotty i zgrupowania tych elementów, mające wyjątkową powszechną wartość z punktu widzenia historii, sztuki lub nauki, — zespoły: budowli oddzielnych lub łącznych, które ze względu na swą architekturę, jednolitość lub zespolenie z krajobrazem mają wyjątkową powszechną wartość z punktu widzenia historii, sztuki lub nauki, — miejsca zabytkowe: dzieła człowieka lub wspólne dzieła człowieka i przyrody, jak również strefy, a także stanowiska archeologiczne, mające wyjątkową powszechną wartość z punktu widzenia	— definicja przedmiotocentryczna, — ograniczenie dziedzictwa do trzech kategorii, — zakwalifikowanie do kategorii dziedzictwa następuje na podstawie oceny specjalistów, — elementy dziedzictwa muszą mieć wyjątkowe i uniwersalne wartości

	historycznego, estetycznego, etnologicznego lub antropologicznego (art. 1).	
Europejska konwencja o ochronie dziedzictwa archeologicznego, sporządzona w Valletcie, 1992 r.	Przedmiotem dziedzictwa archeologicznego są wszelkie pozostałości, obiekty i jakiegokolwiek inne ślady ludzkości z minionych epok: <ul style="list-style-type: none"> <li>— których zachowanie i analiza pomogą prześledzić historię ludzkości i jej stosunek do środowiska naturalnego,</li> <li>— dla których wykopaliska i odkrycia oraz inne metody badań nad dziejami ludzkości i jej środowiskiem są podstawowym źródłem informacji i</li> <li>— które są usytuowane w jakimkolwiek miejscu podlegającym jurysdykcji Stron (art. 1, ust. 1).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— powiększenie zakresu kategorii obiektów uznawanych za dziedzictwo,</li> <li>— liberalizacja pojęcia dziedzictwa - stają się nim obiekty, których zachowanie i analiza pomaga prześledzić historię ludzkości,</li> <li>— ochrona dziedzictwa jest środkiem do podtrzymania zbiorowej pamięci i do rozwoju badań historycznych</li> </ul>
Konwencja w sprawie ochrony podwodnego dziedzictwa kulturalnego, podpisana w Paryżu, 2001 r.	Konwencja dotyczy wąskiego wycinka dziedzictwa, rozumianego jako: ślady ludzkiej egzystencji o kulturowym, historycznym lub archeologicznym charakterze, które znajdowały się częściowo lub całkowicie pod wodą, okresowo lub w sposób ciągły, przez okres co najmniej 100 lat (art. 1, ust. 1, pkt 1, lit. a).	<ul style="list-style-type: none"> <li>— poszerzenie rozumienia dziedzictwa o zabytki podwodne,</li> <li>— elementy dziedzictwa mają mieć charakter kulturowy, historyczny lub archeologiczny</li> </ul>
Konwencja UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego, sporządzona w Paryżu, 2003 r.	Niematerialne dziedzictwo kulturowe oznacza praktyki, wyobrażenia, przekazy, wiedzę i umiejętności – jak również związane z nimi instrumenty, przedmioty, artefakty i przestrzeń kulturową – które wspólnoty, grupy i, w niektórych przypadkach, jednostki uznają za część własnego dziedzictwa kulturowego. To niematerialne dziedzictwo kulturowe, przekazywane z pokolenia na pokolenie, jest stale odtwarzane przez wspólnoty i grupy w relacji z ich otoczeniem, oddziaływaniem przyrody i ich historią oraz zapewnia im poczucie tożsamości i ciągłości, przyczyniając się w ten sposób do wzrostu poszanowania dla różnorodności kulturowej oraz ludzkiej kreatywności. Dla celów niniejszej Konwencji uwaga będzie skierowana wyłącznie na takie niematerialne dziedzictwo kulturowe, które jest zgodne z istniejącymi instrumentami międzynarodowymi w dziedzinie praw człowieka, jak również odpowiada wymogom wzajemnego poszanowania między wspólnotami, grupami i jednostkami, oraz zasadom zrównoważonego rozwoju (art. 2, ust. 1, pkt. 1).	<ul style="list-style-type: none"> <li>— poszerzenie znaczenia dziedzictwa o wartości niematerialne,</li> <li>— o przynależności do dziedzictwa nie decydują eksperci, ale wspólnota, grupa, jednostka</li> </ul>

Konwencja ramowa Rady Europy w sprawie znaczenia dziedzictwa kulturowego dla społeczeństwa, przyjęta w Faro, 2005 r.	Dziedzictwo rozumiane jako zbiór zasobów odziedziczonych z przeszłości, które społeczności identyfikują, niezależnie od przynależności własnościowej, jako odzwierciedlenie i wyrażanie ich stale ewoluującego systemu wartości, przekonań, wiedzy i tradycji (art. 2, ust. 1, lit. a).	— społeczności i depozytariusze sami decydują, co jest dziedzictwem
--	---	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Skaldawski, *Problematyka definicji dziedzictwa...*, s. 9–12

Analiza wyżej wymienionych dokumentów wskazuje, że pierwsza Konwencja w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego z 1972 r. (sporządzona w Paryżu) wymieniała w definicji dziedzictwa zabytki, zespoły i miejsca zabytkowe – obiekty *stricto* materialne<sup>38</sup>. Aktualne dokumenty traktują dziedzictwo jako zasób, poddawany współczesnej interpretacji, nadającej mu nowe znaczenie. Definicje te przenoszą punkt ciężkości na zależności między nim a jego odbiorcami i – przede wszystkim – jego depozytariuszami. Mianem depozytariuszy dziedzictwa określa się wspólnoty i społeczności (czasem całe społeczeństwa), dla których dziedzictwo jest źródłem wiedzy, przekonań, tradycji i wartości<sup>39</sup>. Odbiorcom dziedzictwa przyznawana jest możliwość kształtowania go w odpowiedzi na swoje potrzeby. Przegląd definicji dziedzictwa pozwala na uchwycenie wyraźnej tendencji do rezygnacji z przedmiotocentrycznego spojrzenia na dziedzictwo na rzecz stanowiska podmiotocentrycznego, w którym w podejmowaniu decyzji o kwalifikacji danego zjawiska do kategorii dziedzictwa coraz mniej uczestniczą eksperci, a coraz bardziej jego depozytariusze<sup>40</sup>. Kolejne konwencje przedstawiają dziedzictwo jako źródło rozwoju i jednocześnie coraz wyraźniej upodmiotawiają jego odbiorców. Trzeba w tym miejscu przywołać także definicję dziedzictwa, którą wskazuje polska instytucja o ogólnokrajowym oddziaływaniu, wydająca wiążące dokumenty i interpretacje prawne dotyczące dziedzictwa kulturowego. Rolę tę pełni Narodowy Instytut Dziedzictwa (NID) z siedzibą w Warszawie. NID dookreśla rozumienie dziedzictwa kulturowego jako oznaczającego „wartość przekazaną przez przodków i określającą naszą kulturę”, ale jednocześnie potwierdza podmiotową rolę odbiorców i twórców dziedzictwa, które

<sup>38</sup> Konwencja w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego z dn. 16.11.1972 r., Dz.U. 1976, nr 32, poz. 190.

<sup>39</sup> A. Chabiera, A. Kozioł, B. Skaldawski, *Dziedzictwo obok Mnie – poradnik zarządzania dziedzictwem w gminach*, Narodowy Instytut Dziedzictwa, Warszawa 2016, s. 10.

<sup>40</sup> B. Skaldawski, *Problematyka definicji dziedzictwa...*, s. 9.

„zawiera w sobie wszystkie skutki środowiskowe wynikające z interakcji pomiędzy ludźmi a otoczeniem na przestrzeni dziejów”<sup>41</sup>.

Proces poszerzania się rozumienia i znaczenia dziedzictwa widoczny jest zatem na poziomie ogólnoswiatowych oraz polskich rozwiązań formalno-prawnych; widać go też wyraźnie w naukowej literaturze przedmiotu. Istotną obserwacją wynikającą z przeglądu literatury jest fakt, że przedstawiciele różnych dyscyplin naukowych, przy zachowaniu różnorodnych podejść badawczych, podobnie postrzegają istotę i rolę dziedzictwa. Zaobserwować można jeszcze szerszą spójność, jaka zachodzi pomiędzy zapisami prawnymi, analizami badaczy oraz społecznym postrzeganiem i odbiorem zmian w tym zakresie. Traktowanie dziedzictwa jako źródła rozwoju i wymiany myśli stanowi nie tylko postulat naukowy czy przedmiot zapisu prawnego, ale także fakt zakorzeniony już w świadomości członków społeczności. Dowodzą tego badania Narodowego Instytutu Dziedzictwa, prowadzone w grudniu 2020 r. Wśród Polaków. Badania te zatytułowane *Segmentacja psychograficzna Polaków ze względu na ich postawy wobec dziedzictwa* potwierdziły, że instytucjonalne i odgórne wytyczne, narzucające szerokie rozumienie dziedzictwa i jego roli, znajdują odzwierciedlenie w świadomości i postawach mieszkańców Polski. W opinii Polaków dziedzictwo w swoich przejawach zarówno materialnych, jak i niematerialnych buduje w społeczeństwie różnorodność, pozwala na wymianę idei i napędza rozwój<sup>42</sup>.

## 1.2 Definicja i charakterystyka niematerialnego dziedzictwa kulturowego

Kluczowe poszerzenie samego przedmiotu dziedzictwa kulturowego na poziomie zapisów prawnych dokonało się w 2003 r. dzięki Konwencji UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego. W tym akcie prawnym po raz pierwszy pojawił się termin *intangible cultural heritage*, który tłumaczony jest na język polski jako „niematerialne dziedzictwo kulturowe”. W dokładnym tłumaczeniu słowo *intangible* oznacza *nieuchwytny*<sup>43</sup>. J. Bartmiński wyjaśnia, że w tłumaczeniu słowa użyto do opisu dziedzictwa określenia wykorzystywanego w odniesieniu do kultury („kultura materialna i niematerialna”)<sup>44</sup>.

---

<sup>41</sup> Narodowy Instytut Dziedzictwa, <https://nid.pl>, [10.01.2020].

<sup>42</sup> *Segmentacja psychograficzna Polaków ze względu na ich postawy wobec dziedzictwa*, Narodowy Instytut Dziedzictwa, 2021, [https://nid.pl/wp-content/uploads/2021/12/NID\\_infografika\\_Segmentacja-Polaków-wobec-dziedzictwa\\_27.04.2021.pdf](https://nid.pl/wp-content/uploads/2021/12/NID_infografika_Segmentacja-Polaków-wobec-dziedzictwa_27.04.2021.pdf), [15.08.2021].

<sup>43</sup> „Intangible”, Translatica PWN, <https://translatica.pl/szukaj/po-polsku/intangible.html>, [18.08.2020].

<sup>44</sup> J. Bartmiński, *Specyfika niematerialnego dziedzictwa kulturowego...*, s. 33.



Konwencja z Paryża jest pierwszym międzynarodowym traktatem, który podnosi rangę niematerialnego dziedzictwa kulturowego i daje prawne, administracyjne i finansowe ramy jego ochrony. Autorzy Konwencji uznali, że zjawiska niematerialne nie będą poddawane wartościowaniu, a także podjęli próbę zdefiniowania i określenia, czym jest niematerialne dziedzictwo kulturowe. Nie udało się jednak w prosty i jednoznaczny sposób zdefiniować jego istoty. Elementy dziedzictwa określone zostały w Konwencji w sposób wyliczeniowy jako pewien zbiór, mianowicie: „niematerialne dziedzictwo kulturowe oznacza praktyki, wyobrażenia, przekazy, wiedzę i umiejętności – jak również związane z nimi instrumenty, przedmioty, artefakty i przestrzeń kulturową – które wspólnoty, grupy i, w niektórych przypadkach, jednostki uznają za część własnego dziedzictwa kulturowego. To niematerialne dziedzictwo kulturowe, przekazywane z pokolenia na pokolenie, jest stale odtwarzane przez wspólnoty i grupy w relacji z ich otoczeniem, oddziaływaniem przyrody i ich historią oraz zapewnia im poczucie tożsamości i ciągłości, przyczyniając się w ten sposób do wzrostu poszanowania dla różnorodności kulturowej oraz ludzkiej kreatywności”<sup>45</sup>.

Punkt 2 artykułu doprecyzowuje: „niematerialne dziedzictwo kulturowe w rozumieniu ustępu 1, przejawia się między innymi w następujących dziedzinach:

- a) tradycje i przekazy ustne, w tym język jako nośnik niematerialnego dziedzictwa kulturowego;
- b) sztuki widowiskowe;
- c) zwyczaje, rytuały i obrzędy świąteczne;
- d) wiedza i praktyki dotyczące przyrody i wszechświata;
- e) umiejętności związane z rzemiosłem tradycyjnym”<sup>46</sup>.

Konwencja zaleca, by państwa, które są jej Stronami, na poziomie krajów wprowadzały działania mające na celu wspieranie, kultywowanie i ochronę niematerialnego dziedzictwa. Jak zauważają J. Adamowski i K. Smyk, Konwencja daje ramy nie tyle do zachowania dziedzictwa niematerialnego w jego nieprzetworzonej formie, co do zapewniania mu żywotności, uświadamiania znaczenia i kultywowania<sup>47</sup>. W Polsce wspomniana Konwencja została wprowadzona w życie 16 sierpnia 2011 r.

---

<sup>45</sup> Konwencja UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego z dn. 17.10.2003 r., Dz.U. 2011, nr 172, poz. 1018, art. 2, ust. 1, pkt 1.

<sup>46</sup> Konwencja UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego z dn. 17.10.2003 r., Dz.U. 2011, nr 172, poz. 1018, art. 2, ust. 1, pkt 2.

<sup>47</sup> J. Adamowski, K. Smyk, *Niematerialne dziedzictwo kulturowe – teoria i praktyka*, [w:] *Niematerialne dziedzictwo kulturowe...*, s. 9–17.

i przeformułowana przez działający przy Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego Zespół ds. Niematerialnego Dziedzictwa Kulturowego, tak aby odzwierciedlać polską specyfikę. Zgodnie z tym niematerialne dziedzictwo stanowią: tradycje i przekazy ustne, sztuki widowiskowe i tradycje muzyczne, praktyki społeczno-kulturowe, wiedza i praktyki dotyczące przyrody i wszechświata, umiejętności związane z rzemiosłem tradycyjnym, jak i inne zjawiska budujące społeczności i ich tożsamość<sup>48</sup>. Niematerialnego dziedzictwa kulturowego nie należy przy tym traktować tylko jako dorobku mieszkańców wsi. Jest nim też dorobek innych grup społecznych, w tym miejskich (np. zawodowych), a także grup mniejszościowych – etnicznych i narodowych oraz związków wyznaniowych<sup>49</sup>.

Niematerialne dziedzictwo kulturowe ma swoją specyfikę. Przed rokiem wprowadzenia Konwencji UNESCO, która wniosła obecnie obowiązujące rozumienie niematerialnego dziedzictwa, definiowano je w kontraście do dziedzictwa materialnego, określając jako „efemeryczne” i wypunktowując wchodzące w jego skład obszary (tradycje ustne, języki, tradycyjne sztuki przedstawieniowe, system wiedzy, wartości i umiejętności)<sup>50</sup>. Od czasu pojawienia się Konwencji w literaturze przedmiotu znaleźć można przede wszystkim odwołania do wyliczeniowej definicji wymienionej w tejże Konwencji i trudno jest znaleźć ujęcie, które traktowałoby niematerialne dziedzictwo w inny sposób. Nieco odmienną perspektywę badawczą wnosi historyczne ujęcie, istniejące na gruncie antropologii kultury, która istotę niematerialnego dziedzictwa kulturowego wywodzi od podziału kultury na materialną, symboliczną oraz duchową, dokonanego w latach 50. XX wieku przez K. Moszyńskiego<sup>51</sup>. Do kultury materialnej Moszyński zaliczał to, co można zobaczyć i dotknąć, to, co dostępne dla zmysłów. Ulotne i trudno uchwytnie zjawiska, takie jak religia, sztuka, moralność, wartości, wiedza, stosunki społeczne więzi, obyczaje i in. były według badacza częścią kultury

---

<sup>48</sup> Ibidem.

<sup>49</sup> I. Bukraba-Rylska (red.), *Polska wieś w społecznej świadomości. Wiedza i opinie o kulturze ludowej, rolnikach i rolnictwie*, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2004, s. 136.

<sup>50</sup> H. Deacon [i in.], *The subtle power of intangible heritage: Legal and financial instruments for safeguarding intangible heritage*, HSRC Publishers, Cape Town 2004, s. 6, [https://www.wipo.int/export/sites/www/tk/en/databases/creative\\_heritage/docs/subtle\\_power.pdf](https://www.wipo.int/export/sites/www/tk/en/databases/creative_heritage/docs/subtle_power.pdf) [22.01.2020].

<sup>51</sup> M. Machowska, *Turystyka i niematerialne dziedzictwo kulturowe: przegląd szans i zagrożeń. Na przykładzie rzemiosła i rękodzieła tradycyjnego*, „Łódzkie Studia Etnograficzne” 2016, t. 55, s. 161–192.

symbolicznej i duchowej<sup>52</sup>. One to właśnie składają się według antropologów na niematerialne dziedzictwo kulturowe<sup>53</sup>.

Jak już wspomniano, wśród współczesnych badaczy widoczna jest tendencja definiowania i charakteryzowania zjawiska niematerialnego dziedzictwa w oparciu o ramy wynikające z zapisów Konwencji UNESCO<sup>54</sup>. Uwaga kierowana jest na zalecenie dbałości o zanikające tradycyjne wierzenia, zwyczaje, obrzędy i umiejętność wykonywania starych profesji<sup>56</sup>, jako że uwypuklonym elementem charakterystyki niematerialnego dziedzictwa kulturowego jest jego zmienność i ewolucja, wzbogacanie przez kolejne pokolenia, praktykowanie i przekazywanie w procesie międzypokoleniowym tak, by pozostało żywe. Autentyczność niematerialnego dziedzictwa leży w historycznej kontynuacji i w jednoczesnym respekcie dla zmian, które co jakiś czas powinny być dokumentowane<sup>57</sup>. UNESCO jako najważniejszy wyróżnik niematerialnego dziedzictwa wskazuje jego niejednoznaczność, jest ono bowiem jednocześnie tradycyjne, współczesne i żywe. Ponadto sprzyja porozumieniu między grupami społecznymi, jest reprezentatywne i oparte na istnieniu wspólnot<sup>58</sup>.

Narodowy Instytut Dziedzictwa również podkreśla „żywość” dziedzictwa niematerialnego jako istotną kategorię jego charakterystyki i oceny jego przynależności: „obrzędy stale stosowane w trakcie uroczystości weselnych pozostają żywe, podczas gdy obrzędy weselne przedstawiane wyłącznie podczas inscenizacji o charakterze teatralnym mogą pozostawać atrakcyjnym widowiskiem, chętnie oglądanym przez widzów, jednak nie są już żywym przejawem dziedzictwa niematerialnego danej społeczności”<sup>59</sup>. Jak wynika z przytoczonej kwalifikacji, niematerialne dziedzictwo jest żywym wydarzeniem, które jest rozłożone w czasie. Potwierdza to m.in. T. Konach, który zauważa, że

---

<sup>52</sup> K. Moszyński, *Człowiek. Wstęp do etnografii powszechnej i etnologii*, Instytut Historii Nauki Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 1958, s. 32.

<sup>53</sup> A. Brzezińska, A. Jełowicki, W. Mielewczyk, *Atlas niematerialnego dziedzictwa kulturowego wsi wielkopolskiej*, t. 1: *Założenia, metodyka, cele*, Muzeum Narodowe Rolnictwa i Przemysłu Rolno-Spożywczego w Szreniawie, Szreniawa 2015, s. 23.

<sup>54</sup> S. K. Tan [i in.], *a Cultural Creativity Framework for the Sustainability of Intangible Cultural Heritage*, „Journal of Hospitality and Tourism Research” 2019, 44(3), s. 439–471.

<sup>55</sup> S. Lovrentjev, *Intangible Cultural Heritage and Tourism: Comparing Croatia and the Czech Republic*, „Mediterranean Journal of Social Sciences” 2015, vol. 6, no. 5, s. 522–526.

<sup>56</sup> E. Kocój, T. Kosiek, J. Szulborska-Łukaszewicz, *Dziedzictwo kulturowe w regionach europejskich – między afirmacją a niepamięcią (wprowadzenie)*, [w:] *Dziedzictwo kulturowe w regionach europejskich. Odkrywanie, ochrona i (re)interpretacja*, (red.) E. Kocój, T. Kosiek, J. Szulborska-Łukaszewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019, s. 7.

<sup>57</sup> S. González Cambeiro, M.A. Querol, *El patrimonio inmaterial*, Catarata, Madrid 2014, s. 89.

<sup>58</sup> *Niematerialne dziedzictwo kulturowe*, UNESCO, Narodowy Instytut Dziedzictwa, Warszawa 2011, s. 5, [https://niematerialne.nid.pl/Dziedzictwo\\_niematerialne/Czytelnia/Niematerialne\\_Dziedzictwo\\_Kulturowe.pdf](https://niematerialne.nid.pl/Dziedzictwo_niematerialne/Czytelnia/Niematerialne_Dziedzictwo_Kulturowe.pdf) [17.06.2022].

<sup>59</sup> A. Chabiera, A. Koziół, B. Skaldawski, *Dziedzictwo obok Mnie...*, s. 34.

niematerialne dziedzictwo kulturowe jest w swym charakterze zmienne i dynamiczne. Towarzyszą mu przy tym często materialne formy i nośniki, poprzez które jest ono wyrażane i przenoszone<sup>60</sup>. E. Kocój zwraca uwagę, że obecność dziedzictwa ma wzmacniać poczucie tożsamości społeczności lokalnej i stanowić gwarancję jej zrównoważonego rozwoju, przy czym niematerialne dziedzictwo musi być przekazywane w znacznej części drogą ustną z pokolenia na pokolenie<sup>61</sup>. Trzeba tu jednak zauważyć, że ten element charakterystyki dziedzictwa, jakim jest przekaz ustny, ulega obecnie zmianom. Zgodnie z klasyfikacją opracowaną przez UNCTAD<sup>62</sup> niematerialne dziedzictwo kulturowe jest zaliczane do przemysłów kreatywnych i jako takie włączone jest w procesy, w których środkiem przekazu stają się nowoczesne technologie<sup>63</sup>. Technologie stają się jednym z coraz istotniejszych narzędzi ochrony dziedzictwa, jednocześnie umożliwiającą interakcję z jego odbiorcami<sup>64</sup>. Te procesy stanowią jedno z najnowszych zagadnień angażujących uwagę badaczy<sup>65</sup>. Szereg najnowszych publikacji dotyczących niematerialnego dziedzictwa kulturowego odnosi się do możliwości jego ochrony dzięki wykorzystaniu najnowszych technologii cyfrowych i mediów społecznościowych<sup>66</sup>.

Na podstawie dokonanego przeglądu literatury można wskazać cechy NDK, które zaprezentowano na rys. 1.2:

---

<sup>60</sup> T. Konach, *Strategie ochrony i identyfikacji niematerialnego dziedzictwa kulturowego – działania w ramach narodowych polityk kulturalnych a zaangażowanie lokalnych społeczności*, „Zarządzanie w Kulturze” 2016, t. 17, z. 3, s. 216.

<sup>61</sup> E. Kocój, *Świat ponowoczesny i nowy regionalizm końca XX wieku*, [w:] *Dziedzictwo kulturowe w regionach europejskich...*, s. 30.

<sup>62</sup> UNCTAD – Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju – organ pomocniczy Organizacji Narodów Zjednoczonych, utworzony w 1964 r. W Genewie. Ma za zadanie wspieranie rozwoju gospodarczego, handlu międzynarodowego i światowych inwestycji.

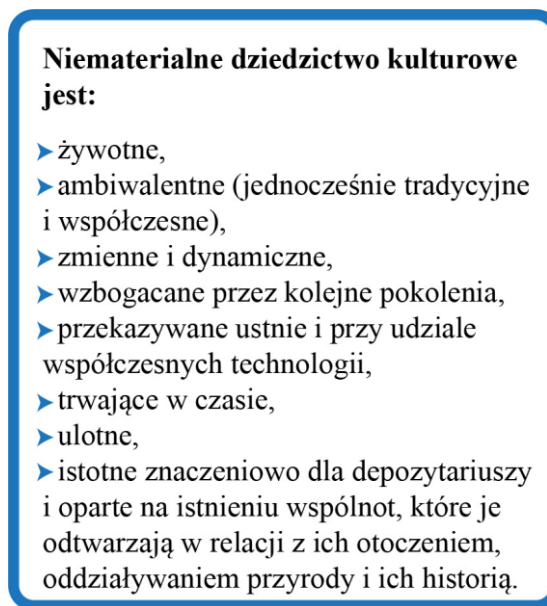
<sup>63</sup> UNCTAD, *Creative economy report 2008*, 2008, s. 13, [http://unctad.org/fr/Docs/ditc20082cer\\_en.pdf](http://unctad.org/fr/Docs/ditc20082cer_en.pdf), [17.12.2020].

<sup>64</sup> C. Qu, T. Zhao, W. Ding, a *Narrative Environment Model for the Sustainability of Intangible Cultural Heritage Under the 5G Era*, [w:] *The 2020 International Conference on Machine Learning and Big Data Analytics for IoT Security and Privacy. SPIOT 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing*, (red.) J. MacIntyre, J. Zhao, X. Ma, vol. 1283, Springer, Cham 2021, s. 136–142.

<sup>65</sup> Zob. J. Li, *Intangible Heritage Protection Based on Virtual Reality Technology*, „Journal of Physics: Conference Series” 2020, vol. 1533, 032011.

<sup>66</sup> A. van der Hoeven, *Networked Practices of Intangible Urban Heritage: The Changing Public Role of Dutch Heritage Professionals*, „International Journal of Cultural Policy” 2016, 25, s. 232–245; M.S. Khalid, M.S.A. Chowdhury, *Representation of Intangible Cultural Heritage of Bangladesh through Social Media*, „Anatolia” 2018, 29, s. 194–203; S. Pietrobruno, *Between Narratives and Lists: Performing Digital Intangible Heritage Through Global Media*, „International Journal of Heritage Studies” 2014, 20, s. 742–759.

## Rysunek 1.2. Cechy niematerialnego dziedzictwa kulturowego



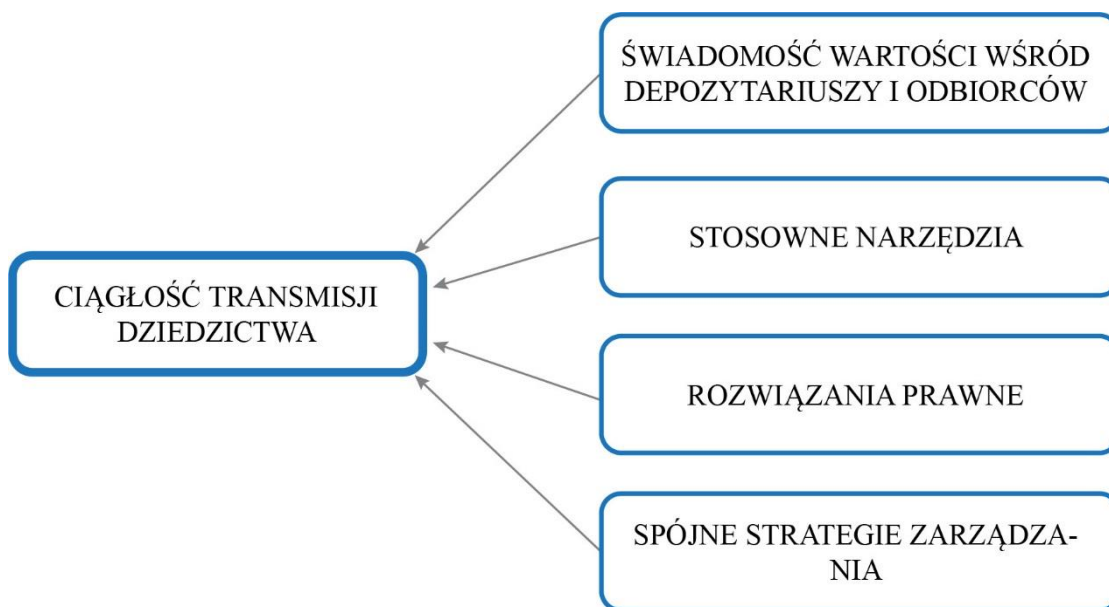
Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Konach, *Strategie ochrony i identyfikacji niematerialnego dziedzictwa kulturowego...*, s. 216; Konwencja UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego z 2003 r., art. 2, ust. 1, pkt 2; *Niematerialne dziedzictwo kulturowe*, UNESCO, Narodowy Instytut Dziedzictwa, 2011, s. 5; E. Kocój, *Świat ponowoczesny...*, s. 30.; UNCTAD, *Creative economy report 2008*, s. 13

Istotną kwestią podnoszoną w literaturze jest możliwość komercjalizacji dziedzictwa, wiedzy i kultury tradycyjnej jako „działań zagrażających ciągłości oraz transmisji kultury niematerialnej społeczności i narodów”<sup>67</sup>. J. Purchla stawia wniosek, że dziedzictwo nie może istnieć, jeśli nie istnieje świadomość jego wartości<sup>68</sup>. NDK wymaga więc świadomości, używania stosownych i adekwatnych do jego charakteru narzędzi, tworzenia rozwiązań prawnych oraz wytyczania spójnych strategii zarządzania. Są one czynnikami wpływającymi na ciągłość transmisji niematerialnego dziedzictwa kulturowego (rys. 1.3).

<sup>67</sup> T. Konach, *Strategie ochrony i identyfikacji niematerialnego dziedzictwa kulturowego...*, s. 216.

<sup>68</sup> J. Purchla, *Dziedzictwo kulturowe*, [w:] *Kultura a rozwój*, (red.) J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla, Wydawnictwo Nieoczywiste, Siedliska 2017, s. 39–56.

**Rysunek 1.3. Czynniki wpływające na zapewnienie ciągłości transmisji niematerialnego dziedzictwa kulturowego**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Konach, *Strategie ochrony i identyfikacji niematerialnego dziedzictwa kulturowego...*, s. 216–219; J. Purchła, *Dziedzictwo kulturowe*, [w:] *Kultura a rozwój*, (red.) J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchła, Wydawnictwo Nieoczywiste, Siedliska 2017, s. 39–56

Ważnym elementem rozważania dotyczącego istoty i charakterystyki niematerialnego dziedzictwa kulturowego jest kwestia motywacji, jaka stoi za objęciem tegoż dziedzictwa ochroną, oraz celów, jakim ta ochrona ma służyć. Zanik poszczególnych elementów NDK nie jest tak spektakularny, jak w przypadku dziedzictwa materialnego (np. zawalenie się zabytkowego budynku), chociaż jego utrata, poprzez zagubienie powiązań między przeszłością a przyszłością, osłabia życie społeczne i kreatywność danej grupy depozytariuszy<sup>69</sup>. Preambuła Konwencji z 2003 r. podkreśla problem procesu globalizacji i społecznych przemian, które mają wpływ na degradację i zanik niematerialnego dziedzictwa kulturowego. Konwencja wymienia wartości dla społeczności, które niesie troska o NDK. Są nimi:

- a) różnorodność i bogactwo kulturowe,
- b) gwarancja zrównoważonego rozwoju,
- c) możliwość dialogu między wspólnotami i zbliżenia ludzi,
- d) zakorzenienie (tożsamość) jednostek i grup społecznych,

<sup>69</sup> F. Cominelli, X. Greffe, *Intangible cultural heritage: Safeguarding for creativity*, „City, Culture and Society” 2012, 3, s. 245–250.

e) źródło poznania (historii i współczesności)<sup>70</sup>.

Zanik elementów niematerialnego dziedzictwa niesie więc za sobą ryzyko zagubienia wymienionych wartości, których społeczności nie są w stanie odzyskać bez znacznego nakładu sił i środków. Narodowy Instytut Dziedzictwa wymienia jeszcze takie wartości przemawiające za ochroną niematerialnego dziedzictwa kulturowego, jak wzmacnianie poczucia przynależności do społeczności lokalnej i określanie naszego miejsca w świecie jako depozytariuszy. Waga niematerialnego dziedzictwa przejawia się też w stymulowaniu spójności społecznej oraz zapobieganiu konfliktom. Nie bez znaczenia jest ekonomiczne i gospodarcze znaczenie NDK. Wartość ekonomiczna dla społeczności przejawiać się może w dwóch aspektach: wiedzy i umiejętności przekazywanych wewnątrz społeczności oraz produktu końcowego z nich wynikającego<sup>71</sup>. Prowadzone współcześnie szersze badania naukowe i analizy, które ograniczają się nie tylko do niematerialnych elementów dziedzictwa, ale obejmują też kulturę, wymieniają ją wśród zasobów, z których gospodarka czerpie napęd do rozwoju<sup>72</sup>. Jak wynika z raportu *Cultural Heritage Counts for Europe*<sup>73</sup>, większość badań nad wpływem dziedzictwa na rozwój społeczno-ekonomiczny prowadzona jest w tzw. starych krajach Unii Europejskiej. Przykładów dokumentacji i analizy niematerialnego dziedzictwa dostarczają liczni badacze z całego świata, jednak badania na temat jego wpływu na pewno wymagają poszerzenia o inne kręgi kulturowe<sup>74</sup>. Konieczne podkreślenia wymaga fakt, że żadne elementy światowego dziedzictwa nie powinny podlegać wartościowaniu, wszystkie jego przejawy są ważne i równie cenne dla tych, którzy je praktykują i którym zapewnia ono poczucie przynależności do ich wspólnoty<sup>75</sup>. Podmiotem i najważniejszym czynnikiem motywującym do dbałości o przejawy

---

<sup>70</sup> Konwencja UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego z dn. 17.10.2003 r., Dz.U. 2011, nr 172, poz. 1018.

<sup>71</sup> *Niematerialne dziedzictwo...*, s. 52.

<sup>72</sup> J. Purchla, *Kultura jako ścieżka wyjścia z kryzysu*, wystąpienie w trakcie sesji inspiracyjnej na Open Eyes Economy Summit, 19.11.2019, Kraków.

<sup>73</sup> Zob. CHCFE Consortium, *Cultural Heritage...*

<sup>74</sup> B. Aykan, *UNESCO, Nationalism and Multinational Intangible Heritage*, „International Journal of Heritage Studies” 2015, vol. 21, no. 10, s. 949–961; S.C.H. Cheung, *From Foodways to Intangible Heritage: a Case Study of Chinese Culinary Resource, Retail and Recipe in Hong Kong*, „International Journal of Heritage Studies” 2013, no. 19; V. Loiacono, J.M. Fallon, *Intangible Cultural Heritage Beyond Borders: Egyptian Bellydance (Raqs Sharqi) as a Form of Transcultural Heritage*, „Journal of Intercultural Studies” 2018, no. 39, s. 286–304.

<sup>75</sup> *Czym jest niematerialne dziedzictwo kulturowe?*, Narodowy Instytut Dziedzictwa, [http://niematerialne.nid.pl/Dziedzictwo\\_niematerialne/](http://niematerialne.nid.pl/Dziedzictwo_niematerialne/), [15.12.2020].

dziedzictwa, a także podejmowania w tym zakresie regulacji prawnych, nie są same obyczaje czy umiejętności, ale człowiek, który stoi w centrum wszystkich wysiłków<sup>76</sup>.

### 1.3 System prawny ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego w Polsce

Ochrona niematerialnego dziedzictwa kulturowego nie jest tożsama z jego zabezpieczeniem lub tradycyjną konserwacją. Z racji charakteru niematerialnego dziedzictwa, które musi być przede wszystkim żywe, odtwarzane i przekazywane z pokolenia na pokolenie, samo zabezpieczenie może doprowadzić do jego utrwalenia lub petryfikacji bez możliwości rozwoju<sup>77</sup>. Ochronę niematerialnego dziedzictwa należy zatem rozumieć nie jako wytwarzanie konkretnych form, ale jako zapewnienie jego żywotności, ciągłego odtwarzania oraz przekazywania, w tym międzypokoleniowego przekazu wiedzy, umiejętności i znaczenia. Mają w tym procesie swoją rolę zarówno same wspólnoty, jak i osoby nie związane bezpośrednio z dziedzictwem, w tym środowisko akademickie czy media. Ochrona nie powinna mieć przy tym miejsca za wszelką cenę; powinny jej podlegać tylko elementy dziedzictwa ważne dla społeczności i dające jej poczucie wspólnoty i ciągłości. Sposoby ochrony muszą być wypracowane przy udziale wspólnoty, w poszanowaniu praktyk regulujących dostęp do przejawów uznawanych za święte lub objęte tajemnicą<sup>78</sup>.

Większość prac związanych z tworzeniem instrumentów ochrony NDK na poziomie międzynarodowym koordynowana jest przez UNESCO oraz World Intellectual Property Organization (WIPO). Zgodnie ze stanowiskiem tej ostatniej organizacji prawa społeczności do własnego niematerialnego dziedzictwa mogą być częściowo chronione przez istniejące prawo własności intelektualnej. Definicję ochrony dziedzictwa wprowadza Konwencja UNESCO z 2003 r.: „Ochrona oznacza środki mające na celu zapewnienie przetrwania niematerialnego dziedzictwa kulturowego, w tym jego identyfikację, dokumentację, badanie, zachowanie, zabezpieczenie, promowanie, wzmacnianie i przekazywanie, w szczególności poprzez edukację formalną i nieformalną, jak również rewitalizację różnych aspektów tego dziedzictwa”<sup>79</sup>. Ochroną staje się tu zatem przekazywanie umiejętności oraz wiedzy o znaczeniu danego elementu

---

<sup>76</sup> K. Sadowska-Mazur (red.), *Krajowa lista niematerialnego dziedzictwa kulturowego*, Narodowy Instytut Dziedzictwa, Warszawa 2019, s. 2.

<sup>77</sup> *Niematerialne dziedzictwo...*, s. 51.

<sup>78</sup> *Ibidem*.

<sup>79</sup> Konwencja UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego z dn. 17.10.2003 r., Dz.U. 2011, nr 172, poz. 1018, art. 2.



dziedzictwa. Istotą jest proces przekazywania, który zachodzi w trakcie obrzędów, ceremonii, poprzez pieśni, tańce, pokazy itp., a nie same środki, stanowiące narzędzie przekazu (instrumenty, stroje, itp.). Trzeba tu wspomnieć, że w dyskusjach, zarówno naukowych, jak i społecznych, a także wśród samych prawodawców, pojawiają się zastrzeżenia dotyczące konieczności zachowywania takich elementów dziedzictwa, które nie są spójne z prawami człowieka. Coraz odważniej pojawiają się postulaty, by w procesie ochrony następowało filtrowanie aspektów godzących w podstawowe prawa człowieka, jak np. prawa kobiet w Afryce.<sup>80</sup>

Narodowy Instytut Dziedzictwa wskazuje następujące środki służące ochronie niematerialnego dziedzictwa kulturowego:

- a) identyfikacja dziedzictwa,
- b) dokumentacja,
- c) badanie,
- d) zachowanie,
- e) zabezpieczenie,
- f) promowanie,
- g) wzmacnianie i przekazywanie (m.in. przez edukację formalną i nieformalną),
- h) rewitalizacja<sup>81</sup>.

W Polsce ochrona niematerialnego dziedzictwa jest w dużej mierze warunkowana uniwersalnymi regulacjami międzynarodowymi. Istotny dla ochrony dóbr kultury, a w tym i NDK, zespół umów istniejący na poziomie międzynarodowym zawiera<sup>82</sup>:

- a) umowy regulujące prawa kulturalne, m.in. prawo do uczestnictwa w życiu kulturalnym, korzystania ze sztuki i postępu nauki (Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych z 1966 r.<sup>83</sup>, art. 27 Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka z 1948 r.<sup>84</sup>),

---

<sup>80</sup> H. Deacon [i in.], *The subtle power of intangible heritage...*, s. 40.

<sup>81</sup> *Ochrona niematerialnego dziedzictwa kulturowego*, Narodowy Instytut Dziedzictwa, [http://niematerialne.nid.pl/Ochrona\\_dziedzictwa](http://niematerialne.nid.pl/Ochrona_dziedzictwa), [15.04.2020].

<sup>82</sup> H. Schreiber, *Niematerialne dziedzictwo kulturowe – brakujące ogniwo w systemie ochrony dziedzictwa kulturowego w Polsce. Między terra incognita a terra nullius*, [w:] *Dlaczego i jak w nowoczesny sposób chronić dziedzictwo kulturowe. Materiały pokonferencyjne. Konferencja zorganizowana przez Polski Komitet do spraw UNESCO w Warszawie 25 lutego 2013 roku*, (red.) A. Rottermund, Polski Komitet do spraw UNESCO, Warszawa 2014, s. 159.

<sup>83</sup> Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych otwarty do podpisu w Nowym Jorku 19.12.1966 r., Dz.U. 1977, nr 38, poz. 169.

<sup>84</sup> Powszechna deklaracja praw człowieka uchwalona przez Zgromadzenie Ogólne ONZ rezolucją 217/IIIa w dniu 10.12.1948 r. w Paryżu.

- b) konwencje odnoszące się do dziedzictwa kulturowego materialnego (Konwencja z 1972 r.), w tym przyrodnicze (Konwencja z 1972 r.) i podwodne (Konwencja z 2001 r.)<sup>85</sup>,
- c) konwencja odnosząca się do dziedzictwa niematerialnego (Konwencja z 2003 r.)<sup>86</sup>,
- d) przepisy odnoszące się do ochrony dóbr kultury: w sytuacji konfliktów zbrojnych (Konwencja z 1954 r.)<sup>87</sup> oraz w sytuacji przewozu i wywozu (Konwencja z 1970 r.)<sup>88</sup>.

Kluczowym dokumentem, strategicznym dla ochrony NDK na poziomie ogólnoświatowym, jest Konwencja UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego, sporządzona w 2003 r. w Paryżu. Główne cele Konwencji to:

- a) ochrona niematerialnego dziedzictwa,
- b) zapewnianie poszanowania niematerialnego dziedzictwa wspólnot, grup i jednostek,
- c) wzrost na poziomie lokalnym, krajowym i międzynarodowym świadomości znaczenia niematerialnego dziedzictwa kulturowego oraz zapewnienie, aby dziedzictwo to było wzajemnie doceniane,
- d) zapewnianie międzynarodowej współpracy i pomocy w tym zakresie.

Konwencja ta ma charakter programowy i zgodnie z nią ochrona powinna się dokonywać na poziomie zarówno międzynarodowym, jak i krajowym. Z racji swojej specyfiki NDK wymaga innych środków ochrony niż zabytki, miejsca czy dziedzictwo przyrodnicze, jednak przepisy Konwencji, wskazują, że jednoznaczne rozdzielanie zakresów ochrony dziedzictwa materialnego i niematerialnego nie jest możliwe. Podkreśla to H. Schreiber, zwracając uwagę, że przedmiot ochrony definiowany jest jako „praktyki, wyobrażenia, przekazy, wiedza i umiejętności”, ale wiąże się z nimi użycie przedmiotów – instrumentów, artefaktów i przestrzeni kulturowej, a od właściwego zachowania elementów materialnego dziedzictwa zależy przetrwanie elementów

---

<sup>85</sup> Konwencja w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego z dn. 16.11.1972 r., Dz.U. 1976, nr 32, poz. 190; Konwencja w sprawie ochrony podwodnego dziedzictwa kulturowego, przyjęta w Paryżu 2.11.2001 r., Dz.U. 2021, poz. 1302.

<sup>86</sup> Konwencja UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego z dn. 17.10.2003 r., Dz.U. 2011, nr 172, poz. 1018, art. 2.

<sup>87</sup> Konwencja o ochronie dóbr kulturalnych w razie konfliktu zbrojnego wraz z Regulaminem wykonawczym do tej konwencji oraz Protokół o ochronie dóbr kulturalnych w razie konfliktu zbrojnego, podpisane w Hadze 14.05.1954 r., Dz.U. 1957, nr 46, poz. 212.

<sup>88</sup> Konwencja dotycząca środków zmierzających do zakazu i zapobieganiu nielegalnemu przywozowi, wywozowi i przenoszeniu własności dóbr kultury, sporządzona w Paryżu 17.11.1970 r., Dz.U. 1974, nr 20, poz. 106.

dziedzictwa niematerialnego. Również materialne elementy nie powstałyby bez kontekstu zapewnianego im przez dziedzictwo niematerialne<sup>89</sup>.

W polskim systemie prawnym szczegółowe regulacje dotyczą dziedzictwa materialnego, natomiast nie istnieją przepisy, które kształtowałyby ochronę bezpośrednio i tylko niematerialnego dziedzictwa kulturowego. Podstawowe ramy ochrony materialnego i niematerialnego dziedzictwa kulturowego w Polsce wyznacza Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r.<sup>90</sup> Art. 5 Konstytucji RP odnosi się wprost do problematyki ochrony dziedzictwa narodowego, do dziedzictwa kulturalnego – art. 6 ust. 2 Konstytucji RP, a art. 6 ust. 1 i art. 73 Konstytucji RP – do dóbr kultury.

System ochrony był w Polsce przez lata w dużej mierze nakierowany na ochronę dziedzictwa materialnego oraz zabytków. Przed ratyfikacją Konwencji z 2003 r. W Polsce obowiązywały wcześniejsze akty prawne związane w mniej lub bardziej luźny sposób z dziedzictwem niematerialnym. Są to:

- 1) Konwencja o ochronie dóbr kulturalnych w razie konfliktu zbrojnego z 14 maja 1954 r.<sup>91</sup>,
- 2) Konwencja dotycząca środków zmierzających do zakazu i zapobieganiu nielegalnemu przywozowi, wywozowi i przenoszeniu własności dóbr kultury z 17 listopada 1970 r.<sup>92</sup>,
- 3) Konwencja w sprawie ochrony dziedzictwa kulturalnego i naturalnego z 16 listopada 1972 r.<sup>93</sup>,
- 4) Konwencja w sprawie ochrony podwodnego dziedzictwa kulturowego z 2 listopada 2001 r.<sup>94</sup>,

---

<sup>89</sup> Ibidem, s. 162.

<sup>90</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2.04.1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe, Dz.U. 1997, nr 78, poz. 483.

<sup>91</sup> Konwencja o ochronie dóbr kulturalnych w razie konfliktu zbrojnego wraz z Regulaminem wykonawczym do tej konwencji oraz Protokół o ochronie dóbr kulturalnych w razie konfliktu zbrojnego, podpisane w Hadze 14.05.1954 r., Dz.U. 1957, nr 46, poz. 212.

<sup>92</sup> Konwencja dotycząca środków zmierzających do zakazu i zapobieganiu nielegalnemu przywozowi, wywozowi i przenoszeniu własności dóbr kultury, sporządzona w Paryżu 17.11.1970 r., Dz.U. 1974, nr 20, poz. 106.

<sup>93</sup> Konwencja w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego z dn. 16.11.1972 r., Dz.U. 1976, nr 32, poz. 190.

<sup>94</sup> Konwencja w sprawie ochrony podwodnego dziedzictwa kulturowego, przyjęta w Paryżu 2.11.2001 r., Dz.U. 2021, poz. 1302.

- 5) Zalecenie w sprawie ochrony tradycyjnej kultury i folkloru z 15 listopada 1989 r. (ang.)<sup>95</sup>,
- 6) Powszechna Deklaracja UNESCO w sprawie różnorodności kulturowej z 2 listopada 2001 r. (ang.)<sup>96</sup>,
- 7) Deklaracja ze Stambułu z 17 września 2002 r. (ang.)<sup>97</sup>.

Kwestia ochrony niematerialnego dziedzictwa była i jest wpisana w regulacje prawne dotyczące ochrony zabytków oraz działalności instytucji kultury (w szczególności muzeów). Kształtują je przede wszystkim dwie ustawy: Ustawa z 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami<sup>98</sup> oraz Ustawa z 21 listopada 1996 r. o muzeach<sup>99</sup>. Ta pierwsza uchyliła obowiązującą przez ponad 40 lat Ustawę z 15 lutego 1962 r. o ochronie dóbr kultury<sup>100</sup>, dostosowując polskie prawo w tym zakresie do standardów Unii Europejskiej i wnosząc systemowe rozwiązania w tym obszarze, a także dokonując podziału działań na ochronę zabytków oraz opiekę nad zabytkami. 12 września 2019 r. Wszedł w życie „Krajowy program ochrony zabytków i opieki nad zabytkami na lata 2019–2021”, który wskazuje kierunki polityki rządowej w zakresie dziedzictwa kulturowego, tworzy warunki dla zapewnienia efektywnej ochrony i opieki nad zabytkami poprzez optymalizację systemu ochrony dziedzictwa kulturowego, wsparcie działań w zakresie opieki nad zabytkami i budowanie świadomości społecznej wartości dziedzictwa kulturowego<sup>101</sup>. Dziedzictwo kulturowe pojawia się też w dwóch najnowszych strategiach: Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego 2022<sup>102</sup> oraz w Krajowej Strategii Rozwoju Kapitału Regionalnego<sup>103</sup>, gdzie jest traktowane jako

---

<sup>95</sup> Recommendation on the Safeguarding of Traditional Culture and Folklore, 15 November 1989, Records of the General Conference Twenty-fifth Session, Paris, 17 October to 16 November 1989, vol. I – Resolutions, s. 238–243.

<sup>96</sup> UNESCO Universal Declaration on the Cultural Diversity, 2 November 2001, Records of the General Conference 31<sup>st</sup> Session, Paris, 15 October to 3 November 2001, vol. I – Resolutions, UNESCO, Paris 2002, s. 62–63.

<sup>97</sup> Istanbul Declaration, 17 September 2002, Final Communiqué, Third Round Table of Ministers of Culture, Istanbul, Turkey, 16-17 September 2002.

<sup>98</sup> Ustawa z 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, Dz.U. 2003, nr 162, poz. 1568.

<sup>99</sup> Ustawa z 21 listopada 1996 r. o muzeach, Dz.U. 1997, nr 5, poz. 24.

<sup>100</sup> Ustawa z 15 lutego 1962 r. o ochronie dóbr kultury, Dz.U. 1962, nr 10, poz. 48.

<sup>101</sup> Uchwała Rady Ministrów nr 82 z 13 sierpnia 2019 r. W sprawie „Krajowego programu ochrony zabytków i opieki nad zabytkami na lata 2019–2022” (M.P. 2019, poz. 808).

<sup>102</sup> Uchwała Rady Ministrów nr 61 z 26 marca 2013 r. sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego 2020” (M.P. 2013, poz. 378).

<sup>103</sup> Uchwała RM z 13 lipca 2010 w sprawie przyjęcia „Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010—2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie” (M.P. 2011, nr 36, poz. 423) oraz Uchwała Rady Ministrów nr 102 z 17 września 2019 r. W sprawie przyjęcia „Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030” (M.P. 2019, poz. 1060).

zasób rozwoju kapitału społecznego i dający możliwość budowania przewag konkurencyjnych czynnik rozwoju regionalnego.

Polska ratyfikowała Konwencję z 2003 r. w 2011 r. jako 136. państwo. Jak zauważa S. Ratajski, ratyfikowanie tej Konwencji dopełnia obszar legislacyjny dotyczący kultury zakreślony przez dwie inne konwencje UNESCO: Konwencję w sprawie ochrony dziedzictwa kulturalnego i naturalnego z 1972 r.<sup>104</sup> i Konwencję w sprawie ochrony różnorodności form wyrazu kulturowego z 2005 r.<sup>105</sup>, a także przez Program UNESCO „Pamięć Świata” dotyczący ochrony dziedzictwa dokumentacyjnego włącznie z dziedzictwem cyfrowym, powstały w 1992 r.<sup>106</sup>. Jak pisze Ratajski, „dokumenty te ujmują wieloraki pejzaż dziedzictwa kulturowego ludzkości, wzajemnie się uzupełniając”<sup>107</sup>. Jednym z efektów wprowadzenia Konwencji z 1972 r. było stworzenie na jej podstawie Listy Światowego Dziedzictwa, na którą wpisywano najbardziej wartościowe światowe przykłady zabytków nieruchomych i dziedzictwa naturalnego. Efektem wprowadzenia zapisów Konwencji z 2003 r. jest „dowartościowanie krajów uboższych, których kulturowa tożsamość opiera się na języku, wierzeniach i rytuałach, słowem – na przekazach ustnych”<sup>108</sup>.

Podpisanie Konwencji z 2003 r. jest równoznaczne z przyjęciem na siebie obowiązku jako Państwo-Strona do stworzenia warunków zapewniających ochronę niematerialnego dziedzictwa kulturowego znajdującego się na terytorium danego kraju (art. 11, ust. 1, lit. a). Strony Konwencji zobowiązują się tym samym do opracowania i wdrożenia ogólnokrajowego i wielopoziomowego systemu stałej i konsekwentnej ochrony NDK. Ochrona ta następuje poprzez takie działania jak dokumentacja zjawisk z zakresu objętego zapisami Konwencji, a także stworzenie zgodnie z zapisami Konwencji, jednego lub kilku spisów dziedzictwa niematerialnego dotyczącego zjawisk z obszaru danego kraju<sup>109</sup>. Państwa powinny też prowadzić działania ochronne, które rozumiane są jako m.in. zapewnianie uznania i szacunku dla niematerialnego dziedzictwa kulturowego, tworzenie programów edukacyjnych i informacyjnych, czy wspieranie

---

<sup>104</sup> Konwencja w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego z dn. 16.11.1972 r., Dz.U. 1976, nr 32, poz. 190.

<sup>105</sup> Konwencja UNESCO w sprawie ochrony i promowania różnorodności form wyrazu kulturowego, Dz.U. 2007, nr 215, poz. 1585.

<sup>106</sup> *Pamięć Świata*, UNESCO, <http://www.unesco.pl/komunikacja-i-informacja/pamiec-swiata/>, [17.01.2020].

<sup>107</sup> S. Ratajski, *Koncepcja ochrony dziedzictwa niematerialnego w Konwencji UNESCO*, [w:] *Niematerialne dziedzictwo kulturowe...*, s. 21.

<sup>108</sup> *Ibidem*.

<sup>109</sup> *Ochrona niematerialnego dziedzictwa kulturowego*, Narodowy Instytut Dziedzictwa, [www.niematerialne.nid.pl/ochrona-dziedzictwa](http://www.niematerialne.nid.pl/ochrona-dziedzictwa), [15.04.2020].

nieformalnych środków przekazywania wiedzy, co ważne – zawsze przy współpracy z daną wspólnotą lokalną. Ochrona regulowana jest także dwunastoma zasadami etycznymi, opracowanymi przez UNESCO, dotyczącymi ochrony NDK<sup>110</sup>.

Konwencja UNESCO z 2003 r. wprowadziła narzędzia, które umożliwiają ochronę elementów NDK występujących na terenie danego kraju na szczeblu międzynarodowym. Zgodnie z art. 16 i 17 Konwencji dane państwo może zgłosić dany element do wpisu na dwie listy: Listę niematerialnego dziedzictwa kulturowego wymagającego pilnej ochrony (wpis pozwala na podjęcie odpowiednich środków ochronnych) oraz Listę reprezentatywną niematerialnego dziedzictwa kulturowego ludzkości. Zasady i cele Konwencji odzwierciedla też Rejestr dobrych praktyk w celu ochrony NDK, do którego zgłaszane są krajowe, ponadregionalne i regionalne programy, projekty i działania mające na celu ochronę tegoż.

Decyzje o wpisie elementów dziedzictwa podejmuje Międzyrządowy Komitet ds. Ochrony Niematerialnego Dziedzictwa Kulturowego na dorocznych sesjach. Warunkiem zaistnienia na wyżej wymienionych listach jest wcześniejsze zaistnienie elementu w jednym z krajowych spisów niematerialnego dziedzictwa kulturowego. Pierwsze wpisy na Liście reprezentatywnej niematerialnego dziedzictwa kulturowego ludzkości pojawiły się w 2008 r.: było to 90 elementów dziedzictwa<sup>111</sup>. Lista dziedzictwa wymagającego pilnej ochrony i Rejestr dobrych praktyk tworzone są od 2009 r. Zgodnie z informacjami podawanymi przez Polski Komitet ds. UNESCO na obydwie listy międzynarodowe i do Rejestru dobrych praktyk w 2021 r. wpisane były 584 elementy dziedzictwa w 131 krajach. 492 z nich znajdowało się na Reprezentatywnej Liście Niematerialnego Dziedzictwa Kulturowego Ludzkości<sup>112</sup>.

W Polsce, decyzją Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, działania związane z zaplanowaniem wdrażania zaleceń Konwencji przekazano Narodowemu Instytutowi Dziedzictwa. Instytut ten podjął w 2011 r. pracę nad projektem Krajowego Programu Ochrony Niematerialnego Dziedzictwa Kulturowego. Najważniejszą ideą projektu jest przekrojowa współpraca podmiotów działających na różnych szczeblach. Są to instytucje centralne, jednostki samorządu terytorialnego, organizacje pozarządowe,

---

<sup>110</sup> Zasady etyczne zostały przyjęte 4 grudnia 2015 r. przez Międzyrządowy Komitet ds. Ochrony Niematerialnego Dziedzictwa Kulturowego, więcej na: <https://www.unesco.pl/kultura/dziedzictwo-kulturowe/dziedzictwo-niematerialne/zasady-etyczne/>, [15.04.2020].

<sup>111</sup> Były to elementy znajdujące się na liście tworzonej w ramach programu UNESCO „Arcydzieła ustnego i niematerialnego dziedzictwa kulturowego ludzkości”, funkcjonującego w latach 2001–2005.

<sup>112</sup> *Dziedzictwo niematerialne*, UNESCO, <http://www.unesco.pl/kultura/dziedzictwo-kulturowe/dziedzictwo-niematerialne/>, [30.05.2021].

przedstawiciele środowisk społecznych, a także reprezentanci jednostek naukowo-badawczych związanych z dziedzictwem niematerialnym.

Na poziomie krajowym zapisy Konwencji nakładają obowiązek inwentaryzacji przejawów dziedzictwa znajdujących się na terytorium danego państwa. Zgodnie z tymi wytycznymi w Polsce można wnioskować o wpis na Krajową listę niematerialnego dziedzictwa kulturowego. Lista ma charakter informacyjny i dokumentacyjny, a także promujący przykłady żywego niematerialnego dziedzictwa. Krajową listę prowadzi Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego we współpracy z Narodowym Instytutem Dziedzictwa. Nabór wniosków rozpoczął się w 2013 r., w 95. rocznicę śmierci Wojciecha Kętrzyńskiego – „badacza kultury polskiej na terenie Warmii, człowieka, którego pasja badawcza wynikała z potrzeby poznania własnych korzeni poprzez odkrywanie dziedzictwa rodzimej ziemi”<sup>113</sup>.

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego w budowaniu przekazu o Krajowej liście stosuje zgodnie z Konwencją wyliczeniową formę przedstawienia istoty NDK („to tradycje i przekazy ustne, w tym również język, sztuki widowiskowe, zwyczaje, rytuały i obrzędy świąteczne, a także wiedza i umiejętności, związane z rzemiosłem tradycyjnym”<sup>114</sup>), kładąc jednocześnie nacisk na jego rolę jako „podstawy do określania własnej tożsamości poszczególnym osobom i całym grupom – społecznym, narodowym, etnicznym, religijnym. Pozwala na znalezienie i nazwanie wspólnych wartości i celów, a także sposobów funkcjonowania. Przyczynia się również do wzrostu poszanowania dla różnorodności kulturowej oraz jest źródłem inspiracji dla ludzkiej kreatywności”<sup>115</sup>.

Możliwość zgłaszania wpisów na listę mają – zgodnie z wytycznymi Narodowego Instytutu Dziedzictwa – „wszystkie środowiska związane z praktykowaniem tradycji, zwyczajów, obyczajów, wykonywaniem tradycyjnego rzemiosła i rękodzieła, kultywujące pamięć historyczną, przechowujące wiedzę tradycyjną i wierzenia, zajmujące się tradycjami muzycznymi, widowiskowymi, językowymi i wszelkimi innymi przejawami usankcjonowanej tradycją działalności człowieka”<sup>116</sup>. Mogą to być zarówno sami przedstawiciele środowisk, jak i ich

---

<sup>113</sup> Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, *Powstaje Krajowa Lista Niematerialnego Dziedzictwa Kulturowego*, 15.01.2013, <http://mkidn.gov.pl/pages/posts/powstaje-krajowa-lista-niematerialnego-dziedzictwa-kulturowego-3607.php>, [4.01.2020].

<sup>114</sup> Ibidem.

<sup>115</sup> Ibidem.

<sup>116</sup> *Krajowa lista niematerialnego dziedzictwa*, <https://nid.pl/dziedzictwo-niematerialne/krajowa-lista-niematerialnego-dziedzictwa-kulturowego/>, [30.08.2022].

reprezentanci; ważna rola w realizacji przypisywana jest także jednostkom samorządu terytorialnego. Działania mające na celu ochronę muszą zatem angażować wspólnoty, grupy, a w niektórych wypadkach także jednostki, które kultywują takie dziedzictwo. Społeczności same muszą brać udział w identyfikowaniu i definiowaniu niematerialnego dziedzictwa kulturowego – to właśnie one decydują o tym, które praktyki stanowią część ich dziedzictwa kulturowego<sup>117</sup>. Konwencja kładzie nacisk na dostęp lokalnych wspólnot lub grup do procesu tworzenia opisu, oceny i prezentacji danych obiektów kultury niematerialnej, uznawanych przez ich przedstawicieli za elementy własnego dziedzictwa, a także do aktywnego włączania ich w zarządzanie nim” (art. 15). Wprowadzenie wymogu współpracy ze społecznościami lokalnymi w ramach procedur identyfikacji i ochrony, a także tworzenia wpisów na krajowe listy kultury niematerialnej wskazuje na chęć zarządzania zasobami dziedzictwa przez dialog i porozumienie z samymi zainteresowanymi wspólnotami i jest to krok w procesach demokratyzacji zarządzania dziedzictwem kulturowym<sup>118</sup>.

W sierpniu 2022 r. W Polsce na Krajowej liście niematerialnego dziedzictwa znajdowało się 59 elementów niematerialnego dziedzictwa, tak różnorodnych, jak np.: Rusznikarstwo artystyczne i historyczne, Szopkarstwo krakowskie, Pochód Lajkonika, Flisackie tradycje w Ulanowie, Procesja Bożego Ciała w Łowiczu, Język esperanto jako nośnik kultury esperanckiej, Hafciarstwo kaszubskie szkoły żukowskiej, Sokolnictwo – żywa tradycja, Uroczystości ku czci Św. Rocha z błogosławieństwem zwierząt, Tradycyjna technika ludwisarska Felczyńskich w Taciszowie, Przywołówki dyngusowe w Szymborzu, Zabawkarstwo żywiecko-suskie, Perebory – nadbużańskie tradycje tkackie, Krakowska koronka klockowa, Tradycje kulturowe Biskupizny, Kolędowanie Dziadów Noworocznych na Żywiecczyźnie, „Turki” grodziskie, Tradycje wytwarzania koronki koniakowskiej, Tradycje weselne z Szamotuł i okolic, Umiejętność wyplatania kosza „kabłacoka” w Lucimi, Wyścigi kumoterek, Boże Ciało z tradycją kwietnych dywanów w Spycimierzu, Barbórka górników węgla kamiennego na Górnym Śląsku, Tradycje kulturowe Bambrów Poznańskich, Kaszubska Gwiazdka, Zwyczaj wodzenia niedźwiedzia na Śląsku Opolskim, Kroszonkarstwo opolskie, Wycinankarstwo kurpiowskie z Puszczy Zielonej, Chodzenie z kozą na Kujawach, Tradycyjne szkutnictwo Pucka, Krzyżyki z palmy wielkanocnej – zwyczaj z terenów Opolszczyzny.

---

<sup>117</sup> *Niematerialne Dziedzictwo Kulturowe*, Narodowy Instytut Dziedzictwa, <https://niematerialne.nid.pl>, [3.01.2020].

<sup>118</sup> T. Konach, *Strategie ochrony i identyfikacji niematerialnego dziedzictwa kulturowego...*, s. 217.



Pomimo że w polskim prawodawstwie nie ma narzędzi, które odnosiłyby się *stricto* do niematerialnego dziedzictwa kulturowego, liczne i różnorodne wpisy na Krajowej liście świadczą o tym, że istnieje świadomość społecznej wagi niematerialnego dziedzictwa. Dzieje się to zapewne dzięki szerokiej promocji zapisów Konwencji UNESCO przez polskie instytucje wyspecjalizowane w ochronie dziedzictwa. Ochrona prawna zapewnia mechanizmy włączające niematerialne dziedzictwo do społecznej narracji i świadomości oraz daje społecznościom możliwości decydowania o nim. Cele Konwencji UNESCO i pozostałych aktów prawnych związane z zapewnieniem transmisji NDK są realizowane, wnioskując po coraz większej liczbie wpisów na Liście. Wpływa to na większe uznanie dla różnorodności kulturowej, lokalnej tożsamości, inwencji i twórczych działań ludzi, a także na tworzenie wizerunku państwa. Warunkiem jednak, by – jak twierdzi badaczka H. Schreiber – niematerialne dziedzictwo mogło być zaliczane do „kluczowych elementów nowego wizerunku państwa, «miękkiej siły» państwa, jej *soft power*”<sup>119</sup>, jest docenienie jego potencjału oraz konsekwentne wykorzystywanie na poziomie zarówno krajowym, jak i regionalnym.

#### 1.4 Dziedzictwo w procesach rozwoju regionalnego

Próby określenia znaczenia kultury i dziedzictwa materialnego w procesach zarządczych w regionach są w literaturze przedmiotu podejmowane dosyć często. Znacznie rzadziej opisywany jest aspekt znaczenia dziedzictwa niematerialnego. Może to wynikać z faktu, że wykorzystywanie niematerialnego dziedzictwa jest procesem długotrwałym i znacznie trudniejszym do przebadania w kontekście znaczenia pozaekonomicznego. Warto przyjrzeć się dokładniej związkom pomiędzy celami, jakie są stawiane współczesnym procesom zarządzania regionem, a zasobem, jakim jest niematerialne dziedzictwo kulturowe, a także znaczeniu, jakie może mieć to dziedzictwo w zarządzaniu rozwojem regionu w kontekście zrównoważonego rozwoju.

Słowo „region” ma swój źródłosłów w języku łacińskim; oznacza „kraj”. Ponieważ nie istnieje jedna definicja tego terminu, każda dziedzina i dyscyplina naukowa trochę inaczej konstruuje znaczenie tego słowa. Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto definicję K. Borodako. Zgodnie z nią region to wyodrębniony obszar charakteryzujący się określonymi cechami ekonomicznymi, funkcjonalnymi i prawno-organizacyjnymi oraz będący jednostką organizacji terytorialnej państwa na poziomie niższym od

---

<sup>119</sup> H. Schreiber, *Niematerialne dziedzictwo kulturowe...*, s. 163.

centralnego<sup>120</sup>. Z kolei pojęcie rozwoju regionalnego na potrzeby niniejszej pracy zostało przyjęte za G. Gorzelakiem, który to przeciwstawił termin rozwoju regionu, jako określający zmiany zachodzące w regionie, określeniu rozwój regionalny: „Rozwój regionu to podejście, w którym przedmiotem rozważań jest region jako jednostka wyodrębniona, posiadająca określone zasoby ludzkie i rzeczowe, dane środowisko przyrodnicze oraz wchodząca w kontakty wymiany energetycznej i informacyjnej z otoczeniem. Badania rozwoju rozumianego w ten sposób koncentrują się wokół dylematów odnoszących się do wykorzystania zasobów wewnętrznych oraz mechanizmów i rodzajów powiązań z otoczeniem w celu polepszenia struktury i tempa rozwoju danego regionu. Natomiast rozwój regionalny dotyczy zdaniem autora rozwoju szerszego układu, jakim jest kraj, w jego dekompozycji regionalnej”<sup>121</sup>.

Dynamicznie zachodzące we współczesnym świecie zmiany powodują, że zarządzanie rozwojem regionów wymaga aktualizowania podejścia i sposobu działania. Problemy związane z funkcjonowaniem w zglobalizowanej gospodarce, pandemią, migracjami ludzi, wojną, zmianami demograficznymi, masową turystyką, konsumpcjonizmem, integracją europejską, wreszcie zanikaniem lokalnej tożsamości stawiają przed regionami wyzwanie dostosowania do nich polityki publicznej.

Współcześnie prowadzona polityka rozwoju regionalnego ma prowadzić do podnoszenia konkurencyjności regionów, a z drugiej strony ma wyrównywać istniejące między regionami rozwojowe dysproporcje. Zgodnie ze współczesnymi koncepcjami, które przedstawia m.in. K. Broński, rozwój lokalny opiera się na czynnikach endogennych, czyli zasobach lokalnych, potrzebach, podmiotach i organizacjach gospodarczych, a także lokalnych społecznościach, i wynika z wzajemnych oddziaływań czynników wewnętrznych i zewnętrznych<sup>122</sup>. W procesach zarządzania regionem istotne jest podnoszenie ich poziomu w kategoriach ekonomicznych, ale równie ważnym zadaniem jest poszukiwanie sposobów zaspokajania zbiorowych potrzeb wspólnoty dzięki wykorzystaniu instrumentów i koncepcji zarządzania opartych na rozwoju, przedsiębiorczości i innowacyjności<sup>123</sup>. Celem aktywnego zarządzania regionem jest

---

<sup>120</sup> K. Borodako, *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 124.

<sup>121</sup> G. Gorzelak, *Rozwój regionalny Polski w warunkach kryzysu i reformy*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1989, s. 10, za: K. Pająk, P. Dahlke, O. Kvilinskyi, *Determinanty rozwoju regionalnego – współczesne odniesienie*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy” 2016, nr 9, s. 109–122.

<sup>122</sup> K. Broński, *Rola dziedzictwa kulturowego w rozwoju lokalnym. Doświadczenia polskie po transformacji (po 1989 r.)*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 706, s. 7–26.

<sup>123</sup> Z. Makiela (red.), *Innowacje w procesie zarządzania regionem*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. Z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2014, s. 7.

więc podnoszenie atrakcyjności lokalizacyjnej danego obszaru, panujących tam warunków zamieszkania, możliwości znalezienia pracy i prowadzenia działalności gospodarczej, ale też wypoczynku. Zarządzanie rozwojem regionu rozumieć więc tu należy jako proces podejmowania decyzji wewnątrz struktur samorządu, z drugiej jako działalność kierowniczą, ściśle powiązaną z otoczeniem, w której łączone jest stosowanie koncepcji zarządzania strategicznego oraz działania marketingowe<sup>124</sup>.

Zarządzanie rozwojem regionalnym wymaga według A. Richert-Kaźmierskiej takich czynników, jak:

- a) władze publiczne nowej jakości, z nowym spojrzeniem na swoją rolę w regionie,
- b) nowa administracja z nastawieniem na kreowanie wartości publicznej,
- c) współpraca i partnerstwa podmiotów publicznych i prywatnych,
- d) zaangażowanie społeczności regionalnej w procesy decyzyjne dotyczące rozwoju,
- e) otwartość na nowe instrumentarium rozwoju – zarówno po stronie władz i administracji, jak również społeczności regionalnej i pozostałych interesariuszy regionu,
- f) troska o społeczny wymiar rozwoju, stanowiący podstawę skuteczności i sprawności rozwoju w wymiarach gospodarczym i ekologicznym<sup>125</sup>.

Zarządzanie rozwojem regionów korzysta obecnie z dorobku teorii organizacji i zarządzania. Władze samorządowe nie pełnią już tylko roli administratorów przestrzeni, świadczących usługi publiczne, ale są gospodarzem i koordynatorem działań na rzecz społeczno-gospodarczego rozwoju regionu. Współczesne zarządzanie rozwojem regionu łączy stosowanie koncepcji zarządzania strategicznego z działaniami marketingowymi, które wspomagają realizację ustaleń strategicznych<sup>126</sup>. Aktywności strategiczne mają skutkować podnoszeniem atrakcyjności lokalizacyjnej danego obszaru, w którym warunki zamieszkania, prowadzenia działalności gospodarczej, pracy, a także wypoczynku, są jak najlepsze. Działania marketingowe mają na celu rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb lokalnej społeczności oraz kształtowanie pozytywnego wizerunku danego regionu. Strategiczno-marketingowe podejście do zarządzania rozwojem gminy

---

<sup>124</sup> M. Ziółkowski, *Strategiczne zarządzanie rozwojem gminy*, „Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny” 2015, nr 77(1), s. 145–163.

<sup>125</sup> A. Richert-Kaźmierska, *Zarządzanie rozwojem regionalnym – wpływ zmian demograficznych*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2013, nr 1, s. 123–133.

<sup>126</sup> M. Ziółkowski, *Strategiczne zarządzanie...*, s. 145–163.

zostało przez M. Ziółkowskiego określone jako: celowe, zintegrowane i długookresowe działanie na rzecz wzrostu atrakcyjności lokalizacyjnej (inwestycyjnej) i konkurencyjności oraz jak najlepszego wizerunku gminy przy wykorzystaniu endogenicznych czynników rozwoju (zasobów i walorów gminy) i czynników egzogenicznych (tkwiących w otoczeniu gminy) zgodnie z oczekiwaniami i potrzebami społeczności lokalnej oraz zasadami: racjonalnego gospodarowania, rozwoju zrównoważonego i partycypacji społecznej<sup>127</sup>.

Istotnym elementem podkreślanym we współczesnych w modelach zarządzania publicznego jest uwzględnianie roli strategicznego przywództwa, partycypacji społecznej, współpracy i dialogu<sup>128</sup>. Przy podejmowaniu decyzji coraz częściej brane jest pod uwagę stanowisko lokalnych społeczności, których przedstawiciele biorą też udział w określaniu potrzeb i kierunków rozwoju oraz w tworzeniu rozwiązań. Potencjałem, który umożliwia regionom odnalezienie odróżniających je od innych regionów wytycznych, istotnych dla zarządzania strategicznego oraz działań marketingowych, jest coraz częściej dziedzictwo. Dziedzictwo, zarówno materialne, jak i niematerialne, wpisuje się w nowoczesne ujęcie zarządzania rozwojem lokalnym, w którym znaczenie ma kapitał terytorialny, wprowadzanie innowacji i partycypacja społeczna<sup>129</sup>.

W ustawach i strategicznych dokumentach łączenie pojęcia „dziedzictwo” z „rozwojem”, „rozwojem społecznym” oraz „rozwojem zrównoważonym” pojawia się od lat 90. XX wieku. Przełomowym dokumentem UNESCO, w którym znaleźć można takie zestawienia pojęć, jest deklaracja z 2013 r. *Z Hangzhou Placing Culture at the Heart of Sustainable Development Policies*, w której kultura (a za nią dziedzictwo) uznana została za istotny zbiór wartości i zasobów rozwojowych oraz ważny element zrównoważonego zarządzania środowiskiem (obok ekonomicznego, środowiskowego i społecznego wymiaru)<sup>130</sup>. W przyjętej w 2014 r. przez Radę Unii Europejskiej *Konkluzji w sprawie dziedzictwa kulturowego jako strategicznego zasobu zrównoważonej Europy* promowane jest całościowe podejście do dziedzictwa

---

<sup>127</sup> Ibidem.

<sup>128</sup> A. Richert-Kaźmierska, *Zarządzanie rozwojem regionalnym...*, s. 123–133.

<sup>129</sup> P. Legutko-Kobus, *Zarządzanie dziedzictwem kulturowym...*, s. 219–228.

<sup>130</sup> *The Hangzhou Declaration. Placing Culture at the Heart of Sustainable Development Policies*, UNESCO, Hangzhou 17.05.2013, [https://www.icomos.org/images/DOCUMENTS/Working\\_Groups/SDG/UNESCO\\_2013\\_Hangzhou\\_Declaration- Culture\\_and\\_Sustainable\\_Development.pdf](https://www.icomos.org/images/DOCUMENTS/Working_Groups/SDG/UNESCO_2013_Hangzhou_Declaration- Culture_and_Sustainable_Development.pdf), [18.12.2019].

kulturowego jako zasobu, który zwiększa kapitał społeczny w Europie<sup>131</sup>. Konkluzja wskazuje też wagę wpływu gospodarczego dziedzictwa kulturowego i uznaje jego potencjalną rolę w osiągnięciu celów zapisanych w dokumencie *Europa 2020 Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*<sup>132</sup>. Dokument ONZ pn. *Agenda na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030* przyjęty w 2015 r., wytyczający siedemnaście celów zrównoważonego rozwoju, wymienia wybrane elementy niematerialnego dziedzictwa kulturowego (m.in. są to: sztuka ludowa i rzemiosło, muzyka, gastronomia), również traktując je jako kreatywny zasób wpływający na wzrost innowacyjności współczesnych miast i regionów oraz dobrostanu ludzi<sup>133</sup>.

W 2017 r. Komitet Ministrów Rady Europy przyjął *Europejską strategię na rzecz dziedzictwa kulturowego na XXI wiek*, zwaną Strategią 21. Dokument ten opiera się na trzech filarach: prawa człowieka, demokracja i rządy prawa. Strategia podkreśla, że istnieją ścisłe relacje między dziedzictwem kulturowym a trzema priorytetowymi filarami realizacji polityki rozwoju, którymi są: udział społeczeństwa w zarządzaniu oraz sprawowanie dobrych rządów; zrównoważony rozwój terytorialny i gospodarczy na poziomie lokalnym i regionalnym; prowadzenie badań i szkoleń na rzecz podnoszenia poziomu wiedzy społeczeństwa<sup>134</sup>. Strategia kierowana jest przede wszystkim do samorządu terytorialnego, ale także do szerokiego grona osób zaangażowanych w ochronę dziedzictwa, promuje ona aktywność i odpowiedzialność obywatelską, demokrację, różnorodność oraz rozwój zrównoważony<sup>135</sup>.

W wymienionych dokumentach dostrzega się i nazywa wprost rolę i wagę dziedzictwa w zakresie rozwoju regionalnego oraz kształtowania kapitału społecznego.

---

<sup>131</sup> Konkluzje w sprawie dziedzictwa kulturowego jako strategicznego zasobu zrównoważonej Europy, Dz.U.UE C z dnia 14 czerwca 2014 r., <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzienniki-UE/konkluzje-w-sprawie-dziedzictwa-kulturowego-jako-strategicznego-zasobu-68435125>, [10.01.2020].

<sup>132</sup> *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Bruksela 3.03.2010, [https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1\\_PL\\_ACT\\_part1\\_v1.pdf](https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf), [18.12.2019].

<sup>133</sup> Dokument *Przekształcamy nasz świat: Agenda 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju (Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development)* przyjęty przez Organizację Narodów Zjednoczonych (ONZ) w 2015 r. Nowa wizja rozwoju nakreślona w Agendzie koncentruje się na pięciu wielkich zmianach transformacyjnych określonych jako zasada 5P (*People, Planet, Prosperity, Peace, Partnership*) i wytycza ona 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju. Więcej: <https://www.un.org/pl/agenda-2030-rezolucja>, [10.01.2020].

<sup>134</sup> H. Jędras [i in.], *Zintegrowane zarządzanie dziedzictwem kulturowym w rozwoju lokalnym. Wdrażanie założeń Strategii 21 Rady Europy krok po kroku*, Narodowy Instytut Dziedzictwa, Warszawa 2021, [https://samorzad.nid.pl/wp-content/uploads/2021/12/PORADNIK-ST21\\_WWW\\_final-1.pdf](https://samorzad.nid.pl/wp-content/uploads/2021/12/PORADNIK-ST21_WWW_final-1.pdf), [8.01.2022].

<sup>135</sup> *European Cultural Heritage Strategy for the 21<sup>st</sup> Century*, Rada Europy, 2018, <https://rm.coe.int/european-heritage-strategy-for-the-21st-century-strategy-21-full-text/16808ae270>, [8.01.2020].

Zapisy dotyczące takiej roli dziedzictwa zostały też wprowadzone na poziomie polityki państwa polskiego. Znajdują się one m.in. w *Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego 2020*<sup>136</sup>; wymieniano je też we wcześniejszej *Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010–2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie*. W tym ostatnim dokumencie uznano dziedzictwo za endogeniczny czynnik rozwoju regionalnego i czynnik kreujący przewagę konkurencyjną danego regionu. Strategia wymieniała wartość wykorzystania potencjału kulturowego i turystycznego dla rozwoju regionalnego, w tym wykorzystania zasobów kultury dla zwalczania problemów społecznych oraz tworzenia kapitału społecznego (cel strategiczny)<sup>137</sup>.

Istotne zapisy pojawiają się w *Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030* określającej cele i sposób działania podmiotów publicznych dla osiągnięcia strategicznych celów rozwoju Polski i wyznaczającej cele polityki rozwoju regionalnego wobec obszarów wiejskich i miejskich. Zgodnie z dokumentem głównym celem polityki regionalnej jest efektywne wykorzystanie endogenicznych potencjałów terytoriów i ich specjalizacji dla osiągania zrównoważonego rozwoju kraju, co tworzyć będzie warunki do wzrostu dochodów mieszkańców Polski, przy jednoczesnym osiągnięciu spójności w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym (rys. 1.4)<sup>138</sup>.

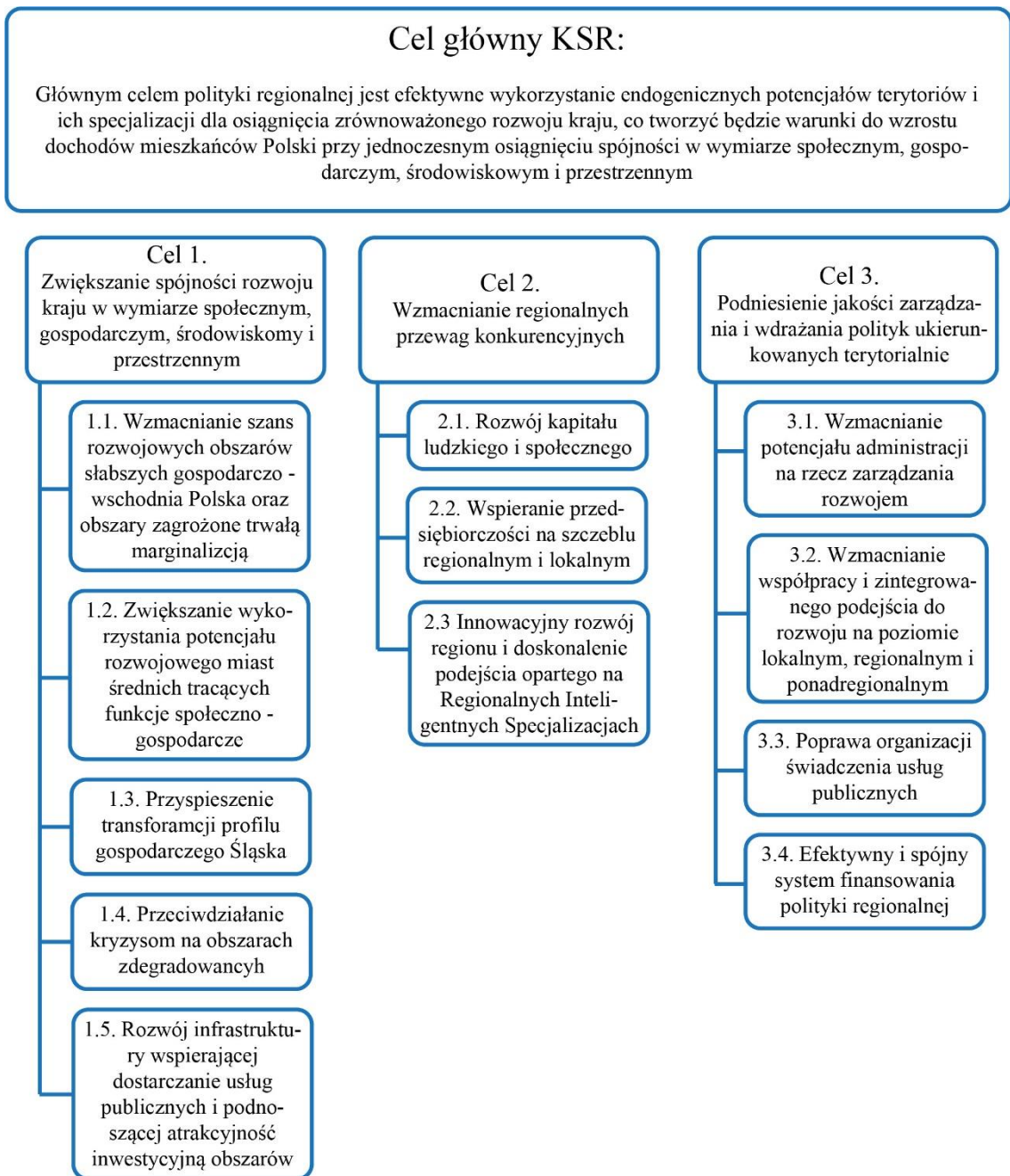
---

<sup>136</sup> *Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2020*, <https://bip.mkdnis.gov.pl/pages/polityka-wewnetrzna-i-zagraniczna/strategia-rozwoju-kapitalu-spolecznego-2020.php>, [9.01.2020]; Uchwała Rady Ministrów nr 61 z 26 marca 2013 r. sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego 2020” (M.P. 2013, poz. 378).

<sup>137</sup> *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 13.07.2010, <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WMP20110360423/O/M20110423.pdf>, [15.01.2020]; Uchwała RM z 13 lipca 2010 r. W sprawie przyjęcia „Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010–2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie” (M.P. 2011, nr 36, poz. 423) oraz Uchwała nr 102 Rady Ministrów z 17 września 2019 r. W sprawie przyjęcia „Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030” (M.P. 2019, poz. 1060).

<sup>138</sup> *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030*, Warszawa 8.11.2019, s. 48 <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WMP20190001060/O/M20191060.pdf>, [8.01.2020].

**Rysunek 1.4. Cel główny i cele szczegółowe polityki regionalnej**



Źródło: *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030*, Warszawa 2019, s. 48

Ze względu na możliwość budowania przewagi konkurencyjnej dziedzictwo narodowe zostało w Strategii uznane za endogeniczny czynnik rozwoju regionalnego. Strategia podkreśla też kwestię autentyczności i wyjątkowości dziedzictwa, i to dziedzictwa niematerialnego, które daje danemu obiektowi możliwość wyróżnienia się od innych miejsc historią, kontekstem lokalnym lub innymi szczegółami, które decydują

o różnym rozkładzie wartości kulturowych. a to właśnie te elementy stanowią o budowaniu przewag konkurencyjnych regionów.

Możliwość wykorzystania niematerialnego dziedzictwa kulturowego jako kapitału dla regionu można też rozpatrywać w kontekście przywołanej wcześniej definicji strategiczno-marketingowego podejścia do zarządzania rozwojem gminy M. Ziółkowskiego. Wykorzystywanie niematerialnego dziedzictwa może być przydatne w każdym z kluczowych aspektów zarządzania regionem, wpływając na wzrost atrakcyjności lokalizacyjnej i konkurencyjności regionu, na rozwój turystyki, zwiększenie przychodów mieszkańców, na ich społeczną inkluzję i poczucie tożsamości. Wpływ NDK na wizerunek regionu i strategie marketingowe podkreśla m.in. K. Hełpa-Liszkowska<sup>139</sup>. Samorządy mogą także wykorzystywać dziedzictwo do tworzenia przyjaznych warunków życia dla swoich mieszkańców, przy zachowaniu priorytetu zrównoważonego rozwoju regionów, w którym potrzeby obecnego pokolenia będą tak zaspokojone, aby nie umniejszyć szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie<sup>140</sup>. Podejście skupione na zrównoważonym rozwoju, w którym wagę przykładają do zachowania równowagi pomiędzy trzema systemami – społecznym, ekonomicznym i ekologicznym – będzie stymulować rozwój społeczności lokalnej<sup>141</sup>. By to jednak było możliwe, konieczne jest wdrożenie procesu zarządzania dziedzictwem, składającego się w pierwszej kolejności z etapu identyfikacji i waloryzacji zasobów dziedzictwa kulturowego. Obszary, w których możliwe jest wykorzystywanie NDK w zarządzaniu regionem przedstawiono na rys. 1.5.

---

<sup>139</sup> K. Hełpa-Liszkowska, *Dziedzictwo kulturowe jako czynnik rozwoju lokalnego*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2013, t. 1, nr 6, s. 5–18.

<sup>140</sup> A. Valadbigi, S. Ghobadi, *Sustainable Development and Environmental Challenges*, „International Journal of Sustainable Development” 2010, vol. 2, no. 3, s. 23–28.

<sup>141</sup> J. Bebbington, C. Higgins, B. Frame, *Initiating Sustainable Development Reporting: Evidence from New Zealand*, „Accounting Auditing & Accountability Journal” 2009, vol. 22, s. 588–625.



### Rysunek 1.5. Obszary wykorzystania niematerialnego dziedzictwa kulturowego w zarządzaniu regionem



Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Jędras [i in.], *Zintegrowane zarządzanie dziedzictwem kulturowym...*; *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030*, Warszawa 2019, s. 22–52; K. Hełpa-Liszkowska, *Dziedzictwo kulturowe...*, s. 5–18; A. Valadbigi, S. Ghobadi, *Sustainable Development...*, s. 23–28

Te elementy dziedzictwa, które stają się dla regionów potencjałem umożliwiającym budowanie niestandardowych wytycznych, zarówno dla zarządzania strategicznego, jak i aktywności marketingowej, będą też mieć wartość nadrzędną dla lokalnych społeczności. Dziedzictwo, które jest nieustannie odtwarzane i stale powstaje na nowo, daje społecznościom, które są jego depozytariuszami, możliwości jego ciągłego wykorzystywania<sup>142</sup>. Dowodzą tego m.in. badania przeprowadzone w 2018 r. na Górnym Śląsku dotyczące wykorzystania sztuki ludowej i rzemiosła w zarządzaniu rozwojem tego regionu<sup>143</sup>. Dziedzictwo jest tworzone w procesie komodyfikacji (urynkowienia), co powoduje, że na bazie zasobów kulturowych nieustająco powstają nowe produkty kierowane do różnych odbiorców i segmentów rynku<sup>144</sup>.

Wagę, jaką przykładają gminy do niematerialnego dziedzictwa jako czynnika umożliwiającego ich rozwój, można ocenić na podstawie badań GUS dotyczących ochrony zabytków i opieki nad zabytkami w samorządzie gminnym. Według stanu z 30 czerwca 2019 r. spośród 2477 gmin w Polsce, 1315 miało sporządzony gminny lub lokalny program rewitalizacji (53% wszystkich gmin). W programach rewitalizacji najczęściej znajdują się zapisy odnoszące się do zabytków (844 gminy; 64,2% obowiązujących w 2019 r. programów rewitalizacji), jednak pojawiają się też odniesienia

<sup>142</sup> A. Góral, *Rola samorządu terytorialnego w zrównoważonym zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym*, „Zarządzanie w Kulturze” 2014, nr 3, s. 277–286.

<sup>143</sup> Zob. L. Trojan, *Znaczenie niematerialnego dziedzictwa kulturowego w zarządzaniu rozwojem regionu*, [w:] *Współczesne problemy badawcze nauk o zarządzaniu i jakości z perspektywy młodych naukowców*, (red.) M. Lisiński, Wydawnictwo Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza 2020.

<sup>144</sup> Zob. G.J. Ashworth, *Paradygmaty i paradoksy planowania przyszłości*, [w:] *Europa Środkowa – nowy wymiar dziedzictwa*, (red.) J. Purchla, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 2002.

do dziedzictwa niematerialnego (analogicznie 554 i 42,1%). W układzie wojewódzkim w przypadku zapisów odnoszących się do dziedzictwa niematerialnego dominuje woj. małopolskie (70 gmin), wielkopolskie (58) i mazowieckie (55)<sup>145</sup>. Na 1315 gmin, które sporządziły program rewitalizacji, w 506 przypadkach przewidziano projekty rewitalizacyjne odnoszące się do NDK (pamięć, tożsamość, lokalne tradycje i zwyczaje), przy czym do obiektów zabytkowych zrobiono to w 749 gminach. Dane pochodzące z badań potwierdzają, że w postrzeganiu władarzy gmin dziedzictwo kulturowe stanowi społeczny i ekonomiczny potencjał. Autorzy raportu postulują, by zachęcać samorządy do traktowania dziedzictwa jako szansy dla regionu i do jeszcze bardziej aktywnego spojrzenia na dziedzictwo kulturowe: „Z dziedzictwem kulturowym powiązany jest potencjał społeczny, czyli wykorzystanie dziedzictwa na potrzeby rozwoju społecznego i przeciwdziałania problemom społecznym, jak np. alienacji, braku wspólnoty. W tym sensie dziedzictwo może być ważnym źródłem do przygotowania i wdrażania gminnych programów opieki nad zabytkami oraz programów rewitalizacji”<sup>146</sup>.

Istnienie świadomości roli niematerialnego dziedzictwa i idei wykorzystywania go w strategiach rozwoju regionów do tworzenia nowych produktów, usług, wizerunku potwierdzają też opinie i postawy poszczególnych mieszkańców Polski. Postawy te zostały w 2015 r. przebadane przez Narodowy Instytut Dziedzictwa i Uniwersytet Jagielloński<sup>147</sup>. Badania socjologiczne dotyczyły rozumienia roli NDK w Polsce, w tym oceny możliwości wykorzystania dziedzictwa na potrzeby rozwoju społeczności lokalnych. Na pytanie dotyczące wagi dziedzictwa („W jakim stopniu ważne są dla Pani/Pana poszczególne elementy dziedzictwa kulturowego?”) respondenci nie różnicowali w istotny sposób elementów dziedzictwa materialnego i niematerialnego. Bardzo duże znaczenie przyznano zwyczajom, tradycji, obrzędom (87,3%), a także tradycyjnemu rzemiosłu i rękodziełu (85,3%). Dla porównania – w obrębie materialnego dziedzictwa najwięcej punktów przyznano: historycznym miejscom i budynkom, zabytkowej architekturze (91,3%). Wyniki badania dowodzą zatem istnienia emocjonalnego komponentu postawy Polaków wobec niematerialnego dziedzictwa. Z kolei badania z 2020 r., zatytułowane *Segmentacja psychograficzna Polaków ze względu na ich postawy wobec dziedzictwa*, przeprowadzone na zlecenie Narodowego

---

<sup>145</sup> E. Bińczycka [i in.], *Ochrona zabytków i opieka nad zabytkami w samorządzie gminnym. Raport z realizacji badania*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2020, s. 53.

<sup>146</sup> Ibidem, s. 10.

<sup>147</sup> A. Chabiera [i in.], *Dziedzictwo kulturowe w badaniach. Polacy wobec dziedzictwa. Raport z badań społecznych*, Narodowy Instytut Dziedzictwa, Warszawa 2017, s. 34.

Instytutu Dziedzictwa, wykazały, że Polacy najczęściej utożsamiają dziedzictwo z architekturą (zabytki, budowle historyczne, zespoły zabytków, w tym miasta lub ich historyczne dzielnice), ale drugą istotną grupę skojarzeń stanowią elementy niematerialne o charakterze tradycji, rozumiane tu jako przekazywane z pokolenia na pokolenie praktyki, zwyczaje, obrzędy, rytuały, wierzenia, w tym podania, legendy, mity danej społeczności, języki i dialekty regionalne, rzemiosło, medycyna ludowa, obsługa instrumentów i narzędzi dawnych<sup>148</sup>. Ciekawe historie, legendy, opowieści, „ciekawostki”, moda, obyczaje stanowią przy tym według badanych czynniki przyciągający turystów do odwiedzenia danego miejsca.

Zgodnie z wynikami badań dziedzictwo jest przez Polaków definiowane jako spuścizna mająca znaczenie dla kształtowania się tożsamości i mentalności społeczności, jej samoświadomości oraz powiązanych z nią tradycji. 83% Polaków podkreśla przy tym konieczność dbania i ochrony dziedzictwa, widząc w nim wartość historyczną – spuściznę po przodkach (37% respondentów), szacunek dla pokoleń, ludzi, którzy mieli istotny wkład w budowanie społeczności (20% respondentów), walory edukacyjne, przykłady rozwoju cywilizacyjnego, zmiany w czasie (18%), ale także ważne zasoby (17%)<sup>149</sup>.

Jak wskazują cytowane powyżej badania oraz przykłady, niematerialne dziedzictwo jest coraz wyraźniej postrzegane w swojej roli wyróżnika regionu. Samorządy zarządzające elementami dziedzictwa, a także organizacje i poszczególne jednostki podejmują działania realizujące strategie rozwoju regionu poprzez wykorzystanie niematerialnego dziedzictwa. Na ich bazie w gminach prowadzone są procesy rewitalizacyjne, tworzone są marki miejsca (np. w oparciu o tradycje kulinarne), produkty turystyczne (np. festiwale folklorystyczne, festiwale smaków, szlaki kulturowe), wreszcie podejmowane są partycypacyjne działania mające na celu wpis elementów dziedzictwa niematerialnego na Krajową listę niematerialnego dziedzictwa kulturowego<sup>150</sup>. Przykładem takiego podejścia może też być podejmowanie współpracy depozytariuszy i zarządców lokalnego dziedzictwa z wykorzystującymi współczesne metody pracy projektantami. W literaturze angielskojęzycznej można już znaleźć wyniki analiz związków designu i dziedzictwa kulturowego z rozwojem regionów<sup>151</sup>, pojawia

---

<sup>148</sup> Ibidem, s. 13.

<sup>149</sup> Zob. *Segmentacja psychograficzna Polaków...*

<sup>150</sup> K. Helpa-Liszkowska, *Dziedzictwo kulturowe...*, s. 5–18.

<sup>151</sup> Analizy takie prowadzi np. zespół naukowców Politechniki Mediolańskiej.

się także termin *cultural heritage design*. Oznacza on interdyscyplinarne podejście, w którym wykorzystywane są kompetencje projektantów wnętrz, produktów, komunikacji czy strategii do kształtowania nowych produktów i usług opartych na dziedzictwie kulturowym<sup>152</sup>.

W określaniu wpływu i roli niematerialnego dziedzictwa kulturowego dla rozwoju regionu bardzo ważne jest jednak uświadomienie sobie faktu, że NDK ma dla społeczności znaczenie przede wszystkim symboliczne. Opieranie rozwoju regionu na tym rodzaju dziedzictwa wymaga dużej uważności i wrażliwości, a także rozpoznawania lokalnych uwarunkowań<sup>153</sup>. Wymaga także świadomego i harmonijnego rozkładania nacisków w tworzeniu oferty kierowanej do turystów, jak i do społeczności – lokalnych depozytariuszy, tak, by nie zaistniał pomiędzy tymi grupami konflikt interesów. A. Góral, powołując się na J. Szomburga, mówiąc o trendach związanych z podkreśleniem roli przemysłu kultury i dziedzictwa w budowaniu przewagi konkurencyjnej regionu, określa je mianem „kulturyzacji ekonomii” i jednocześnie „ekonomizacji kultury”. K. Hełpa-Liszkowska podkreśla fakt, że „konieczność szybkiego nadrobienia opóźnień cywilizacyjnych w dziedzinie infrastruktury stanowi olbrzymie zagrożenie dla dziedzictwa. Wartości przyrodnicze i kulturowe znajdują się nierzadko w opozycji do racji ekonomicznych i społecznych oraz stają się przedmiotem konfliktów”<sup>154</sup>. Niematerialne dziedzictwo daje społecznościom, wśród których występuje, unikatową propozycję sprzedaży (*unique selling point*), co może zagrażać autentyczności dziedzictwa<sup>155</sup>. Niewłaściwe rozpoznanie uwarunkowań i woli depozytariuszy oraz pomijanie roli i miejsca społeczności lokalnych w podejmowaniu decyzji co do jego wykorzystania może spowodować niszczenie jego istoty. Nie można się nie zgodzić z B. Kirshenblatt-Gimblett, która rozumie dziedzictwo jako sposób produkcji kulturowej, którego istotą jest sięganie po przeszłość i tworzenie czegoś nowego<sup>156</sup>. Trzeba jednak pamiętać, że NDK jest zasobem bardzo wrażliwym, mającym znaczenie przede wszystkim w warstwie symbolicznej, a co za tym idzie, wymaga ono świadomego

---

<sup>152</sup> w Polsce szereg instytucji sektora kultury podejmuje współpracę z projektantami, by ochronić i pokazać wartość dziedzictwa. Są to m.in.: Międzynarodowe Centrum Kultury, Muzeum Etnograficzne im. Seweryna Udzieli w Krakowie, Państwowe Muzeum Etnograficzne w Warszawie, Zamek Cieszyn, Muzeum Tatrzańskie.

<sup>153</sup> K. Hełpa-Liszkowska, *Dziedzictwo kulturowe...*, s. 5–18.

<sup>154</sup> Ibidem.

<sup>155</sup> S. Kim, M. Whitford, C. Arcodia, *Development of Intangible Cultural Heritage as a sustainable tourism resource: the intangible cultural heritage practitioners' perspectives*, [w:] *Authenticity and Authentication of Heritage*, (red.) D. Chhabra, Routledge, London 2021, s. 34–47.

<sup>156</sup> B. Kirshenblatt-Gimblett, *Od etnologii do dziedzictwa. Rola muzeum*, „Etnografia Nowa” 2011 (3), s. 126.

i zrównoważonego zarządzania. Dokonany przegląd dokumentów i opracowań strategicznych pozwala na stwierdzenie, że wzrasta liczba dokumentów prawnych, strategicznych i publikacji, które mówią o roli niematerialnego dziedzictwa kulturowego w rozwoju regionów, jednak nie jest ona jeszcze ugruntowana. Niewątpliwie konieczne jest podejmowanie większej liczby badań dotyczących roli NDK w rozwoju regionów i monitorowanie przyjętych modeli zarządzania nim.

### 1.5 Zarządzanie niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu w Polsce

Idea łączenia pojęć „zarządzanie” oraz „dziedzictwo kulturowe” jest zjawiskiem stosunkowo młodym i, co za tym idzie, przebadanym wciąż niedostatecznie. K. Gutowska i Z. Kobyliński lokują początki zarządzania dziedzictwem w latach 70. XX wieku<sup>157</sup>. Wyodrębnianie miało miejsce głównie na gruncie archeologii oraz w obliczu rosnącej świadomości ekologicznej, która następowała przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych Ameryki i w Wielkiej Brytanii. W 1962 r. amerykańska biologka Rachel Carson opublikowała książkę *Silent Spring*. Wykazała w niej szkodliwy wpływ pestycydu DDT na rośliny, zwierzęta oraz ludzi. Autorka przedstawiała wizję świata bez śpiewu ptaków, która wstrząsnęła opinią publiczną i wywołała pojawienie się ruchów ekologicznych oraz idei zrównoważonego rozwoju. Równolegle następowały zmiany w postrzeganiu dziedzictwa archeologii – stanowiska i znaleziska archeologiczne uznano wtedy za stanowiący publiczną własność nieodnawialny zasób. Zmiany te powodowały wzrost poczucia wspólnej społecznej odpowiedzialności za dziedzictwo i pojawienie się refleksji dotyczącej konfrontacji ochrony dziedzictwa z koniecznością rozwoju gospodarczego. Dziedzictwo kulturowe zaczęło być traktowane jako bogactwo, którym trzeba umiejętnie gospodarować<sup>158</sup>. Koncepcja zarządzania dziedzictwem najpierw więc odnosiła się do dziedzictwa archeologicznego, by później zostać rozszerzoną na inne obszary: dziedzictwo architektoniczne, etnograficzne czy wreszcie niematerialne<sup>159</sup>.

Jak wykazano we wcześniejszych rozdziałach, dziedzictwo jest według współczesnych koncepcji zasobem poddawany ciągłej redefinicji, zatem i pojęcie zarządzania nim jest jeszcze niedookreślone, nie ma jasnych zasad i reguł<sup>160</sup>. Zmiana

---

<sup>157</sup> K. Gutowska, Z. Kobyliński, *Zarządzanie dziedzictwem kulturowym...*, s. 51.

<sup>158</sup> Ibidem.

<sup>159</sup> Ibidem, s. 52.

<sup>160</sup> M. Murzyn, *Zarządzanie dziedzictwem kulturowym na podstawie wartości*, „Zarządzanie w kulturze” 2016, t. 17, z. 3, s. 196.

paradygmatu w myśleniu o dziedzictwie, która zaowocowała uznaniem jej za zjawisko nieustannie reinterpretowane, dynamiczne, wymagała też odpowiedniego podejścia do zarządzania nim. Tradycyjna ochrona dóbr kultury skupiona była i jest (szczególnie odnosi się to do zabytków materialnych) na powstrzymywaniu zmian wynikających z upływu czasu i użytkowania danych dóbr. Tymczasem istotą myślenia o zarządzaniu dziedzictwem (materialnym i niematerialnym) jest branie pod uwagę zmian, którym jest ono nieustannie poddawane i których częstokroć nie da się powstrzymać. Dlatego w środowisku amerykańskich archeologów i antropologów kultury pojawiła się koncepcja odniesienia teorii zarządzania zmianami do zarządzania dziedzictwem. Autorem koncepcji zarządzania zmianą w odniesieniu do zabytków był B. F. Feilden, w Polsce tym tematem zajmowali się m.in. A. Tomaszewski oraz B. Szmygin.

Idea zarządzania dziedzictwem zaczęła być formalnie rozumiana nie tylko jako jego konserwacja, ale przede wszystkim jako mądre wykorzystanie zasobów dla dobra publicznego<sup>161</sup>. K. Gutowska tak określa założenia zarządzania dziedzictwem kulturowym: „(...) świadome, odpowiedzialne i przemyślane podejmowanie opartych na rzetelnej i gruntownej wiedzy decyzji, dotyczących dziedzictwa kulturowego, w taki sposób, aby jak najlepiej wykorzystać dla dobra publicznego liczne i różnorodne wartości, których owo dziedzictwo jest nośnikiem”<sup>162</sup>. Za Z. Kobylińskim wartości te rozumieć należy jako informacyjne, symboliczno-skojarzeniowe, integracyjne, estetyczne i ekonomiczne<sup>163</sup>. Oboje wymienieni badacze traktują zarządzanie dziedzictwem kulturowym jako wyodrębnioną część zarządzania zasobami kulturowymi, dziedzinę praktyki społecznej oraz obszar badań naukowych, który opisuje ten rodzaj praktyki oraz formułuje jej reguły. Przedmiotem zarządzania dziedzictwem jest dla nich ochrona dziedzictwa kulturowego, definiowana jako „wszystkie wiążące nas z przeszłością pozostałości i wspomnienia, znajdujące się w otaczającym nas krajobrazie, w sztuce, języku czy tradycjach”<sup>164</sup>. Istotną kwestię związaną z odpowiedzialnością towarzyszącą zarządzaniu dziedzictwem dopowiada J. Purchla, który podkreśla, że dziedzictwo należy do nas wszystkich, nie jest domeną tylko wąskiej grupy ekspertów i jego wartość wyznaczają użytkownicy, stąd: „(...) jednym z fundamentalnych pytań

---

<sup>161</sup> D.D. Fowler, *Ethics in contract archaeology*, [w:] *Ethics and values in archaeology*, (red.) E.L. Green, Free Press, New York 1984, s. 108–116.

<sup>162</sup> K. Gutowska, *Problemy zarządzania dziedzictwem kulturowym*, Res Publica Multiethnica, Warszawa 2000, s. 112.

<sup>163</sup> K. Gutowska, Z. Kobyliński, *Zarządzanie dziedzictwem kulturowym...*, s. 52.

<sup>164</sup> *Ibidem*.

związanych z dziedzictwem kulturowym jest pytanie o jego właścicieli, a także o to, kto tworzy, interpretuje, chroni dziedzictwo i zarządza nim”<sup>165</sup>.

Przeгляд literatury z zakresu zarządzania dziedzictwem kulturowym wykazuje, wynikającą z holistycznego podejścia do dziedzictwa, tendencję do podejmowania przez ekspertów współpracy z depozytariuszami dziedzictwa oraz do uwzględniania możliwie wielu czynników determinujących jego użycie i rozumienie. Charakter podejścia do dziedzictwa jako zasobu kształtowanego zgodnie z potrzebami jego użytkowników czy odbiorców staje się coraz częstszym problemem badawczym. Jak podkreśla M. Murzyn-Kupisz, kluczem w tym podejściu staje się uwzględnienie całości kontekstu kulturowego oraz lokalnych uwarunkowań, w których dany element dziedzictwa funkcjonuje. Właściwa ochrona i zarządzanie elementami kultury niematerialnej powinny brać pod uwagę różne podmioty i interesariuszy oraz zakładać współpracę na szczeblach: lokalnym, regionalnym i narodowym, a nawet międzynarodowym<sup>166</sup>.

Jak już wielokrotnie wspomniano, specyfiką niematerialnego dziedzictwa kulturowego jest jego zmienność i dynamika, a jego znaczenie objawia się w momencie ujawnienia, przekazu, odtworzenia. Trudne jest zatem przyjęcie jednego, powszechnie obowiązującego modelu zarządzania takim zmiennym dziedzictwem. Najważniejsza regulacja w postaci zapisów *Konwencji o ochronie niematerialnego dziedzictwa kulturowego* z 2003 r. nie narzuca takiego modelu. Depozytariusze dziedzictwa otrzymali w Konwencji pewne ramy i ograniczenia wynikające z przepisów prawa międzynarodowego, jednak poszczególni sygnatariusze Konwencji mogą tworzyć własne mechanizmy i modele zarządcze. Niewątpliwie tworzenie strategii zarządzania dziedzictwem wymaga dużej wiedzy i kompetencji. W procesie zarządzania dziedzictwem kluczowe jest rozpoznanie interesariuszy i lokalnych liderów, pozyskiwanie partnerów i tłumaczenie społecznościom wartości ich dziedzictwa. Dlatego osoby zarządzające dziedzictwem powinny odznaczać się wiedzą interdyscyplinarną, nie tylko odnoszącą się do samej substancji dziedzictwa, ale też dotyczącą trendów, procesów socjologicznych i ekonomicznych oraz wiedzą o społeczności, która dany element dziedzictwa uważa za istotny dla siebie.

Propagowany w Polsce model zarządzania dziedzictwem kulturowym na szczeblach gmin został opracowany przez ekspertów Narodowego Instytutu Dziedzictwa

---

<sup>165</sup> J. Purchla, *Dziedzictwo...*, s. 44.

<sup>166</sup> T. Konach, *Strategie ochrony i identyfikacji niematerialnego dziedzictwa kulturowego...*, s. 216.

(NID). Model ten nie obejmuje jedynie dziedzictwa niematerialnego, natomiast odnosi się do dziedzictwa w ogóle i dotyczy:

- a) zabytków nieruchomych, w tym nieruchomych zabytków archeologicznych (niewpisanych do inwentarzy muzealnych),
- b) zabytków ruchomych, w tym ruchomych zabytków archeologicznych (niewpisanych do inwentarzy muzealnych i nienależących do zasobów archiwalnych lub zasobów bibliotecznych),
- c) muzealiów,
- d) archiwaliów i zasobów bibliotecznych,
- e) krajobrazu kulturowego,
- f) dziedzictwa niematerialnego.

Model opracowany przez NID jest pokłosiem projektu realizowanego przez Instytut oraz norweską Dyрекcję ds. Dziedzictwa Kulturowego (Riksantikvaren) pn. *DoM – Dziedzictwo obok Mnie. Wartości dziedzictwa kulturowego dla społeczności lokalnych*. Jego zalecenia dotyczą szczebla gminnego. NID opublikował go w ściśle poradnikowej publikacji, która daje wytyczne i ma wspierać działania władz samorządowych, liderów lokalnych i organizacji pozarządowych<sup>167</sup>. Zarządzanie dziedzictwem kulturowym jest przez NID definiowane jako „planowany proces ochrony i wykorzystania potencjału dziedzictwa w rozwoju gospodarczym i społecznym gminy”<sup>168</sup>. Autorzy podkreślają, że wdrożenie mądrego procesu zarządzania dziedzictwem jest warunkiem wykorzystania potencjału rozwojowego, jaki jest z nim związany. Cel tego zarządzania jest określony jako rozwój społeczno-gospodarczy regionu, przy jednoczesnym zachowaniu dziedzictwa oraz związanych z nim wartości. Ochrona dziedzictwa polegać ma, oprócz fizycznego zachowania jego elementów, także na przeciwdziałaniu degradacji jego wartości.

Podobnie jak zapisy Konwencji z 2003 r. NID opiera proces zarządzania niematerialnym dziedzictwem na współpracy ze społecznością, z depozytariuszami, do których dane dziedzictwo przynależy i stanowi podstawę tożsamości. Współpraca ta wypływa z samego charakteru niematerialnego dziedzictwa. „Prawidłowo wdrożony proces zarządzania dziedzictwem, poprzez wykorzystanie wartości zasobu dziedzictwa dla dobra i rozwoju gminy oraz jej mieszkańców, będzie przy okazji wpływał na kształtowanie i umacnianie wśród nich woli zachowania w dobrym stanie tego zasobu.

---

<sup>167</sup> A. Chabiera, A. Kozioł, B. Skaldawski, *Dziedzictwo obok Mnie...*, s. 6.

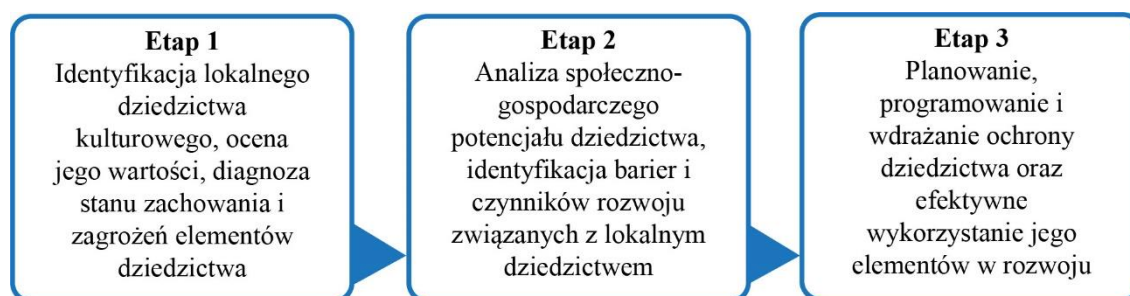
<sup>168</sup> Ibidem, s. 13.



Społeczność lokalna dostrzegająca w dziedzictwie podstawę do stałego rozwoju społeczno-gospodarczego, gwarantującego gminie liczne korzyści, będzie chętniej brać na siebie odpowiedzialność za zachowanie zabytków oraz innych elementów dziedzictwa i chętniej angażować się w opiekę nad nimi”<sup>169</sup>.

Na potrzeby niniejszej pracy z całościowego modelu NID wyabstrahowano te elementy, które odnoszą się tylko do dziedzictwa niematerialnego (rys. 1.6).

**Rysunek 1.6. Etapy zarządzania dziedzictwem kulturowym w modelu opracowanym przez Narodowy Instytut Dziedzictwa**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Chabiera, A. Koziół, B. Skaldawski, *Dziedzictwo obok Mnie...*, s. 20–127

### **Etap I:**

W I etapie zarządzania dziedzictwem niematerialnym (rys. 1.7.) ważne jest przygotowanie wykazu wszystkich jego elementów. Jak już wspomniano, o to, które elementy dziedzictwa są istotne dla społeczności lokalnej i dlaczego, pytać należy samych mieszkańców. W procesie budowania bazy dziedzictwa trzeba także współpracować ze specjalistami z zakresu etnografii lub antropologii, lingwistami, regionalistami, organizacjami pozarządowymi i animatorami kultury, muzeami etnograficznymi lub skansenami, archiwami i władzami kościelnymi, instytucjami kultury i organizacjami turystycznymi, a także z lokalnymi wytwórcami tradycyjnych produktów.

Poradnik NID wymienia następujące źródła informacji przydatne podczas tworzenia wykazu elementów lokalnego dziedzictwa – dziedzictwa niematerialnego:

- 1) Krajowa lista niematerialnego dziedzictwa kulturowego,
- 2) Lista laureatów Nagrody im. Oskara Kolberga,
- 3) Lista produktów tradycyjnych,
- 4) Lista tradycyjnych gwarantowanych specjalności,
- 5) Lista produktów chronionej nazwy pochodzenia,

<sup>169</sup> Ibidem, s. 16.

6) Lista produktów chronionego oznaczenia geograficznego.

Włączenie mieszkańców gminy w proces tworzenia wykazu lokalnego dziedzictwa i przeprowadzenie konsultacji społecznych stanowi ważny etap jego opracowania. Powinno temu towarzyszyć poinformowanie mieszkańców o tworzonej bazie oraz wyjaśnienie, które elementy dziedzictwa muszą się w niej znaleźć i dlaczego.

Drugi krok budowania bazy o dziedzictwie to określenie wartości każdego z elementów uwzględnionych w wykazie. Poznanie wartości umożliwi takie zagospodarowanie elementów dziedzictwa, które pozwoli wykorzystać ich walory do rozwoju lokalnego oraz pomoże różnym stronom w prawidłowym sprawowaniu zadań, podejmowaniu optymalnych decyzji i unikaniu sytuacji konfliktowych. W przypadku dziedzictwa niematerialnego wartość jego elementów może należeć do różnych kategorii (np.: naukowe, historyczne, artystyczne, estetyczne, społeczne, ekonomiczne, edukacyjne, kulturowe itp.); mogą one w różny sposób, wzajemnie na siebie wpływać. Niektóre wartości wynikać będą z obiektywnych właściwości tych elementów, które muszą być ocenione jako pierwsze. Walory te stanowią bazę, która może tworzyć lub wzmacniać wartości należące do innych kategorii. Znow przy ocenie tych wartości konieczna jest współpraca ze specjalistami (z różnych obszarów), a także dobra znajomość danego zagadnienia i regionu, w którym on występuje. Inne wartości będą się wywodzić z procesu ich społecznej oceny, będą one miały charakter społeczny i ekonomiczny. Wartości społeczne to te wywodzące się z faktu uznania je przez społeczność za ważne w procesie kształtowania tożsamości (lub jej utrwalania) i mające wpływ na wzrost kapitału społecznego. Wartości ekonomiczne dają z kolei przewagę konkurencyjną (wynikająca z wyjątkowości danego dziedzictwa i jego różnorodności). Ta ekonomiczna wartość najczęściej odzwierciedlana jest w rozwoju przemysłu turystycznego, lokalnej przedsiębiorczości, ale także w kulturze i sektorach kreatywnych.

Eksperti NID zastrzegają przy tym, że istotnym aspektem korzystania z potencjału dziedzictwa jest nieustanne prowadzenie działań edukacyjnych i promocyjnych. W przypadku niematerialnego dziedzictwa nacisk powinien tu zostać położony na podkreślanie jego żywotności, czyli ciągłości danej tradycji.

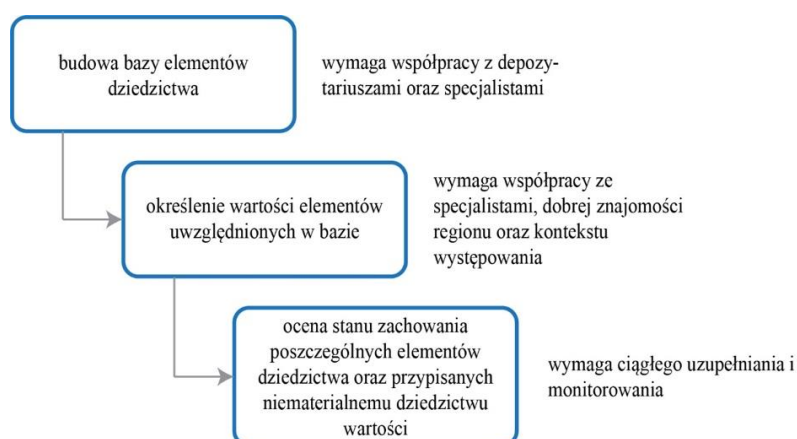
Elementem tej części modelu jest także ocena stanu zachowania poszczególnych elementów dziedzictwa, jak i przypisanych niematerialnemu dziedzictwu wartości. W przypadku elementów dziedzictwa niematerialnego, jak już wspomniano, zbadać trzeba stan zachowania ich żywotności oraz ocenić, czy są one praktykowane przez swoich depozytariuszy, czy nie występują bariery w ich kultywowaniu, a także czy

przekaz międzypokoleniowy odbywa się płynnie. W wyniku przeprowadzenia analizy stanu zachowania i sposobu użytkowania elementów możliwe jest określenie zagrożeń, czyli: „aktualnie lub potencjalnie występujących czynników prowadzących do unicestwienia elementu dziedzictwa lub degradacji jego wartości”<sup>170</sup>. Dla niematerialnego dziedzictwa będą to wszelkie przeszkody w zgodnym z historią kultywowaniu przez depozytariuszy jego elementów, przerwanie przekazu międzypokoleniowego i zmniejszenie się grupy depozytariuszy konkretnych elementów dziedzictwa, a także przedmiotowe traktowanie przez władze (gminy).

Baza wiedzy o lokalnym dziedzictwie wymaga ciągłego uzupełniania i monitorowania. Dzięki temu otrzyma się narzędzia, które będą stanowiły realne wsparcie w podejmowaniu decyzji w procesie zarządzania. W przypadku niematerialnego dziedzictwa pożądane będą takie informacje, jak:

- a) określenie aktualnych sposobów praktykowania dziedzictwa niematerialnego,
- b) określenie skuteczności przekazu międzypokoleniowego,
- c) zidentyfikowanie zagrożeń,
- d) precyzyjne zdefiniowanie depozytariuszy,
- e) określenie statusu własności intelektualnej, prawa autorskiego i praw pokrewnych,
- f) określenie optymalnych środków ochrony.

**Rysunek 1.7. Kluczowe elementy I etapu modelu zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym**



Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Chabiera, A. Koziół, B. Skaldawski, *Dziedzictwo obok Mnie...*, s. 20–55

<sup>170</sup> Ibidem, s. 46.

## **Etap II:**

Drugi etap modelu zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym to rozpoznanie potencjału i wpływu dziedzictwa na procesy rozwojowe w gminie. Procesy rozwojowe rozumiane są przy tym przez NID zgodnie z definicją rozwoju lokalnego jako „proces przyczynowo-skutkowy, czyli wszelkie pozytywne zmiany zachodzące w danej jednostce terytorialnej. Zmiany są zarówno jakościowe, jak i ilościowe, obejmujące procesy społeczne, gospodarcze, kulturowe i ekologiczne, które mają doprowadzić do osiągnięcia wysokiej jakości życia. Rozwój lokalny jest procesem stanowiącym rezultat (wypadkową) czynników rozwojowych i barier rozwojowych”<sup>171</sup>.

W tym etapie kluczowymi zadaniami są zidentyfikowanie czynników i barier rozwojowych związanych z poszczególnymi elementami dziedzictwa, a następnie ustalenie sposobów ich przewyciężenia i dobrego wykorzystania czynników rozwojowych. W tym etapie powinno nastąpić wskazanie, które z ujętych w bazie wiedzy elementów dziedzictwa mają potencjał rozwojowy i czy jest on możliwy do uruchomienia w procesach rozwojowych w danej sytuacji (wynikającej z poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego gminy, świadomości społecznej, dostępności środków finansowych, zasobów kadrowych). W praktyce szuka się odpowiedzi na pytania o miejsce dziedzictwa w procesach rozwojowych (tu: gminy) i o to, czy jest ono zaliczane do czynników rozwoju. Konieczne jest też określenie, które z elementów ujętych w bazie lokalnego dziedzictwa stanowią zasób (nieuruchomiony potencjał), a które aktywa (potencjał uczestniczący w procesach rozwojowych).

NID podkreśla w tym etapie wartość holistycznego podejścia do dziedzictwa, czyli połączenie wartości dziedzictwa materialnego i niematerialnego – takie podejście pozwoli na zwiększenie możliwości oddziaływania dziedzictwa na rozwój. Narzędziem, które może tu być pomocne, jest lista elementów dziedzictwa, które oddziałują na rozwój i wskazanie stopnia ich oddziaływania. Proponowane jest tu wykorzystanie metod i technik wykorzystywanych w analizach strategicznych (SWOT i SWOT zintegrowany), wykorzystanie których da uporządkowany zbiór kluczowych czynników rozwoju – podsumowanie diagnozy. Pozwoli ono na poprawne wskazanie wyzwań i kierunków rozwoju. Możliwe jest tu także zastosowanie metod partycypacyjnych, w których udział wzięłaby szeroka grupa interesariuszy.

---

<sup>171</sup> Ibidem, s. 58.

Dzięki określeniu, które z elementów dziedzictwa mają potencjał rozwojowy w gminie, i przy użyciu zaproponowanego przez NID zestawu narzędzi i działań możliwe jest uruchomienie w procesach rozwoju gminy zidentyfikowanego potencjału i przekształcenie zasobów w aktywa.

Wymagającą namysłu kwestią jest fakt, że zarządzanie dziedzictwem często napotyka na bariery oraz że samo dziedzictwo może stanowić barierę w rozwoju lokalnym. Istotnym momentem w modelu zarządzania jest zatem sklasyfikowanie barier i szukanie rozwiązań na ich przewyciężenie. Bariery są tu rozumiane jako: „napotykanne w rozwoju problemy i trudności wynikające z aktualnego poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego (...). Mówimy więc o barierach: społecznych, gospodarczych, przestrzennych, infrastrukturalnych, planistycznych, organizacyjnych i instytucjonalnych. Mogą mieć źródło w powszechnie obserwowanych procesach, takich jak np. starzenie się społeczeństwa czy też problemy z wejściem na rynek pracy ludzi młodych, jak i wynikać z bardzo specyficznych uwarunkowań lokalnych, np. związanych z trudną dostępnością komunikacyjną lub naturalnymi barierami na terenach zalewowych czy osuwiskowych”<sup>172</sup>.

NID zlecił przeprowadzenie badań<sup>173</sup>, które miały określić najczęstsze bariery w zarządzaniu dziedzictwem w gminie. Są to:

- brak wyspecjalizowanych jednostek odpowiedzialnych za dziedzictwo kulturowe oraz rozproszenie kompetencji i obowiązków dotyczących zarządzania dziedzictwem w różnych wydziałach i instytucjach podległych gminie, a wobec tego brak możliwości całościowego podejścia do tego procesu. Do tego dochodzi fragmentaryzacja samego zasobu w tych wydziałach; najczęściej zabytkami zajmują się wydziały ds. planowania przestrzennego, inwestycji bądź gospodarki komunalnej lub też wydziały kultury, natomiast dziedzictwem niematerialnym – domy kultury,
- niedostateczne zasoby kadrowe i brak urzędników, którzy mogliby zająć się dziedzictwem kulturowym,

---

<sup>172</sup> Ibidem, s. 69.

<sup>173</sup> P. Adamiak, B. Charycka, *Działania organizacji pozarządowych oraz samorządów w obszarze dziedzictwa kulturowego: współpraca, potrzeby, zaangażowanie wolontariuszy. Raport z badania*, Stowarzyszenie Klon/Jawor dla Narodowego Instytutu Dziedzictwa, Warszawa 2015, [http://www.nid.pl/pl/Informacje\\_ogolne/Aktualnosci/2016/2016.01.20\\_raport%20a%20gajc/RAPORT%20-badania%20wolontariat.pdf](http://www.nid.pl/pl/Informacje_ogolne/Aktualnosci/2016/2016.01.20_raport%20a%20gajc/RAPORT%20-badania%20wolontariat.pdf), [20.02.2020].

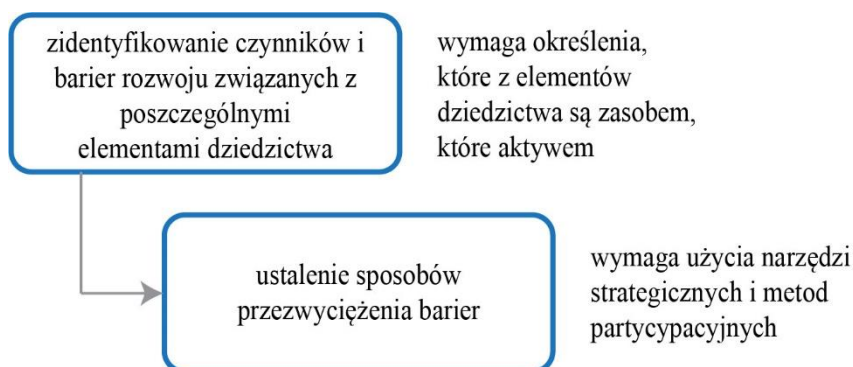
- niewystarczające środki finansowe na zarządzanie dziedzictwem, bądź też w przypadku szukania oszczędności – obniżanie wydatków na ten cel w pierwszej kolejności, a także doraźność inwestycji zależąca w głównej mierze od dostępności środków zewnętrznych,
- niedostateczne przywiązywanie wagi do zagadnień związanych z dziedzictwem, traktowanie ich marginalnie, o czym świadczy m.in. fakt, iż gminny program opieki nad zabytkami posiada, zgodnie z deklaracją, jedynie 48% urzędów miast, gmin oraz starostw, mimo że jest to dokument obowiązkowy,
- niedostateczna wiedza na temat praw i obowiązków gminy odnośnie do dziedzictwa, związana z zarządzaniem dziedzictwem, jego ochroną, opieką nad nim, jak również niedostatki wiedzy dotyczącej skomplikowanych przepisów prawnych; brak dostatecznej miękkiej wiedzy odnośnie do sposobów angażowania społeczeństwa, edukacji, współpracy z partnerami,
- niewystarczająca wiedza oraz niewiele pomysłów na to, jak powiązać dziedzictwo kulturowe z rozwojem społeczno-gospodarczym, a także jak wpisywać je w dokumenty planistyczne i strategiczne gminy oraz w jej polityki dotyczące rozwoju, edukacji, promocji, turystyki,
- trudności w kontaktach z partnerami: instytucjami publicznymi oraz organizacjami pozarządowymi<sup>174</sup>.

Rozpoznanie barier rozwoju i wybranie najważniejszych (np. przy użyciu metody drzewa problemów) to kolejna czynność konieczna do podjęcia w procesie zarządzania dziedzictwem. Metoda drzewa polega na identyfikacji problemów rozwojowych gminy, grupowaniu problemów podobnych, grupowaniu problemów terytorialnie, wskazaniu problemu kluczowego, poszukiwaniu związków przyczynowo-skutkowych. Potem konieczne jest wytypowanie tych barier, które są kluczowe dla zarządzania dziedzictwem i rozwoju, oraz określenie tych, które możliwe są do przewyciężenia. Kolejny etap to działania podejmowane w celu łagodzenia rozpoznanych barier lub ich przewyciężenia. Kluczowe elementy tego etapu przedstawiono na rys. 1.8.

---

<sup>174</sup> A. Chabiera, A. Kozioł, B. Skaldawski, *Dziedzictwo obok Mnie...*, s. 71.

**Rysunek 1.8. Kluczowe elementy II etapu modelu zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Chabiera, A. Kozioł, B. Skaldawski, *Dziedzictwo obok Mnie...*, s. 58–78

### **Etap III:**

Wdrażanie działań zarządczych, które mają ochronić dziedzictwo, jednocześnie uruchamiając jego potencjał rozwojowy, wymaga odpowiednich narzędzi. Są to instrumenty prawne oraz narzędzia służące rozwojowi gospodarczemu, partycypacji i edukacji, a także strategie zarządzania dziedzictwem. Strategia zarządzania dziedzictwem, w ujęciu teorii zarządzania rozwojem, powinna być jedną ze strategii sektorowych (jaką np. może być też strategia marki, strategia rozwoju turystyki) odnoszących się do lokalnej strategii rozwoju. Przy takim podejściu zarządzanie dziedzictwem staje się wyodrębnionym aspektem zarządzania rozwojem lokalnym.

Programowanie rozwoju lokalnego definiowane jest przez Narodowy Instytut Dziedzictwa jako „określenie stanu docelowego (wizji rozwoju) danej JST wraz ze sposobem osiągnięcia zamierzonych celów (budowaniem celów rozwojowych i określeniem sposobów realizacji celów). Programowanie wiąże się z polityką rozwoju, ponieważ program stanowi zapis prowadzenia polityki w konkretnym horyzoncie czasowym”<sup>175</sup>. Dzięki programowaniu możliwe jest rozplanowanie działań w czasie, uporządkowanie celów i ich hierarchizacja. W tym etapie procesu również bardzo ważne jest reagowanie na zmiany dzięki włączaniu interesariuszy oraz integrowaniu aspektów społecznych, gospodarczych i przyrodniczych (uwzględnienie zasad rozwoju zrównoważonego w lokalnej polityce rozwoju). Cały czas w modelu NID podkreślana jest konieczność uwzględniania w procesie rozwoju specyfiki lokalnej.

<sup>175</sup> Ibidem, s. 136.

Publikacja Narodowego Instytutu Dziedzictwa wymienia trzy modele programowania rozwoju lokalnego i możliwości ujęcia w nim dziedzictwa – są to model obligatoryjny, model maksimum i model *smart* (inteligentne dostosowanie do uwarunkowań i potrzeb JST). Ten ostatni bazuje na obligatoryjnych dokumentach JST, jednocześnie uwzględnia dokumenty nieobligatoryjne oraz porządkuje system zarządzania. Został on zatem wskazany jako najbardziej pożądanym z punktu widzenia wdrażania do procesów programowania zasad rozwoju zrównoważonego i uwzględniania elementów lokalnego dziedzictwa. W tym modelu powstają lokalne strategie rozwoju, a w najszerszym stopniu uwzględnia on specyfikę uwarunkowań gminy. W ramach tego modelu istnieją dwa podejścia praktyczne do ujmowania dziedzictwa, wynikające z różnego podejmowania dziedzictwa w lokalnej polityce rozwoju:

- 1) model *smart* programowania rozwoju lokalnego z wykorzystaniem lokalnej strategii rozwoju i ujęcia w jej ramach dziedzictwa – istotne znaczenie ma lokalna strategia rozwoju, w której uwzględnione są także uwarunkowania rozwoju związane z dziedzictwem; mogą one występować we wszystkich sferach rozwoju, a ich ujęcie zależeć będzie od posiadanego zasobu wiedzy na temat lokalnego dziedzictwa, a także od wagi przypisywanej dziedzictwu przez lokalną społeczność (podmiot strategii);
- 2) model *smart* programowania rozwoju lokalnego na podstawie odrębnego podsystemu zarządzania dziedzictwem – tu z systemu zarządzania rozwojem lokalnym wydzielony zostaje podsystem zarządzania dziedzictwem. Podstawowym dokumentem dotyczącym zarządzania dziedzictwem staje się strategia zarządzania dziedzictwem, której zapisy uzupełniane są przez dokumenty programowe dotyczące dziedzictwa (w tym gminny program opieki nad zabytkami oraz inne dokumenty nieobligatoryjne z tego zakresu)<sup>176</sup>.

Model zarządzania NID odnosi się do poziomu gminy i decyzji podejmowanych przez jednostki samorządu terytorialnego. Trzeba dodać, że na szczeblu gminnym zapisy, które nie odnoszą się wprost do zarządzania dziedzictwem kulturowym, ale mogą na to zarządzanie wywierać wpływ, znaleźć można także w innych programach, będą to: lokalna strategia rozwoju, plan odnowy miejscowości, gminny program rewitalizacji, strategia promocji gminy, strategia marki, program współpracy z organizacjami

---

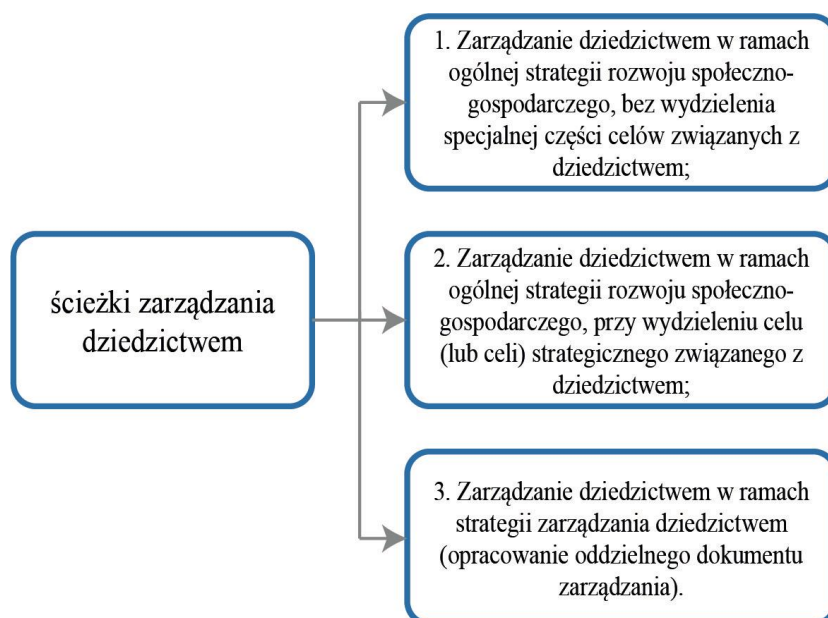
<sup>176</sup> Ibidem, s. 138–140.



pozarządowymi czy program edukacji kulturalnej. W programowaniu swojego rozwoju najbardziej optymalne ujęcie problematyki zarządzania dziedzictwem powinna wybrać sama gmina. Wybór modelu zarządzania dziedzictwem powinien jednak znów odbyć się w procesie partycypacji, w gronie lokalnych liderów, którzy wspólnie powinni zastanowić się nad specyfiką lokalnego dziedzictwa, stosunkiem społeczności do niego, określić swoje doświadczenia związane z zarządzaniem dziedzictwem, a także osoby odpowiadające za rozwój lokalny.

W zależności od lokalnej sytuacji możliwy jest wybór jednej z trzech ścieżek zarządzania dziedzictwem (rys. 1.9.).

**Rysunek 1.9. Ścieżki zarządzania dziedzictwem**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Chabiera, A. Koziół, B. Skaldawski, *Dziedzictwo obok Mnie...*, s. 157– 59

Wybór ścieżki zarządzania dziedzictwem powinien mieć swoją kontynuację, która polega na wyznaczeniu celów, w tym celów zarządzania dziedzictwem, odnoszących się do ustaleń analizy strategicznej. NID proponuje następujący układ hierarchiczny celów strategii:

- a) wizja,
- b) cel główny/nadrzędny,
- c) cele strategiczne,
- d) cele operacyjne,

- e) ewentualnie działania, które wiążą się z operacyjnym charakterem strategii (wdrażaniem), ale nie zawsze są obecne w dokumentach<sup>177</sup>.

Przytoczony model zarządzania dziedzictwem, opracowany dla jednostek na szczeblu gminnym przez ekspertów Narodowego Instytutu Dziedzictwa, określa też końcowy warunek wdrażania go z powodzeniem. Jest to możliwość mierzenia przyjętych do realizacji celów, co musi nastąpić przy przyjęciu wskaźników, które określono w dokumentach strategicznych. Konieczna jest również końcowa ich ewaluacja.

W opinii J. Purchli skuteczne zarządzanie zasobami dziedzictwa oznacza trafną odpowiedź na pytania o jego dostępność i o konsumentów<sup>178</sup>. Model NID wskazuje na konieczność stawiania pytań o rolę dziedzictwa dla społeczności, wskazuje drogi komunikowania jego wartości oraz konkretne sposoby angażowania ludzi w jego ochronę i rozwój. W modelu zastosowano zintegrowane, międzydyscyplinarne i międzysektorowe podejście do dziedzictwa kulturowego, co jest zgodne z wytycznymi m.in. Strategii 21. Model łączy aspekty dziedzictwa w wymiarze materialnym, jak i niematerialnym, uwzględnia powiązania jego rozwoju ze zrównoważonym rozwojem regionów i dobrostanem mieszkańców. Co ważne, uwzględnia potrzeby różnych „aktorów”, interesariuszy, którzy współpracują na rzecz dziedzictwa, przyjmując odpowiedzialność za nie, a zatem mogą zarządzać nim w partycypacyjny sposób. Mimo że model nie odnosi się tylko do niematerialnego dziedzictwa kulturowego, to świadomie i konsekwentnie stosowany może być narzędziem służącym zarówno jego ochronie i rozwojowi, jak i osiągnięciu zróżnicowanych celów społeczno-gospodarczych w regionach.

---

<sup>177</sup> Ibidem, s. 156.

<sup>178</sup> J. Purchla, *Dziedzictwo kulturowe a kapitał społeczny*, „Małopolskie Studia Regionalne” 2011, nr 1 (21), s. 21–30.

## 2. METODA DESIGN THINKING I JEJ WYKORZYSTANIE WE WSPÓŁCZESNYM ZARZĄDZANIU

### 2.1 Transgresja designu

#### 2.1.1 Definicja designu i jego społeczne role

Łatwość przystosowywania się i nieustanna innowacyjność to jedne z najważniejszych dla XXI wieku wartości<sup>179</sup>. To wiek tworzenia kultur innowacyjności, których członkowie mogą eksperymentować; w których nagradzane są odnoszone przez ludzi sukcesy, ale jednocześnie daje się im też zgodę na ponoszenie porażek. Jednym z obszarów ludzkiej aktywności, w którym nastąpiła adaptacja tych wartości i który posiada narzędzia służące ich rozwojowi, jest design<sup>180</sup>.

Koniecznym warunkiem dalszych rozważań dotyczących roli designu jest zdefiniowanie tego terminu. Nie jest to łatwe zadanie, bowiem ten obszar ludzkich działań jest wieloaspektowy i obejmuje wiele zjawisk. Nie istnieje jedna, ogólnie przyjęta definicja designu. Przez niektórych badaczy jest to traktowane jako zaleta. Dla R. Buchanana brak jednoznacznej definicji stanowi wręcz świadectwo żywości designu – nie dotyczy on zjawisk „martwych”, tylko nieustająco zadaje pytania, które podważają ogólnie akceptowane zjawiska<sup>181</sup>.

Słowo *design* pochodzi z języka łacińskiego (*designare*) i oznacza „określać” lub „rysować”<sup>182</sup>. Do języka angielskiego zostało zaadaptowane w formie *design*, która to też weszła do języka polskiego. W polskiej literaturze znaleźć można także równoprawny, spolszczony zapis „dizajn”<sup>183</sup>. Słowo „design” bywa stosowane wymiennie ze słowem „projektowanie”, chociaż część badaczy zwraca uwagę na fakt, że „projektowanie” jest terminem mniej pojemnym niż „design”, pozbawionym momentu realizacyjnego<sup>184</sup>. W potocznym dyskursie design bywa utożsamiany z terminem „wzornictwo”, jednak, jak podkreślają teoretycy, pojęć tych nie należy traktować równorzędnie. Źródła

---

<sup>179</sup> T. Brown, *Zmiana przez design: Jak design thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*, Libron, Kraków 2013, s. 39.

<sup>180</sup> R.J. Hernández [i in.], *Design, the Language of Innovation: a Review of the Design Studies Literature*, „She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation” 2018, vol. 6, no. 3, s. 249–274.

<sup>181</sup> R. Buchanan, *Human Dignity and Human Rights: Thoughts on the Principles of Human-Centered Design*, „Design Issues” 2001, 17(3), s. 35–39.

<sup>182</sup> „Design”, *Educalingo*, <https://educalingo.com/pl/dic-en/design>, [21.04.2020].

<sup>183</sup> W pracy tej stosowana będzie angielska pisownia: „design”.

<sup>184</sup> A. Głutkowska-Polniak, *Kulturowy wymiar designu – między estetyzacją a odpowiedzialnością*, „Załącznik Kulturoznawczy” 2019, nr 6, s. 77.

znaczeniowego podziału szukać należy w czasach transformacji po 1989 r. Wtedy to w Polsce *design* stał się popularnym terminem obiegającym mass media, co według K. Romańczukiewicza spowodowało, iż „wyblakło” ono znaczeniowo i przestało posiadać jednoznaczne cechy semantyczne<sup>185</sup>. Jednocześnie taka popularyzacja zepchnęła wzornictwo w sferę kiczu i sztuki ludowej, a jego pełne znaczenie pozostało jedynie w sferze profesjonalnego słownictwa projektantów. Popularne pojmowanie tej dziedziny wypacza to, co jest związane z początkami projektowania i z dwudziestowiecznym rozwojem modernistyczno-funkcjonalistycznego paradygmatu designu<sup>186</sup>. Wytwory określane mianem „dizajnerskich” opatrzone bywają metką z uznaną marką i wysoką ceną, co z kolei budzić może skojarzenia i emocje uznawane za społecznie nobilitujące<sup>187</sup>.

Przegląd różnych prób ujęcia istoty i zdefiniowania designu warto zacząć od sięgnięcia do Słownika Języka Polskiego PWN, z którego dowiadujemy się, że design odnosi się do produktów i rozumiany jest jako: „1. Wygląd przedmiotów użytkowych; 2. Projektowanie przedmiotów użytkowych”<sup>188</sup>. Design odnosi się tu zatem zarówno do efektu ludzkiej aktywności, jak i do niej samej. Jednak ta słownikowa definicja nie wyczerpuje bogatego znaczenia zjawiska, które od jakiegoś czasu traktowane jest (w odniesieniu do teorii P. Bourdieu) jako autonomiczne pole społeczno-kulturowe<sup>189</sup>, warte szerszej analizy w kontekście procesów społecznych i zarządczych. Złożoność postrzegania designu i ról, jakie są mu przypisywane, wynika m.in. z historycznych uwarunkowań jego rozwoju.

Historycy designu Ch i P. Fiellowie upatrują śladów świadomego projektowania już w prehistorii, kiedy ludzie tworzyli pierwsze narzędzia z kamieni – były one zaplanowane, ergonomiczne, wytworzone z lokalnych materiałów, a ich forma i funkcja miały odpowiadać na potrzeby użytkowników<sup>190</sup>. Na tym etapie ludzkich działań projektowych znaczenie miały na pewno użyteczność i skuteczność działania, zwane później funkcjami użytkowymi. W toku rozwoju cywilizacyjno-kulturowego, nałożyły

---

<sup>185</sup> K. Romańczukiewicz, *Kognitywny wizerunek designu i wzornictwa w Polsce*, [w:] *Komunikacje w rozmowie 1*, (red.) M. Wszolek, Libron, Wrocław 2012, s. 129–140.

<sup>186</sup> M. Klag, *Przedmiot projektowania*, [w:] *Colloquia Anthropologica et Communicativa 9*, (red.) M. Czapiga, K. Konarska, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2016, s. 287.

<sup>187</sup> *Ibidem*.

<sup>188</sup> „Design”, *Słownik Języka Polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/design.html>, [22.04.2020].

<sup>189</sup> P. Moźdzynski, *Projektowanie hiperrzeczywistości? Emancypacja dizajnu w perspektywie wybranych teorii socjologii i filozofii kultury*, „Miscellanea Anthropologica et Sociologica” 2015, 16/1, s. 98.

<sup>190</sup> Ch. Fiell, P. Fiell, *Design. Historia projektowania*, Arkady, Warszawa 2015, s. 15.

się na nie funkcje znaczeniowo-symboliczne (wyrażające np. status posiadacza) i estetyczne<sup>191</sup>.

Jeden z wybitnych polskich projektantów i badaczy wzornictwa, W. Wybieralski lokuje korzenie kształtowania produktów, działań wynalazczych i inżynierskich w kolejnych rewolucjach społeczno-przemysłowych (w Europie od końca XVII wieku przez wiek XVIII oraz XIX i XX), przy czym największa dynamika zmian zachodziła na przełomie XVIII i XIX wieku w Anglii. Rodził się wtedy przemysł, struktury społeczno-polityczne, prawne, model gospodarki rynkowej. Projektantami byli wtedy wszyscy ci, którzy stosowali rysunek projektowy do nadawania formy rzeczom. Historycy designu wskazują, że klarowne wyabstrahowanie się zawodu projektanta i rozwój designu miały miejsce na przełomie XIX i XX wieku, ponownie w reakcji na silnie postępujące wtedy zmiany społeczne. Rozwój designu towarzyszył procesowi modernizacji społeczeństwa, tworzenia społecznego gustu i ram dla masowej produkcji. W. Morris, jeden z liderów ruchu Arts and Crafts<sup>192</sup>, uważał za kluczowe współistnienie i łączenie w designie funkcji estetycznych z etycznymi. Dla niego dobry design stanowił pozytywną siłę, która mogła zachęcać do tworzenia dobrego społeczeństwa. Modernizm był czasem, kiedy design podporządkowany został odgórnej idei społecznej zmiany. Związane z ideami W. Morrisa, a także A. Loosa, postulaty dotyczące ograniczenia ornamentyki, czystości formalnej, a następnie wybuchy dwóch wojen światowych, spowodowały, że projektowanie było postrzegane jako sposób na polepszenie życia. „Optymalizacja, skuteczność i oszczędny minimalizm to cechy, które można przypisać europejskiemu designowi lat wojny i powojennych” – pisze M. Klag<sup>193</sup>. Design odchodził od misji służenia wielkiej idei, kierując się bardziej ku szukaniu odpowiedzi na potrzeby pojedynczego człowieka.

W latach 60. XX wieku pojawiać się zaczęły definicje wzornictwa przemysłowego (*industrial design*). W 1966 r. tak zostało ono zdefiniowane przez W. Telakowską (współtwórczynię Instytutu Wzornictwa Przemysłowego w Warszawie) i T. Reindla: „Wzornictwo w najszerszym znaczeniu to całokształt działalności

---

<sup>191</sup> W. Wybieralski, *Elementy wzornictwa w projektowaniu technicznym*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2012, s. 6.

<sup>192</sup> Arts and Crafts – ruch artystyczny, który powstał w Wielkiej Brytanii w latach 50. XIX wieku, a jego wpływ był widoczny do II wojny światowej. Jego celem było odnowienie różnych dziedzin sztuki tak, by otaczające człowieka przedmioty były funkcjonalne i piękne. Tych wartości odmawiano wytworom masowego przemysłu, gloryfikowano przy tym rzemiosło i pracę ręczną. Podkreślano etyczną i społeczną wyższość rzemiosła, a także wysoką jakość wyrobów rzemieślniczych. Więcej: [https://archirama.muratorplus.pl/encyklopedia-architektury/arts-and-crafts,62\\_485.html](https://archirama.muratorplus.pl/encyklopedia-architektury/arts-and-crafts,62_485.html) [17.06.2022].

<sup>193</sup> M. Klag, *Przedmiot...*, s. 288.

prowadzącej do określenia tych cech wyrobów przemysłowych, które odpowiadają rozwojowi kulturalnemu społeczeństwa i warunkom użytkowania wyrobów, uwzględniając przy tym możliwości ekonomiczne i postęp techniczny<sup>194</sup>. Lata 60. XX wieku to czas tzw. boomu popkulturowego: celem projektantów było wtedy zaspokajanie potrzeb chwili, realizacja aktualnych celów, a „przedmioty zyskiwały walor ulotności, zmienności, jednorazowości i zastępowalności. Powielalność stała się wartością kulturową” – pisze A. Głutkowska-Polniak<sup>195</sup>. Miało to odbicie chociażby w masowym wykorzystaniu plastiku. Wcześniejsza racjonalność została zastąpiona emocjonalnością, przyjemnością, brakiem ograniczeń i refleksji nad skutkami. Emocjonalność i przyjemność, dominujące w projektowaniu lat 60., spotkały się z reakcją nurtu tzw. designu krytycznego. Istotną rolę w nim odegrał austriacko-amerykański projektant V. Papanek. W dyskursie poświęconym relacji i roli designu w życiu społecznym Papanek odrzucał wartość estetyzacji i optował za etycznym wymiarem projektowania oraz jego społecznym i ekologicznym zaangażowaniem<sup>196</sup>. Wskazywał na konieczność projektowania zintegrowanego, uwzględniającego osoby wykluczone; uważał, że design daje narzędzia pozwalające projektować społeczeństwo i samego człowieka. „Projektowanie to najpotężniejsze znane dotąd narzędzie kształtowania przez człowieka własnych wytworów i środowiska, a co za tym idzie – samego siebie” – mówił Papanek<sup>197</sup>. Papanek wniósł perspektywę zaangażowania i odpowiedzialności za kształt świata, spoczywających na barkach projektantów. Ta perspektywa, związana z wyjątkową społeczną rolą zawodu, znajduje kontynuację w projektowaniu XXI wieku. W 2005 r. M. Stefanowski, określając wzornictwem przemysłowym „działanie twórcze uwzględniające czynniki technologiczne, marketingowe, społeczne, kulturowe, ergonomiczne i ekologiczne, polegające na projektowaniu formy powielanych w produkcji przedmiotów”, w czytelny sposób uwypuklił szerokie aspekty (w tym, co ważne, ekologiczne), które powinny być brane pod uwagę w dobrym projektowaniu<sup>198</sup>. We współczesnym rozumieniu design ma odpowiadać na skomplikowane społeczne wyzwania, reagując na różnorakie ogólnoswiatowe kryzysy.

---

<sup>194</sup> P. Balcerzak, *o wzornictwie przemysłowym dzisiaj – definicje, procedury, korzyści*, Akademia Sztuk Pięknych w Warszawie, Warszawa 2007, s. 5.

<sup>195</sup> Ibidem, s. 84.

<sup>196</sup> V. Papanek, *Dizajn dla realnego świata. Środowisko człowieka i zmiana społeczna*, Recto Verso, Łódź 2012, s. 11

<sup>197</sup> Ibidem s. 11.

<sup>198</sup> P. Balcerzak, *o wzornictwie...*, s. 5.

W krótkim przeglądzie sposobów społecznego lokowania designu i przypisywanych mu ról trzeba wspomnieć o bardzo ważnej dla drugiej połowy XX wieku, i mającej wpływ na projektowanie w wieku XXI, zasadzie określonej w języku angielskim jako: *form follows function* (FFF), po polsku tłumaczonej jako: „forma podąża za funkcją”. Użyty przez L. Sullivana w 1896 r. (w eseju *The Tall Office Building Artistically Considered*) postulat odnosił się do tworzenia budynków zgodnie z ideą, która mówiła, że zewnętrzny wygląd budynku powinien odzwierciedlać jego funkcje wewnątrz<sup>199</sup>. FFF stało się jedną z naczelných zasad podawanych i wyznawanych przez projektantów w drugiej połowie XX wieku. D. Rams, projektant pracujący dla firmy Braun, sformułował w latach 70. XX wieku 10 zasad dobrego projektowania, które nawiązywały do FFF i spośród których jedna mówiła, że w dobrym designie jest tak mało designu, jak tylko możliwe<sup>200</sup>. Była to, jak formułuje M. Klag, kwintesencja designu w znaczeniu wzornictwa przemysłowego<sup>201</sup>.

Dla ukazania zróżnicowania podejść do designu należy tu wspomnieć o ścieraniu się tendencji związanych z włączaniem projektowania w obszar sztuki oraz przeciwnie – wykluczających je z niej. Dla niektórych badaczy kluczowy jest fakt, że design wywodzi się z obszaru sztuki, która pełnić miała użytkowe funkcje. P. Bürger podaje taką definicję: „projektowanie jest sztuką, która tak bardzo pogrążyła się w praktyce życiowej, że straciwszy do niej dystans, przestała ściśle funkcjonować jako sztuka i stała się nowym obszarem poszukiwań i eksperymentów”<sup>202</sup>.

Zarówno w warstwie znaczeniowej, jak i emocjonalnej design przechodził, jak widać, ewolucję. Stanowił synonim tego, co „nowoczesne”, miał służyć produkcji masowej, odrzucał estetykę na rzecz roli etycznej, przechodził przez fazę nieliczenia się z konsekwencjami projektowych decyzji, aż do ponownego zrewidowania swojej roli jako narzędzia mogącego mieć wpływ na kondycję świata i ludzi. Można stwierdzić, że w zależności od wartości istotnych w danym momencie dla ludzi design pełni zadaną mu rolę, która może wypełniać oczekiwania związane z estetyzacją otoczenia człowieka, ale może też być mu nadawana rola sprawcza. Rozumienie designu bywało ograniczane do sfery produktów (co chociażby nadal znajduje odbicie w definicji Słownika Języka Polskiego PWN), by zyskiwać na znaczeniu w zakresie projektowania graficznego,

---

<sup>199</sup> J. Craven, *The Meaning of 'Form Follows Function'*, „ThoughtCo.”, 1.08.2019, <https://www.thoughtco.com/form-follows-function-177237>, [20.04.2020].

<sup>200</sup> Interaction Design Foundation, <http://www.interaction-design.org>, [31.08.2019].

<sup>201</sup> M. Klag, *Przedmiot...*, s. 287.

<sup>202</sup> Ibidem.

a także projektowania usług, ludzkich zachowań i doświadczeń. Szczególnie w ciągu ostatnich kilkunastu lat design wniknął do kolejnych praktyk społeczno-kulturowych i stał się narzędziem społecznej zmiany w zakresie ludzkich doświadczeń i emocji.

Analiza współczesnych definicji i rozważań na temat istoty designu również nie daje komfortu uchwycenia pełnego znaczenia tego zjawiska. Można jednak stwierdzić, że kluczowymi kwestiami, wskazywanymi współcześnie przy jego charakteryzowaniu, są jego procesowy charakter, kompleksowość podejścia i poszukiwanie odpowiedzi na aktualne społeczne potrzeby. Jest to zmiana zauważalna w licznych charakterystykach designu, podawanych przez zarówno teoretyków, jak i praktyków. Na procesowość wpisana w istotę projektowania wskazują we współczesnej analizie Ch. i P. Fiellowie, autorzy książki *Historia designu*, którzy uważają, że: „[d]esign jest procesem, w którym ludzie od najdawniejszych czasów zamieniali surowce w użyteczne rzeczy, ponieważ design to w końcu możliwość rozwiązywania problemów”<sup>203</sup>. Tak szerokie i pojemne charakteryzowanie pojęcia jest artykułowane w licznych współczesnych definicjach, które zestawiono poniżej:

- 1) definicja International Council of Societies of Industrial Design (obecnie World Design Organization): „Design to działalność twórcza, mająca na celu określenie wieloaspektowych cech przedmiotów, procesów, usług oraz ich całych zespołów w całościowych cyklach istnienia”<sup>204</sup>;
- 2) Japoński Instytut Promocji Designu (Japan Institute of Design Promotion) rozumie design jako serię procesów, w których myśli się przede wszystkim o ludziach, identyfikowaniu wyzwań i planowaniu sposobów odpowiedzi na nie. Najważniejsze we współczesnej definicji designu podawanej przez Instytut jest zadawanie sobie pytania: „Czego oczekują ludzie?”<sup>205</sup>;
- 3) brytyjska Design Council w swojej strategii na lata 2020–2024 pisze: “Design to sposób myślenia i umiejętności, połączenie myślenia krytycznego oraz kreatywności. Znacznie więcej niż estetyka”<sup>206</sup>;

---

<sup>203</sup> Ch. Fiell, P. Fiell, *Design....*, s. 15.

<sup>204</sup> World Design Organization, *Industrial design definition history*, <https://wdo.org/about/definition/industrial-design-definition-history/>, [2.08.2021].

<sup>205</sup> Japan Institute of Design Promotion, *What is Design?*, <https://www.jidp.or.jp/en/about/firsttime/whatsdesign/>, [2.09.2022].

<sup>206</sup> Design Council, *Using design as a force for change. Strategy 2020–24*, s. 6, <https://www.designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/Design%2520Council%25202020-24%2520Strategy.pdf>, [31.08.2021].



- 4) polski Instytut Wzornictwa Przemysłowego podaje na swojej stronie definicję wzornictwa (nie designu), nawiązującą do definicji Council of Societies of Industrial Design i tak rozumianą: „Wzornictwo jest działalnością twórczą mającą na celu uzyskanie określonych cech przedmiotów, procesów, usług oraz ich relacji w całościowych cyklach istnienia życia produktów lub usług. Wzornictwo łączy kreatywność i innowacyjność, nadaje formę ideom tak, by stały się praktycznymi i atrakcyjnymi propozycjami dla użytkowników lub konsumentów”<sup>207</sup>.

Podobne charakterystyki znaleźć można w opracowaniach literaturowych, zarówno badaczy-projektantów, jak i socjologów, antropologów, historyków sztuki czy kulturoznawców, którzy, analizując zjawisko z różnych perspektyw badawczych, wychwytyują podobne cechy wspólne. Socjolożka M. Piłat-Borcuch zauważa, że projektowanie stało się procesem, narzędziem umożliwiającym dokonywanie zmian, obejmującym niemal wszystkie obszary ludzkiej aktywności, także gospodarcze, organizacyjne i społeczne<sup>208</sup>. „Dizajn możemy rozumieć jako formę interwencji, w której wyniku zmienia się otoczenie. Projektanci dostarczają propozycje rozwiązań w odpowiedzi na napotykaną problemy. W tym celu korzystają z umiejętności analitycznego i syntetycznego myślenia oraz świadomie prowadzą działania o charakterze dywergentnym i konwergentnym” – komentują J. Rutkowska i I. Mościchowska<sup>209</sup>. Dla M. Fleischera design to rozpoznawanie problemów, ich kreatywne rozwiązywanie, a następnie bezproblemowe używanie rezultatów tego procesu<sup>210</sup>, a M. Bartczak rozumie design jako projektowanie nie tylko kreatywne, ale w równym stopniu odpowiedzialne, użyteczne i rozwiązujące problemy<sup>211</sup>. P. Kercher podaje jedną z najbardziej otwartych współczesnych definicji pojęcia, widząc w designie „inteligentne, kreatywne rozwiązanie dla zmieniających się ludzkich potrzeb”<sup>212</sup>, a projektant ceramik M. Cecuła idzie o krok dalej i zauważa, że design odchodzi od

---

<sup>207</sup> ABC Wzornictwa, Instytut Wzornictwa Przemysłowego, [https://www.iwp.com.pl/abc\\_wzornictwa](https://www.iwp.com.pl/abc_wzornictwa), [2.08.2021].

<sup>208</sup> M. Piłat-Borcuch, *Socjologia designu*, CeDeWu, Warszawa 2014, s. 13.

<sup>209</sup> J. Rutkowska, I. Mościchowska, *Warsztaty ideacyjne online*, „Formy” 5/2020, <https://formy.xyz/artikul/warsztaty-ideacyjne-online/>, [19.09.2021].

<sup>210</sup> M. Fleischer, *Problem problemu w designie i nie tylko*, [w:] T. Brown, *Zmiana przez design: Jak design thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*, Libron, Kraków 2016, s. 24.

<sup>211</sup> M. Bartczak, *Design thinking jako metoda tworzenia unikalnych rozwiązań biznesowych na przykładzie warsztatów czekoladowych marki Goplana*, „Marketing i Rynek” 2020, nr 5, s. 26—37.

<sup>212</sup> Cytat pochodzi z prelekcji Pete’a Kerchera, ambasadora EIDD Design for All Europe, wygłoszonej w Zamku Cieszyn, 18.06.2018.

produktów, wiążąc się z ideą poprawiania<sup>213</sup>. Dla pioniera metody design thinking T. Browna jest też oczywiste, że pokolenia projektantów nie mogą się zamykać w gabinetach czy w warsztatach, ale patrzeć na każdy problem występujący na świecie (od analfabetyzmu dorosłych do globalnego ocieplenia) w kategoriach designu<sup>214</sup>. Zestawienie wybranych definicji designu przedstawiono w tab. 2.1.

**Tabela 2.1. Współczesne definicje designu**

<b>Autor</b>	<b>Definicja</b>
M. Piłat-Borcuch (2014)	Projektowanie jest procesem, narzędziem umożliwiającym dokonywanie zmian, obejmującym niemal wszystkie obszary ludzkiej aktywności, także gospodarcze, organizacyjne i społeczne.
Światowa Organizacja Designu (World Design Organization) (2015)	Wzornictwo przemysłowe to strategiczny proces rozwiązywania problemów, który napędza innowacje, buduje sukces biznesowy i prowadzi do lepszej jakości życia poprzez innowacyjne produkty, systemy, usługi i doświadczenia.
M. Fleischer (2016)	Design to rozpoznawanie problemów, ich kreatywne rozwiązywanie, a następnie bezproblemowe używanie rezultatów tego procesu.
Instytut Wzornictwa Przemysłowego (2017)	Wzornictwo jest działalnością twórczą mającą na celu uzyskanie określonych cech przedmiotów, procesów, usług oraz ich relacji w całościowych cyklach istnienia życia produktów lub usług. Wzornictwo łączy kreatywność i innowacyjność, nadaje formę ideom tak, by stały się praktycznymi i atrakcyjnymi propozycjami dla użytkowników lub konsumentów.
P. Kercher (2018)	Design to inteligentne, kreatywne rozwiązanie dla zmieniających się ludzkich potrzeb.
Japoński Instytut Promocji Designu (Japan Institute of Design Promotion) (2020)	Design to seria procesów, w których myśli się przede wszystkim o ludziach, identyfikowaniu wyzwań i planowaniu sposobów odpowiedzi na nie.
Design Council (2020)	Design to sposób myślenia i umiejętności, połączenie myślenia krytycznego oraz kreatywności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: World Design Organization, *Industrial design definition history*, <https://wdo.org/about/definition>, [17.08.2021]; Japan Institute of Design Promotion, *What is Design?*, <https://www.jidp.or.jp/en/about/firsttime/whatsdesign>, [17.08.2021]; Design Council, *Using design as a force for change. Strategy 2020–24*, s. 6, <https://www.designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/Design%2520Council%25202020-24%2520Strategy.pdf>; ABC Wzornictwa, Instytut Wzornictwa Przemysłowego, [https://www.iwp.com.pl/abc\\_wzornictwa](https://www.iwp.com.pl/abc_wzornictwa), [15.11.2021]; M. Piłat-Borcuch, *Socjologia...*, s. 13; M. Fleischer, *Problem problemu w designie...*, s. 24; P. Kercher, prelekcja wygłoszona w Zamku Cieszyn, 18.06.2018

Dokonany przegląd literatury i refleksji związanych z postrzeganiem designu jako „zwierciadła” społecznych zmian pozwala na przyjęcie na potrzeby niniejszej pracy stanowiska, że design nie powinien być traktowany jako sztuka umożliwiająca wyrażenie

<sup>213</sup> Ibidem.

<sup>214</sup> T. Brown, *Zmiana przez design...*, s. 44.

indywidualnych twórczych poszukiwań. Design to narzędzie służące zmianie oraz proces, w którym jednym z kluczowych wyzwań jest zadanie pytania o rzeczywiste potrzeby ludzi. Projektowanie to proces skupiony na człowieku, a celem działania projektantów jest udzielenie najlepszej odpowiedzi na jego potrzeby, podnoszenie jakości życia człowieka, przy minimalizacji ryzyka nietrafionych inwestycji czy strat środowiskowych. Projektowanie to oferowanie scenariuszy zmiany, a rola projektanta zmienia się w stronę bycia moderatorem i animatorem tej zmiany<sup>215</sup>. Na marginesie należy dodać, że kwestią, która stała się przedmiotem osobnej polemiki w literaturze, jest aspekt związany z zauważalnym brakiem wystarczającej wiedzy projektantów, którzy muszą stawiać czoła bardzo skomplikowanym wyzwaniom współczesności, nie będąc do tego w wystarczająco dobry sposób przygotowanymi<sup>216</sup>.

Możliwość utylitarnego odpowiadania na społeczne oczekiwania, które – w zależności od epoki – są różnorako definiowane, stawia też design w szeregu zjawisk, które mogą stanowić odbicie ludzkiej kondycji. Niewątpliwie ze względu na swoją powszechność i odgrywaną społeczną rolę design będzie w kolejnych latach badawczym wyzwaniem dla różnych społecznych dziedzin, w tym zarządzania.

Pytanie, które trzeba postawić w kontekście rozszerzającego się znaczenia słowa „design” i rosnącego nim zainteresowania, dotyczy podłoża tych zmian. Aby odpowiedzieć na to pytanie, należy przywołać opublikowany pod koniec lat 90. XX wieku tekst J. Pine’a i J. Gilmore’a zatytułowany *The Experience Economy*<sup>217</sup>. Autorzy wskazali w nim istotną zmianę, która zachodzić zaczęła w sposobie doświadczania przez ludzi świata. Polegała ona na przejściu od doświadczania otoczenia w sposób funkcjonalny do emocjonalnego. Podstawowym kryterium oceny i odbioru zjawisk stały się emocje i doświadczenia. Rosnące zainteresowanie designem tłumaczone jest przez teoretyków faktem zmniejszającego się znaczenia produkcji przemysłowej, na rzecz wzrostu usług, wiedzy, komunikacji, procesów i właśnie doświadczeń<sup>218</sup>. W XXI wieku intensywny rozwój technologii cyfrowej doprowadził do łączenia w procesach projektowych produktów z doświadczeniami na niespotykaną wcześniej skalę, co powoduje, że członkowie społeczeństw i konsumenci oczekują doświadczeń w sposób

---

<sup>215</sup> M. Wszolek, *Kolejna zmiana w designie*, [w:] *Projektowanie komunikacji vol. 2*, (red.) M. Grech, A. Siemes, M. Wszolek, Libron, Kraków 2019, s. 7.

<sup>216</sup> D. Norman, *Why design education must change*, „Core 77”, 26.11.2010, <https://www.core77.com/posts/17993/Why-Design-Education-Must-Change>, [18.9.2021].

<sup>217</sup> Zob. J. Pine, J. Gilmore, *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston 1999.

<sup>218</sup> J. Redstrom, *Making design theory*, The MIT Press, Cambridge 2017, s. 12.

jeszcze bardziej rozwinięty niż kiedy zwracali na to uwagę Pine i Gilmore. Nie powinno zatem dziwić, że, obok wymienionych już produktów, projektów graficznych oraz usług, przedmiotem pracy projektantów musiały stać się także ludzkie doświadczenia. Philips Design tak to przedstawia: „Doświadczenie to nie tylko sposób interakcji z przedmiotem lub usługą. Z pewnością nie jest to tylko pożądaný dodatek, który sprawia, że coś jest lepiej zapamiętane i przyjemniejsze. Chodzi o wzbogacenie życia ludzi i rozszerzenie ich możliwości, wpisując się w ich codzienną rutynę. Przyjrzyj się, jak to robimy”<sup>219</sup>.

T. Brown już w 2013 r. tak charakteryzował obszar dokonujących się zmian:

- a) następuje zatarcie granicy między produktami a usługami, klientom mniej zależy na funkcjonalnym działaniu, a bardziej na doświadczeniu;
- b) następuje przejście od konkretnych produktów i usług do złożonych systemów;
- c) wkraczamy w epokę ograniczeń – masowa produkcja i konsumpcja, które definiowały erę industrialną, muszą zostać ograniczone<sup>220</sup>.

Tworzenie kultury doświadczenia wymaga przejścia od doświadczeń ogólnych do doświadczeń zaprojektowanych tak, by były one odbierane jako indywidualnie dostosowane do potrzeb danego klienta. W odróżnieniu od produktu masowego lub od standardowej usługi doświadczenie rodzi się wtedy, gdy daje wrażenie spersonalizowanego i dostosowanego do potrzeb klienta, jak podkreśla T. Brown<sup>221</sup>. W wyniku wzrastającego zapotrzebowania na doświadczenia odbywa się nieustanna transgresja designu, co zaznacza P. Moźdzynski: „(...) granice, do których dochodziła jedna grupa, trend lub pokolenie projektantów, przekraczane były przez ich następców. Trudno jest już określić, gdzie dizajn zaczyna się, a gdzie kończy – okazuje się, że «wszystko jest dizajnem», wszystko bowiem opiera się na działaniach projektantów lub może być przez nich kształtowane. Dokonując kolejnych transgresji, projektanci pragną wpływać na różne sfery życia, kreować przedmioty, relacje społeczne, ludzkie «ja», przyrodę i społeczeństwo”<sup>222</sup>. Dla Moźdzynskiego design jest wręcz mitologią współczesności, w której upatruje on „zespół opowieści i praktyk, który na wzór mitologii religijnej tworzy «magiczne walory przedmiotu. (...) Dzięki «magicznym» praktykom dizajnera «zwykły» przedmiot staje się «fetyszem» – ludzie zaczynają się

---

<sup>219</sup> Philips, <https://www.philips.com/a-w/about/innovation/experience-design/our-work>, [12.08.2022].

<sup>220</sup> T. Brown, *Zmiana przez design...*, s. 164–182.

<sup>221</sup> Ibidem, s. 107.

<sup>222</sup> P. Moźdzynski, *Projektowanie...*, s. 98.

z nim utożsamiać, pragną go, uznając, że da im on (laptop, smartfon, dzinsy, mebel...) coś więcej niż prostą użyteczność – szczęście, którego «zwykły» przedmiot (np. produkt innej marki) dać im nie może»<sup>223</sup>. W opinii autorki rozprawy trzeba jednak poddać to twierdzenie polemice, gdyż projektowanie jest tu postrzegane jako sposób na osiągnięcie wysokiego kapitału społecznego dzięki posiadaniu przedmiotów. Tymczasem projektanci, badając rzeczywiste, także te ukryte, potrzeby odbiorców, proponują rozwiązania, które nie mają być atrakcyjne tylko w sferze wizualnej, ale m.in. poprzez przemyślaną ergonomię, funkcjonalność, uwzględnienie zasad zrównoważonego rozwoju i dostępności, a także partycypację; tworzą innowacyjne rozwiązania w każdym z aspektów życia społecznego<sup>224</sup>.

Innym istotnym czynnikiem zmiany, który wpłynął na rozwój zainteresowania projektowaniem, jest fakt krystalizowania się u konsumentów w XXI wieku potrzeb dotyczących uczestniczenia w określaniu tego, co rynek ma im do zaproponowania. Współprojektowanie innowacji z klientami staje się dziś strategią przetrwania dla różnych organizacji<sup>225</sup>. Firmy i instytucje publiczne z każdym rokiem są znacznie bardziej świadome znaczenia projektantów, którzy mogą dla nich wykreować nowe rozwiązania, a stosując narzędzia projektowe, trafiają w potrzeby konkretnej grupy odbiorców, potrafią dobrze komunikować wartości projektów i znają prawa rynku.

### **2.1.2 Zarządzanie designem**

Termin zarządzanie designem pojawił się w latach 60. XX wieku w Wielkiej Brytanii i był stosowany do określania relacji, które zachodziły na poziomie biur projektowych i ich klientów. Design manager był osobą koordynującą projekt i podtrzymującą relacje biura z klientami. Już w latach 60. XX wieku widoczne było, że firmy, które posiadały w swych strukturach design managerów, odnosiły korzyści; początkowo miało to miejsce przede wszystkim w przemyśle i gospodarce, gdzie rola projektanta ewoluowała od samej kreacji do rozumienia praw rynku i umiejętnego określania grupy odbiorczej<sup>226</sup>. Ten fakt spotkał się z naukowym zainteresowaniem uczelni wyższych Royal College of Art i London Business School. W rezultacie

---

<sup>223</sup> Ibidem.

<sup>224</sup> C. Plumbe [i in.] (red.), *Innovating with people: The business of Inclusive design*, Norwegian Design Council, 2012, s. 22.

<sup>225</sup> J. Wiechoczek, M. Kieźel, *Zaangażowanie (się) konsumentów a kształtowanie innowacji w sferze produktu i komunikacji marketingowej*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 357, s. 165–182.

<sup>226</sup> Zob. P. Hetzel, *Design Management et Constitution de l'Offre* (praca doktorska), Université Jean Moulin, Lyon 1993.

powołano w Londynie Katedrę Zarządzania Designem z P. Gorbem na czele. Równolegle w Stanach Zjednoczonych, w Bostonie, powołano do życia Instytut Zarządzania Designem (Design Management Institute – DMI), a w College of Art rozpoczęto wykłady z tego przedmiotu. Harvard Business School wraz z DMI rozpoczęło badania naukowe w tym zakresie. Od 1989 r. wydawana jest także publikacja poświęcona zarządzaniu designem – „Design Management Journal”.

Zarządzanie wzornictwem zostało sformalizowane jako odrębna dyscyplina dopiero w drugiej połowie XX wieku. Do lat 60. XX wieku design management zajmował się głównie zarządzaniem estetycznymi komponentami designu, szczególnie w odniesieniu do produktów i marek. W latach 60. i 70. zarządzanie wzornictwem zaczęło zajmować się usystematyzowaniem funkcji projektowania, by w latach 80. i 90. doczekać się większego zrozumienia funkcji design managera i wzornictwa jako strategicznego zasobu. Wzornictwo zaczęło wtedy funkcjonować na najwyższych szczeblach organizacji, obok produkcji i marketingu. Od początku XXI wieku design jest traktowany jako proaktywne narzędzie strategiczne, a zarządzanie wzornictwem jako narzędzie zapewniające zdolność tworzenia innowacji i nadawania tonu rynkowi (a nie reagowania na potrzeby rynku)<sup>227</sup>.

Ewolucja w rozumieniu zarządzania designem i stawianych przed nim celów wynika z rozwoju zapotrzebowania na design w firmach. Design związany z rozwojem przemysłu, masowej produkcji, technologii, będący narzędziem umożliwiającym tworzenie produktów, stał się (zgodnie z definicją International Council Societies of Industrial Design ICSID) procesem tworzenia innowacji, których celem jest jakość przedmiotów, procesów, usług i wszystkich mechanizmów rządzących się swoim cyklem życia<sup>228</sup>. Zgodnie z tym rozumieniem obecną rolę design managera w firmie można określić jako kreowanie w firmie środowiska sprzyjającego tworzeniu innowacji i nowych rozwiązań. Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa konieczne staje się rozumienie roli designu i jego miejsca w organizacji oraz świadome prowadzenie procesów, w których można dzięki jego wykorzystaniu osiągnąć wyższy poziom konkurencyjności. B. Borja de Mozota prowadziła badania dotyczące znaczenia designu

---

<sup>227</sup> Interaction Design Foundation, *Design Management (An Introduction) – Taking Charge of Processes and People*, <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-management-an-introduction-taking-charge-of-processes-and-people>, [15.10.2021].

<sup>228</sup> International Council Societies of Industrial Design ICSID to organizacja skupiająca oficjalne stowarzyszenia ekspertów w dziedzinie designu. Więcej informacji: <http://www.2plus3d.pl/artykuly/icsid-international-council-of-societies-of-industrial-design>, [15.10.2021].

w kontekście nauk o zarządzaniu i wykazała, w jakich obszarach może on przynosić korzyści i jak różnorodne role pełnić w organizacji. Są to:

- a) wyróżnik: design stanowi źródło przewagi konkurencyjnej na rynku poprzez budowę wartości marki, lojalności klientów, cen czy orientacji na klienta;
- b) integrator: design jest zasobem, który usprawnia procesy rozwoju nowych produktów, zarządzania projektami, wprowadza modele innowacji zorientowane na użytkownika;
- c) transformator: design jest zasobem umożliwiającym tworzenie nowych możliwości biznesowych; poprawiającym zdolności firmy do radzenia sobie ze zmianą i lepszej interpretacji otoczenia i rynku;
- d) „dobry biznes”: design stanowić może źródło zwiększonej sprzedaży i lepszych marż, daje możliwość tworzenia większej wartości marki i szerszego rynku, zwrotu z inwestycji<sup>229</sup>.

To, że stosowanie designu w firmach jest dla nich opłacalne, wyartykułował już w 1950 r. Thomas Watson, były prezes IBM, który mówił, że „dobry design to dobry biznes”. Potwierdzają to bardziej współczesne badania. Duńskie Centrum Designu przeprowadziło badania na temat ekonomicznych efektów zastosowania designu<sup>230</sup>, które już w 2003 r. dowiodły, że firmy, które we wczesnym etapie swojego rozwoju kładą nacisk na zastosowanie designu i dają mu w organizacji strategiczną pozycję, osiągają większe dochody. Design jest zatem postrzegany w duńskim biznesie jako narzędzie umożliwiające rozwój firmy, w różnych jej aspektach. Design pomaga firmom mnożyć zyski poprzez zróżnicowanie produktów i marek, maksymalizację atrakcyjności dla klientów, a także możliwość przyciągnięcia najlepszych pracowników. J. Woudhuysen określił, w jakich obszarach funkcjonowania firm powinny być wykorzystywane umiejętności projektantów. Są to przede wszystkim: wizualizacja i tworzenie funkcjonalności dostępnych i zrozumiałych przez wszystkich; obniżanie kosztów nabywanych dóbr i rozwoju technologii; dbałość o komfort życia; dbałość o osoby starsze<sup>231</sup>. Priorytetowym zadaniem projektantów jest także odpowiadanie na wyzwania związane ze zrównoważonym rozwojem i kryzysem klimatycznym<sup>232</sup>. Zrównoważony

---

<sup>229</sup> B. B. de Mozota, *The Four Powers of Design: a Value Model in Design Management*, „Design Management Review” 2010, 17(2), s. 46.

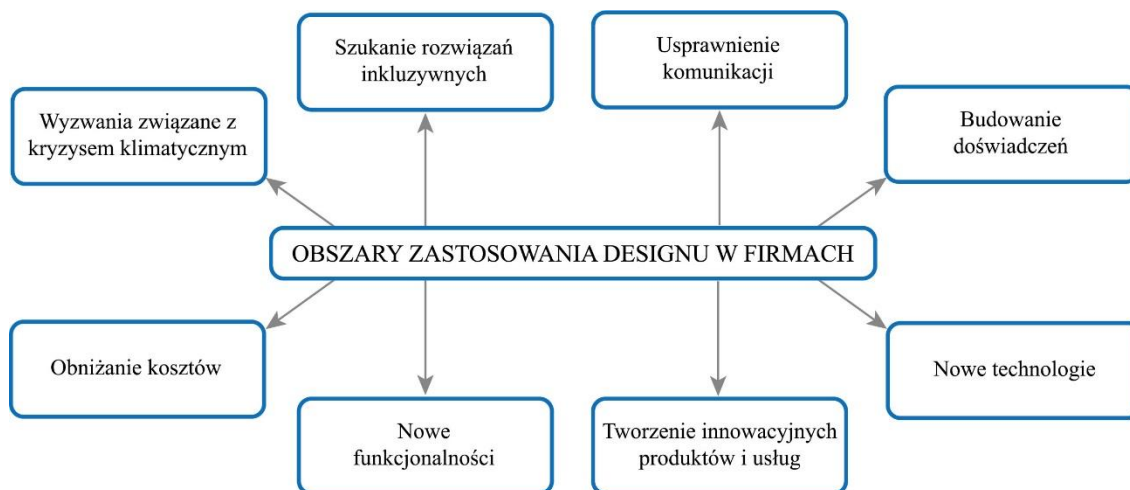
<sup>230</sup> Zob. National Agency for Enterprise and Housing, *The Economic Effects of Design*, Copenhagen 2003.

<sup>231</sup> J. Woudhuysen, *The Next Trend in Design*, „Design Management Journal” 2012, no. 6, s. 27.

<sup>232</sup> P. Rojek-Adamek, *Wymiary współczesnego design'u a koncepcja zrównoważonego rozwoju*, „Acta Universitatis Lodzianensis” 2016, nr 56, s. 21–35.

rozwój, migracje ludzi i starzenie się społeczeństw, a także takie wskazane przez M. Piłat-Borcuch wyzwania, jak przyrost wiedzy, znużenie ludzi tym, co znane, powstawanie nowych form ekspresji i komunikacji międzyludzkiej, to nowe przestrzenie działania projektowego<sup>233</sup>. Możliwości wykorzystywania designu w biznesie przedstawiono na rys. 2.1.

**Rysunek 2.1. Najważniejsze obszary zastosowania designu w przedsiębiorstwach**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Woudhuysen, *The Next Trend in Design...*, s. 27; B.B. de Mozota, *The Four Powers of Design...*, s. 46; National Agency for Enterprise and Housing, *The Economic Effects of Design*, Copenhagen 2003; M. Piłat-Borcuch, *Socjologia...*, s. 20

Analiza licznych zadań, w których przedsiębiorstwo może zastosować design, pozwala na postawienie tezy, że design wzmacnia potencjał organizacji i powinien być traktowany jako strategiczne narzędzie w firmie. Jak podkreśla B. Ziębicki, kluczowym wyzwaniem praktyki współczesnego zarządzania staje się zapewnienie elastyczności organizacji. „Tradycyjne modele zarządzania, wykorzystujące wieloszczeblowe struktury organizacyjne, stawiające na specjalizację, oparte na sformalizowanych procedurach, stają się coraz mniej skuteczne”<sup>234</sup>. Rozwijanie metod działania i procesów służących włączaniu designu w kluczowe kompetencje biznesu w naturalny sposób zaczyna być więc nadrzędnym celem wielu organizacji, bowiem umożliwia osiągnięcie

<sup>233</sup> M. Piłat-Borcuch, *Socjologia...*, s. 10.

<sup>234</sup> B. Ziębicki, *Holokracja jako nowa koncepcja elastycznej organizacji – próba oceny*, „Przegląd Organizacji” 2020, nr 2(961), s. 3–10.



owej elastyczności. Narzędziem staje się zarządzanie designem i tak też jego rolę opisują różni badacze<sup>235</sup>.

Podobnie jak w przypadku terminu *design*, pojęcie *design management* nie zostało zdefiniowane w sposób jednoznaczny (tab. 2.2). Co jakiś czas w literaturze pojawiają się próby jego wyjaśnienia; trwają też dyskusje dotyczące jednoznacznego przypisania tego obszaru do sfery projektowania bądź zarządzania i biznesu<sup>236</sup>. P. Gorb, jeden z czołowych teoretyków design management, definiuje je jako efektywne rozłożenie przez menedżerów liniowych zasobów, związanych z designem, dostępnych w organizacji, aby pomóc firmie osiągnąć jej cele<sup>237</sup>. Według R. Cooper i M. Pressa zarządzanie designem to zastosowanie metod zarządzania do procesów projektowania i innowacji<sup>238</sup>. Prezes Szwedzkiej Fundacji Designu Przemysłowego, T. Darlin, utożsamia zarządzanie designem z budowaniem wśród personelu wszystkich szczebli zrozumienia i świadomości, że tylko świadome działania, podejmowane przy nawet najmniej istotnych decyzjach, usprawniają działanie firm<sup>239</sup>. A. Dziadkiewicz i P. Maśloch uważają, że głównym zadaniem stojącym przed design managerami i zarządzaniem designem w organizacji jest stworzenie przestrzeni przyjaznej dla twórczości i ciągłego poszukiwania innowacji<sup>240</sup>.

Zwięźle i trafnie określił istotę zarządzania designem D. Petersen, były prezes firmy Ford, który uznał, że kluczowe jest w nim kreowanie właściwych relacji pomiędzy designem, a wszystkimi poziomami organizacji<sup>241</sup>. Według G. Barana i J. Bąka w zarządzaniu designem nacisk kładzie się na kwestię zmiany hierarchicznego taylorowskiego modelu zarządzania, na bardziej płaski i elastyczny model organizacyjny, który zachęca do większej kreatywności, niezależności i ryzyka. „Ten nowy model opiera się na koncepcji zarządzania projektami, zarządzania zorientowanego na klienta, TQM

---

<sup>235</sup> G. Bąk, J. Baran, *Design thinking jako przestrzeń dla przełomowych innowacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. 18, z. 12, cz. 2, s. 233–246.

<sup>236</sup> Ibidem.

<sup>237</sup> P. Gorb, *Managing design in an uncertain world*, „European Management Journal”, 1995, vol. 13(1), s. 120–127.

<sup>238</sup> R. Cooper, M. Press, *The design agenda. a Guide to Successful Design Management*, Wiley, Chichester 1995, s. 3.

<sup>239</sup> Swedish Industrial Design Foundation, *Attitudes, Profitability and Design Maturity in Swedish Companies*, raport z badań przeprowadzonych na 1308 managerach designu reprezentujących szwedzkie firmy zatrudniające powyżej 20 pracowników. Badanie zostały przeprowadzone między grudniem 2003 r. a marcem 2004 r. przez Medialect AB.

<sup>240</sup> A. Dziadkiewicz, P. Maśloch, *Design jako nowoczesny trend w zarządzaniu*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4(2), s. 81–94.

<sup>241</sup> *18 Views on the definition of Design Management*, „Design Management Journal” 1998, [http://hoadd.noordhoff.nl/sites/7607/\\_assets/7607d10.pdf](http://hoadd.noordhoff.nl/sites/7607/_assets/7607d10.pdf), [17.06.2022].

i wszystkich odmianach zarządzania, w których wykorzystywany jest design<sup>242</sup>. Design Management Institute tak też rozumie jego rolę, przy czym tę definicję należy uznać za najpełniejszą, zwraca ona bowiem uwagę zarówno na efekt w postaci sukcesu danej organizacji, jak i cel społeczny (podnoszenie jakości życia ludzi). Tu design management rozumiany jest jako obejmujący bieżące procesy, decyzje i strategie, które umożliwiają innowacje i tworzenie efektywnie zaprojektowanych produktów, usług, komunikacji, otoczenia i marek, które wzmacniają naszą jakość życia i dają sukces organizacyjny<sup>243</sup>.

**Tabela 2.2. Istota design management w ujęciu różnych autorów**

<b>Autor</b>	<b>Istota design management</b>
P. Gorb (1995)	Zarządzanie designem to efektywne wykorzystanie przez menedżerów liniowych zasobów wzornictwa dostępnych dla organizacji w dążeniu do osiągnięcia jej celów korporacyjnych.
R. Cooper, M. Press (1995)	Zastosowanie metod zarządzania do procesów projektowania i innowacji.
T. Darlin (2004)	Budowanie wśród personelu wszystkich szczebli zrozumienia i świadomości, że tylko świadome działania, podejmowane przy nawet najmniej istotnych decyzjach mogą przyczynić się do wzrostu efektywności.
K. Best (2009)	Wykorzystanie designu na wszelkich poziomach funkcjonowania firmy i włączanie projektantów nie tylko w opracowanie nowych produktów, usług czy identyfikacji firmy, ale w opracowanie taktyki osiągnięcia założonych celów biznesowych, modeli biznesowych, strategii, misji i wizji firmy.
A. Dziadkiewicz i P. Maśloch (2013)	Stworzenie przestrzeni przyjaznej dla twórczości i ciągłego poszukiwania innowacji.
D. Petersen (2013)	Kreowanie właściwych relacji pomiędzy designem, a wszystkimi poziomami organizacji.
Design Management Institute (2021)	Design management to biznesowa strona projektowania. Obejmuje bieżące procesy, decyzje i strategie, które umożliwiają innowacje i tworzenie efektywnie zaprojektowanych produktów, usług, komunikacji, otoczenia i marek, które wzmacniają naszą jakość życia i dają sukces organizacyjny.

Zródło: opracowanie własne na podstawie: P. Gorb, *Managing design...*, s. 120–127; R. Cooper, M. Press, *The design agenda...*, s. 3; Swedish Industrial Design Foundation, *Attitudes, Profitability and Design Maturity in Swedish Companies*; A. Dziadkiewicz, P. Maśloch, *Design jako nowoczesny trend...*, s. 81–94; *18 Views...*; G. Bąk, J. Baran, *Design thinking...*; *What is design management*, Design Management Institute, [https://www.dmi.org/page/What\\_is\\_Design\\_Manag](https://www.dmi.org/page/What_is_Design_Manag), [14.10.2021]; K. Best, *Design Management...*, s. 12

Przegląd definicji zarządzania designem pozwala na stwierdzenie, że jego przedmiotem jest zarządzanie z wykorzystaniem metod projektowych, uwzględniające wszystkie poziomy funkcjonowania danej organizacji, bazujące przede wszystkim na

<sup>242</sup> Zob. G. Bąk, J. Baran, *Design thinking...*

<sup>243</sup> *What is design management*, Design Management Institute, [https://www.dmi.org/page/What\\_is\\_Design\\_Manag](https://www.dmi.org/page/What_is_Design_Manag), [14.10.2021].

świadomym monitorowaniu potrzeb klientów. Zarządzanie designem nie pełni roli nadrzędnej, ale porządkuje i uspójnia procesy, które mają wspierać rozwój firmy. W procesach zarządczych opartych mniej na know-how, a bardziej na know-why, umiejętne odczytywanie potrzeb społecznych i potrzeb użytkowników daje istotną przewagę i odgrywa wielką rolę, stanowi też istotę procesu opartego o design<sup>244</sup>. Pozwala tworzyć nowe produkty i usługi, optymalizować zachowania odbiorców firmy, usprawniać funkcjonowanie samej organizacji zarówno w kontekście jej strategii, wizerunku, efektywności biznesowej, jak i społecznego oraz środowiskowego oddziaływania. Zarządzanie designem jest przydatne na poziomie operacyjnym, kiedy jest narzędziem kreowania nowych produktów i usług; na poziomie taktycznym, kiedy umożliwia budowanie spójności firmy; a także na poziomie strategicznym. Wtedy staje się instrumentem tworzenia strategii biznesowej opartej o design. Wymaga ono wizji i przywództwa umożliwiających wykorzystanie designu jako zasobu ułatwiającego przetrwanie sytuacji kryzysowej, wyróżnienie się na rynku i wzbudzenie u klientów chęci nabycia danego produktu czy usługi. Prowadzenie badań potrzeb użytkowników (klientów), rozpowszechnianie wiedzy o designie, wprowadzanie pracowników w proces projektowy oraz kreowanie właściwych relacji pomiędzy designem a wszystkimi poziomami organizacji należy uznać za niektóre z głównych zadań w organizacjach, możliwych do realizacji poprzez wdrożenie zarządzania designem<sup>245</sup>.

Dzięki zarządzaniu designem firma może usprawnić swoje działania w zakresie:

- ilości – wzrost dochodów, większe udziały rynkowe, szersza dystrybucja, wejście na nowe rynki;
- jakości – wyższy poziom satysfakcji użytkowników;
- metody – wykorzystanie potencjału całego zespołu;
- czasu – krótszy cykl rozwoju produktu lub usługi;
- kosztów – zminimalizowane ryzyko nietrafionej inwestycji<sup>246</sup>.

A. Dziadkiewicz i P. Maśloch tak określili korzyści wynikające z zastosowania zarządzania designem w organizacjach:

- rozwiązywanie problemów biznesowych z wykorzystaniem metodologii design thinking;

---

<sup>244</sup> F. Celaschi, M. Celi, L.M. Garcia, *The Extended Value of Design: An Advanced Design Perspective*, „Design Management Journal” 2011, no. 6, s. 6.

<sup>245</sup> Zob. *18 Views on...*

<sup>246</sup> Uniwersytet SWPS, <https://swps.pl/oferta/warszawa/podyplomowe/biznes-zarzadzanie/zarzadzanie-innowacja-design-management>, [12.11.2021].

- tworzenie strategii biznesowych w oparciu o design;
- wizualizowanie przyszłych scenariuszy rozwoju firmy;
- kreowanie innowacji;
- analizowanie światowych trendów;
- zarządzanie zintegrowanym procesem projektowym (od badań, przez etapy przygotowania, aż do wdrożenia);
- projektowanie usług i doświadczeń klientów/użytkowników (service design);
- tworzenie spójnej komunikacji wizualnej;
- prowadzenie procesów kreatywnych i projektowych<sup>247</sup>.

Efekty zarządzania designem mogą być mierzone zarówno finansowo, jak i niefinansowo. Mierzone są obroty firmy, koszty unowocześniania produktów, a także satysfakcja klienta, kreatywność i innowacje<sup>248</sup>. W zarządzaniu designem wykorzystuje się przede wszystkim metody projektowe, których istotą jest obserwacja i odkrywanie potrzeb ludzi. Takie bieżące śledzenie potrzeb użytkowników i zmian społecznych charakterystyczne jest dla procesów zarządczych opartych mniej na modelu know-how, a bardziej na know-why<sup>249</sup>. Znajomość potrzeb odbiorców ułatwia podejmowanie szybkich reakcji i diagnozowanie zmiennych, szukanie nowych możliwości, rynków zbytu, czy dotarcie do klientów. Właśnie w badaniach użytkowników M. Tomczyk i M. Spychalska-Wojtkiewicz upatrują początków świadomych procesów zarządzania designem<sup>250</sup>. Badania przeprowadzone przez autorkę niniejszej pracy w styczniu 2021 r. w jednej z polskich firm z sektora kreatywnego, określającą się jako świadomie stosująca zasady design management, potwierdziły wagę monitorowania potrzeb klientów. Badanie dotyczyło roli zarządzania designem w turbulentnym otoczeniu i w jego trakcie osoba zarządzająca za największą wartość stosowania designu uznała skupienie na potrzebach użytkowników, a ich monitorowanie za nadzwyczaj ważne w sytuacji kryzysu<sup>251</sup>. W tej samej firmie przebadano także wpływ stosowanych elementów zarządzania designem na organizację. Design traktowany jako kompas, dzięki któremu wiadomo, jakie zastosować narzędzia i jakie ruchy w firmie wykonać, umożliwia dostosowanie się do zmiennych

<sup>247</sup> Zob. A. Dziadkiewicz, P. Maśloch, *Design...*

<sup>248</sup> Zob. G. Bąk, J. Baran, *Design thinking...*

<sup>249</sup> F. Celaschi, M. Celi, L.M. García, *The Extended Value of Design...*, s. 6–15.

<sup>250</sup> M. Tomczyk, M. Spychalska-Wojtkiewicz, *Design as an Element of the Service Company's Strategy*, „European Journal of Service Management” 2018, vol. 4, iss. 28/2, s. 499–503.

<sup>251</sup> L. Trojan, *The role of design management in an organization in a turbulent environment*, „Organization and Management” 2021, vol. 2, no. 54, s. 148.

warunków funkcjonowania, a zarządzanie designem (rozumiane jako świadome sekwencje określonych działań) prowadzi do rozwoju organizacji<sup>252</sup> (tab. 2.3).

**Tabela 2.3. Wpływ zarządzania designem na rozwój organizacji**

<b>Element zarządzania designem zastosowany w rozwoju organizacji</b>	<b>Wpływ na organizację</b>
Wiedza ekspertów-projektantów	— inspiracja, — zmiana sposobu myślenia o zarządzaniu organizacją i oferowanymi produktami
Warsztaty design thinking	— wprowadzenie myślenia o potrzebach odbiorców, — zawężenie oferty, — odnalezienie niszy na rynku
Wprowadzenie badania potrzeb odbiorców	— zaprojektowanie oferty, — wzbudzenie potrzeby na produkt organizacji na rynku
Wprowadzenie designu jako sposobu myślenia na poziom procesu i do struktury organizacyjnej	— wprowadzenie modelu organizacji turkusowej, — pozyskanie klientów na rynku ogólnopolskim, a nie tylko lokalnym, — utrzymanie siedziby organizacji w małym mieście
Warsztaty komunikacji w zespole	zintegrowany, dobrze rozumiejący się zespół szybko reagujący na zmiany
Testowanie własnych produktów	— przekonanie o skuteczności własnych rozwiązań, — ulepszone produkty
Weryfikowanie własnych wizji z klientami	— zminimalizowane ryzyko porażki, — produkty odpowiadające na potrzeby
Budowanie relacji z klientami	klienci ceniący wartości i produkty studia, lojalni
Całościowe projektowanie wszystkich parametrów produktu/usługi	klienci ceniący wartości i produkty studia, lojalni

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych: L. Trojan, *The role of design management...*, s. 148

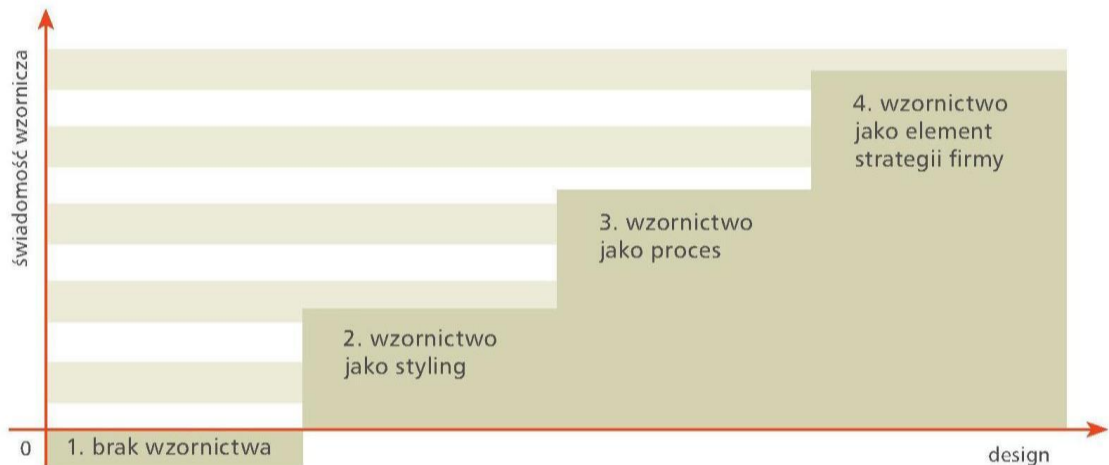
Jednym z narzędzi stosowanych w procesach zarządzania designem i umożliwiających sprawdzenie, na jakim poziomie w zakresie stosowania designu jest dana firma, jest tzw. duńska drabina designu (The Design Ladder). Jest ona wynikiem badań prowadzonych przez Duńskie Centrum Designu, które określiło cztery poziomy zastosowania designu w firmach (rys. 2.2):

- 1) Firma nie stosuje designu.
- 2) Design jest w przedsiębiorstwie stosowany jako forma, stylizacja produktów lub usług.

<sup>252</sup> Ibidem.

- 3) Design jest narzędziem procesowym – włączonym w procesy rozwojowe.
- 4) Design jako strategia – jest strategicznym elementem modelu biznesowego firmy<sup>253</sup>.

### Rysunek 2.2. Drabina designu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: H.U. Ramlau, *In Denmark, Design Tops the Agenda*, „Design Management Review” 2004, vol. 15, no. 4, s. 50

Warto tu dodać, że to samo Duńskie Centrum Designu w 2016 r. przeprowadziło inne badanie, które ukazywało poziom stosowania designu wśród duńskich firm. Wykazało ono, że 58% firm w Danii stosuje design, 15% plasuje się na drugim szczeblu drabiny, 30% traktuje design jako narzędzie procesowe (trzeci szczebel), a 13% jako element strategii (czwarty szczebel).

W Polsce brakuje oficjalnych badań dotyczących lokowania się firm na drabinie designu. Na przełomie 2014 i 2015 r. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości przeprowadziła badania stanu designu na 333 polskich firmach, które wykazały, że był on obecny w firmach głównie jako element strategii marketingowych, na poziomie branding i identyfikacji wizualnej. Zgodnie z wynikami badań 77,8% firm prowadziło projekty, które wiązały się projektowaniem produktów/usług w obszarze komunikacji, 55% w obszarze produktu, a 45,3% w projektowaniu usług<sup>254</sup>.

Norweski interdyscyplinarny zespół badaczy (architekt, inżynier i planista), V. Knotten, O. Lædre i G. Hansen, przeprowadził badania, z których wynika, że

<sup>253</sup> National Agency for Enterprise and Housing, *The Economic Effects...*, s. 4.

<sup>254</sup> PARP, *Diagnoza stanu design. Perspektywa przedsiębiorstw*, 1.06.2015, [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2015\\_diagnoza\\_stanu\\_design\\_przedsiębiorcy\\_2015\\_final.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2015_diagnoza_stanu_design_przedsiębiorcy_2015_final.pdf), [29.03.2021].

najważniejszymi czynnikami sukcesu we wdrażaniu zarządzania designem w firmach są sprawny zespół projektowy oraz dobra komunikacja. Badacze zapytali także samych managerów designu o kluczowe dla dobrego zarządzania designem umiejętności. Wyniki badań wskazały na dobrą komunikację i umiejętność podejmowania decyzji<sup>255</sup>. Kompetencje te powinny być rozwijane w toku nauczania, przy czym design manager powinien mieć umiejętności interdyscyplinarne, które pochodzą z pogranicza wielu dziedzin, nie tylko samego zarządzania. Warto tu nadmienić, że choć w Polsce design management stanowi świeżą specjalizację w zarządzaniu, został już wprowadzony jako kierunek nauczania na wybranych uczelniach wyższych<sup>256</sup>. Studia z zakresu zarządzania designem oferują kształcenie takich umiejętności, jak: budowanie zespołu, design thinking – zarządzanie innowacją, anatomia trendu, tworzenie innowacji za pomocą designu, strategia i modelowanie w biznesie, projektowanie usług i doświadczeń, czy budżetowanie<sup>257</sup>. Ten zakres tematyczny obrazuje różnorodność wyzwań, z jakimi mierzyć się muszą firmy, szerokość zadań, jakie stoją przed design managerami, oraz kompleksowość narzędzia, jakim jest design. Jednocześnie brak świadomości co do roli, jaką design może pełnić w organizacjach, a także niedostateczne wykształcenie projektantów w obszarze zarządzania, wartości i języka, jakim operuje biznes, stanowią ciągle największą barierę w stosowaniu zarządzania designem<sup>258</sup>.

W podsumowaniu należy stwierdzić, że design management ma wielorakie zastosowanie. W firmach zarządzanie designem wykorzystywane jest przy tworzeniu strategii, marek, rozwoju nowych produktów oraz usług, usprawnianiu procesów, tworzeniu skutecznej komunikacji. Uspójnia też procesy zarządzania projektami, budowania łańcuchów dostaw oraz strategii firmy. Za słuszną należy uznać tezę K. Best, że design management wspiera kulturę kreatywności i innowacji na wszystkich trzech poziomach funkcjonowania firmy: operacyjnym, taktycznym i strategicznym<sup>259</sup>. Wymaga świadomości roli designu w organizacji i możliwości wykorzystywania designu jako narzędzia w odpowiadaniu na zmieniające się oczekiwania klientów i turbulentne

---

<sup>255</sup> V. Knotten, O. Lædre, G.K. Hansen, *Building design management – key success factors*, „Architectural Engineering and Design Management” 2017, vol. 13, no. 6, s. 479–493.

<sup>256</sup> Studia na kierunku design management w 2022 r. oferują w Polsce m.in. takie uczelnie: Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Wyższa Szkoła Europejska im. ks. J. Tischnera, Szkoła Główna Handlowa, Politechnika Warszawska.

<sup>257</sup> Program Uniwersytetu SWPS, <https://swps.pl/oferta/warszawa/podyplomowe/biznes-zarzadzanie/zarzadzanie-innowacja-design-management>, [1.09.2022].

<sup>258</sup> E. Gołębiowska, wystąpienie *Zawód designer*, 4DesignDays, 25.01.2019, Katowice.

<sup>259</sup> K. Best, *Design Management. Zarządzanie strategią, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu*, PWN, Warszawa 2009, s. 17.

otoczenie. Design management to nie z góry ustalony wzorzec postępowania, ale założenie, że organizacja musi śledzić potrzeby odbiorców i odpowiadać na nie, wykorzystując metody projektowe, przede wszystkim metodę myślenia projektowego (design thinking). Trzeba jednak przy tym mieć na uwadze, że design management jest w ciągłej fazie rozwoju i wymaga nieustającego zadawania pytania o to, w jaki najlepszy sposób może ono służyć organizacji<sup>260</sup>.

## 2.2 Istota i główne założenia metody design thinking

### 2.2.1 Pojęcie design thinking

Myślenie projektowe jest wywodzącym się z obszaru designu postępowaniem o niejednoznacznie (podobnie jak sam design i design management) określonej definicji. A. Osterwalder definiuje je jako „zastosowanie metodologii i podejścia projektowego do szerszego sektora zagadnień i problemów występujących w biznesie i społeczeństwie”<sup>261</sup>. Ta prosta, ale jasna definicja pokazuje naturę i cel design thinking, które wykraczają poza obszar projektowania.

Istnieje kilka modeli i koncepcji etapów prowadzenia procesów design thinking, a katalog używanych w nich narzędzi jest otwarty. Jeden z twórców metody, T. Brown, istotę związków pomiędzy designem a wyłonionym z niego design thinking, określa w następujący sposób: „Design thinking polega 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”<sup>262</sup>. To właśnie Brown jako pierwszy zoperacjonalizował pojęcie design thinking i wprowadził je do dyskursu projektowego. To on jest także autorem słynnego powiedzenia, że: „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”<sup>263</sup>. Zdanie to wskazuje na rolę, jaką w procesach projektowych i w design thinking odgrywają odbiorcy projektowanych rozwiązań, którzy stają się pełnoprawnymi członkami zespołów projektowych.

---

<sup>260</sup> Zob. D. Hands, *Design Management: The Essential Handbook*, Kogan Page, London 2018.

<sup>261</sup> *Design & Thinking*, 2012, <http://designthinkingmovie.com/#home>, [10.11.2021].

<sup>262</sup> T. Brown, *Zmiana przez design...*, s. 15.

<sup>263</sup> *Ibidem*, s. 18.



Narzędzia charakterystyczne dla designu w ogóle, takie jak analiza danych czy zebranie szerokiego spektrum wiedzy, oraz narzędzia umożliwiające podjęcie decyzji projektowych pojawiają się jako niezbędne elementy także w procesach design thinking. Jednak nie są to procesy tożsame. D. Rynio tak lokuje przejście myślowe od designu do design thinking oraz określa czynniki, które miały wpływ na wyodrębnienie się myślenia projektowego:

- przejście od myślenia o designie jako formie do rozwiązywania problemów;
- obserwacja związana z faktem, że charakterystyczny dla projektantów sposób kreatywnego myślenia przydatny jest w innych, nie tylko projektowych wyzwaniach;
- podjęcie przez projektantów współpracy z klientami, którzy stają się pełnoprawnymi członkami zespołów projektowych<sup>264</sup>.

Podobnie istotę i powód zainteresowania design thinking widzi J. Kolko. Upatruje on ich w zastosowaniu zasad obowiązujących dotąd w projektowaniu i przeniesieniu do innych ludzkich aktywności oraz sposobu pracy. Kolko wnosi szerszą perspektywę do analizy procesu, widząc pośredni powód zainteresowania design thinking w zwiększonym poziomie złożoności i skomplikowania świata, współczesnej technologii i biznesu. Ludzie potrzebują pomocy w rozumieniu tej złożoności, a według badacza design thinking ułatwia jej zrozumienie<sup>265</sup>.

Jak już wspomniano, nie istnieje jedna definicja design thinking. W literaturze znaleźć można szereg określeń tłumaczących istotę zjawiska czy też w opisowy sposób oddających jego charakter. Podawane definicje uznawane są za równoprawne, próbują one uchwycić kluczowe elementy i role procesu, pokazują też zależność pomiędzy ciągiem powtarzających się elementów. Design thinking bywa traktowane jako podejście skoncentrowane na człowieku, usystematyzowane podejście, sposób myślenia, pewna umiejętność, kultura i metodologia pracy, metoda tworzenia innowacji, ale też zestaw zasad, czy proces. Poniżej przedstawiono wybrane podejścia badaczy do istoty myślenia projektowego (tab. 2.4).

---

<sup>264</sup> D. Rynio, *Niestandardowe rozwiązania zastosowania design thinking w programowaniu strategicznym rozwoju społeczno-gospodarczego miasta*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 467, s. 91–101.

<sup>265</sup> J. Kolko, *Design Thinking Comes of Age*, „Harvard Business Review” 2015, [https://cdn.fedweb.org/fed-42/2892/design\\_thinking\\_comes\\_of\\_age.pdf](https://cdn.fedweb.org/fed-42/2892/design_thinking_comes_of_age.pdf), [28.12.2021].

**Tabela 2.4. Istota design thinking w ujęciu różnych badaczy**

<b>Rodzaj podejścia</b>	<b>Charakterystyka</b>	<b>Autor</b>
<b>Podejście skoncentrowane na człowieku</b>	Design thinking to podejście skoncentrowane na człowieku, które czerpie z zestawu narzędzi projektantów, by włączać ludzkie potrzeby, możliwości technologiczne i wymagania w osiągnięcie sukcesu biznesowego.	T. Brown (2009)
<b>Podejście usystematyzowane</b>	Design thinking to pewien usystematyzowany sposób podejścia do tworzenia, rozwijania i weryfikowania pomysłów począwszy od zdefiniowania problemu, dostrzeżenia różnych możliwości związanych z problemem, zgromadzenia różnych pomysłów i koncepcji (np. w wyniku burzy mózgów, zastosowania metody kapeluszy myślowych de Bono), testowania, oceniania i redefiniowania pomysłów/problemów, aż po zbudowanie i przetestowanie (ewaluację) prototypów. Design thinking to usystematyzowane podejście do twórczego rozwiązywania kompleksowych problemów, u którego podstaw leży koncentracja na potrzebach ludzi.	L. Chybowski i D. Idziaszczyk (2014)  A. Kaim (2019)
<b>Sposób myślenia</b>	Design thinking to sposób myślenia, nie zbiór narzędzi albo zestaw kroków.	A. van Oosterom (2016)
<b>Umiejętność/zdolność:</b>	To naturalna zdolność do przychodzenia z nowymi ideami i ciekawością do ich przetestowania. Design thinking to interdyscyplinarna umiejętność planowania, testowania i wdrażania innowacji w produktach oraz usługach ludzkich organizacji w warunkach ciągłego rozwoju.	D.T. Kelley (2012) Ł. Foks (2014)
<b>Zestaw zasad</b>	Design thinking to zestaw zasad, w których istotna jest empatia z użytkownikami, prototypowanie, tolerancja i przyzwolenie na porażki.	J. Kolko (2015)
<b>Kultura i metodologia pracy</b>	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,	M. Wszolek, M. Grech (2016)

	ekonomicznego, kulturowego i wreszcie dostarczenie rozwiązania.	
<b>Metoda tworzenia innowacji</b>	Myślenie projektowe jest sposobem i strategią tworzenia innowacyjnych rozwiązań poprzez odpowiednie skoncentrowanie się na problemach i znalezienie sposobów na ich rozwiązanie w sposób kreatywny i zarazem praktyczny. Metoda tworzenia innowacyjnych produktów i usług w oparciu o zrozumienie problemów i potrzeb użytkownika.	L. Chybowski, D. Idziaszczyk (2014)  M. Wujek (2015)
<b>Proces</b>	Design thinking jest procesem, który skupia się na potrzebach użytkownika (uświadomionych i nieuświadomionych), problemy są analizowane przez zróżnicowany zespół, który stawia hipotezy, sprawdza je, buduje prototypy i analizuje reakcje.	D. Rynio (2017)
<b>Sztuka twórczości lub kreatywności</b>	Design Thinking można określić jako sztukę twórczości lub kreatywności, ponieważ spełnia ona psychologiczne zasady twórczości: odroczonego wartościowania, różnorodności, racjonalnej irracjonalności, kompetentnej niekompetencji, ludyczności i aktualności.	Encyklopedia Zarządzania (2020)

Zródło: opracowanie własne na podstawie: *Design Thinking Defined*, IDEO, <https://designthinking.ideo.com/>, [21.12.2021]; A. Kaim, *Design thinking w kulturze*, Agnieszka Kaim, Gdynia 2019, s. 8; L. Chybowski, D. Idziaszczyk, *Czy design thinking jest przydatny w kształceniu inżynierów?*, „Systemy wspomagania w inżynierii produkcji. Inżynieria Systemów Technicznych” 2014, 2(8), s. 44; Concordia Design, *Nasze Metody*, <https://www.concordiadesign.pl/consulting/nasze-metody/>; D. Kelley, T. Kelley, *Reclaim Your Creative Confidence*, „Harvard Business Review” 2012, 90(12); Ł. Foks, *5. najtrafniejszych definicji Design Thinking*, 11.11.2014, <https://medium.com/@fokslukasz/5-najtrafniejszych-definicji-design-thinking-b3dc0594d30e>, [21.12.2021]; J. Kolko, *Design Thinking...*; M. Wszolek, M. Grech, *Wstęp*, [w:] T. Brown, *Zmiana przez design...*, s. 12; M. Wujek, *Design thinking szansą dla miast i regionu na przykładzie Łódzkiego*, „INN:Poland”, 1.12.2015, <https://innpoland.pl/122769,design-thinking-szansa-dla-miast-i-regionu-na-przykladzie-lodzkiego>, [21.12.2021]; D. Rynio, *Niestandardowe rozwiązania...*, s. 95; „Design thinking”, Encyklopedia Zarządzania, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Design\\_thinking](https://mfiles.pl/pl/index.php/Design_thinking); A. van Oosterom, *Why & How – Some thoughts on Personas, Journey Mapping & Implementing Design Thinking*, 13.10.2016, <https://www.linkedin.com/pulse/why-how-some-thoughts-personas-journey-mapping-arne-van-oosterom>, [21.12.2021]

Według S. Di Russo definicja zjawiska design thinking poprzez użycie pojęcia „usystematyzowane podejście” jest najczęściej używaną w literaturze przedmiotu<sup>266</sup>. Na podstawie przedstawionych powyżej definicji można określić kilka części wspólnych, najczęściej obecnych w podejmowanych przez badaczy próbach definiowania terminu design thinking. Są to:

- skupienie na potrzebach użytkowników,
- charakter procesowy,

<sup>266</sup> Zob. S. Di Russo, *Understanding the behaviour of design thinking in complex environments* (praca doktorska), Swinburne University of Technology, Melbourne 2015.

— postępowanie zgodnie z określonymi etapami działania, przy zaangażowaniu zespołu.

Design thinking jest na tyle płynnym i niejednoznacznym procesem, że opisujący go badacze nie są zgodni nie tylko co do jego definicji, ale też co do jego przyporządkowania – część literatury przedstawia je jako metodę, dla niektórych jest to metodyka, a także metodologia.

By na potrzeby niniejszej pracy dokonać jednoznacznej kwalifikacji zjawiska design thinking, konieczne jest odniesienie się do klasycznych definicji metody, metodyki i metodologii, funkcjonujących w dziedzinie zarządzania. Z. Martyniak metodę definiuje jako usystematyzowane postępowanie, oparte na naukowych zasadach badawczych, zweryfikowane w praktyce, które ma celu rozwiązywanie problemów zarządzania dla organizacji istniejących lub projektowanych<sup>267</sup>. Metody zarządzania odnoszące się do przedsiębiorstw należy zatem rozumieć jako powtarzalne sposoby działania, służące osiągnięciu określonego celu i możliwe do wielokrotnego powtarzania<sup>268</sup>. Z kolei metodyka to pojęcie, które dotyczy zbioru środków i działań (metod) wybranych do realizacji określonego zadania czy rozwiązania konkretnego problemu. Metodyka zmierza do definiowania ścieżek realizowania problemów czy zadań i zadaje pytania o sposób wykonania. Dla uzupełnienia obrazu należy przytoczyć też definicję pojęcia metodologia – jest ona nauką o czynnościach (procedurach) poznawczych, która pomaga znaleźć odpowiedź na pytanie o podmiot badań<sup>269</sup>.

Jak przedstawiono powyżej, design thinking jest sposobem myślenia o wyzwaniu i jego kontekście, a także sposobem twórczego rozwiązywania problemów. Posiada pewien skatalogowany zestaw metod, technik i narzędzi, które bywają stosowane elastycznie, w zależności od charakteru danego procesu. Przywoływane w literaturze opisy procesów design thinking pozwalają jednak wysnuć wniosek, że – niezależnie od różnorodnych definicji zjawiska – zawsze jest on pewnym usystematyzowanym sposobem postępowania. Nie stanowi metody badawczej, pozwalającej na poznanie otaczającego świata, chociaż wymaga badania relacji i kontekstu wynikającego z wycinka tej rzeczywistości (co wskazuje na pragmatyczny wymiar poznania). Przywołując jeszcze definicję T. Kotarbińskiego, mówiącą, że metoda to sposób działania, który można

---

<sup>267</sup> Z. Martyniak, *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 7.

<sup>268</sup> D. Wróblewski (red.), *Zarządzanie ryzykiem. Przegląd wybranych metodyk*, CNBOP-PIB, Józefów 2018, s. 129.

<sup>269</sup> J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Bernardinum, Gdynia 2002, s. 9.

systematycznie stosować<sup>270</sup>, można w tym kontekście uznać za uprawomocnione nazwanie design thinking metodą. Nie jest to proces linearny, jego charakter jest czynnościowy i twórczy oraz angażujący ludzi w działania, charakteryzuje się on jednak pewnym przyjętym kanonem postępowania<sup>271</sup>. W niniejszej pracy design thinking będzie zatem traktowane jako metoda.

### 2.2.2 Proces design thinking

Metoda myślenia projektowego pojawia się w literaturze naukowej w dwóch dyskursach – jeden związany jest z dziedziną projektowania, a drugi – zarządzania. Ten pierwszy wywołany był w latach 60. XX wieku i wynikał z badania relacji design a design thinking oraz wyabstrahowania metody z pracy projektantów. Dyskurs ten oparty jest na analizie ich sposobu myślenia. Drugi z dyskursów jest znacznie młodszy: analizuje się w nim charakterystyczny zestaw praktyk, podejścia i sposób myślenia w kontekście procesów zarządczych i z perspektywy nauki o zarządzaniu. W tejże perspektywie design thinking traktowany jest jako metoda tworzenia innowacji i nowych wartości<sup>272</sup>. Szereg badaczy wskazuje na funkcjonalne zależności występujące pomiędzy design thinking a zarządzaniem, które wynikają z faktu, że myślenie projektowe i zarządzanie pełnią zbliżone funkcje. G. Baran i J. Bąk klasyfikują design thinking jako metodologię niespecyficzną dla nauk o zarządzaniu, ale użyteczną i coraz częściej wykorzystywaną w praktyce zarządzania: „podejście do twórczego myślenia i działania, wywodzące się z pracy najlepszych projektantów, jest metodologią systemowego rozwiązywania otwartych, złożonych i niejednoznacznych problemów (projektowych), wynikającą z humanistycznego, eksploracyjnego i iteracyjnego potencjału nastawień wobec praktyki projektowania i samej rzeczywistości”<sup>273</sup>. Myślenie projektowe jest w tym postrzeganiu pełnoprawnym narzędziem, które służy osiągnięciu kreatywnych, innowacyjnych rozwiązań, podczas gdy w dyskursie projektowym design thinking bywa pomijane i częściowo nawet lekceważone<sup>274</sup>.

---

<sup>270</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1973, s. 85.

<sup>271</sup> R. Razzouk, V. Shute, *What is design thinking and why is it important?*, „Review of Educational Research”, 2012, no. 82(3), s. 330–348.

<sup>272</sup> U. Johansson-Sköldberg, J. Woodilla, M. Çetinkaya, *Design Thinking: Past, Present and Possible Futures*, „Creativity and Innovation Management” 2013, vol. 22, no. 2, s. 121.

<sup>273</sup> G. Baran, J. Bąk, *Design thinking...*, s. 233–246.

<sup>274</sup> U. Johansson-Sköldberg, J. Woodilla, M. Çetinkaya, *Design Thinking...*, s. 121.

Fińscy badacze, L. Haasi (profesor zarządzania) i M. Laakso (projektant) zauważają, że w narracjach dotyczących tworzenia innowacji w obszarze przedsiębiorczości design thinking stało się podejściem powszechnym. Jest też ono integrowane w obszarze zmian społecznych. Warto tu odnotować, że jego stosowanie stanowi już nawet według badaczy swoistą modę, a w praktyce zarządzania każdy teraz powinien być „design thinkerem”<sup>275</sup>. T. Brown przestrzega jednak przed utożsamianiem pojęć „design thinker” i „projektant”<sup>276</sup>. Z jednej strony myślenie projektowe jest szeroko propagowane, określane jako dostępne dla wszystkich narzędzie, pozwalające na wyłonienie przełomowych idei i rozwiązań, ale nie brakuje też jego krytyków, zdystansowanych do absolutnej skuteczności metody.

Pomimo szerokiej promocji i licznych praktycznych przykładów wykorzystania design thinking płynność procesu stawia przed badaczami wyzwania związane z jednoznacznym uporządkowaniem jego charakteru. Można stwierdzić, że w samej naturze myślenia projektowego leży brak pewności i przyzwolenia, a wręcz nacisk na eksperymentowanie, a koniecznym warunkiem postępowania jest elastyczność. Wielu autorów podziela wspólne rozumienie istoty procesu, jednak pojawiają się pewne „wariacje”, szczególnie w perspektywach wynikających z różnych dyscyplin. Różnice odnaleźć można w użyciu terminów i ich znaczeniach; przykładana jest różna waga do różnych elementów procesu czy natury rozwiązań.

Najbardziej charakterystyczną cechą wspólną różnych podejść do design thinking, podkreślaną przez jej pioniera T. Browna, jest odnajdywanie w procesach perspektywy pojedynczego człowieka. Skoncentrowanie na człowieku stanowi tu paradygmat, a celem działania jest pomaganie ludziom w wyrażaniu ukrytych potrzeb, o których sami mogą nawet nie wiedzieć<sup>277</sup>. Skupienie na człowieku stanowi według Browna istotę metody design thinking. Podobną interpretację znaleźć można np. u D. Soboty i P. Szewczykowskiego, którzy tak tę istotę definiują: „Człowiek jest punktem wyjścia i punktem dojścia całego procesu”<sup>278</sup>. Rola pojedynczego człowieka i osiągnięcie efektu nakierowanego na jego potrzeby to punkt stykowy z istotą nurtu humanistycznego w zarządzaniu, które M. Kostera postrzega jako „zarządzanie, którego celem jest

---

<sup>275</sup> L. Haasi, M. Laakso, *Making sense of design thinking*, [w:] *IDBM papers vol. 1*, (red.) T.-M. Karjalainen, M. Koria, M. Salimäki, IDBM Program, Aalto University, Helsinki 2011, s. 50–63.

<sup>276</sup> T. Brown, *Zmiana przez design...*, s. 16.

<sup>277</sup> T. Brown, *Change by Design...*, s. 12.

<sup>278</sup> D.R. Sobota, P.P. Szewczykowski, *Design thinking jako metoda twórczości*, „Filo–Sofija” 2014, nr 27, s. 91–113.

człowiek, jego dobrostan, emancypacja i rozwój”<sup>279</sup>, a także – w innej definicji – „zarządzanie z poziomu człowieka i zorientowane na człowieka, poszukujące zrozumienia i wyjaśnienia postaw, motywacji i problemów ludzkich, bez osądzania i bez wynoszenia się ponad człowieczeństwo zarówno badanych, jak i badającego, zarządzanych i zarządzającego”<sup>280</sup>.

Metoda design thinking jest skoncentrowana na człowieku i stosowana w sytuacjach, kiedy rozwiązania wymagają złożone i niejednoznaczne problemy (ang. *wicked problems*). Bywa też charakteryzowana jako metoda tworzenia przełomowych innowacji. G. Baran i J. Bąk wręcz podkreślają, iż tym, co łączy design thinking i koncepcję przełomowych innowacji, jest „zupełnie nowe rozwiązanie, zmieniające w rewolucyjny sposób ludzkie doświadczenie”<sup>281</sup>. Tu trzeba jednak zrobić zastrzeżenie, że metoda nie prowadzi tylko do rozwiązań przełomowych, ale procesy myślenia projektowego pozwalają na wypracowanie produktów lub usług, które w danym otoczeniu i środowisku są po prostu lepiej dostosowane do ludzkich potrzeb. Spektrum zastosowania myślenia projektowego pokazują w swoich pracach zarówno T. Brown, jak i T. Kelley i D.M. Kelley, amerykańskie studio projektowe IDEO. W ich przekazie metoda ta doprowadza do nieoczekiwanych i twórczych efektów tam, gdzie tradycyjne myślenie nie wnosi nie tylko rozwiązań innowacyjnych, ale nawet ulepszonych.

Analizy koncepcji i zastosowania design thinking przeprowadzone przez L. Haasi i M. Laakso doprowadziły do wyodrębnienia trzech najistotniejszych według badaczy komponentów metody. Są to: praktyki, podejście kognitywne i sposób myślenia (tab. 2.5).

Praktyki to kategoria składająca się z elementów, które odnoszą się do konkretnych aktywności i sposobów pracy oraz narzędzi. Są to: podejście skoncentrowane na człowieku, myślenie przez działanie, wizualizacja, kombinacja podejścia dywerengencyjnego i konwergencyjnego oraz zespołowy styl pracy.

Podejście kognitywne to według badaczy kategoria odnosząca się do takich obszarów, jak mentalność, procesy kognitywne, style myślenia. Jej elementami są: wnioskowanie, które prowadzi od obserwacji tego, co znane, do eksploracji tego, co

---

<sup>279</sup> M. Koster, *Refleksje o zarządzaniu humanistycznym*, [w:] *Zarządzanie humanistyczne*, (red.) B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 53.

<sup>280</sup> Ibidem, s. 54.

<sup>281</sup> G. Baran, J. Bąk, *Design thinking...*, s. 241.

mogłoby być (*abductive reasoning*), refleksyjne przeformułowywanie, holistyczne spojrzenie i myślenie integracyjne.

Z kolei sposób myślenia to komponent wyodrębniający specyfikę myślenia osób zaangażowanych w proces design thinking i opisujący orientację na wykonywaną pracę oraz swoistą mentalność, na bazie której podchodzi się do problemów. Badacze opisują ten sposób myślenia jako eksperymentalny i eksploracyjny, tolerancyjny na niejednoznaczności, optymistyczny i zorientowany na przyszłość.

**Tabela 2.5. Wymiary design thinking w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości**

<b>Praktyki</b>	<b>Podjęcie kognitywne</b>	<b>Sposób myślenia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— podejście skoncentrowane na człowieku, np. empatia, etnografia, obserwacja,</li> <li>— myślenie przez działanie, np. wczesne i szybkie prototypowanie, szybkie uczenie się, szybkie iteracyjne cykle rozwojowe,</li> <li>— wizualizacja, np. podejście wizualne, wizualizacja elementów niematerialnych, myślenie wizualne,</li> <li>— kombinacja podejścia dywergencyjnego i konwergencyjnego, np. ideacja, poszukiwanie wzorców, tworzenie wielu alternatyw,</li> <li>— styl pracy oparty na współpracy, np. współpraca multidyscyplinarna, angażowanie wielu interesariuszy, zespoły interdyscyplinarne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— rozumowanie abdukcyjne, np. „co mogłoby być”, znajdowanie nowych możliwości, chęć stworzenia czegoś nowego, zakwestionowanie normy,</li> <li>— refleksyjne przeformułowanie, np. wyjście poza to, co oczywiste, aby zobaczyć, co kryje się za problemem, zakwestionowanie danego problemu,</li> <li>— spojrzenie holistyczne, np. myślenie systemowe, spojrzenie na problem z perspektywy 360 stopni,</li> <li>— myślenie integracyjne, np. harmonijna równowaga, twórcze rozwiązywanie napięć.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— eksperymentowanie i doświadczanie, np. badanie możliwości, ryzykowanie porażek,</li> <li>— tolerancja dla niejednoznaczności, np. dopuszczanie i akceptacja niejednoznaczności, płynny i otwarty proces,</li> <li>— optymizm, np. postrzeganie ograniczeń jako pozytywnych wyzwań, optymistyczne nastawienie, czerpanie radości z rozwiązywania problemów,</li> <li>— zorientowanie na przyszłość, np. wizja vs. status quo, intuicja jako siła napędowa.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Haasi, M. Laakso, *Making sense...*, s. 60

Podkreślanymi przez T. Browna trzema wzajemnie wzmacniającymi się elementami każdego udanego procesu projektowego są: zrozumienie, obserwacja



i empatia. Zrozumienie dotyczy kontekstu wyzwania; obserwacja – potrzeb użytkowników, także tych ukrytych; a empatia wynika z koncentracji procesu na człowieku. Design thinking przebiega w etapach, które są iteracyjne – projekty mogą przechodzić przez poszczególne wymiary więcej niż raz. Iteracyjny charakter procesu pozwala osiągać zdecydowanie lepsze efekty niż proces linearny, minimalizuje także ryzyko porażki, przybliżając w najbardziej możliwy sposób do optymalnego rozwiązania<sup>282</sup>.

Proces design thinking ma właściwości integrujące i wymaga uwzględniania trzech wymiarów, będących jednocześnie, jak mówią D.M. Kelley i T. Kelley, pewnymi ramami i ograniczeniami procesu. Wynik procesu design thinking lokowany jest na przecięciu diagramu Venna, który obejmuje trzy niezależne kwestie (rys. 2.3). Są to:

- 1) potrzeby i atrakcyjność z punktu widzenia człowieka (*desirability*),
- 2) możliwości technologiczne (*feasibility*),
- 3) ekonomiczne uzasadnienie przedsięwzięcia (*viability*)<sup>283</sup>.

Pierwsze dwa aspekty dotyczą wykonalności i opłacalności – projekt musi być zgodny z prawami natury i być możliwy do wdrożenia, mieć określony koszt produkcji i utrzymania, konkurencyjny w stosunku do rozwiązań alternatywnych. Jak zauważają D.M. i T. Kelley, istnieje jednak jeszcze trzeci niezależny wymóg udanych rozwiązań, który wiąże się z kryterium ich pożądania i akceptowania przez ludzi, którzy będą stosować i wdrażać rozwiązanie<sup>284</sup>. Myślenie o tym aspekcie pożądania rozwiązania ma przy tym kluczowe znaczenie dla myślenia projektowego, a jest często niedoceniane w procesie. Bardzo ważne myślenie skoncentrowane na wykonalności i rentowności jest przedmiotem nauczania w szkołach inżynierskich i biznesowych, jednak to ten trzeci wymiar pożądania jest wartością dodaną procesów projektowych, które wnoszą dizajnerzy. Typy rozwiązań, które wyłaniają się z „myślenia inżynierskiego”, zwykle obejmują nową technologię (np. Internet, samochód elektryczny, oprogramowanie); typy rozwiązań, które wyłaniają się z „myślenia biznesowego”, obejmują nowy model finansowy (np. karta kredytowa, iTunes); natomiast typy rozwiązań, które wyłaniają się z procesu design thinking, obejmują ludzką motywację i uwarunkowania psychologiczne i skutkują takimi przełomowymi rozwiązaniami, jak Facebook. Najlepsze rozwiązania

---

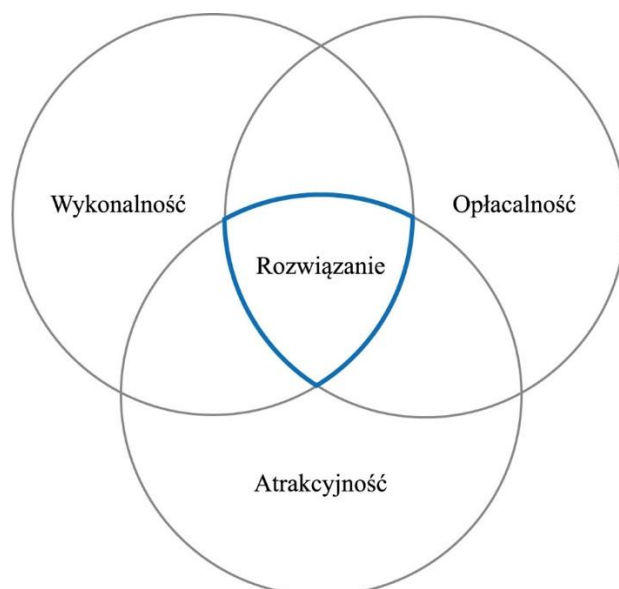
<sup>282</sup> T. Brown, *Zmiana przez design...*, s. 26.

<sup>283</sup> D. Kelley, T. Kelley, *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*, HarperCollins, London 2015, s. 35.

<sup>284</sup> Ibidem.

pojawiają się na styku wykonalności i opłacalności oraz atrakcyjności danego produktu czy usługi dla ludzi<sup>285</sup>.

**Rysunek 2.3. Sposób myślenia o złożonych problemach – model IDEO**



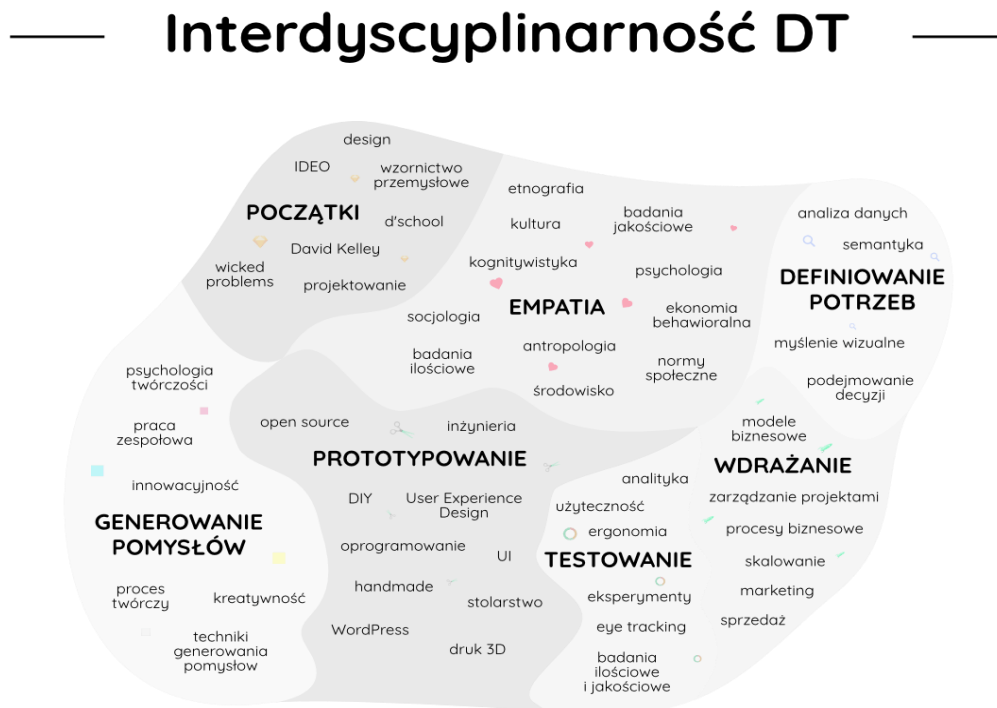
Źródło: opracowanie własne na podstawie *Design Thinking Defined*, IDEO, <https://designthinking.ideo.com>, [21.01.2021]

Niezwykle istotnym wyróżnikiem myślenia projektowego jest także interdyscyplinarność zespołu projektowego, który sięga po wiedzę z wielu dziedzin nauki i czerpie z różnorodnych doświadczeń (rys. 2.4). W skład interdyscyplinarnego zespołu projektowego powinni wchodzić także sami użytkownicy, odbiorcy czy klienci, którzy będą korzystać z projektowanego rozwiązania. Odróżnić przy tym trzeba istotę zespołu interdyscyplinarnego od multidyscyplinarnego – ten pierwszy charakteryzuje się według T. Browna chęcią do współpracy ponad różnymi dyscyplinami, natomiast w zespołach multidyscyplinarnych członkowie stoją na straży własnej specjalizacji. Niezależnie od specjalizacji członkowie zespołu powinni angażować się w projektowanie każdego z trzech wymiarów innowacji, jakie wymienia T. Brown. Są to: inspiracja, ideacja i implementacja. Za najpotężniejsze narzędzie design thinking Brown uważa myślenie integracyjne, a najważniejszą umiejętnością członka zespołu („design thinkera”) jest „zdolność dostrzegania wzorców i schematów w masie skomplikowanych danych wejściowych, tworzenia syntezy z fragmentarycznych kawałków oraz identyfikowania się z ludźmi różniącymi się od nas samych”<sup>286</sup>.

<sup>285</sup> *Design Thinking Defined*, IDEO, <https://designthinking.ideo.com>, [3.06.2021].

<sup>286</sup> T. Brown, *Zmiana przez design...*, s. 84.

**Rysunek 2.4. Źródła inspiracji interdyscyplinarnych zespołów projektowych w procesach design thinking**



Źródło: M. Kaliszewski, *Z jakich dziedzin i nauk...*, [18.01.2021]

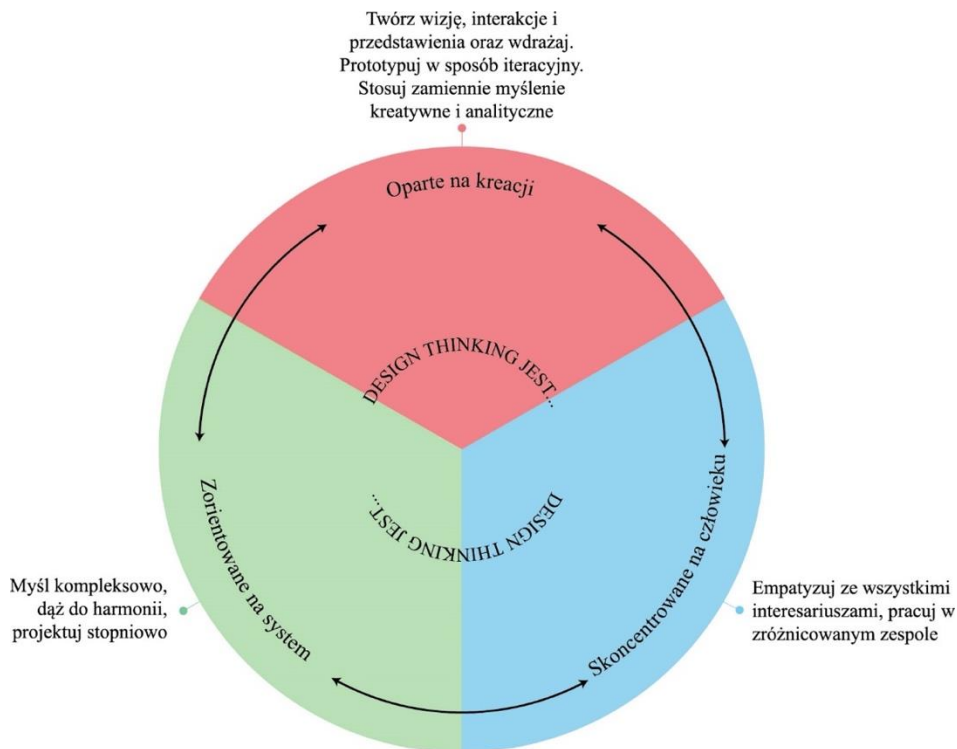
Badacze i praktycy stosujący metodę design thinking w swojej pracy podkreślają znaczenie empatii (T. Brown, M. Camacho, M. Kaliszewski). Dla M. Kaliszewskiego empatia to cecha, której wykorzystywanie ma mieć na celu jak najlepsze poznanie człowieka, dla którego się projektuje. Powinna ona jednak być wzbogacona wiedzą psychologiczną, socjologiczną, etnograficzną, a także antropologiczną<sup>287</sup>. Podobnie traktowana jest wszechstronność – to cecha rozumiana jako branie pod uwagę wszystkich interesariuszy danego wyzwania oraz wszelkich związanych z nim aspektów. Ta wszechstronność wiąże się z powyżej wspomnianym aspektem procesu, jakim jest powoływanie interdyscyplinarnych zespołów, w których każdy członek wnosi wiedzę z innego obszaru.

M. Camacho zaproponowała zintegrowany model procesu design thinking, bazujący na trzech wyróżnikach, jakimi są: zorientowanie na proces, koncentracja na człowieku oraz oparcie na kreacji<sup>288</sup>. Wskazała także związane z nimi zasady działania. W ujęciu badaczki wygląda on następująco (rys. 2.5):

<sup>287</sup> M. Kaliszewski, *Z jakich dziedzin i nauk czerpie design thinking?*, 28.01.2020, <https://szkoleniedesignthinking.pl/z-jakich-dziedzin-i-nauk-czerpie-design-thinking/>, [18.01.2021].

<sup>288</sup> M. Camacho, *An Integrative Model of Design Thinking*, [w:] *The 21<sup>st</sup> DMI: Academic Design Management Conference Proceedings*, DMI, Boston 2018, s. 634.

**Rysunek 2.5. Wyróżniki procesu design thinking**



Źródło: M. Camacho, *An Integrative Model of Design Thinking...*, s. 634

Model M. Camacho dobrze obrazuje dynamikę procesu design thinking, ciągle zachodzące interakcje i relacje pomiędzy elementami procesu. Na jego podstawie można zrobić tabelaryczne zestawienie kluczowych zasad procesu, zasad działania w nim oraz elementów wpływających na jego dynamikę. Przedstawiono je poniżej (tab. 2.6):

**Tabela 2.6. Zintegrowany model design thinking według M. Camacho**

Podstawowe zasady/istota procesu	Zasady działania	Dynamika procesu
Design thinking jest zorientowane na proces.	Myślenie kompleksowe i ku przyszłości	Kompleksowość
	Dążenie do harmonii	
	Projektowanie stopniowe	
Design thinking koncentruje się na człowieku.	Współodczuwanie ze wszystkimi interesariuszami	Jednoczesność
	Praca zespołowa	Iteracja
Design thinking opiera się na kreacji.	Stworzenie wizji, interakcji, manifestacji i wdrażanie	Stopniowanie
	Prototypowanie iteracyjnie	Dywergencja/ Konwergencja
	Alternatywne myślenie kreatywne i analityczne	

Źródło: M. Camacho, *An Integrative Model of Design Thinking...*, s. 636

Przywołane powyżej zestawienie kluczowych zasad procesu design thinking w czytelny sposób przedstawia jego charakter, jednocześnie uwzględniając jego niejednoznaczność i elastyczność, która wynikać będzie z uwarunkowań, jakie związane są z pracą z ludźmi – zarówno pracą zespołową, jak i z użytkownikami. Ważnym aspektem zestawienia dokonanego przez M. Camacho jest także wskazanie alternatywy myślenia kreatywnego i analitycznego, jaka może zachodzić w tym samym procesie. Charakterystyki procesu design thinking dokonane przez innych badaczy uwypuklają inne aspekty procesu, które dla danego badacza wydają się być najistotniejsze. Na potrzeby niniejszej pracy dokonano podsumowania kluczowych cech procesu design thinking i przedstawiono w tabeli poniżej (tab. 2.7).

**Tabela 2.7. Cechy charakterystyczne procesu design thinking wskazane przez różnych badaczy**

<b>Cechy charakterystyczne procesu design thinking</b>	<b>Autor</b>
Skoncentrowanie na człowieku/perspektywa pojedynczego człowieka	T. Brown (2009), D. Sobota, P. Szewczykowski (2014), L. Carlgren, M. Elmquist, I. Rauth (2016)
Przydatny w sytuacjach, kiedy rozwiązania wymagają złożone i niejednoznaczne problemy oraz stosowany do tworzenia innowacji	T. Brown (2009), G. Baran, J. Bąk (2017)
Złożony z trzech komponentów: praktyki, podejścia kognitywnego, sposobu myślenia	L. Haasi, M. Laakso (2011)
Wymagający uwzględnienia trzech kontekstów: atrakcyjności dla człowieka, możliwości technologicznych oraz uzasadnienia ekonomicznego	D.M. Kelley, T. Kelley (2015)
Wymagający pracy interdyscyplinarnego zespołu	T. Brown (2009)
Zakładający empatię zespołu projektowego	T. Brown (2009), M. Camacho (2018), M. Kaliszewski (2020)
Iteracyjny i etapowy	T. Brown (2009), D.M. Kelley, T. Kelley (2015)
Proces systemowy, oparty na kreacji i uwzględniający myślenie analityczne	M. Camacho (2018)
Ma charakter inkluzywny (włączający)	L. Kimbell (2011)
Jest otwarty na eksperymentowanie	L. Carlgren, M. Elmquist, I. Rauth (2016)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Brown, *Zmiana przez design...*, s. 26; D.R. Sobota, P.P. Szewczykowski, *Design thinking...*, s. 91–113; L. Carlgren, M. Elmquist, I. Rauth, *Exploring the Use of Design Thinking in Large Organizations: Towards a Research Agenda*, „Swedish Design Research Journal” 2016, 11(1), s. 55–63; G. Baran, J. Bąk, *Design thinking...*, s. 233–246; L. Haasi, M. Laakso, *Making sense...*, s. 60; D. Kelley D., T. Kelley, *Creative confidence...*, s. 35–38; M. Camacho, *An*

*Integrative Model of Design...*, s. 634–638; M. Kaliszewski, *z jakich dziedzin i nauk...*; L. Kimbell, *Rethinking Design Thinking: Part I*, „Design and Culture” 2011, 3(3), s. 285–306

Cechy, które dla poszczególnych badaczy są najbardziej kluczowe w opisywaniu charakteru metody design thinking, wskazują przede wszystkim na jej skupienie na człowieku, odbiorcy działania. Zestawienie cech obrazuje złożoność metody: z jednej strony jej nieskomplikowanie, a z drugiej konieczność przyjmowania różnych perspektyw i brak jednoznacznego algorytmu postępowania. Koncentracja na użytkowniku nie pozwala na ściśle odtwarzanie tych samych procedur postępowania i bezkrytyczne użytkowanie dostępnych narzędzi. Wiele cech wypunktowanych przez poszczególnych badaczy świadczy o tym, że kroków, jakie są dla metody charakterystyczne, można się nauczyć, jednak konieczne jest także posiadanie przez osoby zarządzające procesem cech osobowych, takich jak empatia, otwartość, inkluzywność, chęć eksperymentowania. Zespół projektowy musi być świadomie tworzony, gotowy poszukiwania i traktujący błędy jako część procesu. To może powodować, że metoda z powodzeniem stosowana przez niektórych, a przez innych odrzucana: będzie miała swoich zwolenników, ale także przeciwników.

### 2.3 Geneza i ewolucja metody design thinking

Podejście, które charakteryzuje design thinking, oparte na wynikach pracy zespołowej, interdyscyplinarności i zbiorowej kreatywności, w świecie designu i – ogólnie ludzkiej aktywności – praktykowane jest od dawna. Jak wspomniano wcześniej, początki kreatywnego rozwiązywania problemów znaleźć można już u ludzi pierwotnych w ich próbach okiełznania wyzwań codzienności. Procesy, w których dochodzi się do prawd dzięki odpowiedniemu stawianiu hipotez i samodzielnemu rozwiązywaniu problemów, były w starożytności przedmiotem obserwacji stoików, Sokratesa, a później Euklidesa. Greckie słowo *heurisko* – „odkrywam, znajduję” – stało się źródłosłowem terminu „heurystyka”, określającego dziedzinę wiedzy, której cel stanowi poszukiwanie i badanie optymalnych metod oraz reguł odnajdywania odpowiedzi na stawiane zapytania, zadania lub problemy<sup>289</sup>. W nowożytności procesami heurystycznymi zajmowali się Bacon, Kartezjusz czy Leibniz.

W drugiej połowie XX wieku, kiedy zintensyfikowały się procesy zmian społecznych związane z rozwojem nauk technicznych, koniecznością stało się

---

<sup>289</sup> A. Firlej-Buzon, *Heurystyka – geneza oraz współczesne zastosowania*, „Zagadnienia informacji naukowej” 2003, nr 1, s. 23–37.

poszukiwanie nowych metod rozwiązywania problemów. Heurystyka została odkryta ponownie, a wielki wkład w rozwój tej dziedziny wnieśli m.in. Alex F. Osborn, Michael Polanyi, George Polya, William J. J. Gordon oraz Edward de Bono<sup>290</sup>. W obszarze zarządzania analizą heurystyki zajmował się w Polsce m.in. Z. Martyniak. Opracowanie, kodyfikacja i ustalenie strategii zastosowań metod twórczego rozwiązywania problemów ma także miejsce w obrębie inwentyki<sup>291</sup>, a wdrażaniem produktów twórczego myślenia, czyli innowacji, do praktyki zajmuje się innowatyka.

Design thinking rozpatrywane jest i badane w dwóch kontekstach – designu i zarządzania (L. Haasi, M. Laakso)<sup>292</sup>. Przedstawiciele nurtu badaczy-projektantów lokują XX-wieczne korzenie metody w latach 60. tego wieku, z racji wielkiego rozwoju technik twórczych, jaki wtedy miał miejsce. Dziesięciolecie to nazwano Design Science Decade (Dekada Nauk Projektowych): był to czas poszukiwań nowych metod w świecie projektowania i szeroko zakrojonych prac nad metodologią designu, widocznych w pracach takich postaci, jak H.A. Simon, Ch. Alexander, czy D.A. Schön<sup>293</sup>. Wtedy też H. Rittel, teoretyk projektowania, użył terminu *wicked problems* dla określenia złożonych wielowymiarowych problemów. Do ich rozwiązywania zaczęto używać metodologii projektowania.

Według T. Browna to D.M. Kelly jest autorem skojarzenia pojęć: projektowanie (*design*) i myślenie (*thinking*). Złożone razem zaczęły określać „zbiór zasad, które mogą być zastosowane przez różnych ludzi w odniesieniu do szerokiego spectrum problemów”<sup>294</sup>. Autorstwo terminu przypisywane jest także innemu autorowi, L. Bruce Arche’owi, autorowi książki *Systematic Method for Designers*<sup>295</sup>. Wkład w wyabstrahowanie się metody mieli przedstawiciele różnych dziedzin nauki. Na rolę szybkiego prototypowania i testowania zwracał uwagę ekonomista i informatyk Herbert Simon (laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii), inżynier John Arnold propagował pierwsze idee humanocentrycznego podejścia w projektowaniu inżynierskim, a profesor Robert McKim (także inżynier) wskazał na wpływ, jaki myślenie wizualne ma na umiejętność rozwiązywania problemów. Ważny artykuł,

---

<sup>290</sup> Ibidem.

<sup>291</sup> Zob. Z. Martyniak, *Wstęp do inwentyki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997.

<sup>292</sup> Zob. L. Haasi, M. Laakso, *Making sense...*

<sup>293</sup> Zob. Ch. Alexander, *Notes on the Synthesis of Form*, Harvard University Press, Cambridge 1964; H.A. Simon, *The Sciences of the Artificial*, MIT Press, Cambridge 1969; D.A. Schoen, *Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*, Routledge, London, New York 1983.

<sup>294</sup> T. Brown, *Zmiana przez design...*, s. 18.

<sup>295</sup> L. Bruce Arche, *Systematic Method for Designers*, Council of Industrial Design, London 1964.

napisany przez projektanta Nigela Crossa, pojawił się w 1982 r: autor zwrócił w nim uwagę na naturę rozwiązywania problemów przez projektantów. Podobnemu tematowi poświęcone były prace profesora architektury Bryana Lawsona, który porównał metody stosowane przez naukowców i architektów przy próbie rozwiązania tego samego wyzwania. Jak podaje M. Kaliszewski, wyniki badań Lawsona wskazały w uproszczeniu, że naukowcy rozwiązywali problemy, opierając się na problemie i jego analizie, a architekci (projektanci) kreowali dużą liczbę rozwiązań i testowali je, eliminując rozwiązania błędne. Ten sposób działania N. Cross uznał za kluczową koncepcję konstruktywnego sposobu rozwiązywania problemów, a publikacja poświęcona sposobowi, w jaki architekci podchodzą do zadań, opublikowana w 1987 r. przez P.G. Rowe'a, otrzymała tytuł *Design Thinking*<sup>296</sup>. Jak widać, w rozwój i wyodrębnienie się metody design thinking i jej całościowego podejścia do rozwiązywania problemów, wkład wniosły różne dziedziny nauki, wraz z ich teorią i praktyką<sup>297</sup>.

Kamieniem milowym w praktycznym zastosowaniu myślenia projektowego, uznawanym za kluczowe w rozwoju metody przez przedstawicieli nauk o zarządzaniu, było powstanie w 1991 r. agencji konsultingowo-projektowej IDEO, powołanej przez Davida M. Kelley'ego. Kelley to profesor Uniwersytetu Stanforda, projektant i inżynier, a także przedsiębiorca, który zauważył konieczność zmiany modelu współpracy klient – projektant. Kiedy IDEO startowało, ogólnie obowiązującym modelem pracy z projektantami, stosowanym przez firmy technologiczne, było oczekiwanie, iż projektanci dokonają estetyzacji gotowego produktu, zbudują „ładną obudowę”. Prezesem IDEO został T. Brown. Zauważył on, że klienci firmy projektowej, jaką było IDEO, sami zgłaszają potrzebę pomocy w rozwiązywaniu problemów, które odbiegały od typowego rozumienia designu, a dotyczyły np. przekształcenia organizacji, lepszego zrozumienia klientów czy znalezienia alternatywnych form nauczania dla uczelni<sup>298</sup>. W praktyce okazywało się, że to właśnie projektanci mają pomysły i rozwiązania, które w znaczący, a nawet przełomowy sposób mogą usprawnić istotę produktu lub szerzej: rozwiązać konkretny problem organizacji. Środowisko przedsiębiorców z Doliny Krzemowej, wśród których pracowało IDEO, zaczęło adaptować ten sposób myślenia, w którym projektanci angażowani są już do fazy tworzenia koncepcji produktu.

---

<sup>296</sup> P.G. Rowe, *Design Thinking*, MIT Press, Cambridge 1987.

<sup>297</sup> R. Buchanan, *Wicked problems in design thinking*, „Design Issues” 1992, vol. 8, no. 2, s. 5–21.

<sup>298</sup> T. Brown, *Zmiana przez design...*, s. 18.



Pierwszą firmą, która oferowała komercyjne usługi prowadzenia procesów metodą design thinking, było zatem IDEO. Myślenie projektowe zostało przez IDEO od początku potraktowane nie tylko jako sposób na kreowanie nowych produktów, ale głównie jako narzędzie usprawniania usług, wprowadzania innowacji w zakresie organizacji, zarządzania zmianą, relacji z klientami, sprzedaży czy komunikacji, a nawet zmiany strategii biznesowych. IDEO opracowało własny zestaw narzędzi i terminologię, co ułatwiło osobom niebędącym projektantami posługiwanie się tą metodą. Firma kreowała rozwiązania dla takich firm, jak: Apple, Kraft, Safeway, Shimano, British Airways, GE, Ford, Ikea, Lufthansa. Samo IDEO stało się swego rodzaju hubem, modelem wypracowywania innowacji i sposobu działania firmy, a o jej biznesowym sukcesie może świadczyć fakt, że posiada swoje biura w najważniejszych stolicach świata i zatrudnia ponad 700 pracowników<sup>299</sup>.

Myślenie projektowe weszło także w obszar zainteresowania uczelni wyższych. W 2004 r. na Uniwersytecie Stanforda powołano do życia Instytut Designu, tzw. d.school. Inicjatorem powstania d.school był D.M. Kelley (przy wsparciu finansowym Hassa Plattnera). Jest to interdyscyplinarny ośrodek projektowy, w którym studenci różnych kierunków studiów pracują metodą design thinking, by realizować projekty nie tylko dla firm, ale także dla sektora publicznego, fundacji i społeczności lokalnych. W 2005 r. przedmiot dotyczący design thinking został wprowadzony do programu nauczania na Uniwersytecie Stanforda. Z kolei w 2007 r., w partnerstwie z d.school, powołano w Poczdamie promującą design thinking w Europie HPI School of Design Thinking. Wprowadzenie metody myślenia projektowego w krąg uniwersytetu było kolejnym dużym krokiem w jej popularyzacji. Orędownikami myślenia projektowego stali się tacy liderzy, jak wspomniany już T. Brown (dyrektor generalny firmy IDEO), czy Roger Martin (były dziekan Rotman School of Management), którzy mówią wprost, że organizacje i firmy mogą uczyć się od projektantów, jak pracują, i wykorzystywać to do napędzania innowacji. Choć Brown i Martin są krytykowani za niedostateczne oparcie ich podejścia do design thinking na badaniach projektowych<sup>300</sup>, to jednak są doceniani za legitymizację design thinking jako katalizatora innowacji i środka do rozwiązywania problemów społecznych<sup>301</sup>.

Historię design thinking w ujęciu M. Kaliszewskiego obrazuje rysunek 2.6.

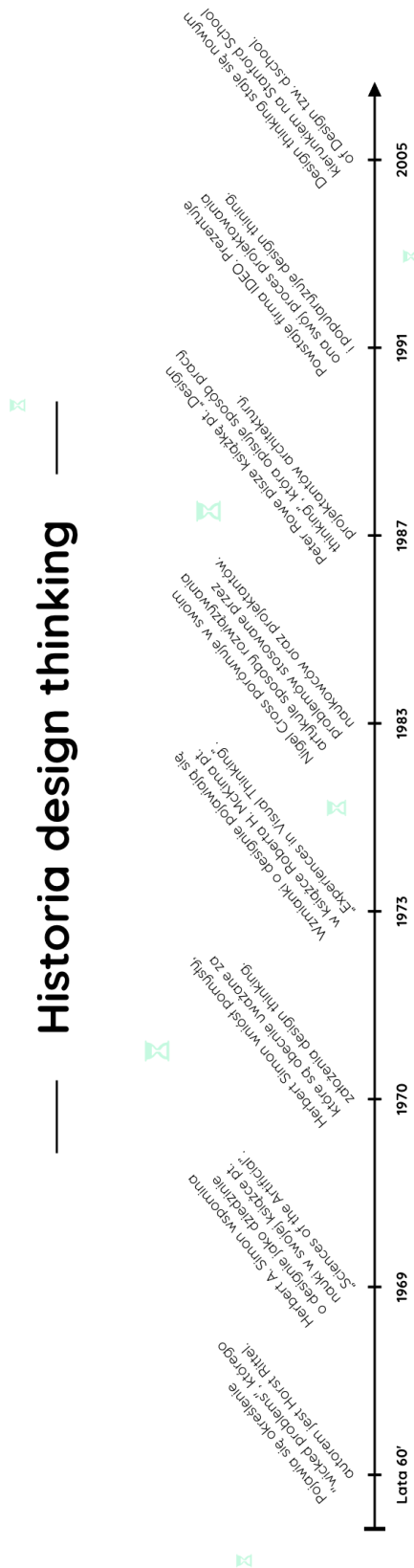
---

<sup>299</sup> IDEO, [www.ideo.com](http://www.ideo.com), [12.09.2020].

<sup>300</sup> L. Kimbell, *Rethinking Design Thinking: Part I*, „Design and Culture” 2011, 3(3), s. 285–306.

<sup>301</sup> P.A. Rodgers, *Articulating design thinking*, „Design Studies” 2013, 34(4), s. 433–437.

Rysunek 2.6. Historia design thinking



Źródło: M. Kaliszewski, *Historia design thinking*, <https://szkoleniedesignthinking.pl/historia-design-thinking/>, [27.04.2021]

W pierwszym dwudziestoleciu XXI wieku, obfitującym w wyzwania związane z *wicked problems* zauważyć można duży wzrost zainteresowania metodą design thinking. Design thinking pozwala zmierzyć się z trudnymi wyzwaniami, zaczęło być zatem popularyzowane przez zarówno biznes, jak i częściowo środowisko projektantów, które wprowadziło kursy dotyczące tego podejścia na wyższe uczelnie. Ma to miejsce również w Polsce. Rozwinięta jest także oferta komercyjnych warsztatów i szkoleń, w trakcie których można nauczyć się metody.

W tak zarysowanym kontekście genezy metody istotne staje się pytanie o jej ewolucję i rozwój. W 2013 r. badacze U. Johansson-Sköldberg, J. Woodilla i M. Çetinkaya uznali, że obserwacja przykładów zastosowania design thinking i analiza zagadnienia, prowadzona zarówno z akademikami, jak i praktykami w tej dziedzinie, nie pozwala na stwierdzenie faktu stałego rozwoju koncepcji design thinking<sup>302</sup>. Podobną obserwację dotyczącą stagnacji w adaptacji i rozwoju metody dostrzec można w wynikach badań M. Camacho. Prowadziła ona rozmowy z ekspertami w zakresie design thinking oraz menedżerami firm stosujących metodę. Respondenci rozmówczynie postrzegali istniejące modele design thinking jako rodzaj instrukcji i narzędzie służące nauce metody. Według nich są one w fazie stagnacji, zamiast ewoluować<sup>303</sup>. Brak ewolucji mógłby skutkować płytkim i zawężonym stosowaniem metody przez praktyków. W ostatnich latach wśród badaczy pojawiają się jednak pytania, czy myślenie projektowe jest wystarczająco dobrą metodą, aby sprostać wyzwaniom, przed którymi stoi dziś społeczeństwo, biorąc pod uwagę skupienie procesu na potrzebach końcowych użytkowników, a nie na bardziej złożonych systemach, takich jak problem zrównoważonego rozwoju<sup>304</sup>. C. Hoolohan i A. Browne zastanawiają się, w jaki sposób myślenie projektowe może wyjść poza swoje skupienie na potrzebach indywidualnych użytkowników i zaangażować się w rekonfigurację systemów społecznych, politycznych i materialnych. Tak istotne pytania wskazywać mogą na pojawianie się oczekiwania, by design thinking stało się katalizatorem znaczących zmian społecznych.

Na podstawie analizy literatury stwierdzić można, że design thinking przeszło ewolucję od humanistycznej i kreatywnej praktyki projektowej w kompleksowe

---

<sup>302</sup> U. Johansson-Sköldberg, J. Woodilla, M. Çetinkaya, *Design Thinking...*, s. 132.

<sup>303</sup> M. Camacho, *An integrative...*, s. 637.

<sup>304</sup> C. Hoolohan, A.L. Browne, Design thinking for practice-based intervention: Co-producing the change points toolkit to unlock (un)sustainable practices, „Design Studies” 2020, vol. 67, s. 102–132.

podejście do zarządzania innowacjami, które ułatwia przedsiębiorczość i innowacje<sup>305</sup>. „Myślenie projektowe dojrzewa” – mówią przedstawiciele firmy IDEO, która jako pierwsza wdrażała tę metodę w praktyce, m.in. przenosząc ją z obszaru biznesu do pracy z wyzwaniami społecznymi, w tym w krajach rozwijających, gdzie jej zastosowanie określane jest nazwą *human-centered design*<sup>306</sup>. Zmienia się w praktykę o ugruntowanej pozycji, a wraz z tym pojawia się coraz większe zainteresowanie metodą i jej aplikacjami, a także jej krytyka.

Rozwój metody przebiega od design thinking jako kreatywnego podejścia i projektowania opartego na wartościach, w którym wspólnie identyfikowane są problemy i potrzeby, w stronę świadomego zarządzania innowacjami<sup>307</sup>. Analiza rozwoju rozumienia design thinking dokonana przez J. Auernhammera i B. Rotha wykazała, że myślenie projektowe bywa traktowane jako proces poznawczy, praktyka twórcza, rutyna organizacyjna czy kultura projektowa, przy czym we wszystkich tych podejściach nacisk jest kładziony na znajdowanie głębokich potrzeb ludzi i przekładanie ich na namacalne projekty<sup>308</sup>. S. Magistretti, C. Dell’Era i R. Verganti zwracają uwagę, że obecnie uwaga akademików nie skupia się już tylko na procesie i jego fazach, inspiracji, ideacji i wdrażaniu, ale coraz więcej zainteresowania poświęca się dynamice zespołu i bardziej ukrytym aspektom metody. Refleksja badaczy przedstawiona w 2019 r. Zmierza w stronę pokazania procesu design thinking ujmowanego jako kreatywne rozwiązywanie problemów, poprzez realizację sprintu projektowego, kreatywne zaufanie i innowacyjne znaczenia<sup>309</sup>.

Wybuch pandemii choroby COVID-19 w 2020 r. wymusił zmianę podejścia do modelu pracy warsztatowej i spowodował konieczność przeniesienia aktywności projektowej i partycypacyjnej do internetu. Miało to także wpływ na sposób prowadzenia procesów design thinking: część projektantów i moderatorów design thinking przeniosła aktywność do środowiska online, a ich działania musiały być prowadzone w zespołach rozproszonych. Ten fakt rodzi pytanie: na ile zmiana warunków realizacji warsztatów ideacyjnych ma wpływ na ich przebieg? Teoria kontekstu społecznego (ang. *social*

---

<sup>305</sup> J. Auernhammer, B. Roth, *The origin and evolution of Stanford University’s design thinking: From product design to design thinking in innovation management*, „Design Thinking and Innovation Management: Matches, Mismatches and Future Avenues” 2011, vol. 38, iss. 6, s. 623–644.

<sup>306</sup> *Design Thinking Defined*, IDEO, <https://designthinking.ideo.com>, [3.06.2021].

<sup>307</sup> Ibidem.

<sup>308</sup> Zob. J. Auernhammer, B. Roth, *The origin and evolution of Stanford University’s design thinking...*

<sup>309</sup> S. Magistretti, C. Dell’Era, R. Verganti, *Evolution of Design Thinking Capabilities*, „Conference Proceedings of the Academy for Design Innovation Management” 2019, 2(1).

*context cues theory*) L. Sproull i S. Kiesler, która powstała w latach 80. XX wieku<sup>310</sup>, mówi, że internetowa komunikacja ogranicza dostęp do informacji związanych z fizycznym otoczeniem, w jakim przebywają komunikujące się osoby, oraz jest uboższa o wiele niewerbalnych sygnałów towarzyszących bezpośredniej komunikacji i sprzyjających budowaniu relacji. Ten fakt zaobserwowali od razu praktycy design thinking, publikując na portalach internetowych wskazówki, w jaki sposób prowadzić procesy design thinking online, w ograniczeniach pandemicznych. Wskazówki te potwierdzają konieczność przykładania dużej wagi do sposobu pracy zespołu. „Różnice są widoczne w wielu aspektach: od zaangażowania w wykonywane zadania po narzędzia, z których zespoły projektowe korzystają” – piszą autorzy na portalu Inprogress<sup>311</sup>. Wychwycone przez praktyków „wąskie gardła” pracy online dotyczą też relacji w zespole, o które trzeba w szczególności sposób zadbać, podobnie jak o momenty socjalizacji czy organizację sesji feedbacku na końcu spotkania i bardzo precyzyjną komunikację<sup>312</sup>.

Jak wykazano wcześniej, procesy myślenia projektowego są dynamiczne i wymagają uwzględnienia kontekstu i otoczenia, w jakich zachodzą. Zmiany społeczne, gospodarcze i polityczne nie pozostają bez wpływu na dynamikę procesu i używane narzędzia, które coraz częściej są narzędziami wirtualnymi. Analiza praktycznych wskazówek, dostępnych na portalach internetowych kierowanych do praktyków, nie wskazuje na konieczność ingerowania w charakteryzujące proces etapy. Zagadnienie ewolucji design thinking, wynikającej z przeniesienia procesów do środowiska internetowego, będzie jednak niewątpliwie wymagało obserwacji i bardziej pogłębionych badań naukowych.

## 2.4 Modele design thinking

Metoda design thinking jest propagowana i stosowana przez liczne światowe ośrodki. Są to zarówno znaczące, jak i mniej znane w świecie nauki, biznesu i projektowania uczelnie, centra designu, ośrodki wsparcia biznesu czy firmy. W Polsce metoda jest promowana, nauczana oraz stosowana przez takie centra designu, jak Instytut

---

<sup>310</sup> Zob. S. Lee, S. Kiesler, *Reducing Social Context Cues: Electronic Mail in Organizational Communications*, „Management Science” 1986, 32(11), s. 1492–1512.

<sup>311</sup> *Design Thinking w czasach pandemii – poradnik*, „Inprogress”, 27.04.2020, <https://inprogress.pl/blog/design-thinking-w-czasach-pandemii-poradnik/>, [12.05.2021].

<sup>312</sup> *Najlepsze praktyki zespołów DT pracujących zdalnie*, „Inprogress Design Lab”, 21.04.2020, <https://inprogressdesignlab.com/blog/najlepsze-praktyki-zespolow-dt-pracujacych-zdalnie/>, [12.05.2021].

Wzornictwa Przemysłowego, Zamek Cieszyn, Concordia Design, Centrum Designu Gdynia i firmy: Code Design, Design Thinking Institute, Greenhat Innovation, Very Human Services. Organizacje stosują różne warianty metody, kładąc nacisk na elementy sprawdzone i przynoszące efekty, a moderatorzy procesów często je modyfikują i traktują elastycznie. Jest to zgodne z istotą procesu, który I. Mootee określa jako spontaniczny, a jego poszczególne etapy za trudne do zarządzania czy wręcz „niezarządzalne”<sup>313</sup>. T. Brown również podkreśla, że nie ma jednej, najlepszej drogi prowadzącej przez proces, są tylko przydatne punkty wyjścia, drogowskazy i kroki. Mówi o nich: „inspiracja, czyli problem lub okazja, która motywuje do szukania rozwiązania; ideacja, czyli proces tworzenia, rozwijania i testowania pomysłu; implementacja, czyli ścieżka prowadząca od pokoju designerów do rynku”<sup>314</sup>.

Design thinking oferuje też narzędzia, techniki i sposoby myślenia, które można stosować w praktyce, również poza procesami organizowanymi od początku do końca zgodnie z metodą. „Wykorzystuj elementy design thinking w innych obszarach wszędzie tam, gdzie ma to wartość” – zachęcają wręcz praktycy<sup>315</sup>.

W literaturze znaleźć można kilka znaczących modeli, które zostały opracowane na gruncie wieloletniego praktycznego doświadczenia osób i organizacji je stosujących. Jedną z cech wspólnych tych modeli jest uznanie konieczności prowadzenia procesów przez doświadczonego mentora. D.M. Kelley w rozmowie z R.K. Millerem i B. Linderem zauważa, że umiejętności, jakie musi posiadać mentor procesu, są możliwe do wyćwiczenia. Według D.M. Kelley’ego każdy człowiek jest wystarczająco kreatywny i ma potencjał, by być projektantem, może też podnosić swoje projektowe kwalifikacje i zostać skutecznym mentorem procesu design thinking<sup>316</sup>.

Wszystkie modele myślenia projektowego składają się z kilku zasadniczych kroków. Stanowią one elementy procesu, które mogą następować po sobie lub częściowo nakładać się, stanowiąc tym samym element innego z etapów. W modelach design thinking pojawiają się także podobne terminy, które charakteryzują podejmowane działania. Można je przybliżyć w następujący sposób:

---

<sup>313</sup> I. Mootee, *Design Thinking for Strategic Innovation: What They Can't Teach You at Business or Design School*, Wiley, Hoboken 2013.

<sup>314</sup> T. Brown, *Zmiana przez design...*, s. 18.

<sup>315</sup> M. Kaliszewski, *z jakich dziedzin i nauk...*

<sup>316</sup> R.K. Miller, B. Linder, *Is Design Thinking the New Liberal Arts of Education?*, Olin College, 2015, [http://www.olin.edu/sites/default/files/oct\\_15\\_design\\_thinking.pdf](http://www.olin.edu/sites/default/files/oct_15_design_thinking.pdf), [15.02.2021].

- empatia – głęboka empatyzacja z interesariuszami, przeprowadzanie badań projektowych;
- definiowanie potrzeb i wyzwanie projektowe – diagnoza potrzeb i definicja problemu – głównego wyzwania projektowego, synteza wiedzy;
- generowanie i selekcja pomysłów – ideacja, tworzenie pomysłów oraz późniejsze ich filtrowanie zgodnie z przyjętymi kryteriami;
- prototypowanie – budowanie prototypów i scenariuszy, rozwijanie koncepcji;
- testowanie – walidacja, test rozwiązań;
- wdrożenie – implementacja, dostarczanie na rynek.

W literaturze znaleźć można modele, które składają się z trzech do siedmiu etapów procesu. Wszystkie one uwzględniają następujące po sobie fazy dywergencji i konwergencji, charakterystyczne dla metodologii projektowania w ogóle. Dywergencja oznacza tu, że z chwilą, kiedy pojawia się wyzwanie, idea projektowa, myślenie zespołu projektowego jest „rozszerzane” – obejmuje i uwzględnia możliwie szerokie spektrum aspektów związanych z danym wyzwaniem. Po rozważeniu i zobaczeniu szerokiego kontekstu wyzwania zespół może dokonać wyboru, zdefiniować i poddać dalszej analizie wybrane aspekty procesu, a także określić założenia. To jest istotą fazy konwergencji, po której ponownie następuje dywergencja – szerokie poszukiwanie możliwych rozwiązań zakończone wyborem najlepszych. Ponowny etap konwergencji powiązany jest ze skupieniem i dopracowaniem najlepszego rozwiązania<sup>317</sup>.

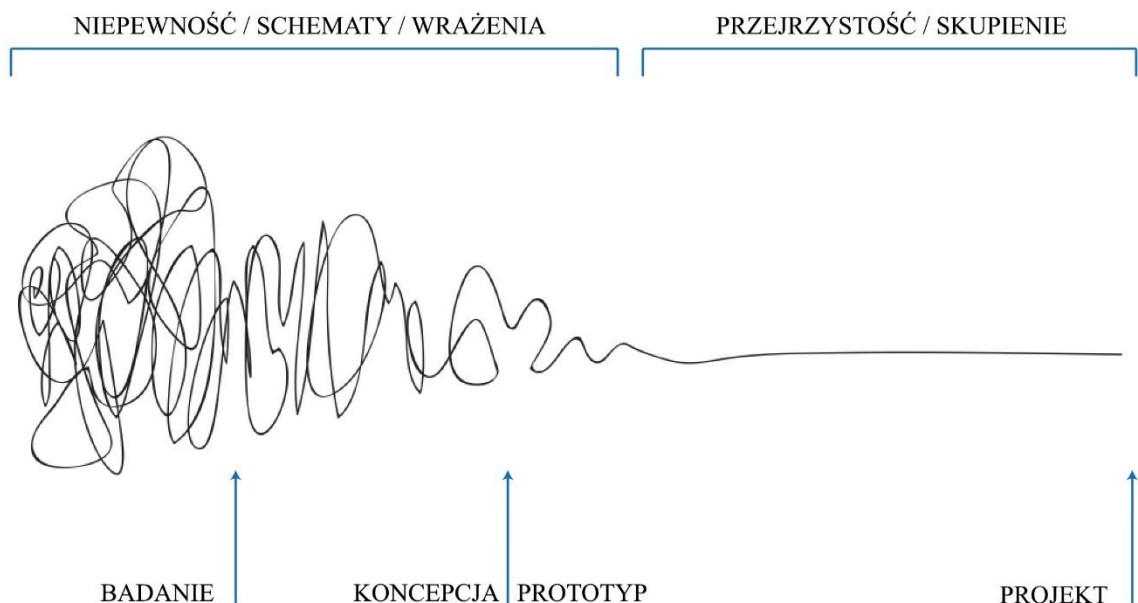
Za jedno z najprostszych graficznych przedstawień istoty procesów kreatywnych uznać można tzw. schemat poplątanej linii autorstwa projektanta D. Newmana (rys. 2.7). Obrazuje on przechodzenie od etapu dywergencyjnego do konwergencji w inny sposób – start procesu, jak poplątana linia, zaczyna się w pewnego rodzaju kreatywnym chaosie i przy braku pewności, w jaki sposób będzie on przebiegał. Zbieranie informacji, odkrywanie potrzeb klaruje ścieżkę postępowania i „prostuje” poplątaną linię, aż do jej zupełnego wyprostowania, możliwego dzięki prototypowaniu i testowaniu<sup>318</sup>.

---

<sup>317</sup> J. Ryń, *Specjalistyczne projektowanie partycypacyjne (co-design)*, Akademia Sztuk Pięknych w Gdańsku, Gdańsk 2018, s. 14.

<sup>318</sup> Historię powstania rysunku przedstawia jego autor D. Newman na stronie: <https://thedesignsquiggle.com>, [17.06.2022].

**Rysunek 2.7. Kreatywny proces w postaci tzw. poplątanej linii**



Źródło: The Design Squiggle, <https://thedesignsquiggle.com>, [12.12.2021]

Oprócz wspomnianych powyżej cech wspólnych i zachowanej idei przeplatania się działań konwergencyjnych i dywergencyjnych modele design thinking posiadają różnicujące je elementy, które związane są przede wszystkim z liczbą etapów, na jakie dzielony jest proces. Twórcy modeli w trochę inny sposób nazywają ich etapy, a przypisane im zestawy narzędzi (ang. *toolkits*) różnią się szczegółami i graficznymi opracowaniami. Fakt występowania różnic w nazwach etapów czy poziomu uwagi przykładanego do konkretnych faz może wynikać z praktyki moderatorów i zespołów projektowych w poszczególnych ośrodkach oraz odmiennego ich teoretycznego podsumowania. Niemniej jednak modele te funkcjonują, zarówno w literaturze, jak i praktyce, w sposób równoległy i wymienny, bez określonej hierarchii i wagi. Ich zastosowanie i powoływanie wynikać może raczej z większego uznania wzorca amerykańskiego (modelu IDEO) lub brytyjskiego (model Design Council) czy kontaktu z moderatorami, którzy, pracując w określonym modelu, przekazują go kolejnym moderatorom.

Poniżej przedstawiono wybrane najczęściej spotykane w literaturze przedmiotu modele procesu design thinking.



### 2.4.1 Model pracy projektowej Design Council – Double Diamond

Model tzw. podwójnego diamentu został opracowany przez brytyjską organizację Design Council<sup>319</sup> w 2004 r. Istotnym wkładem, jaki wniósł „podwójny diament” do rozumienia procesów design thinking, jest podzielenie twórczego procesu na dwa komponenty (rys. 2.8). Double Diamond obrazuje proces, w którym ma miejsce szeroki rekonesans i zgłębienie danego tematu, prowadzący do podjęcia konkretnych, precyzyjnych działań. Idea ta opiera się na dwóch konstrukcjach psychologii poznawczej, opisanych przez J.P. Guilforda, który zauważył, że ludzkie rozumowanie przebiega właśnie w takich dwóch kategoriach myślowych: dywergencyjnej i konwergencyjnej<sup>320</sup>. Ten pierwszy sposób myślenia, dywergencyjny, to czas rozpoznawania problemu, osadzania go w różnych perspektywach i tworzenia licznych pomysłów na jego rozwiązanie; to czas „otwierania umysłu” i testowania różnych rozwiązań. Rozumowanie konwergencyjne to z kolei czas ograniczania, zawężania; jest myśleniem logicznym i ma na celu szybkie i efektywne dojście do jednego, konkretnego celu. Pierwszy wymaga postawienia pytania: „Jakie są problemy?” i jest fazą zgłębiania istoty problemu, jego definiowania i określenia kontekstu. Drugi komponent odnosi się do pytania: „Jakie są rozwiązania?” i jest obszarem ich tworzenia.

Podwójny diament jest używany przez Design Council przede wszystkim do pracy nad usługami, jednak stał się on odnośnikiem dla modeli design thinking stosowanych do pracy projektowej nie tylko w obszarze usług.

Design Council nazywa swój model działania strukturą innowacji (*Framework for Innovation*), która została opracowana, by przy jej użyciu projektanci i nie-projektanci mogli radzić sobie ze skomplikowanymi wyzwaniami. Samo Design Council od lat pracuje tą metodą z przedsiębiorstwami, organizacjami pozarządowymi i sektorem publicznym nad usprawnianiem ich usług. Struktura innowacji Design Council podkreśla cztery kluczowe zasady projektowe:

- 1) Najpierw ludzie (*Put people first*) – rozpocznij od zrozumienia ludzi, ich potrzeb, silnych stron i aspiracji;

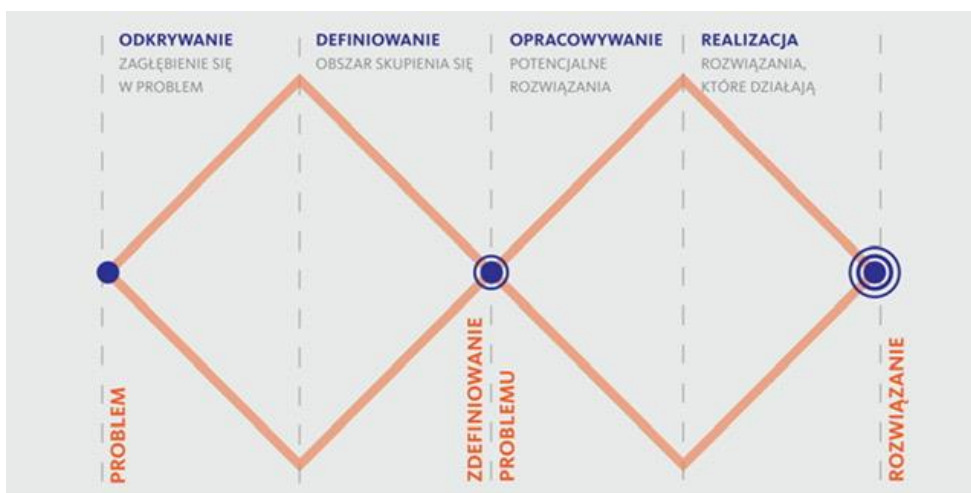
---

<sup>319</sup> Design Council zostało powołane w 1944 r. jako organizacja mająca na celu promowanie designu, tak by stał się on motorem napędowym rozwoju brytyjskiego przemysłu. Obecnie Design Council opisuje swój cel istnienia jako: „(...) uczynienie życia lepszym poprzez design”. Organizacja pracuje zarówno z rządem brytyjskim, jak i biznesem oraz organizacjami pozarządowymi i administracją, realizując różne programy, prowadząc badania i wpływając na politykę. Więcej informacji: <https://www.designcouncil.org.uk>, [17.06.2022].

<sup>320</sup> J.P. Guilford, *Creativity*, „The American Psychologist” 1950, vol. 14, s. 444–454; J.P. Guilford, *Intelligence, Creativity, and their Educational Implications*, R.R. Knapp, San Diego 1968.

- 2) Komunikuj się w sposób wizualny i włączający (*Communicate visually and inclusively*) – pomóż uczestnikom procesu we wspólnym rozumieniu wyzwania i pomysłów;
- 3) Współpracuj i współtwórz (*Collaborate and co-create*) – pracuj wspólnie z ludźmi i inspiruj się pracą innych;
- 4) Powtarzaj, powtarzaj, powtarzaj (*Iterate, iterate, iterate*) – rób to, by wychwycić błędy na początkowym etapie, uniknąć ryzyka i zbudować poczucie pewności co do swoich rozwiązań.

**Rysunek 2.8. Model podwójnego diamentu według Design Council**



Źródło: opracowanie własne na podstawie modelu Design Council, <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/news-opinion/double-diamond-universally-accepted-depiction-design-process/>, [12.01.2022]

Jak pokazuje rysunek, proces ten nie jest linearny: praca nad koncepcjami wymaga ciągłych powrotów do punktu wyjścia, sprawdzania idei i ich poprawiania. „W ciągle zmieniającym się i cyfrowym świecie żadna idea nie jest nigdy skończona” – podkreśla Design Council<sup>321</sup>.

Etapy procesu zostały przez Design Council określone w następujący sposób:

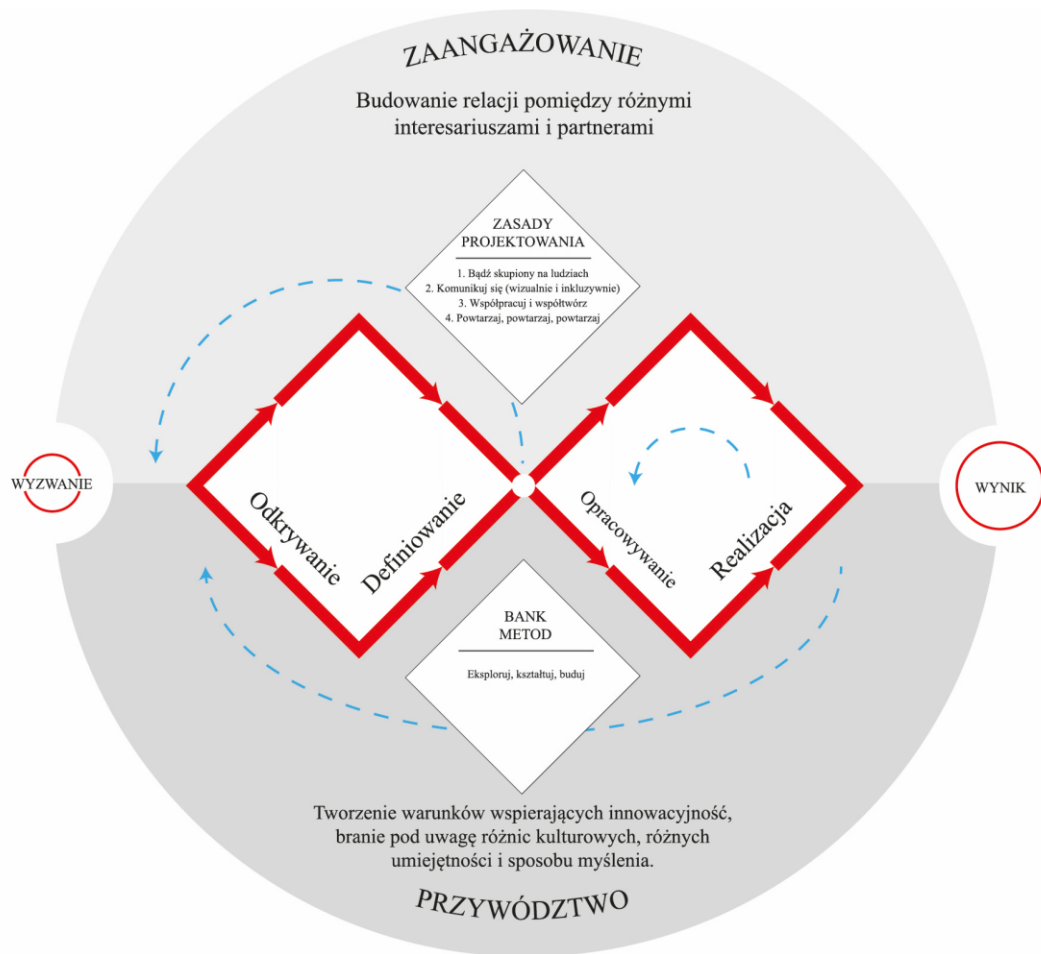
- 1) Odkrywanie (*Discover*) – odkrywanie problemów i potrzeb interesariuszy projektu;
- 2) Definiowanie (*Define*) – analiza i definiowanie wyzwania projektowego;
- 3) Rozwój (*Develop*) – tworzenie rozwiązań i późniejsze ich udoskonalanie;

<sup>321</sup> Design Council, *The Double Diamond: 15 years on*, <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/news-opinion/double-diamond-15-years/>, [17.06.2022].

4) Dostarczanie (*Deliver*) – dostarczenie wypracowanego rozwiązania, wdrożenie.

Zaproponowany przez Design Council model ewoluuje, w 2019 r. został poszerzony graficzny sposób jego przedstawiania (rys. 2.9). Nadal oddaje on charakter procesu projektowego, ale zawarto też na nim kluczowe zasady i metody projektowe, istotne dla „design thinkerów”, a także zasady tworzenia idealnej kultury pracy. Design Council podkreślił tym samym najważniejszą zasadę umożliwiającą osiągnięcie znaczącej i długotrwałej zmiany. Jest ona możliwa, kiedy wszystkie wymienione czynniki wystąpią razem.

**Rysunek 2.9. Poszerzony model design thinking autorstwa Design Council**



Źródło: Design Council, *The Double Diamond: 15 years on*, <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/news-opinion/double-diamond-15-years/>, [17.06.2022].

Przedstawiony na rysunku „bank metod projektowych” to zestaw sposobów działania, które mają pomóc w zidentyfikowaniu wyzwań projektowych i poprawnym zareagowaniu na nie. Zostały one przez Design Council ustrukturyzowane w trzech obszarach:

- 1) Badaj (*Explore*): wyzwania, potrzeby i możliwości;
- 2) Kształtuj (*Shape*): prototypy, wrażenia i wizje;
- 3) Buduj (*Build*): pomysły, plany, ekspertyzy.

Druga istotna zmiana w modelu dotyczy uwzględnienia kwestii kultury organizacji. Design Council zwraca uwagę, że wyzwania, nad którymi pracują projektanci, są w dzisiejszym świecie na tyle skomplikowane, że wymagają więcej niż jednej idei. Dlatego koniecznym warunkiem jest współpraca z innymi ludźmi i organizacjami, które stają się współtwórcami rozwiązania. Stąd równie ważna, jak sam proces i zasady, jest kultura danej organizacji i sposób, w jaki współpracuje ona z partnerami.

Do kultury organizacyjnej Design Council zalicza:

- przywództwo (*Leadership*) – niezbędne, by zachęcać do tworzenia innowacji, podnosić umiejętności i kompetencje, dawać przyzwolenie na eksperymenty i naukę. Mocne przywództwo zakłada otwartość i zwinność prowadzonych projektów, czekanie na rezultaty i możliwość zmiany;
- zaangażowanie (*Engagement*) – potrzebne pomiędzy ludźmi, którzy dostarczają idee i przyjmują je, także pomiędzy partnerami, którzy mogą mieć inne pomysły. Podkreślona jest tu rola sieciowania i budowania związków, ważnych na równi z tworzeniem pomysłów.

Model Design Council jest szeroko stosowany. W literaturze odwołania do „podwójnego diamentu” są częste, równie powszechnie jest on stosowany w praktyce, a odniesienia do niego znaleźć można w popularnych opracowaniach, raportach i podsumowaniach procesów<sup>322</sup>. W modelu tym podkreśla się rolę procesu kreatywnego, rozszerzającego i eksplorującego możliwości, a jednocześnie uwypukla konieczność logicznego zawężenia i ograniczenie rozwiązań tak, by były najlepsze dla ich użytkowników.

#### **2.4.2 Model IDEO i Tima Browna**

Tim Brown, David Kelley i firma IDEO to twórcy metody i pionierzy wdrażania design thinking. W podejściu Browna i IDEO każdy model pracy tą metodą wymaga przede wszystkim „myślenia jak projektant”, które oznacza: „snucie szalonych pomysłów, poświęcanie czasu na majsterkowanie i testowanie oraz gotowość do

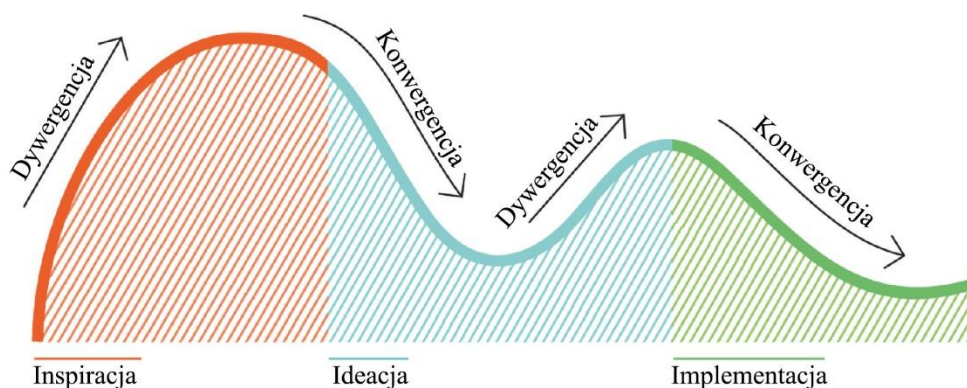
---

<sup>322</sup> L. Trojan [i in.], *Dojrzałość dobrze zaprojektowana*, Zamek Cieszyn, Cieszyn 2013, <http://www.zamekcieszyn.pl/files/1427793121-86dojrzalosc-dobrze-zaprojektowana.pdf>, [28.02.2021].

ponoszenia porażek”. Sposób myślenia projektanta obejmuje empatię, optymizm, iterację, kreatywność i niejednoznaczność<sup>323</sup>. By uwolnić jak największy potencjał projektowy i działać jako osoba dynamicznie rozwiązująca problemy, trzeba posiadać „kreatywną pewność siebie”, czyli – jak rozumie to D.M. Kelley, przekonanie, że każdy jest kreatywny i że kreatywność nie jest umiejętnością rysowania, komponowania czy rzeźbienia, ale sposobem rozumienia świata<sup>324</sup>.

Model pracy design thinking, autorstwa T. Browna i pierwszej stosującej go firmy IDEO, nazywany bywa modelem 3 I. W tym modelu wyróżnione zostały trzy etapy pracy: Inspiracja (*Inspiration*), Ideacja (*Ideation*) oraz Implementacja (*Implementation*) (rys. 2.10).

**Rysunek 2.10. Model design thinking według IDEO i Tima Browna**



Źródło: *Human-centered design sits at the intersection of empathy and creativity*, IDEO, <https://www.ideo.org/tools/>, [3.06.2021]

Model 3 I został opracowany przez IDEO w 2001 r. przede wszystkim z myślą o innowacjach społecznych. Agencja coraz częściej była proszona o pomoc w rozwiązywaniu wyzwań niemieszczących się w ramach tradycyjnie pojmowanego projektowania przemysłowego, ale stanowiących kwestie społecznie istotne (np. opieka zdrowotna, ochrona środowiska, działania edukacyjne), stąd pojawiła się potrzeba trochę bardziej odrębnego rodzaju pracy projektowej.

Istotę etapów modelu 3I można scharakteryzować w następujący sposób (rys. 2.11):

<sup>323</sup> *Design Thinking Defined*, IDEO, <https://designthinking.ideo.com>, [3.06.2021].

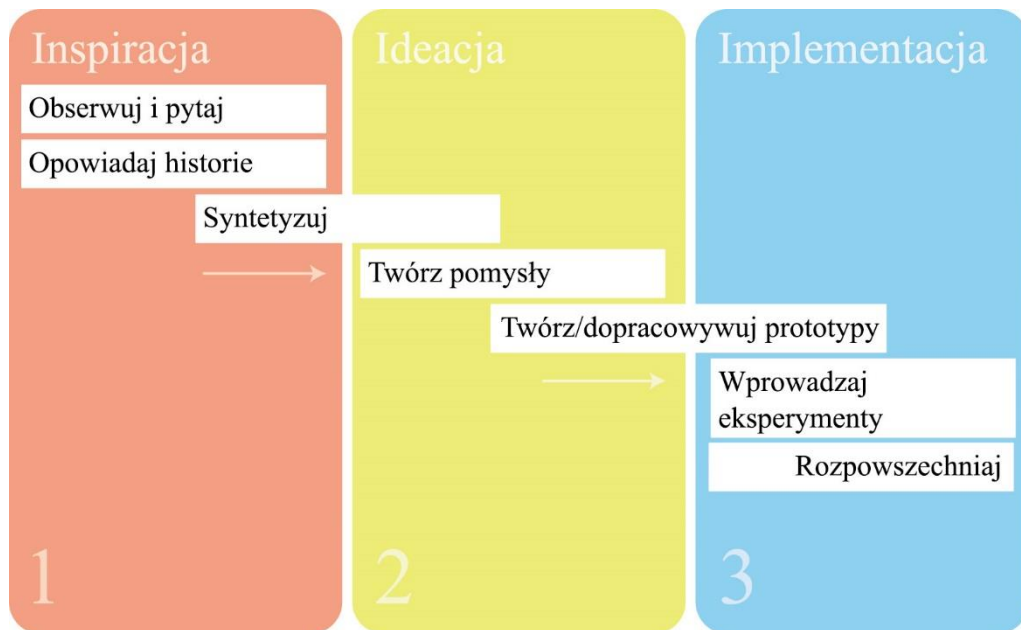
<sup>324</sup> T. Brown, J. Wyatt, *Design Thinking for Social Innovation*, „Stanford Social Innovation Review” 2010, 8, 1, s. 30–35.

- 1) Inspiracja: etap zdobywania wiedzy o danym zagadnieniu i inspirowania się nią. Dzięki użyciu takich narzędzi, jak wywiady, obserwacje i badanie otoczenia, zespół wnika w dany temat. Jest to według T. Browna „dowiadanie się, które ograniczenia są ważne, i ustalanie systemu ich oceny, przy czym kryteriami oceny koncepcji są wykonalność, opłacalność i atrakcyjność”<sup>325</sup>. Faza inspiracji wymaga pracy w małych, skoncentrowanych grupach, które określają ogólne ramy zadania. Naczelną zasadą jest tu ciągłe przybieranie postawy skupionej na odbiorcy i próba odkrywania jego potrzeb. Do tej fazy przypisane są pytania, które stawiają sobie członkowie zespołu: Jak mam zacząć? Jak przeprowadzać wywiady? Jak pozostać skoncentrowanym na człowieku?
- 2) Ideacja: etap kreacji rozwiązań, który ma cechy procesu konwergencyjnego, zawężania powstałych koncepcji, wyboru najlepszych i ich dywergencyjnego poszerzania. Efektem jest rozwiązanie problemu lub zaspokojenie potrzeb odbiorcy. To faza projektowania, w której zespół powinien zadać pytania: Jak zinterpretuję to, czego się dowiedziałem? Jak przekuć wrażenia w konkretne, namacalne idee? Jak zrobić prototyp?
- 3) Implementacja – faza wdrażania wypracowanego rozwiązania. W tym etapie możliwe jest budowanie większych zespołów, skoncentrowanych na wdrożeniu efektu pracy wynikającego z wcześniejszych dwóch etapów. Zespół ma już innowacyjne rozwiązanie, teraz zadaje pytania: Jak sprawić, by koncept stał się rzeczywistością? Jak oceniać jego działanie? Jak planować jego zrównoważony rozwój? Istotą procesu wdrażania jest prototypowanie, a potem testowanie i ulepszanie. Po stworzeniu finalnego produktu lub usługi ostatnim działaniem jest opracowanie strategii komunikacji, która ma pomóc zakomunikować rozwiązanie wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

---

<sup>325</sup> T. Brown, *Zmiana przez design...*, s. 27.

**Rysunek 2.11. Model 3I**



Źródło: K. Tschimmel, *Design thinking...*, s. 6

Model 3I nawiązuje do „podwójnego diamentu”, w którym następują po sobie fazy dywergentne i konwergentne. Od projektowania w obszarze produktów ten model różni się przede wszystkim większym zorientowaniem procesu na doświadczenia użytkowników. Mniejszy nacisk został tu położony na aspekt związany z materiałami i technicznym wykonaniem prototypów, a większy na samo kreowanie rozwiązań. Istotnym wkładem tego modelu jest zwrócenie uwagi na doprowadzenie projektu do końca także w zakresie jego komunikacji i promocji, co ma znaczenie w przypadku myślenia o dużych społecznych wyzwaniach i zmianach, może być również ważne w odniesieniu do niematerialnego dziedzictwa kulturowego. Jest to dobro wrażliwe, mające znaczenie emocjonalne dla społeczności, wśród której występuje, zatem przyjęcie założenia o komunikowaniu potencjalnych zmian w jego obrębie może być z perspektywy tejże społeczności znaczące.

### **2.4.3 Model Stanford d.school – Design Thinking Bootleg**

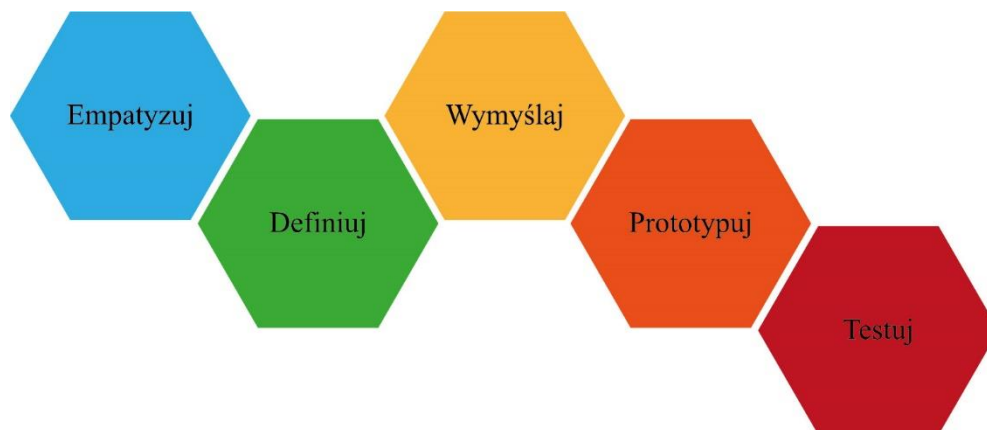
Model zwany Design Thinking Bootleg powstał w Hasso Plattner Institute of Design Thinking (d.school) na Uniwersytecie Stanforda w USA. Instytut został założony przez grono profesorów, w tym D.M. Kelley’ego, a jego ideą jest integrowanie wiedzy z obszarów biznesu, prawa, medycyny, nauk społecznych i humanistycznych, inżynierii i projektowania. W Instytucie nadrzędne znaczenie ma założenie, że „każdy ma zdolność

do bycia kreatywnym. Stanford d.school jest miejscem, gdzie ludzie używają projektowania, aby rozwijać swój własny potencjał twórczy”<sup>326</sup>. Etapy w tym modelu są wynikiem opracowania przez członków zespołu, nauczycieli, studentów i projektantów z całego świata.

W tym modelu wyróżniono pięć komponentów (rys. 2.12):

- 1) Empatyzacja,
- 2) Definiowanie,
- 3) Ideacja,
- 4) Prototypowanie,
- 5) Testowanie.

Rysunek 2.12. Model Stanford d.school



Źródło: *Design Thinking Process*, [https://web.stanford.edu/class/me113/d\\_thinking.html](https://web.stanford.edu/class/me113/d_thinking.html), [24.05.2021]

Autorzy modelu opisują jego poszczególne etapy w następujący sposób:

### **1. Empatyzacja:**

To istota projektowania skoncentrowanego na użytkowniku (*human-centered design*). Rozwiązywane problemy czy wyzwania projektowe dotyczą doświadczających ich ludzi, dlatego zespół projektowy musi „wejść w buty użytkowników”, obserwować ich i odnaleźć ich wartości. Empatyzacja oznacza zanurzenie w życie innych ludzi, zaangażowanie i wejście z nimi w interakcje poprzez wywiady, rozmowy, obserwacje.

### **2. Definiowanie:**

Zebrane informacje i obserwacje są podstawą do postawienia własnego wyzwania projektowego, zdefiniowanego dzięki zrozumieniu ludzkich zachowań i problemów oraz

<sup>326</sup> d.school, [www.dschool.stanford.edu](http://www.dschool.stanford.edu), [24.05.2021].



ich kontekstów. Zespół projektowy określa tu własny punkt widzenia i wizję projektu, nad którym będzie pracował.

### **3. Ideacja:**

To tryb tworzenia rozwiązań projektowych. Zespół bada „szeroką przestrzeń” rozwiązań, tworzy wiele różnorodnych pomysłów, które będą poddawane później ocenie. Z szerokiej bazy pomysłów dokonuje się wyboru tych, które będą poddane testowaniu z użytkownikami.

### **4. Prototypowanie:**

To faza przenoszenia pomysłów i odkryć, które powstają w głowach projektantów – członków zespołu – do świata fizycznego. Prototyp może przybrać każdą fizyczną formę – ściana karteczek, scenariusze, makiety, odgrywanie ról – i powinien być adekwatny do postępów w projekcie. Wczesne etapy powinny być proste i szybkie do wykonania; mają one umożliwić badanie możliwości, weryfikację założeń i naukę zespołu.

### **5. Testowanie:**

Testowanie jest szansą uzyskania opinii o rozwiązaniach, udoskonalenia ich i kolejnego pogłębienia wiedzy o potrzebach użytkowników. Tryb testowania ma charakter iteracyjny, a prototyp jest umieszczany w kontekście użycia przez użytkownika. „Prototypuj tak, jakbyś wiedział, że masz rację; testuj tak, jakbyś wiedział, że się mylisz” – sugeruje d.school<sup>327</sup>.

Zakresy etapów tego modelu nie odróżniają się w znaczący sposób od innych modeli. Jego wyróżnikiem jest jednak przyzwolenie na elastyczne dopasowywanie procesu do własnych potrzeb oraz podkreślanie wagi iteracji, traktowanej tu jako podstawa dobrego projektowania. Iteracja rozumiana jest jako wielokrotne przechodzenie przez proces, a także powtarzanie czynności w obrębie jednego z etapów, np. poprzez tworzenie wielu prototypów lub wypróbowywanie różnych wariantów burzy mózgów. W miarę wielokrotnego przechodzenia przez proces projektowania zakres wyzwania zawęża się i przechodzi się od pracy nad szeroką koncepcją do szczegółów. Proces jest tu przedstawiony jako liniowy postęp, ale de facto praca nad wyzwaniem projektowym może przebiegać w różnej kolejności. Wyróżnikiem podejścia Stanford d.school jest też

---

<sup>327</sup> Karty metody opracowane przez d.school:  
<https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/58890239db29d6cc6c3338f7/1485374014340/METHODCARDS-v3-slim.pdf>, [18.04.2021].

przyzwolenie na „uczynienie procesu swoim własnym i dostosowanie go do swojego stylu pracy”<sup>328</sup>. Samo praktykowanie procesu pozwala na nabranie mentalności projektanta. Podstawą dobrego projektowania jest w tym modelu proces iteracyjny, a dowolne przechodzenie pomiędzy etapami nie oznacza porażki. Tak elastyczne podejście jest wyróżnikiem tego modelu, pozwalającym na maksymalne dostosowanie sposobu pracy do obszaru, w którym lokuje się wyzwanie projektowe, oraz do wrażliwości i potrzeb jego uczestników.

#### 2.4.4 Model projektowania włączającego Norweskiej Rady Designu

Model opracowany został przez Norweską Radę Designu (Norwegian Design Council, od 2014 r.: Design and Architecture Norway<sup>329</sup>). Wskazywany jest jako właściwy w pracy nad wyzwaniami związanymi z usługami, jest też umieszczany w kontekście projektowania włączającego (*inclusive design*). Zgodnie z definicją podawaną przez S. Bechmanna projektowanie włączające jest podejściem projektowym skoncentrowanym na ludziach, w którym produkty i usługi są tak projektowane, by były dostępne dla osób niepełnosprawnych<sup>330</sup>. Istota poszczególnych etapów procesu, rozłożenie akcentów oraz zalecane działania, przypisane do poszczególnych etapów, są podobne do tych w modelach design thinking opisanych powyżej. Proces jest tu ujęty w czwarty etapy o następujących nazwach: 1 – badać (*research*), 2 – skupiać (*focus*), 3 – rozwijać (*develop*), 4 – dostarczać (*deliver*) (rys. 2.13).

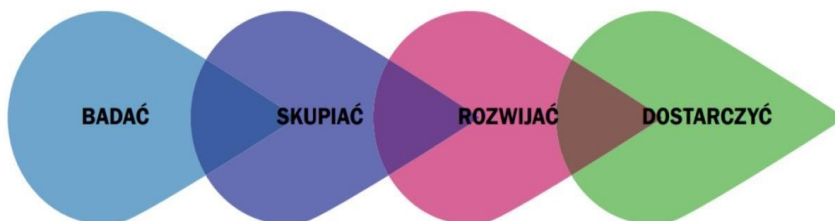
---

<sup>328</sup> *An Introduction to Design Thinking. Process Guide*, Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, s. 6, <https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>, [18.04.2021].

<sup>329</sup> DOGA jest instytucją wspierającą rozwój innowacji w norweskim biznesie i sektorze publicznym. Celem instytucji jest wzmacnianie wykorzystywania kompetencji w zakresie projektowania i architektury do tworzenia wartości ekonomicznych, społecznych i środowiskowych w Norwegii. Więcej informacji: <https://doga.no/>, [18.04.2021].

<sup>330</sup> S. Bechmann, *Inclusive Design, a Perfect Solution? Exploring possible challenges with inclusive design*, Norwegian University of Science and Technology, s. 2, <https://www.ntnu.no/documents/10401/1264433962/StineArtikkel.pdf/9846b484-4e82-4357-b0f0-4e833dd701b7>, [15.04.2021].

**Rysunek 2.13. Model projektowania włączającego Norweskiej Rady Designu**



Źródło: C. Plumbe [i in.], *Innovating with People...*, s. 42–43

Poszczególne fazy są charakteryzowane przez Norweską Radę Designu następująco:

**1. Faza badania (*research*):**

Faza badania pozwala na zrozumienie kontekstu, w którym ma funkcjonować dana usługa, analizę jej pozycji na tle innych ofert, w tym ofert konkurencji. Dokonuje się tego poprzez rozpoznanie dostępnej literatury, dokumentów, analizę rynku, konkurencji, a także pierwsze obserwacje użytkowników. Elementem tej fazy jest także *design research* – zebranie wrażeń użytkowników, postawienie kluczowych pytań, odnalezienie i identyfikacja wiodących i marginalnych użytkowników.

**2. Faza skupienia (*focus*):**

To etap dogłębnego skupienia się na procesie, w którym przechodzi się do bezpośredniej pracy z użytkownikami. Zespół projektowy stawia się w roli użytkowników, odkrywa ich potrzeby, zarówno te jawne, jak i ukryte. Dzięki wywiadom, obserwacjom, warsztatom, spotkaniom z użytkownikami w ich naturalnym otoczeniu oraz ich „śledzeniu” (ang. *shadowing*) uzyskuje się informacje na temat oczekiwań klientów, ich wrażeń i emocji związanych z korzystaniem z usługi. Dzięki temu można określić kluczowe dla procesu możliwości.

**3. Faza rozwoju (*develop*):**

Ten etap to czas zbierania pozyskanych wcześniej idei i wrażeń oraz przekładania ich w konkretne scenariusze rozwiązań. Tworzone i użyte w tej fazie narzędzia (np. profile użytkowników – osoby, wyrysowane na planszach koncepcje rozwiązań – storyboardy) pozwalają na budowę pierwszych scenariuszy i briefów projektowych.

#### 4. Faza dostarczenia (*deliver*):

Ostatnia faza procesu zakłada weryfikację założeń i zebranych opinii poprzez testowanie ich z użytkownikami. Po etapie testów i weryfikacji założeń projektowych mogą powstawać ostateczne strategie i końcowe briefy.<sup>331</sup>

Graficzny wykres procesu *inclusive design* wskazuje, że fazy wynikają jedna z drugiej. Podobnie jak w modelu d.school nie oddaje to jednak iteracyjnego charakteru procesu, który jest dla niego charakterystyczny. W tej propozycji, podobnie jak w tych opisywanych ściśle jako modele design thinking, do procesu projektowego włączani być powinni członkowie społeczności, dla której się projektuje.

Zarówno w schemacie *inclusive design*, jak i we wszystkich przedstawionych powyżej, przeplatają się fazy dywergencji – tworzenia wyborów – i konwergencji – dokonywania wyborów. W procesach można spotkać się z różnym słownictwem opisującym zarówno same fazy, jak i działania w nich podejmowane, mogą to być np. empatia lub empatyzacja; badania projektowe lub badania kontekstu; definiowanie potrzeb lub problemu lub diagnoza potrzeb; generowanie pomysłów lub ideacja; prototypowanie lub rozwijanie; wdrożenie lub implementacja czy dostarczanie. Nazewnictwo może być swobodnie tłumaczone i dostosowywane do sposobu rozumienia uczestnika czy moderatora procesu. Wszystkie zaprezentowane modele design thinking są elastyczne: nie tylko skupione na użytkownikach i ich potrzebach, ale też otwarte i zakładające możliwość dostosowywania do potrzeb moderatorów procesu. Mają jednak swoje stałe i niezbędne elementy, których zestawienie zostanie dokonane w kolejnym rozdziale.

#### 2.4.5 Etapy i narzędzia design thinking

Przedstawiona charakterystyka wybranych modeli procesu design thinking pozwala na podjęcie próby identyfikacji punktów wspólnych oraz określenie kluczowych działań charakterystycznych dla procesu. W tab. 2.8 zestawiono etapy procesu, ich cele oraz podejmowane charakterystyczne dla danego etapu działania. Zestawienie dokonane zostało na podstawie analizy modeli: podwójnego diamentu, modelu IDEO i T. Browna, Stanford d.school oraz *inclusive design* Norweskiej Rady Designu, a także na podstawie

---

<sup>331</sup> Zob. C. Plumbe [i in.], *Innovating with People...*

analizy relacji i wskazówek praktyków, moderatorów, którzy stosują design thinking w rzeczywistych procesach<sup>332</sup>.

Tym, co wprowadza design thinking do działania poprzez ustrukturyzowane podejście do generowania i rozwijania pomysłów, jest proces projektowania<sup>333</sup>. Jak wykazała prezentacja wybranych modeli metody design thinking, może się ona składać z czterech lub pięciu faz, a w literaturze spotkać można spotkać jeden sześciofazowy model<sup>334</sup>. Wszystkie one pomagają przeprowadzić rozwój projektu od momentu wstępnego rozpoznania problemu aż do znalezienia optymalnego jego rozwiązania.

Na bazie różnych koncepcji modeli design thinking można wyróżnić kluczowe elementy, które pojawiają się w każdym z nich: czasem połączone w jednej jego fazie, a czasem opisywane rozłącznie. Do kluczowych etapów, do których badacze i praktycy przykładają dużą wagę, należy zaliczyć: empatyzację, definiowanie, tworzenie pomysłów, prototypowanie, testowanie i poprawianie. Zmienne są etapy empatyzacji i definiowania, natomiast ideacja, prototypowanie i testowanie występują w każdym z modeli<sup>335</sup>. Chociaż w modelach i przykładach wspomnianych w niniejszej pracy nie wyodrębnia się (poza modelem z Uniwersytetu w Poczdamie) działań związanych ze zbadaniem i określeniem kontekstu występowania zjawiska/problemu, w zestawieniu dokonany przez autorkę pracy zostało ono wydzielone. Podkreślenie istoty fazy zupełnie wstępnego przygotowania do procesu, zdobycia niezbędnej wiedzy, umożliwiającej osadzenie danego zjawiska w szerszym kontekście wartości i znaczeń, jest szczególnie ważne w przypadku pracy nad niematerialnym dziedzictwem kulturowym. Podobnie duże znaczenie ma w przypadku niematerialnego dziedzictwa kulturowego wiedza i doświadczenie członków zespołu projektowego, do którego

---

<sup>332</sup> Korzystano m.in. z następujących źródeł: *Design Thinking Defined*, IDEO, <https://designthinking.ideo.com>; *Czym jest Design Thinking?*, DesignThinkingPL, <https://designthinking.pl/co-to-jest-design-thinking/#etapy>; „Design thinking”, Encyklopedia Zarządzania, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Design\\_thinking](https://mfiles.pl/pl/index.php/Design_thinking), *The 5 Stages in the Design Thinking Process*, Interaction Design Foundation, <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>, [18.04.2021].

<sup>333</sup> Zob. J. Helman, M. Rosienkiewicz, *Design thinking jako koncepcja pobudzania innowacji*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i produkcji*, (red.) R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2016.

<sup>334</sup> Sześciofazowym modelem jest np. podobny do modelu 3 I proces rozwijany na potrzeby działań edukacyjnych, będący rozwinięciem modelu d.school, opracowany w the Hasso Plattner Institute na Uniwersytecie Poczdamskim. Pierwszy z sześciu etapów nosi tu nazwę „Zrozumienie”. Więcej informacji: [http://www.hpi.uni-potsdam.de/d\\_school/design\\_thinking/components.html](http://www.hpi.uni-potsdam.de/d_school/design_thinking/components.html), [18.04.2021].

<sup>335</sup> G. Olczyk, *Creative Problem Solving in Software Engineering Organization*, „Studia Ekonomiczne. Informatyka i Ekonometria” 2019, 390(15), s. 18–33.

powołania trzeba przyłożyć odpowiednią wagę. Stąd etap ten został wyodrębniony w zestawienie dokonany na cele niniejszej dysertacji.

### **Etapy procesu design thinking:**

**Zbadanie i określenie kontekstu występowania zjawiska/problemu** – służy umiejscowieniu danego problemu na szerszym tle, w którym pod uwagę bierze się aspekty społeczne, ekonomiczne, technologiczne czy prawne, mogące oddziaływać i mieć znaczenie dla rozwiązywanego problemu. Sprawdzana jest dostępna na dany temat wiedza, istniejące rozwiązania, dobre praktyki, działania konkurencyjne. Najczęściej zebrania wiedzy dokonuje się poprzez badania literatury, dokumentacji, przepisów prawa. W tym wstępnym etapie powoływany jest także zespół projektowy, w skład którego powinni wchodzić specjaliści, przedstawiciele różnych dyscyplin, osoby posiadające różne doświadczenie, a także ostateczni odbiorcy, użytkownicy, do których kierowane będzie rozwiązanie.

**Empatyzacja** – to czas poświęcony na określenie wszystkich grup odbiorców projektu, zdobycie wiedzy o tych, dla których projektuje się dane rozwiązanie. Zrozumienie nazwanych i nienazwanych potrzeb użytkownika, odkrycie wielu perspektyw, różnorodnych możliwości podejścia do wyzwania odbywa się dzięki obserwacjom zachowań i wywiadam, tropieniu ścieżek klienta, określaniu jego emocji. Wywiady pozwalają na odkrycie werbalizowanych potrzeb, podczas gdy obserwacje zachowań ułatwiają zobaczenie potrzeb nienazwanych. Pozwala to wszystko na właściwe odpowiedzi na pytania: Kto jest moim odbiorcą? Co jest dla niego ważne? Empatia pozwala na zdiagnozowanie i określenie motywacji, tych jawnych i tych ukrytych, które mają wpływ na zachowanie ludzi.

**Definiowanie/Określenie wyzwania** – to moment, kiedy zebrana wiedza o odbiorcach i ich potrzebach, wiedza o uwarunkowaniach i ograniczeniach wpływających na dane wyzwanie, staje się punktem wyjścia do postawienia rzeczywistego wyzwania projektowego. Zespół dokonuje syntezy informacji, określając, co jest istotą problemu i czego naprawdę potrzebuje odbiorca/klient. Konieczne jest tu odrzucenie schematów myślowych, które ograniczają perspektywę działania. W tym etapie często dochodzi do odrzucenia lub weryfikacji problemu, z którym zgłosił się pierwotnie klient. Wyzwanie powinno zostać postawione tak, by uwzględniało szerszy kontekst, ale jednocześnie odnosiło się do emocji, które odczuwają ludzie, do których kierowane będzie rozwiązanie. Praktycy zalecają postawienie pytania, wyzwania

projektowego przy użyciu frazy: „W jaki sposób możemy...?”, która otwiera możliwości i ukierunkowuje w pozytywny sposób, pokazując sprawczość zespołu projektowego, który może znaleźć rozwiązanie problemu.

**Tworzenie pomysłów** – twórczy etap, mający na celu wypracowanie przez zespół jak największej liczby pomysłów na to, w jaki sposób rozwiązać problem i odpowiedzieć na wyzwanie projektowe. Różnorodność doświadczeń i wiedzy członków zespołu projektowego ma w tym etapie szczególne znaczenie, bowiem cenne są tu różne perspektywy i pomysły. Przy tworzeniu pomysłów ważna jest odwaga w myśleniu, pomysłowość, ale także powstrzymanie krytyki odnoszącej się do pojawiających się pomysłów. Ważne jest także dobudowywanie do cudzych pomysłów, ich rozwijanie, a nie określanie ograniczeń. Do najpopularniejszych narzędzi, które służą generowaniu licznych pomysłów, należą burza mózgów, metoda kwiatu lotosu czy metoda sześciu kapeluszy. Pod koniec tego etapu zespół powinien przefiltrować powstałe pomysły, używając narzędzia, jakim jest np. filtr pomysłów. Przeanalizowanie pomysłów pod kątem ich zgodności z problemem, poziomu atrakcyjności i możliwości wdrożenia pozwoli uzyskać kilka wyselekcjonowanych konceptów, które będzie można poddać prototypowaniu. Inną metodą weryfikacji pomysłów jest poddanie ich głosowaniu zespołu i odbiorców, którzy – zgodnie z własnymi odczuciami i potrzebami – wybiorą najbardziej im odpowiadające.

**Prototypowanie** – polega na zbudowaniu prototypu, czyli wizualnej reprezentacji pomysłu lub kilku pomysłów, które zespół wybrał i dopracowuje. Prototypy są wytwarzane, by pokazać je innym, sprawdzić, czy rozwiązanie odpowiada na potrzeby, czy nie wywołuje negatywnych reakcji i emocji. Jego rolą jest także sprawdzenie, co należy jeszcze usprawnić, poprawić, zmienić. Jest to wstępny projekt produktu, a nie ostateczny model rozwiązania, wymagający uruchomienia dużych nakładów technicznych i finansowych. Celem prototypowania jest szybkie zebranie opinii użytkowników i uwzględnienie koniecznych zmian. Zdarza się, że na etapie prototypowania należy powrócić do etapów wcześniejszych, które mogą dać niezbędną wiedzę, która trzeba wziąć pod uwagę w ulepszaniu prototypów i eliminowaniu błędów. Iteracja, częste udoskonalanie prototypów i ich weryfikowanie minimalizują ryzyko porażki i optymalizują projekt. Prototypy mogą być budowane z materiałów tanich i dostępnych, jak papier, karton, plastelina, plastik, drewno czy klocki. Prototypem będzie także rozrysowana w postaci storyboardu historia, ścieżka interakcji klienta z projektowaną usługą, przedstawiona np. jako komiks, a także scena odegrana przez

uczestników zespołu. Szybkie prototypowanie odbywa się także obecnie dzięki wykorzystaniu drukarek 3D, a także aplikacji.

**Testowanie i poprawianie** – to faza końcowa, ale nie zawsze kończąca projekt. Testowanie polega na sprawdzaniu wypracowanego rozwiązania w realnym środowisku, w którym produkt czy usługa będzie funkcjonować, wśród jego użytkowników. Jest to etap, który w szybkich procesach design thinking bywa często skracany, wymaga on bowiem czasu, nakładu energii, dobrej organizacji, zaplecza technicznego, administracyjnego, czasem również finansowego. W etapie testowania zespół projektowy musi określić sposób pomiaru efektów testu, ustalić parametry i ich wartości, które w obiektywny sposób określą powodzenie testu. Stosowane są tu też narzędzia badania reakcji odbiorców typu eye tracking. Etap ten wymaga także gotowości zespołu do przyjęcia potencjalnej porażki i uwzględnienia konieczności ponownego zaangażowania w tworzenie kolejnych prototypów. Testowanie jest jednak istotnym warunkiem wdrożenia produktu lub usługi.

Charakterystykę opisanych etapów procesu design thinking przedstawiono zbiorczo w poniższej tabeli (tab. 2.8).

**Tabela 2.8. Etapy procesu design thinking, ich cele oraz charakterystyczne działania**

<b>Etap procesu</b>	<b>Cel</b>	<b>Charakterystyczne działania</b>
<b>Zbadanie i określenie kontekstu występowania danego zjawiska/problemu</b>	Umiejscowienie danego zjawiska/problemu w kontekście, utworzenie zespołu projektowego składającego się z niezbędnych specjalistów.	<i>Desk research</i> , badanie dokumentacji, uwarunkowań prawnych, organizacyjnych, ekonomicznych, społecznych a także poznanie potencjalnej konkurencji i istniejących dobrych praktyk.
<b>Empatyzacja</b>	Zrozumienie użytkownika, odkrycie jego potrzeb, tych nazwanych i nienazwanych, odkrycie wielu perspektyw spojrzenia na dane wyzwanie i przyjęcie perspektywy użytkownika.	Obserwacja zachowań, wywiady, ankiety, <i>service safari</i> , podążanie za użytkownikiem ( <i>shadowing</i> ), dokumentacja filmowa i fotograficzna. W tej fazie wykorzystywane są często metody etnograficzne i socjologiczne, mapa empatii, ścieżka klienta.



<b>Definiowanie/Określenie wyzwania</b>	Wyłuskanie i nazwanie kluczowej potrzeby użytkowników, zdefiniowanie istoty problemu oraz postawienie głównego wyzwania projektowego, nad którym będzie pracował zespół.	Określenie ograniczeń i sformułowanie pytania rozpoczynającego się najczęściej od: „W jaki sposób możemy...?” lub „Jak można...?” (ang. <i>How might we...?, How to...?</i> ).
<b>Tworzenie pomysłów</b>	Wygenerowanie wielu odpowiedzi na postawione pytanie, wykorzystujących różnorodną wiedzę i doświadczenie członków zespołu. Pomysły są następnie selekcyjonowane (filtrowane) pod kątem adekwatności do zdefiniowanych wcześniej potrzeb i postawionego wyzwania projektowego, atrakcyjności, a także możliwości wdrożenia. Pomysły w danym momencie niemożliwe do wdrożenia mogą być przydatne dla organizacji w przyszłości.	Tworzenie pomysłów dzięki wykorzystaniu metod kreatywnych, jak burza mózgów, kwiat lotosu, metoda delficka, metoda „5 x Why” („5 x dlaczego”), a także filtrowanie pomysłów przez tzw. lejek pomysłów.
<b>Prototypowanie</b>	Przedstawienie idei wypracowanego rozwiązania, jego zwizualizowanie, które ma pomóc w zrozumieniu pomysłu, ocenę, czy jest zgodne z założeniami i w jakim kierunku należy je poprawiać.	Budowa prototypów dzięki wykorzystaniu tymczasowych materiałów (kartonów, papieru, plasteliny itp.), klocków, rysowanie scenariuszy, druk 3D, darmowe aplikacje itp.
<b>Testowanie i poprawianie</b>	Iteracja, testowanie z odbiorcami i powracanie do założeń ma na celu doskonalenie projektów, tak by w najpełniejszy sposób uwzględniały potrzeby odbiorców. Projekty są udoskonalane dzięki zgłaszanym uwagom i zgodnie z przedstawianymi sugestiami.	Współpraca z osobami, które będą odbiorcami projektowanego rozwiązania, przedstawianie im prototypów i ich dopracowywanie; możliwe zastosowanie narzędzi typu eye tracking ułatwiających śledzenie reakcji odbiorców.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Plumbe [i in.], *Innovating with People...; An Introduction to Design Thinking. Process Guide*, Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, s. 6, <https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>, [20.04.2021]; d.school, [www.dschool.stanford.edu](http://www.dschool.stanford.edu), [20.04.2021]; *DesignThinking Defined*, IDEO, <https://designthinking.ideo.com>, [20.04.2021]; T. Brown, J. Wyatt, *Design Thinking...*, s. 30–35; Design Thinking PL, <https://designthinking.pl/co-to-jest-design-thinking/#etapy>, [20.04.2021]; „Design thinking”, Encyklopedia Zarządzania, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Design\\_thinking](https://mfiles.pl/pl/index.php/Design_thinking) [20.04.2021]; Interaction Design Foundation, *The 5 Stages in the Design Thinking Process*, <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>, [20.04.2021]; Design Council, *The*

*Double Diamond: 15 years on*, <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/news-opinion/double-diamond-15-years/>, [18.08.2022]; J. Helman, M. Rosienkiewicz, *Design thinking jako koncepcja...*

Działania podejmowane w poszczególnych etapach procesu design thinking realizowane są poprzez użycie różnych narzędzi. Design thinking, chociaż w swej naturze elastyczne i pozostawiające moderatorowi margines dowolności na spontanicznie podejmowane decyzje, ma charakterystyczny dla siebie zestaw technik, których zastosowanie pozwala na osiągnięcie zaplanowanych efektów. Jako zaplanowane efekty należy tu przy tym rozumieć otrzymanie niemożliwych do przewidzenia na początku procesu inicjatyw, pomysłów, innowacyjnych rozwiązań, które pojawiają się w jego toku. Metody w design thinking to techniki, zasady i narzędzia, do których należeć będą metody prowadzenia badań czerpiące z różnych dyscyplin nauki. Design thinking jest podejściem interdyscyplinarnym i posiłkuje się narzędziami pochodzącymi z socjologii, etnografii, psychologii czy zarządzania, zaadaptowało też heurystyczne metody kreatywnego tworzenia rozwiązań<sup>336</sup>. Sporo narzędzi wywodzi się oczywiście z projektowania i ma na celu wizualizowanie i przekształcanie abstrakcyjnych i jeszcze niedojrzałych pomysłów w bardziej konkretne rozwiązania. Służą temu: rysowanie, szkicowanie, mapowanie, prototypowanie. W toku badania kontekstu występowania zjawisk wykorzystywane są z kolei metody socjologiczne, grupy fokusowe, wywiady pogłębione, badania etnograficzne, obserwacje uczestniczące i nieuczestniczące, rejestrowanie filmowe i fotograficzne. W przypadku projektowania usług stosowane bywa tzw. *service safari* (badanie dobrych i złych doświadczeń związanych z obsługą, fotograficzna rejestracja ludzkich zachowań związanych z usługą), czy *shadowing* („bycie cieniem” – podążanie za ludźmi, chodzenie ich ścieżkami, zanurzenie się w życiu klienta)<sup>337</sup>. Metoda burzy mózgow, wykorzystywanie karteczek samoprzylepnych w procesach generowania pomysłów wywodzą się z kolei z reklamy i marketingu<sup>338</sup>.

Do charakterystycznych dla procesów design thinking narzędzi należą m.in.:

- mapa empatii, ścieżka klienta, persony (narzędzia stosowane na etapie empatyzacji),

---

<sup>336</sup> K. Tschimmel, *Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation*, [w:] *Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience*, (red.) K.R.E. Huinzingh [i in.], ISPIM, Barcelona 2012, s. 11.

<sup>337</sup> M. Stickdorn, J. Schneider (red.), *This is Service Design Thinking. Basics, Tools, Cases*, BIS Publishers, Amsterdam 2010, s. 154.

<sup>338</sup> K. Tschimmel, *Design Thinking...*, s. 11.

- sesje burzy mózgów, metoda „5 x dlaczego”, metoda sześciu kapeluszy, szkicowanie (narzędzia do tworzenia pomysłów i eksperymentowania),
- szkice szczegółowe, storyboardy, rysunki, szybkie prototypowanie (narzędzia do opracowywania i rozwijania wygenerowanych koncepcji)<sup>339</sup>.

### **Mapa empatii**

W fazie empatyzacji charakterystycznym i wartym przybliżenia narzędziem jest mapa empatii, która umożliwia przeprowadzenie ustandaryzowanej analizy potrzeb odbiorcy projektu/klienta. Mapa ma na celu diagnozę myśli, emocji, postrzegania rzeczywistości przez odbiorcę. Mapa bada cztery aspekty: Co klient myśli i czuje? Co klient słyszy? Co klient widzi? Co klient mówi i robi? Mapa umożliwia ocenę opinii odbiorcy na temat problemu oraz analizę istotnych dla niego aspektów problemu, rzeczywistych interakcji, a także aspiracji. Mapa unaocznia, co mówią o problemie inni ludzie, jakie zdarzenia są przez odbiorcę postrzegane, a także w jaki sposób odbiorca się zachowuje, jakie postawy przybiera wobec problemu. Mapa empatii ułatwia też zespołowi projektowemu zauważenie różnic pomiędzy wypowiedziami a rzeczywistymi zachowaniami ludzi, pozwala „wejść w buty” użytkownika, odkryć to, co go trapi i co trzeba przezwyciężyć, aby osiągnąć zakładany cel (tzw. *pains* – bóle), a co cieszy, co jest czynnikiem motywującym (tzw. *gains* – radości).

### **Ścieżka klienta (customer journey map)**

Wizualizacja zebranych informacji o projekcie pomaga w komunikacji wewnątrz grupy i daje nowe spojrzenie na projekt. Wizualna interpretacja zebranych informacji jest syntezą i służy jako impuls do nowych przemyśleń, dlatego w procesach myślenia projektowego projektanci chętnie używają map, diagramów, wykresów, infografik, graficznych reprezentacji doświadczeń klientów. Ścieżka klienta (*customer journey*) to odtworzenie procesu, którego doświadcza użytkownik produktu/usługi/procesu, także fizycznej drogi, jaką pokonuje w celu realizacji usługi, wraz z analizą poszczególnych jego aktywności i punktów styku z daną usługą.

### **Persony**

Zrozumieniu i interpretacji perspektywy użytkowników i problemów, z którymi się borykają, służą też persony – „portrety” osób, z którymi prowadzone są wywiady, stworzone na podstawie obserwacji. Persony pozwalają na egzemplifikację pewnych

---

<sup>339</sup> Ibidem.

atrybutów użytkownika produktu lub usługi. Persony i ich charakterystyki dają jeszcze głębszy wgląd w różnorakie ludzkie historie i doświadczenia<sup>340</sup>.

### **Sesje burzy mózgów, metoda „5 x dlaczego”, metoda sześciu kapeluszy**

Celem użycia tych narzędzi jest wytworzenie dużej liczby pomysłów w krótkim czasie, bez ich omawiania lub przemyślenia: emocje i intuicja są tu ważniejsze niż racjonalne myślenie. Burze mózgów polegają na partycypacyjnym generowaniu pomysłów, w których przewagę ma komunikacja werbalna. Bywa to zagrożeniem, bowiem nie wszyscy członkowie zespołu czują komfort w takim procesie. Ze względu na te wady burzy mózgów powstały jej warianty, jak wytwarzanie pomysłów za pomocą rysunków (*brainwriting* i *brainsketching*), gdzie uczestnicy zapisują lub rysują każdy pomysł na karteczkach, które przyklejają do ściany lub dużego arkusza papieru. Zaletą tego wariantu jest nie tylko wizualizacja pomysłów, ale także możliwość ich porządkowania i kategoryzowania.

Metoda „5 x dlaczego” („5 x why”) jest iteracyjną techniką, której celem jest określenie przyczyny problemu poprzez powtarzanie pytania „dlaczego?”, przy czym każde pytanie jest punktem wyjścia do następnego pytania. Ostatnią odpowiedzią powinno być wskazanie na proces<sup>341</sup>.

Metoda sześciu kapeluszy, zwana również metodą de Bono, polega na omawianiu w grupie różnych pomysłów z różnych perspektyw. Sześć mentalnych kapeluszy symbolizuje sześć różnych stanów umysłu (emocje, obiektywizm, pesymizm, optymizm, możliwości i organizację). „Zakładając” każdy z nich, patrzymy na wszystko nieco inaczej. Metoda jest oparta na modelu równoległego myślenia, co ma na celu uzyskanie jak największej liczby różnych opinii na badany temat. W sesji generowania pomysłów wszyscy uczestnicy „zakładają” ten sam kolor kapelusza<sup>342</sup>.

### **Szkicowanie**

J. Liedtka i T. Ogilvie nazywają narzędzia wizualizacyjne „matką wszystkich narzędzi projektowych”<sup>343</sup>. Szkicowanie, czyli szybko wykonywany rysunek odręczny, jest potrzebne, aby pomysły stały się namacalne i konkretne. Szkice nie muszą być wyszukane: prosty rysunek na tablicy lub dużym papierze może być skutecznym narzędziem służącym wyjaśnianiu i omawianiu pomysłów.

---

<sup>340</sup> J. Liedtka, T. Ogilvie, *Designing for Growth: a Design Thinking Toolkit for Managers*, Columbia University Press, New York 2011, s. 56.

<sup>341</sup> J. Helman, M. Rosienkiewicz, *Design thinking jako koncepcja...*, s. 62–72.

<sup>342</sup> Ibidem.

<sup>343</sup> J. Liedtka, T. Ogilvie, *Designing for Growth...*, s. 49.

## **Storyboard i szybkie prototypowanie**

Storyboard to seria obrazów (rysunków, ilustracji lub fotografii), ukazywanych w sekwencji, służących do wizualizacji procesu, usługi lub wydarzenia. Szkic storyboardu jest często tworzony przy użyciu karteczek samoprzylepnych, przybiera też postać komiksu ułatwiającego prezentowanie rozwiązania odbiorcom. Szybkie prototypowanie to z kolei sposób na szybką wizualizację i materializację koncepcji. Prezentowane są szczegóły koncepcji, ale jeszcze nie są one dopracowane. Chodzi o wczesne wyłapanie możliwych pułapek projektu, udoskonalenie ich i przedyskutowanie z odbiorcami.

Wskazane narzędzia i techniki prowadzą zespół przez proces, by osiągnął zakładany cel, jakim jest rozwiązanie najbardziej optymalne i odpowiadające potrzebom odbiorców. Narzędzia są dobierane przez moderatora procesu, który musi je znać, umieć zastosować i elastycznie wybierać, biorąc pod uwagę specyfikę zespołu projektowego i charakter samego procesu. Trzeba pamiętać, że ostatnią fazą projektu jest testowanie wypracowanych rozwiązań, co często dzieje się przy użyciu modeli, makiet, czy tzw. proofów (makieta robiona przez projektantów-grafików). W przypadku niematerialnego dziedzictwa kulturowego, oprócz materialnych rozwiązań i nowych produktów, trzeba także brać pod uwagę możliwość wypracowania nowych usług, które mogą być testowane poprzez np. odgrywanie ról i wejście w interakcję z klientami testując dynamikę i istotę nowej usługi lub procesu<sup>344</sup>. W tym wypadku konieczne jest szerokie myślenie o procesie i otwartość ułatwiająca dobór najlepszych narzędzi.

## **2.5 Zastosowanie metody design thinking w zarządzaniu przedsiębiorstwami**

### **2.5.1 Obszary i warunki stosowania design thinking w przedsiębiorstwach**

Badanie kultury innowacyjności i określanie koniecznych dla niej warunków jest zauważalnym nurtem w badaniach nad przedsiębiorczością. Myślenie projektowe jest obiektem rozważań badaczy i ekspertów ds. innowacji w zarządzaniu, którzy w swoich opracowaniach oddzielają „design thinking” od terminu „design”, zwracając uwagę, by nie wiązać tego pierwszego zjawiska tylko z dziedziną projektowania. Najlepiej oddać różnicowanie tych pojęć wyrażeniem, że w designie chodzi o dostarczenie odbiorcy zadowolającego doświadczenia, a w design thinking celem jest stworzenie

---

<sup>344</sup> M. Stickdorn, J. Schneider (red.), *This is Service Design Thinking...*, s. 168.

wielobiegunowego doświadczenia, w ramach którego każdy ma szansę na udział w rozmowie<sup>345</sup>. Badania nad design thinking w przedsiębiorczości prowadzone były początkowo pod kątem narzędzi i metod, jakie organizacje powinny używać do rozwiązywania problemów zarządczych. Dopiero niedawno rozpoczęto badania nad wpływem, jaki ma wdrożenie design thinking na kulturę organizacji.

Coraz powszechniejsze zainteresowanie technikami umożliwiającymi zmaksymalizowanie dobrych doświadczeń klientów wynika ze wzrostu oczekiwań, iż organizacje będą dostarczały na rynek coraz bardziej innowacyjne rozwiązania. Przedsiębiorstwa mają być coraz bardziej kreatywne w rozwiązywaniu skomplikowanych problemów i biegle w podejmowaniu innowacyjnej aktywności. Przykłady obrazujące skuteczność procesów design thinking w osiągnięciu takich celów sprawiają, że przedsiębiorstwa otwierają się na możliwość współpracy z projektantami i wprowadzania myślenia projektowego do procesów wewnątrz firmy, także tych niezwiązanych z wdrożeniem nowego produktu bądź usługi. T. Brown ocenia, że jednym z najbardziej brzemiennych w skutki i złożonych problemów projektowych, przed jakimi może stanąć firma, jest jej reorganizacja<sup>346</sup>.

Poziom skomplikowania wielu produktów, usług i procesów staje się tak duży, że ich odbiorcy potrzebują pomocy w radzeniu sobie z nimi i oczekują, że interakcje z nimi będą intuicyjne i przyjemne. Tym, co pomaga zbudować przyjazny rodzaj interakcji z przedmiotami, technologiami i procesami, są m.in. empatia, rozumienie potrzeb użytkowników i eksperymentowanie – elementy procesu myślenia projektowego. Szereg organizacji zwraca w swoich strategiach uwagę na budowanie pozytywnych emocji swoich odbiorców i klientów. Emocje trudne są do wyrażenia i zbadania przy pomocy narzędzi ilościowych i cyfr, stąd wzrasta zainteresowanie metodami umożliwiającymi mapowanie i określanie emocji. W narracjach wykorzystywanych przez firmy do opisywania swoich produktów i usług coraz więcej słów dotyczy też języka emocji – aspiracji, zaangażowania, oczekiwań, doświadczeń. Strategiczne decyzje w biznesie dotyczą rozwiązań, które w pozytywny sposób wpłyną na ludzkie doświadczenia, co przekłada się w ostatecznym rozrachunku na sukces finansowy firmy.

Z. Chyba zwraca uwagę, że w turbulentnym otoczeniu i narażonej na ciągłe zmiany sytuacji gospodarczej umiejętność wykorzystywania design thinking staje się

---

<sup>345</sup> T. Brown, *Zmiana przez design...*, s. 176.

<sup>346</sup> Ibidem, s. 98.

jedną z kluczowych kompetencji przedsiębiorstw inteligentnych<sup>347</sup>. Dzięki zastosowaniu myślenia projektowego przedsiębiorstwa mogą określić współzależności procesów w firmie, ustalić kryteria ich weryfikacji, oceny czy monitorowania. S. Wawak podkreśla, że dzięki design thinking możliwe jest też uwzględnianie działań korygujących, które umożliwią osiągnięcie zaplanowanych wyników i nieustannego doskonalenia<sup>348</sup>.

Myślenie projektowe traktowane jest w kategoriach źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, bowiem ułatwia tworzenie wartości i zmianę punktu widzenia z firmy i jej produktów na personalne doświadczenia konsumentkie. Współtworzenie i projektowanie doświadczeń były podstawowymi wartościami w stosowaniu design thinking od momentu powstania tej metody, co widać w firmach takich, jak GE, Sephora czy Newell Rubbermaid<sup>349</sup>. W opisach strategii firm coraz powszechniejsze staje się określanie jako organizacje zorientowane na design, który nie jest traktowany jako dodatek, ale stawiany jest w centrum orientacji strategicznej. Projektowanie doświadczeń użytkowników jest szczególnie przydatne w firmach, które przechodzą od produkcji do usług, od obiektów fizycznych do wirtualnego działania, lub globalizują się i muszą się dostosować do różnorodnych kontekstów kulturowych. Trzeba jednak zrobić zastrzeżenie, że design nie rozwiązuje wszystkich problemów funkcjonowania firm, pomaga raczej poradzić sobie ze złożonością, wypracować innowacje, uczynić technologię i sam biznes bardziej ludzkimi.

Szerokie zastosowanie metody design thinking ułatwia firmom spełnianie istotnych celów. Dzięki tym procesom możliwe jest uzyskanie wiarygodnego zaplecza wiedzy i informacji, które ułatwiają podejmowanie decyzji. B. Richards i Y. Hong zwracają uwagę na uzyskiwanie przez firmy rozwiązań, które są kreatywne i opłacalne, a przy tym odkrywają ukryte możliwości i pozwalają określić perspektywy rozwoju<sup>350</sup>. Identyfikacji głównych wyzwań projektowych, do rozwiązania których firmy wykorzystują design thinking, posłużyły badania prowadzone w 2015 r. przez J. Schmiedgena i in. wśród 235 firm w Europie, Ameryce Płn. i Płd. oraz Azji (przy tym

---

<sup>347</sup> Z. Chyba, *Myślenie projektowe w kreowaniu innowacyjności i przedsiębiorczości technologicznej*, „Studia i prace WNEIZ US” 2017, nr 48/3, s. 95–106.

<sup>348</sup> S. Wawak, *Podejście procesowe*, 2015, <https://wawak.pl/pl/content/podejscie-procesowe>, [17.02.2021].

<sup>349</sup> R. Martin, *The design of business*, [w:] Rotman on Design. *The Best on Design Thinking from Rotman Magazine*, University of Toronto Press, Toronto 2013, s. 15–19.

<sup>350</sup> B. Richards, Y. Hong, *Grow an Orchard: How to Instill Design Thinking in an Enterprise*, [w:] 21<sup>st</sup> DMI: Academic Design Management Conference, London 2018, s. 7.

64% stanowiły duże firmy, a 36% małe)<sup>351</sup>. Badania te ukazują szeroki zakres zastosowania design thinking w firmach. Myślenie projektowe nie było stosowane tylko w wybranych zakresach funkcjonalnych, ograniczonych do działań działów badań i rozwoju czy marketingu, ale dotyczyło wypracowywania rozwiązań dla rozwoju modeli biznesowych, szkoleń załogi, procesów wytwórczych, finansów czy księgowości. W 2018 r. Forrester Research, amerykańska firma zajmująca się badaniami rynku, przebadła 60 menedżerów firm, pytając o zastosowanie design thinking w ich firmach oraz powody, dla których decydowali się na użycie metody<sup>352</sup>. Aż 72% firm zadeklarowało korzystanie z metody w swojej organizacji, a 28% zmieniło przy jej wykorzystaniu swoją kulturę organizacyjną. 78% ankietowanych firm zadeklarowało zwiększenie udziału wykorzystania metody w swojej pracy, a tylko 7% zauważyło spadek jej zastosowania. Badania wskazują na niezwykłą popularność metody, a jej powodzenie tłumaczone jest znaczącym polepszeniem wyników finansowych stosujących ją firm<sup>353</sup>.

Forrester Research przebadła też cele, do jakich przedsiębiorstwa stosują design thinking. Uzyskano następujące odpowiedzi:

- a) zwiększenie satysfakcji klienta – 40 % respondentów,
- b) lepsza identyfikacja strategicznych możliwości biznesowych – 32%,
- c) redukcja czasu potrzebnego do wypuszczenia produktów na rynek – 32%,
- d) zwiększenie produktywności – 30%,
- e) zwiększenie sprzedaży i poprawa pracy zespołowej – 20%.
- f) identyfikacja i eliminacja odpadów, zmniejszenie kosztów ogólnych i poprawa satysfakcji pracowników – za każdą z odpowiedzi opowiedziało się prawie 20% respondentów<sup>354</sup>.

Ta sama agencja przeprowadziła w 2019 r. badania nad finansowymi efektami wdrażania procesów design thinking w firmach. Określono, że zastosowanie metody

---

<sup>351</sup> J. Schmiedgen [i in.], *Parts without a whole? The current state of design thinking practice in organizations*, Universitätsverlag Potsdam, Potsdam 2015, s. 17.

<sup>352</sup> Forrester, *The Total Economic Impact of IBM's Design Thinking Practice: How IBM Drives Client Value and Measurable Outcomes with its Design Thinking Framework*, 2018, s. 9, <https://www.ibm.com/design/thinking/static/Enterprise-Design-Thinking-Report-8ab1e9e1622899654844a5fe1d760ed5.pdf>, [17.06.2022].

<sup>353</sup> BRIEF, *Raport: Amerykanie oszaleli na punkcie design thinking. Prawie 3/4 największych firm korzysta już z tej metody*, 29.07.2009, <https://brief.pl/raport-amerykanie-oszaleli-na-punkcie-design-thinking-prawie-3-4-najwiekszych-firm-korzysta-juz-z-tej-metody/>, [15.03.2021].

<sup>354</sup> Ibidem.



może przynieść zwrot z inwestycji między 71% a 107%, co jest dowodem na finansową opłacalność stosowania metody design thinking<sup>355</sup>.

Warto dodać, że w obszarze przedsiębiorczości design thinking jest także popularną metodą wykorzystywaną w przeprowadzaniu audytów wzorniczych i tworzeniu strategii opartych o design. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości prowadziła w ramach Programu Operacyjnego Polska Wschodnia 2014–2020 Oś Priorytetowa I: Przedsiębiorcza Polska Wschodnia działanie 1.4 „Wzór na konkurencję”, w ramach którego (w I etapie) przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie Polski Wschodniej mogły aplikować o sfinansowanie procesu audytu wzorniczego w firmie i opracowanie strategii wzorniczej. Audyty są przeprowadzane przez wybieranych przez firmę specjalistów, którzy tworzą interdyscyplinarne zespoły. Proponują oni metodologię wykonania audytu i strategii wzorniczej, która oceniana jest przez ekspertów. Na 20 przebadanych procesów audytowych i będących ich wynikiem strategii wzorniczych prowadzonych w latach 2018–2020 w czternastu autorzy powołali się na design thinking jako podejście wiodące<sup>356</sup>. Umysławia to fakt, że design thinking jest metodą traktowaną również w Polsce jako narzędzie umożliwiające dokonanie diagnozy procesów mających miejsce w firmach oraz wypracowanie pomysłów umożliwiających rozwój przedsiębiorstw.

Przytoczone powyżej badania wskazują spektrum zastosowań metody myślenia projektowego i dowodzą jej opłacalności. Procesy w firmach prowadzone są przy tym zarówno dzięki zaangażowaniu zewnętrznych zespołów specjalistów, jak i stosowaniu metody przez pracowników organizacji. T. Brown zwraca uwagę, że wdrażanie narzędzi projektowych i kultury innowacji do firm jest najskuteczniejsze, jeśli jest systematyczne i kiedy zmiany obejmują całą organizację. Według Browna sami pracownicy powinni być autorami zmian w organizacji. Na przeobrażenie typowej kultury biznesowej w kulturę zorientowaną na innowacje i napędzaną przez design składają się bowiem zintegrowane działania, decyzje i postawy<sup>357</sup>. Richards i Hong zwracają uwagę, że wdrażanie design thinking w małych i średnich firmach jest łatwiejsze niż w firmach dużych, w których zmiana kultury i organizacji pracy wymaga więcej czasu. Czynnikiem ułatwiającymi

---

<sup>355</sup> R. Hart, *Design Thinking Can Deliver an ROI of 85% or Greater*, „Forrester”, 08.06.2019, <https://go.forrester.com/blogs/design-thinking-can-deliver-an-roi-of-85-or-greater/>, [20.03.2021].

<sup>356</sup> Badania własne autorki. Więcej informacji o programie: <https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/wzor-na-konkurencje-i-etap-audyt-wzorniczy#dokumenty>, [20.03.2021].

<sup>357</sup> T. Brown, *Zmiana przez design...*, s. 159.

wprowadzanie myślenia projektowego w małych i średnich firmach są: bardziej płaska struktura organizacyjna, krótszy czas podejmowania decyzji, brak rozproszenia personelu, krótszy czas istnienia firmy, kapitał należący do firmy (a nie firmy-matki lub zewnętrznych inwestorów), mniejsza wielkość personelu ułatwiająca przepływ wiedzy i idei<sup>358</sup>. Wdrażanie design thinking do firm zostało przez Richardsa i Honga porównane do procesu siewu i rozwoju ziaren. Badacze rozwinęli to literackie porównanie, opisując adaptację myślenia projektowego jako zakładania sadu owocowego i późniejszą odpowiednią o niego dbałość. To ciekawe porównanie wskazuje z jednej strony na charakterystyczny w twórczym procesie element wzrostu i rozwoju, ale z drugiej konieczność siania na żyznym podłożu, stosowania odpowiednich narzędzi i umiejętnej pielęgnacji plonu.

Wykorzystanie design thinking w firmach ma też swoje uwarunkowania. Jednym z kluczowych jest integracja tego narzędzia i sposobu myślenia do wszystkich operacji i procesów mających miejsce w przedsiębiorstwie, a także zaangażowanie osób podejmujących w firmie decyzje. Przy spełnieniu tych warunków design thinking wchodzi w tzw. DNA firmy. Konieczne jest też zastrzeżenie, że – jak wykazano we wcześniejszych rozdziałach – nie ma jednego wzorca prowadzenia procesu design thinking. Przy sięganiu po to narzędzie trzeba brać pod uwagę, że model, który sprawdził się w jednej firmie, może nie być tak samo skuteczny w innej. Konieczna jest zatem świadomość specyfiki design thinking, czujność oraz uwzględnienie istniejącego w danej firmie środowiska, norm i nastawienia<sup>359</sup>. Liczne przykłady skutecznego wykorzystania metody w przedsiębiorstwach potwierdzają, że jest to możliwe.

### **2.5.2 Przykłady zastosowania design thinking w przedsiębiorstwach**

Krótki przegląd przykładów procesów, w których z powodzeniem zastosowano myślenie projektowe do rozwiązywania wyzwań biznesowych, warto zacząć od przykładu nieoczywistego, bowiem design thinking nie zostało w nim zastosowane w sposób świadomy. Jednak jego elementy – stosowane intuicyjnie – przyczyniły się do sukcesu jednej z kilku marek globalnych, mianowicie firmy McDonald's.

Przykład dotyczy procesu przygotowywania burgerów w słynnej restauracji typu fast food. Został on opracowany w latach 50. XX wieku przez braci Maurice'a i Richarda McDonalldów. Proces rozpoczął się od zauważenia konkretnego problemu, jakim był

---

<sup>358</sup> B. Richards, Y. Hong, *Grow an Orchard...*, s. 40.

<sup>359</sup> Ibidem.

długi czas oczekiwania na posiłek w innych restauracjach. Bracia podjęli się próby znalezienia rozwiązań, które umożliwiłyby skrócenie tego czasu. Jak opisuje M. Mitraszewski, na betonowym boisku rysowali kredą kontur swojej restauracji, oznaczali położenie poszczególnych maszyn i kazali pracownikom odtwarzać ruchy, które podejmują w trakcie swojej pracy<sup>360</sup>. Jeden z braci obserwował z drabiny, jak przebiegają prace. Na podstawie obserwacji bracia zmieniali położenie maszyn i optymalizowali pracę zespołu. Po którejś z kolei próbie odkryli najlepsze ustawienie maszyn w restauracji. Na podstawie wyników swojego eksperymentu bracia zbudowali restaurację, w której klienci zamawiali burgera i od razu go dostawali. Bracia McDonald nazwali swój proces przygotowywania burgerów *Speedee Service System*. Nie wykorzystali oni myślenia projektowego w sposób świadomy, a jednak zaprojektowali usługę w najlepszy sposób uwzględniającą różne uwarunkowania i potrzeby. M. Mitraszewski wskazuje, że zaczęli od realnego problemu konkretnej grupy użytkowników, potem wymyślali pomysły i testowali je, tworząc prototyp restauracji, rysując jej rozkład kredą na betonie. Ostatecznie wdrożyli swój pomysł i zbudowali działający biznes. Według autora, korzystali z założeń koncepcji podwójnego diamentu i design thinking, ponieważ byli skupieni na użytkowniku, obserwowali zachowanie klientów w innych restauracjach i rozmawiali ze znajomymi, doszli do konkretnych wniosków (problemem jest długi czas oczekiwania na posiłek), generowali pomysły, prototypowali i testowali<sup>361</sup>. Jako nieuświadomieni „design thinkerzy” odnieśli niewątpliwy sukces w skali globalnej.

Przykładem już w pełni uświadomionego zastosowanie procesu design thinking w rozwoju firmy może być przykład amerykańskiego przedsiębiorstwa The J.M. Smucker Company, opisany przez agencję IDEO<sup>362</sup>. Firma Smucker, produkująca słodycze, chciała rozszerzyć swoją ofertę produktów, aby utrzymać pozycję na rynku i sprostać jego wymaganiom. Firma rozumie, że rosnące tempo zmian na świecie wymaga innego podejścia niż tylko wprowadzanie na rynek nowych produktów. Geoff Tanner, wiceprezes The J.M. Smucker Company, podjął współpracę z agencją IDEO,

---

<sup>360</sup> Przykład został opisany przez M. Mitraszewskiego na podstawie dokumentu pt. *The Founder*, źródło: <https://szkoladizajnu.pl/blog/projektowanie/double-diamond-design-thinking-service-design/>, [17.06.2022].

<sup>361</sup> Przykład został opisany przez M. Mitraszewskiego na podstawie dokumentu pt. *The Founder*, źródło: <https://szkoladizajnu.pl/blog/projektowanie/double-diamond-design-thinking-service-design/>, [17.06.2022].

<sup>362</sup> IDEO, *a Leading Food Company's Human-Centered Transformation Spurs Rapid Growth*, <https://www.ideo.com/case-study/a-leading-food-companys-human-centered-transformation-spurs-rapid-growth>, [13.04.2021].

zdecydowany na wprowadzanie w firmie praktyk, które stawiają innowacje w centrum działalności. G. Tanner i IDEO pracowali nad 25 projektami, wdrażając podejście design thinking, m.in. w pracy nad marką masła orzechowego, tak by była bardziej dostępna i atrakcyjna dla rodziców, którzy szukają zdrowych przekąsek dla dzieci. Zespół projektantów zaobserwował, że rodzice chcą dla swoich dzieci najlepszej żywności, ale na co dzień zmagają się z wyborem pomiędzy tym, co zdrowe, a tym, co wygodne. Dobra żywność powinna być sycąca i pożywna, ale często jej przygotowanie zajmuje dużo czasu i nie nadaje się ona do zapakowania do szkolnego plecaka. Z kolei dostępne, łatwe do pakowania produkty nie mają odpowiednio dobrego składu. Stąd IDEO i przedstawiciele firmy rozpoczęli proces prowadzony metodą design thinking, który doprowadził do stworzenia marki Power Ups, której produkty są dostępne w ponad 200 sklepach detalicznych na całym świecie oraz w sklepie internetowym Amazon. Jif Power Ups są zdrowymi, smacznymi przekąskami dla dzieci i rodziców, wytwarzanymi z orzeszków ziemnych, bez zawartości szkodliwych składników. Od momentu wejścia na rynek w 2018 r. Jif Power Ups został uznany przez IRI Market Advantage za najlepszą innowację wprowadzoną w kategorii przekąsek-batonów, a G. Tanner deklaruje, że „myślenie projektowe leży u podstaw wszystkiego, co firma robi”<sup>363</sup>.

Sukces The J.M. Smucker Company, jakim jest przyspieszony wzrost i większa szybkość wprowadzania produktów na rynek, został osiągnięty dzięki myśleniu projektowemu. Empatyzowanie przeniknęło do procesu rozwoju nowych produktów w organizacji, co ułatwiło tworzenie marek skoncentrowanych na człowieku.

Interesujący przykład konsekwentnego stosowania metody design thinking pochodzi z firmy IKEA<sup>364</sup>. Londyńskie biuro IDEO prowadziło proces, w którym dokonywanie zmiany rozpoczęło się od zauważenia wyzwania, jakim są zmiany nawyków konsumenckich, przenoszenie się ludzi do miast, zmniejszanie się pomieszczeń mieszkalnych, przy jednoczesnym kurczeniu się zasobów i drożeniu produktów spożywczych. Wzięto pod uwagę, że żywność będzie raczej dostarczana niż „kupowana”, coraz popularniejsza będzie praca z domu, a relacje ludzkie nawet w rodzinach ulegną rozluźnieniu<sup>365</sup>. W IKEA rozpoczęto więc projektowanie kuchni przyszłości, w którym

---

<sup>363</sup> Ibidem.

<sup>364</sup> Przykład został opisany przez K. Brodnickiego w artykule: *Zastosowanie koncepcji Design Thinking w funkcjonowaniu przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka” 2015, nr 4, s. 35–45.

<sup>365</sup> Projekt opisany został przez agencję IDEO: <https://www.ideo.com/case-study/designing-the-future-kitchen>, [17.06.2022].

wzięto pod uwagę, jak będą czuć się osoby gotujące, jedzące oraz spędzające czas w projektowanym pomieszczeniu.

IDEO wraz z grupą studentów projektowania z uniwersytetów w Lund i Eindhoven zbadało trendy społeczne, technologiczne i demograficzne, które będą miały wpływ na to, jak będą wyglądać kuchnie i jakie funkcje będą pełniły w 2025 r. Zespół spędził kilka miesięcy, badając postawy i poglądy ludzi na temat gotowania i jedzenia, a projektanci IDEO wspomagali prace związane z rozwojem nowych rozwiązań. W efekcie powstała koncepcja i prototyp kuchni – IKEA Concept Kitchen 2025. Zadaniem nowej kuchni ma być skłanianie ludzi do maksymalnej oszczędności zasobów, adaptowalność przestrzeni, ale również zbliżanie do siebie ludzi. Kuchnia – traktowana jako serce domu – ma ocieplać relacje, angażować w interakcję i zachęcać do wspólnego spędzania czasu.

Prototyp, który powstał, składa się z nowoczesnej spiżarni, zlewozmywaka i stołu kuchennego, a towarzyszy im cały system recyklingu odpadów. Prototyp w postaci pełnowymiarowej koncepcji kuchni został zaprezentowany i testowany na wystawie Salone del Mobile podczas EXPO w Mediolanie w 2015 r.

Zaprezentowane powyżej przykłady wykorzystania metody design thinking w codziennej pracy przedsiębiorstw potwierdzają jej skuteczność. Nawet nieuświadomione działania, które jednak ogniskują się na rozwiązaniu problemu z punktu widzenia człowieka, mogą przynieść przełomowe innowacje, jak miało to miejsce w przypadku McDonald's. Wdrażanie nowych produktów, które uwzględniają nie tylko samych odbiorców (dzieci – w przypadku The J.M. Smucker Company), ale przede wszystkim osoby, które dokonują zakupów (rodzice dzieci), daje efekty w postaci ulepszonych produktów. Z kolei przykład IKEA, w którym nacisk położono na prześledzenie trendów i antycypowanie zjawisk, pokazuje, że dzięki design thinking można na rynek wprowadzać rozwiązania nie tylko reagujące na ludzkie potrzeby, ale de facto wyprzedzające je i kształtujące.

Przykładów zastosowania design thinking w przedsiębiorstwach, tych dużych, jak mniejszych, zagranicą i w Polsce, można znaleźć dużo, zarówno w literaturze naukowej, jak i w opisach samych firm, które je wdrożyły, czy moderatorów procesów. Wskazują one na liczne korzyści, jakie osiągają firmy, jednak, jak w przypadku każdego zjawiska, nie jest ono pozbawione ograniczeń i obarczone jest pewnym ryzykiem. Zostaną one przedstawione w kolejnym rozdziale.

## 2.6 Korzyści i ograniczenia metody design thinking

Metoda design thinking, stosowana zgodnie z uwarunkowaniami i zasadami przedstawionymi we wcześniejszych rozdziałach niniejszej pracy, przynosi organizacjom różnorakie korzyści. Design thinking jest skuteczną metodą, ale nie może być uznawane za jedyną przynoszącą pozytywne skutki metodę pracy, posiada także ograniczenia i wady.

Procesy prowadzone metodą myślenia projektowego, ponieważ są spontaniczne i opierają się na wiedzy zdobywanej dopiero w trakcie procesu, mogą prowadzić do zaskakujących efektów i wniosków. Wyniki otrzymane dzięki odkryciu potrzeb użytkowników, pracy interdyscyplinarnego zespołu, w którym osoby o różnej wiedzy wnoszą w proces swój różnoraki wkład, a także dzięki testowaniu i ulepszaniu projektów, są niemożliwe do przewidzenia na początku procesu. Osoby, które były członkami zespołów projektowych i znają logikę design thinking, chętnie kontynuują wykorzystanie metody w pracy nad kolejnymi wyzwaniami. Jednak ryzyko związane z prowadzeniem czasochłonnego i angażującego energię pracowników procesu, którego efektów nie da się przewidzieć, może być dla menedżerów i właścicieli firm trudnym do akceptacji aspektem design thinking i stanowić istotną barierę w wykorzystaniu metody.

Analizę ograniczeń metody trzeba rozpocząć od zwrócenia uwagi na fakt występowania wśród części przedstawicieli środowiska projektowego dystansu do niej. Na zarzuty stawiane metodzie przez projektantów uwagę zwracają M. Wszolek i M. Grech. Zarzuty te związane są z obawami części projektantów, że design thinking to rodzaj rozdmuchanej koncepcji biznesowej, niemającej wiele wspólnego z realnym, narzędziowym projektowaniem. Część projektantów uważa, że cechy charakterystyczne dla design thinking były immanentne dla projektowania od zawsze, zatem przydawanie im teraz nowej terminologii i nadmiernego znaczenia nie jest celowe i odwraca uwagę od konieczności posiadania przez projektantów rzetelnego zaplecza wiedzy<sup>366</sup>. Popularność design thinking i fakt, że w zespołach projektowych uczestniczą przedstawiciele różnych profesji, powoduje, że każda chętna osoba może zostać „design thinkerem”. To niesie ze sobą ryzyko powierzchownie lub niepoprawnie poprowadzonego procesu.

Design thinking staje się elementem programu nauczania projektantów na uczelniach wyższych. Studenci mogą uczyć się metody, uczestnicząc w dodatkowych kursach uczelnianych; istnieje też cały rynek szkoleń komercyjnych, kierowanych do

---

<sup>366</sup> M. Wszolek, M. Grech, *Komentarz do wydania II*, [w:] T. Brown, *Zmiana przez design...*, s. 16.

właścicieli firm, kadry zarządzającej, przedstawicieli sektora kreatywnego czy urzędników. Kursy te nie wymagają żadnej certyfikacji i niosą ryzyko usługi o niskiej jakości usługi. Nie każdy z oferowanych na rynku kursów dostarcza wiedzy i umiejętności, które pozwolą później na samodzielne i odpowiedzialne prowadzenie procesu projektowego. Jakość i przydatność „design thinkerów” weryfikowana jest dopiero w praktyce, co powoduje, że część procesów może nie być prowadzona rzetelnie.

Mocnym atutem metody design thinking jest zespołowy charakter procesu. Może on jednak także stanowić jego wadę, niesie bowiem ze sobą sporo ograniczeń. Do efektywnej pracy zespołu konieczne jest zaangażowanie jego członków, ustalenie odpowiadających wszystkim terminów pracy i zgodne z nimi wykonywanie zadań przez wszystkie zaangażowane osoby. W myśleniu projektowym w proces angażowani są przedstawiciele użytkowników i wybrani specjaliści – ich aktywność nie jest równie duża, jak aktywność stałego składu zespołu. To powoduje dodatkową konieczność podejmowania nieustannego wysiłku organizacyjnego i kompetencji tworzenia zespołów w tak zmiennej sytuacji. M. Kaliszewski zwraca uwagę, że przy planowaniu harmonogramu warsztatów lub projektu należy wziąć pod uwagę błąd poznawczy, jakim jest złudzenie planowania, i w związku z nim wydłużyć harmonogram pracy o 10%–20%<sup>367</sup>. Zespołowy charakter pracy sprawia także, że podejmowanie decyzji może zająć więcej czasu niż w przypadku pracy indywidualnej. Ten fakt może nieść ryzyko opóźnień w projekcie.

K. Tschimmel podkreśla, że ryzykiem i ograniczeniem w pracy zespołowej jest też możliwość zdominowania jej przez osobę o wyrazistej osobowości, a niekoniecznie największych kompetencjach<sup>368</sup>. Ryzyko polega w tym przypadku na możliwości podjęcia złych czy nietrafionych decyzji projektowych. Świadomość takiego ograniczenia powinna skutkować weryfikowaniem decyzji, prototypowaniem i testowaniem rozwiązań.

Faktem ograniczającym pracę zespołu może być także niezauważenie lub niedopuszczenie na forum pomysłów i poglądów osób, które mają mniej odwagi w wyrażaniu swojego zdania. W innych przypadkach część osób może w ogóle nie wykazywać chęci wnoszenia wkładu w pracę zespołową. Tu konieczne jest tworzenie

---

<sup>367</sup> M. Kaliszewski, *Wady i ograniczenia design thinking*, 25.01.2020, <https://szkoleniedesignthinking.pl/wady-i-ograniczenia-design-thinking/>, [10.04.2021].

<sup>368</sup> K. Tschimmel, *Design Thinking...*, s. 14.

przez moderatora zespołu odpowiednich warunków pracy dla wszystkich członków zespołu oraz prowadzenie procesu i używanie narzędzi w taki sposób, by wszystkim członkom zespołu umożliwić równomierny wkład w jego pracę.

Rozproszona odpowiedzialność to kolejny czynnik ograniczający proces design thinking. W pracy zespołowej istnieje ryzyko związane z nieprzypisaniem zadania i odpowiedzialności do danej osoby, co powoduje brak inicjatywy, a za tym brak sukcesów zespołu. M. Kaliszewski określa to ograniczenia jako jedno z ważniejszych i mających różnorakie skutki, gdyż przy rozmytej odpowiedzialności zespół może wykazywać większą lub mniejszą skłonność do ryzyka – kiedy odpowiedzialność jest zbiorowa, mniejsze są hamulce w kwestii podjęcia ryzykownych wyborów, za skutki których nikt nie odpowiada. Z drugiej strony zespół może też wykazywać niechęć do nadmiernego ryzyka, ponieważ obawia się konsekwencji złych decyzji. Tu ponownie niezwykle istotna jest rola moderatora oraz klarowne określenie celu projektu i zakresu odpowiedzialności poszczególnych członków zespołu projektowego.

Innym w swym charakterze ograniczeniem, również wynikającym stricte z istoty pracy zespołowej, jest myślenie grupowe. W zespole osób, które się dobrze ze sobą czują, może wystąpić zjawisko dążenia do kompromisu. Chęć osiągnięcia zgody w zespole może być silniejsza od potrzeby rzetelnego wyboru bardziej wartościowego pomysłu. Sposobem pozwalającym na radzenie sobie z tym problemem jest konsultacja pomysłów z osobami z zewnątrz, a także precyzyjne określenie kryteriów wyboru pomysłu i konsekwentne ich stosowanie.

Myślenie projektowe to metoda, której elementy rozłożone są w czasie. Mogą się zmienić warunki otoczenia, entuzjazm zespołu czy chęć zleceniodawcy do kontynuacji procesu. Zleceniodawca oczekujący przełomowego czy spektakularnego rozwiązania może nie być usatysfakcjonowany wynikiem, który jest tylko ulepszeniem zastanej sytuacji. Design thinking to metoda, która wymaga odpowiedniego nastawienia. Schematy myślowe, jakie może mieć zespół osób, które ze sobą współpracują, mogą być trudne do porzucenia, a nawet mogą się wzajemnie się wzmacniać. Wypracowywane w procesie pomysły są wynikiem pracy zespołu i są ciągle weryfikowane przez ostatecznych odbiorców, co może stanowić przeszkodę dla osób, które chcą mieć poczucie autorstwa końcowych rozwiązań. Osoby po raz pierwszy doświadczające pracy metodą myślenia projektowego mogą z kolei odnieść wrażenie, że jej elementy, głównie te związane z burzą mózgow czy prototypowaniem, są niewiele wnoszącą zabawą, a nie poważnym procesem projektowym. Karteczki samoprzylepne, popularne materiały



szkolne, plastelina i druciki czy klocki mogą dawać przekonanie, że proces służyć ma relaksowi, a nie pracy nad innowacjami. Postawa braku przekonania, lekceważącego traktowania elementów procesu czy ich krytyki może być znaczącym ograniczeniem w pracy i osiągnięciu interesujących rezultatów. Menedżerowie i właściciele firm, w których prowadzony jest proces, mogą też odczuwać lęk przed krytyką ich sposobu funkcjonowania i organizacji pracy. Może to skutkować ich niepełnym zaangażowaniem lub wręcz blokowaniem potrzeby głębokiego zanurzenia.

Ograniczenia metody wynikają także z jej elastyczności i płynności procesu. Z racji braku stałego kanonu postępowania wymaga ona od moderatorów świadomości i aktywności, a także uważności w nakierowywaniu pracy zespołu, dzięki którym nie zostanie popełniony błąd metodologiczny. Wpływ na przebieg procesu ma wiedza i doświadczenie osób prowadzących i tworzących zespół, stąd za największe w opinii autorki pracy ograniczenie, które trzeba brać pod uwagę w pracy metodą myślenia projektowego, jest ryzyko popełnienia ludzkiego błędu. Wydaje się jednak, że ludzka kreatywność i chęć rozwoju, które prowadzą do powstawania innowacji, mają większą wagę, a płynące z nich korzyści przewyższają możliwe ryzyko porażki. Stąd warto design thinking stosować nie tylko w przedsiębiorczości, ale i we wszystkich aspektach ludzkiego życia.

### 3. METODYKA BADAŃ WŁASNYCH

#### 3.1 Podstawy metodyczne procesu badawczego

Zasady prowadzenia procesu poznania naukowego prowadzą do osiągnięcia założonego celu naukowego, jakim jest rozwiązanie problemu badawczego. Teoria zawierająca zbiór zasad, sposobów i reguł postępowania badawczego oraz użycia logiki formalnej określana jest mianem metodyki badań naukowych<sup>369</sup>. Metodyka odgrywa istotną rolę w procesach badawczych, przekłada bowiem poczynione założenia teoretyczne na procedury empiryczne. Jest ona rozumiana także jako całościowy tok postępowania, który powinien zawierać charakterystykę obszaru badań, bazowy plan badań, schemat procesu badawczego, wskazania badawcze i dyspozycję opracowania badawczego. Jest to postępowanie badawcze, które oparte być musi na uznanych metodach badawczych, za T. Kotarbińskim określanych jako systematyczne postępowanie, umyślny sposób, który stosuje dana osoba lub zespół. Jest to powtarzalny tok postępowania, modyfikowany i adaptowany stosownie do sytuacji czy rozwijanego problemu<sup>370</sup>. Dzięki niemu badacz dokonuje racjonalnego doboru, podejmuje poprawne metodologicznie oraz merytorycznie czynności i zabiegi wyjaśniania oraz gromadzenia wiedzy<sup>371</sup>.

Na przyjętą metodę badawczą składają się techniki badawcze, czyli konkretne czynności praktyczne, użycie których pozwala na uzyskanie danych niezbędnych do przeprowadzenia badań. Według Z. Martyniaka procedura postępowania, która zostaje szczegółowo opisana, staje się techniką<sup>372</sup>. Technikami będą m.in. badanie i analiza dokumentów, obserwacja, wywiad, ankiety oraz techniki projekcyjne, statystyczne i socjometryczne<sup>373</sup>. Do ich realizacji wykorzystywać można różnorakie narzędzia służące do zbierania, rejestrowania, przechowywania i analizowania danych składających się na problem badawczy. Będą wśród nich kwestionariusze ankiet oraz wywiadów, testy, arkusze obserwacji, skale pomiarowe czy też urządzenia audiowizualne<sup>374</sup>. W treści niniejszego rozdziału przedstawiono podstawy metodyczne

---

<sup>369</sup> M. Krajewski, *O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego. Uwagi podstawowe*, Uniwersytet Śląski, Gliwice 2010, s. 18.

<sup>370</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Warszawa 1981, s. 524.

<sup>371</sup> J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Bernardinum, Gdynia 2002, s. 21.

<sup>372</sup> Z. Martyniak, *Modele metod stosowanych w badaniach organizatorskich*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1973, s. 21–22.

<sup>373</sup> M. Krajewski, *O metodologii nauk...*, s. 33–34.

<sup>374</sup> J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Difin, Warszawa 2005, s. 58–61.

przyjętego postępowania badawczego, cele i hipotezy badawcze, stanowiące podstawę budowy modelu koncepcyjnego. Zaprezentowano także etapy procedury badawczej i zastosowane metody badawcze. Dokonano również charakterystyki próby badawczej i ulokowano proces w ramach orientacji poznawczych charakterystycznych dla nauk o zarządzaniu i jakości.

Postawiony w dysertacji problem badawczy, bliżej przedstawiony w podrozdziale 4.2, mieści się w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości. Nauki te lokowane są wśród nauk empirycznych, dla których konwencją w rozwiązywaniu problemów naukowych jest uogólnianie na podstawie przesłanek pochodzących z badania rzeczywistości<sup>375</sup>. W naukach o zarządzaniu i jakości dominującą orientacją poznawczą jest, nazwany tak przez Ł. Sułkowskiego, paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy<sup>376</sup>. Jest on zorientowany na tworzenie zintegrowanych systemów, a weryfikacja prawdy dokonywana jest za pomocą metod ilościowych. Cechuje się podejściem analitycznym, w którym możliwe jest uogólnianie i matematyczne modelowanie wyników badawczych. Zakłada się obiektywny i przyczynowo-skutkowy charakter procesów społecznych. W przełożeniu poczynionych założeń teoretycznych na procedury empiryczne kluczową rolę odgrywa metodyka badań. W paradygmacie neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowym metodyka badań zakłada zastosowanie indukcji, utworzenie hipotez i poddanie ich weryfikacji przy pomocy założonej metodyki. Otrzymane rezultaty badań pozwalają wtedy na konstrukcję zweryfikowanej teorii<sup>377</sup>.

Innym istotnym paradygmatem jest, pozostający w opozycji do funkcjonalizmu, paradygmat interpretatywno-symboliczny. W tym paradygmacie odchodzi się od przyczynowo-skutkowego schematu, a nacisk kładziony jest na opisywanie współzależności w złożonych strukturach społecznych i organizacyjnych. Kluczem do tworzenia teorii naukowej jest tu zrozumienie i uchwycenie sensu z punktu widzenia obserwatora lub członka organizacji<sup>378</sup>. Metodyka badań wynikająca z takiego założenia zakłada łączenie metod ilościowych i jakościowych i jest komplementarna.

---

<sup>375</sup> J. Niemczyk, *Lokowanie problemów naukowych w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, wyd. III rozszerzone, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 105.

<sup>376</sup> Ł. Sułkowski, *Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań...*, s. 436.

<sup>377</sup> *Ibidem*, s. 442.

<sup>378</sup> Ł. Sułkowski, *Paradygmaty i teorie...*, s. 437.

W naukach o zarządzaniu i jakości przyjmowane jest też stanowisko, które dopuszcza pluralizm epistemologiczny. Ł. Sułkowski zachęca wręcz do tego, by w prowadzonych badaniach przyjmować strategię tworzenia teorii, która łączy podejścia zaczerpnięte z paradygmatu neopozytywistyczno-funkcjonalno-systemowego oraz interpretatywno-symbolicznego. Niniejszą pracę oparto właśnie na założeniu łączenia paradygmatów neopozytywistyczno-funkcjonalnego oraz interpretatywno-symbolicznego. Zastosowano w niej triangulację metod, oznaczającą łączenie metod jakościowych oraz ilościowych<sup>379</sup>. Badania ilościowe pozwalają na osiągnięcie celu, jakim jest objaśnienie i sprawdzenie teorii poprzez poszukiwanie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy zmiennymi, a badania jakościowe to badania diagnostyczne, które umożliwiają przegląd i zrozumienie zjawiska<sup>380</sup>. Przyjęte założenia oraz zasada triangulacji metod ilościowych i jakościowych pozwalają na spojrzenie na dane zjawisko w sposób bardziej całościowy, uwzględniający jego kontekst; dzięki temu zjawisko nie tylko badane jest z różnych perspektyw, ale także otrzymuje głębszy wymiar, a obserwowany świat społeczny zostaje „urealniony”<sup>381</sup>.

Wybór takiego podejścia w niniejszej pracy znajduje uzasadnienie w złożoności postawionych pytań badawczych. Triangulacja metod badawczych umożliwiła tu uzyskanie większego dostępu do informacji i szersze spojrzenie na wybrany problem badawczy. W procesie badawczym zastosowano podejście mnogie niejednorodne, charakteryzujące się użyciem zarówno metodologii ilościowych, jak i jakościowych, które zastosowane razem prowadzą do uzyskania odpowiedzi na jedno pytanie badawcze<sup>382</sup>. Przeprowadzone badania ilościowe oraz jakościowe zostały przy tym zintegrowane, uzupełniają się i odpowiadają na ten sam problem badawczy.

Podejmowane w toku procesu badawczego czynności podzielono na dwa etapy, określone przez J. Apanowicza jako koncepcja badań oraz realizacja badań<sup>383</sup>. Etap koncepcyjny wymaga podjęcia licznych czynności badawczych, do których J. Apanowicz zalicza:

- sformułowanie i uzasadnienie problemu badawczego,

---

<sup>379</sup> M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2003, s. 97.

<sup>380</sup> J.W. Creswell, *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe, mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, s. 29.

<sup>381</sup> S. Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzetelnienie badań*, [w:] *Podstawy metodologii badań...*, s. 261.

<sup>382</sup> C. Hewson, *Mixed Methods Research*, [w:] *The SAGE Dictionary of Social Research Methods*, (red.) V. Jupp, SAGE Publications, London 2006, s. 191.

<sup>383</sup> J. Apanowicz, *Metodologia...*, s. 97.

- określenie tez (problemów szczegółowych) i wysunięcie hipotez,
- wyłonienie i zdefiniowanie zmiennych oraz ich wskaźników,
- dobór metod, technik i narzędzi badawczych,
- opracowanie i przyjęcie procedury badawczej (badań).

Realizacja badań oznacza z kolei:

- przeprowadzenie badań wstępnych i zasadniczych,
- uporządkowanie wyników badań i ich analizę,
- opracowanie materiałów badawczych,
- uogólnienia, postawienie wniosków końcowych i pisemne ich przedstawienie<sup>384</sup>.

Jak wspomniano, metodyczne podstawy przyjętego w niniejszej pracy procesu badawczego bazują na założeniu przeprowadzenia obu etapów pracy. Przedstawienie własnej metodyki badawczej, uwzględniającej te etapy, należy rozpocząć od zaprezentowania zauważonego problemu badawczego, założonych celów i hipotez badawczych, będących punktem wyjścia dla zbudowania modelu koncepcyjnego, a także etapów przeprowadzonej procedury badawczej oraz metod badawczych, które w pracy zostały zastosowane. Następnie zaprezentowany zostanie proces operacjonalizacji zmiennych oraz narzędzi umożliwiających ich pomiar, charakterystyka doboru próby badawczej, a także opis wybranych metod i narzędzi statystycznych, które dotyczą weryfikacji zebranych wyników badań.

### 3.2 Cele, hipotezy i model badawczy

Przeprowadzony na samym wstępie procesu badawczego przegląd dotychczasowego dorobku naukowego w zakresie wykorzystywania metody design thinking pozwolił na zaobserwowanie, iż znaczenie tej metody w obszarze przedsiębiorczości jest dobrze rozpoznane. Prace teoretyczne i naukowa metoda badania zastosowań design thinking dotyczą zarówno obszaru rozwoju przedsiębiorstw i pobudzania kreatywności, jak i zarządzania problemami społecznymi. Liczne publikacje wskazują, że w rozwiązywaniu skomplikowanych problemów gospodarczych i społecznych, (tzw. *wicked problems*), z którymi borykają się współczesne społeczeństwa, wartość metody design thinking jest znacząca. Równoległe rozpoznanie literaturowe dotyczące NDK doprowadziło do konstatacji, że jego znaczenie w rozwoju regionów jest coraz bardziej istotne. Skuteczne zarządzanie NDK staje się jednym

---

<sup>384</sup> Ibidem.

z kluczowych wyzwań, jakie stoją przed regionami w kontekście ich konkurencyjności i rozwoju<sup>385</sup>. Dokonany przegląd literatury wykazał jednocześnie, że rozpoznanie zależności zachodzących pomiędzy zastosowaniem metody design thinking a stosowanymi praktykami zarządzania NDK jest niewystarczające. Efekty prowadzenia procesów, które bazują na metodzie design thinking i mają wpływ na poczucie tożsamości i dobrostan członków społeczności, są w literaturze przedmiotu przedstawiane w niewielkim wymiarze. Artykuły naukowe i branżowe odwołujące się do procesów, w których wykorzystano wybrane elementy metody design thinking w obszarze NDK, są nieliczne i jak dotąd nie odnotowano całościowych opracowań, które byłyby dedykowane modelowemu ujęciu zastosowania metody design thinking w zarządzaniu NDK. Opisy procesów design thinking w dziedzictwie kulturowym pojawiają się w publikacjach popularnych; w dużej mierze są to opisy tzw. *case studies*, jednak wykorzystanie metody w tym obszarze nie było dotychczas przedmiotem szerszych badań naukowych. Może to częściowo wynikać z niepodejmowania wyzwań interdyscyplinarnych, które wymagają łączenia obszarów wiedzy z zarządzania, kultury, a także projektowania. W efekcie przeprowadzonego przeglądu literatury w naturalny zatem sposób pojawiło się pytanie: czy podejście design thinking, ugruntowane już w biznesie, może stanowić również skuteczne narzędzie w obszarze tak odmiennym jak zarządzanie niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu? Inne pytania, które się pojawiły, dotyczą zakresu wykorzystywania metody (W jakim zakresie design thinking może być wykorzystane w obszarze NDK?), zmian adaptacyjnych (Jakich wymaga to zmian adaptacyjnych?), wreszcie korzyści i ograniczeń, jakie będą występowały w tym zakresie.

Postawione pytania, fakt interdyscyplinarności problemu badawczego, a także niedostatek dociekań naukowych w tym zakresie, skłoniły autorkę dysertacji do podjęcia rozważań nad możliwością zastosowania metody design thinking w obszarze zarządzania niematerialnym dziedzictwem regionu. Problem badawczy postawiony w niniejszej pracy jest zatem uzasadniony zauważonymi lukami (teoretyczną, metodyczną i empiryczną) w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości w zakresie zastosowania metody design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu. Zauważone luki badawcze zachęciły do podjęcia próby znalezienia odpowiedzi

---

<sup>385</sup> K. Helpa-Liszkowska, *Dziedzictwo kulturowe...*, s. 5–18.

na wyłonione pytania badawcze. Zarówno luki, jak i pytania badawcze zostały już przedstawione we wstępie do niniejszej pracy.

W celu wypełnienia zauważonych luk autorka pracy podjęła badania służące identyfikacji czynników umożliwiających wykorzystanie metody design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu. Cel główny pracy określono jako adaptacja metody design thinking do zarządzania NDK. Cel główny został zdekomponowany na cele szczegółowe o charakterze teoretyczno-poznawczym, metodycznym i praktycznym, przedstawione poniżej:

**Cele teoretyczno-poznawcze:**

- 1) Identyfikacja procesu zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu;
- 2) Uporządkowanie aparatu pojęciowego odnoszącego się do metody design thinking oraz zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu;
- 3) Ocena roli niematerialnego dziedzictwa kulturowego w rozwoju regionu;
- 4) Przedstawienie modelu zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu;
- 5) Ocena skuteczności zastosowania metody design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu.

**Cele metodyczne:**

- 1) Opracowanie założeń metodycznych adaptacji design thinking do zarządzania NDK;
- 2) Opracowanie narzędzi badawczych – kwestionariusza ankiety oraz scenariuszy wywiadów pogłębionych.

**Cele praktyczne:**

- 1) Identyfikacja uwarunkowań stosowania metod kreatywnych w dziedzictwie kulturowym;
- 2) Zastosowanie metody design thinking w procesie zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu i wskazanie rekomendacji dotyczących jej wdrożenia;
- 3) Opracowanie modelu zastosowania design thinking w obszarze NDK.

Próba znalezienia odpowiedzi na postawione pytania i rozwiązanie związanych z nimi problemów może przyczynić się do rozwoju procesów zarządzania NDK w Polsce. Dlatego też dla proponowanej problematyki pracy doktorskiej przyjęto następującą hipotezę główną:

**H<sub>g</sub>. Design thinking stanowi skuteczne narzędzie zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu.**

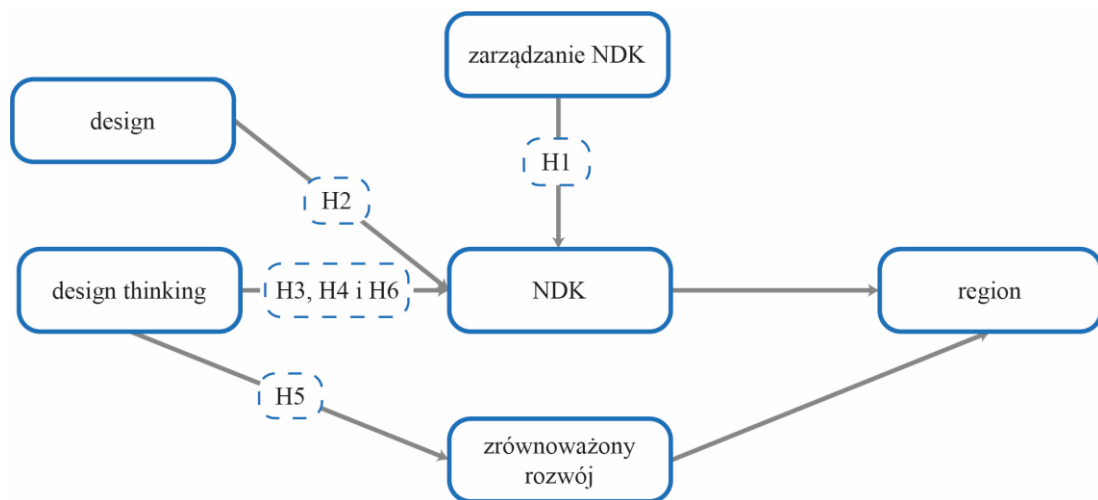
Hipoteza główna została rozwinięta w ramach przyjętych do weryfikacji hipotez szczegółowych:

- H<sub>s1</sub>** Działania w zakresie zarządzania NDK mają pozytywny wpływ na rozwój regionu.
- H<sub>s2</sub>** W Polsce design w obszarze niematerialnego dziedzictwa kulturowego wykorzystywany jest głównie jako narzędzie stylizacji.
- H<sub>s3</sub>** W Polsce design thinking wykorzystywany jest w rozwoju niematerialnego dziedzictwa kulturowego regionu w niewielkim zakresie.
- H<sub>s4</sub>** Implementacja metody design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu wymaga uwzględnienia specyfiki i odrębności tego obszaru.
- H<sub>s5</sub>** Istnieje pozytywne powiązanie pomiędzy zastosowaniem design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym i realizacją założeń zrównoważonego rozwoju regionu.
- H<sub>s6</sub>** Design thinking stanowi skuteczne narzędzie kreowania innowacyjnych rozwiązań w obszarze niematerialnego dziedzictwa kulturowego regionu.

Hipotezy, które zostały przyjęte w niniejszej pracy, oraz występujące między nimi relacje stały się podstawą do zbudowania teoretycznego modelu badań. Przedstawiono go na rysunku 3.1.



**Rysunek 3.1. Model teoretyczny badań**



Źródło: opracowanie własne

W założonym modelu teoretycznym zaplanowano także przetestowanie opracowanego na podstawie badań literaturowych modelu procesu design thinking zastosowanego w NDK.

### 3.3 Etapy i metody przeprowadzonej procedury badawczej

Zdefiniowanie celów procedury badawczej oraz określenie hipotez poprzedza próbę zbudowania modelu badawczego. A. Zakrzewska-Bielawska proponuje taki jego przebieg:

- 1) rozpoznanie podstaw teoretycznych odnoszących się do przedmiotu badań,
- 2) precyzyjne zdefiniowanie pojęć oraz zbudowanie konstruktów teoretycznych w celu określenia ram konceptualnych dla badanego zjawiska,
- 3) określenie badanych zmiennych i ich wzajemnych zależności (hipotezy badawcze), co jest niezbędne dla operacjonalizacji procesu badawczego,
- 4) ustalenie metod testowania hipotez oraz narzędzi pomiaru zmiennych<sup>386</sup>.

Uwzględniając przedstawione powyżej zasady, a także biorąc pod uwagę złożoność opisanego powyżej tematu badawczego, przyjęto, że proces badawczy

<sup>386</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i kierowanie” 2018, nr 2(181), s. 18.

obejmować będzie jedenaście etapów kolejno realizowanych czynności badawczych. Zostały one zaprezentowane na rys. 3.2.

**W pierwszym etapie** podstawową metodą badawczą były studia literaturowe. Przeprowadzono analizę i krytykę piśmiennictwa, pozwalającą na zrealizowanie celów teoretyczno-poznawczych, dotyczących procesu zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu, jak i roli designu, jaką pełni on w zarządzaniu. Istotną częścią pracy było zbadanie genezy oraz rozwoju metody design thinking. Ukazano modele metody, jej poszczególne etapy i zastosowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Informacje pozyskiwane w toku pracy badawczej pochodziły ze źródeł wtórnych oraz pierwotnych. Źródłami informacji wtórnych były krajowe i zagraniczne publikacje badaczy reprezentujących różne dyscypliny wiedzy, zarówno z obszaru nauk o zarządzaniu i jakości, jak i designu, socjologii, a także etnologii i antropologii kultury. Posiłowano się publikacjami, które znaleźć można w takich bazach, jak: Scopus, Web of Science, Google Scholar, Research Gate, Emerald.

W trakcie studiów literaturowych dokonano również analizy dokumentów strategicznych, przede wszystkim raportów i sprawozdań dotyczących zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym, aktów prawnych polskich i zagranicznych, w tym konwencji UNESCO i dokumentów publikowanych przez Ministerstwo Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu.

Istotnymi źródłami wiedzy były również publikacje Narodowego Instytutu Dziedzictwa, kierowane przede wszystkim do samorządów i samych depozytariuszy dziedzictwa, stanowiące pomoc w identyfikacji dziedzictwa, jego ochronie i wykorzystywaniu dla rozwoju regionów. Zostały one opracowane przez NID w czterech kategoriach tematycznych: Dziedzictwo, Finanse, Prawo, Zarządzanie i rozwój i udostępnione na osobnej platformie<sup>387</sup>. Publikacje Narodowego Instytutu Dziedzictwa stały się także źródłem wiedzy na temat modelu zarządzania dziedzictwem kulturowym w Polsce.

Analiza danych ze źródeł wtórnych pozwoliła na identyfikację luk badawczych, umożliwiła także sformułowanie hipotez, które poddano weryfikacji w następnych etapach badania.

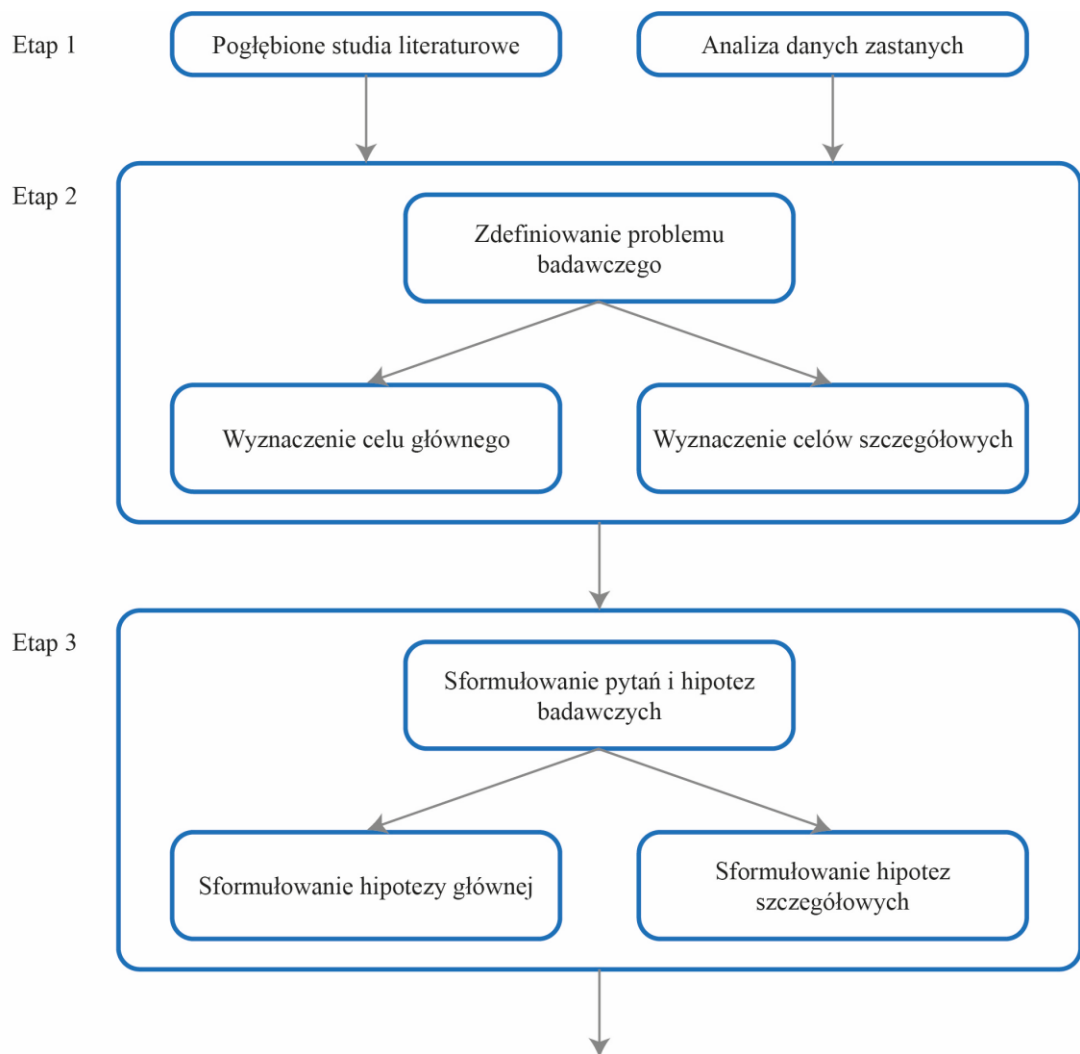
Dokonana analiza i krytyka literatury oraz zidentyfikowane luki badawcze umożliwiły realizację **drugiego etapu badań**, a mianowicie sformułowanie oraz

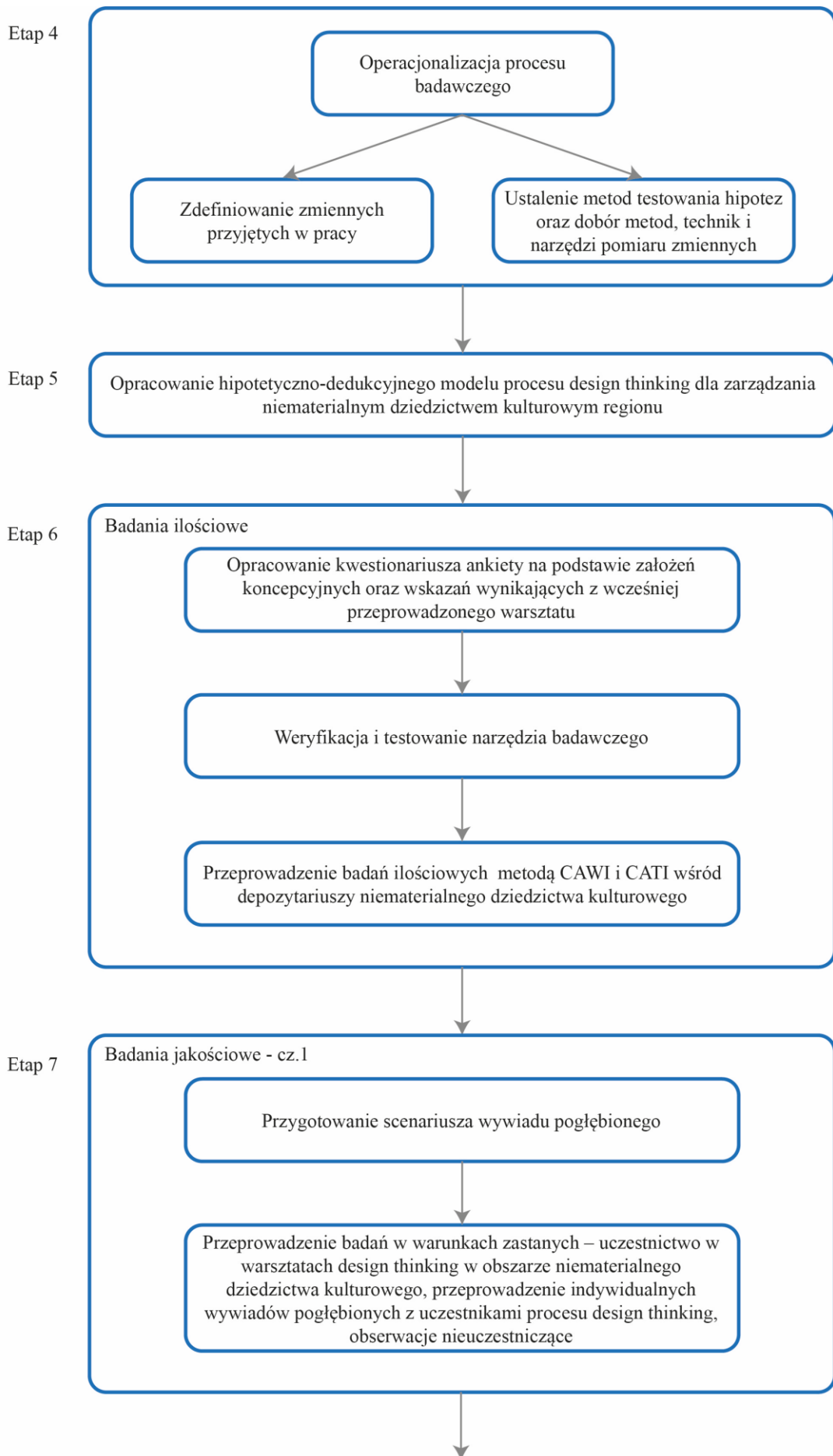
---

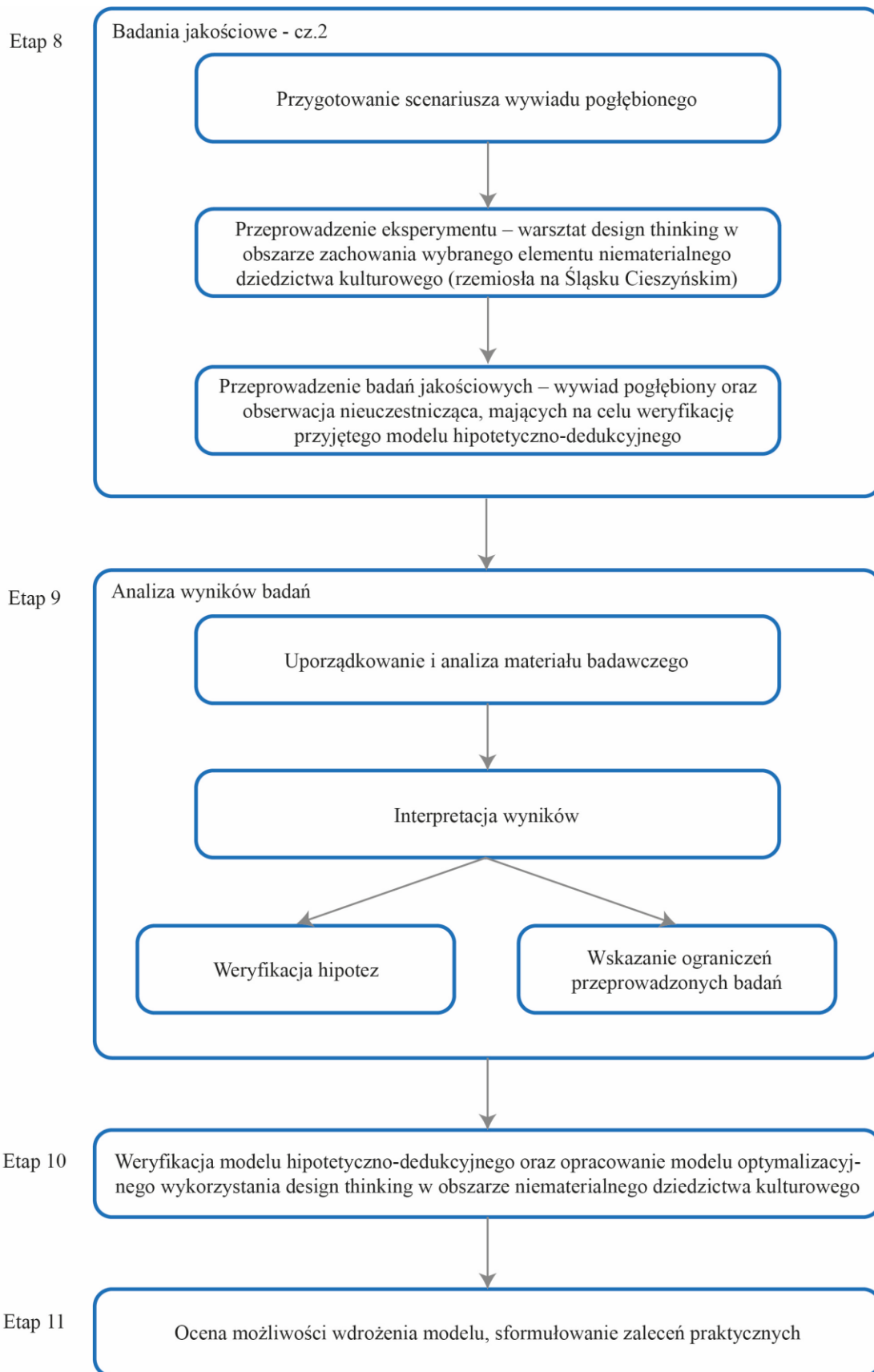
<sup>387</sup> Materiały dostępne są na platformie: <https://samorzad.nid.pl/>, [17.06.2022].

dokonanie uzasadnienia problemu badawczego. Ustalono cel główny i cele szczegółowe pracy, a także sformułowano odpowiadające im pytania badawcze. Postawiono również hipotezy badawcze (**etap trzeci**), które zostały opisane powyżej.

**Rysunek 3.2. Schemat postępowania badawczego**







Źródło: opracowanie własne

**Czwarty etap** badań dotyczył operacjonalizacji procesu badawczego. Wyłoniono oraz zdefiniowano niezbędne do realizacji założonego celu badań zmienne, czyli – jak definiuje je J. Apanowicz – cechy konstytutywne w danym zbiorze, reprezentujące elementy zbioru, dające się zaobserwować i utrwalić<sup>388</sup>. Zmienne te są również niezbędne do zweryfikowania przyjętych hipotez, co stanowi nieodzowny element części koncepcyjnej procesu badawczego<sup>389</sup>. Wyłaniane w toku procesu badawczego zmienne mogą być klasyfikowane w zależności od przyjętego kryterium. W klasyfikacji zmiennych ze względu na związane z nimi przyczyny i skutki A. Zakrzewska-Bielawska przyjmuje następujący podział:

- 1) zmienne zależne – takie zmienne, które badacz chce wyjaśnić, stanowią one skutek w określonym badaniu i ulegają zmianom w zależności od oddziaływania zmiennych niezależnych;
- 2) zmienne niezależne – takie zmienne, które oddziałują na zmienne zależne i które wyjaśniają badane zjawisko, są przyczyną zmian w zmiennych zależnych, które są ich skutkiem;
- 3) zmienne pośredniczące – oddziałują na zmienne zależne oraz niezależne i na nie badacz nie ma wpływu. Mogą sprzyjać występowaniu badanego zjawiska bądź utrudniać jego występowanie, zwracając uwagę, że istnieją inne ważne czynniki nieuwzględnione w badaniach, a umożliwiające dodatkowe wyjaśnienie zależności między badanymi zmiennymi. Przybierają na ogół postać bądź to zmiennych uniwersalnych, tj. oddziałujących w sposób niemal równoległy do objętych kontrolą zmiennych niezależnych, bądź zmiennych interferujących (okazjonalnych), czyli sporadycznie lub tylko jednorazowo pojawiających się w trakcie badań.

W badaniach z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości do zmiennych tych zalicza się:

- a) zmienne moderujące – to takie zmienne, które wpływają na kierunek i/lub siłę związku między zmiennymi zależnymi i niezależnymi, przy czym istotne jest tu badanie interakcji (współdziałania) między zmienną niezależną (X) a zmienną moderującą (Z) – co faktycznie wywołuje efekt moderacji. Zmienne moderujące wprowadza się w sytuacji, gdy zależność między zmienną zależną i niezależną jest słaba lub mało rzetelna, co pozwala określić warunki, w których ona występuje, i odróżnić je od warunków, w których zależność ta zanika;

---

<sup>388</sup> J. Apanowicz, *Metodologia...*, s. 52.

<sup>389</sup> J. Apanowicz, *Zarys metodologii prac dyplomowych z organizacji i zarządzania*, Bernardinum, Gdynia 1997, s. 61.

- b) zmienne mediujące – to takie zmienne, które odnoszą się do mechanizmów przyczynowo-skutkowych (z punktu widzenia zmiennej niezależnej – mediator jest skutkiem, z punktu widzenia zmiennej zależnej – jest przyczyną) i jako takie są zmiennymi, przez które zmienne niezależne wpływają na zmienną zależną. Innymi słowy, w mediacji wpływ zmiennej niezależnej (X) na zmienną zależną (Y) jest przekazywany przez zmienną mediującą (M);
- c) zmienne kontekstualne – to zmienne określające kontekst badanego zjawiska, który to kontekst dynamizuje i warunkuje relacje między zmiennymi zależnymi i niezależnymi. W naukach o zarządzaniu zmienne kontekstualne mogą występować w roli moderatora, jak również w roli poprzednika, zarówno na poziomie organizacji, jak i na poziomie otoczenia, odzwierciedlając przykładowo kontekst osobisty, społeczny, materialny czy organizacyjny;
- d) zmienne kontrolne – umożliwiają ustalenie, czy analizowany związek między zmiennymi zależnymi i niezależnymi oraz wpływającymi na nie zmiennymi pośredniczącymi istnieje faktycznie (na zasadzie przyczyna – skutek), czy jest tylko pozorny. Umożliwia zatem trafną interpretację badanych zjawisk oraz wyjaśnienie, czy na zmienną zależną wpływa jedna konkretna zmienna niezależna, zupełnie inna zmienna czy też kilka lub kilkanaście zmiennych niezależnych jednocześnie<sup>390</sup>.

Biorąc pod uwagę zdefiniowany w toku pracy problem badawczy, przyjęto sześć zmiennych, które poddano badaniu. Zebrano je w tabeli 3.1.

**Tabela 3.1. Lista zmiennych przyjętych w pracy**

Nazwa zmiennej	Krótką charakterystyka zmiennej
<b>Design</b>	Od braku obecności w zakresie zachowania i rozwoju NDK po wykorzystanie i podejmowanie współpracy z projektantami w zakresie: <ul style="list-style-type: none"> <li>— opracowania nowych produktów,</li> <li>— zaprojektowania wydawnictw,</li> <li>— zaprojektowania plakatu, ulotki, wizerunku wydarzenia,</li> <li>— zaprojektowania opakowania dla produktów,</li> <li>— zaprojektowania nowej usługi,</li> <li>— zaprojektowania produktu turystycznego,</li> <li>— zaprojektowania procesu ochrony i rozwoju NDK.</li> </ul>
<b>Design thinking</b>	Udział w procesie prowadzonym metodą design thinking – kreatywnego rozwiązywania problemów, w ramach której zespół projektowy pracuje nad

<sup>390</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Modele badawcze...*, s. 14–16.

	rozwiązaniem, które odpowiada na rzeczywiste potrzeby odbiorców. Przydatność dla rozwoju regionu.
<b>Niematerialne dziedzictwo kulturowe (NDK)</b>	Elementy NDK definiowane przez UNESCO: — tradycje i przekazy ustne, — sztuki widowiskowe i tradycje muzyczne, — praktyki społeczno-kulturowe, — zwyczaje, rytuały i obrzędy świąteczne, — wiedza i praktyki dotyczące przyrody i wszechświata, — umiejętności związane z rzemiosłem tradycyjnym.
<b>Zarządzanie niematerialnym dziedzictwem kulturowym</b>	Elementy procesu zarządzania NDK: — identyfikacja lokalnego dziedzictwa, kulturowego, diagnoza stanu zachowania, — uwzględnianie potrzeb odbiorców NDK, — włączanie do działania i planowania rozwoju NDK szerokich grup interesariuszy i partnerów, — pozyskiwanie funduszy na rzecz NDK w regionie, — identyfikacja barier i czynników rozwoju NDK w regionie, — tworzenie programów ochrony NDK.
<b>Region</b>	Wyodrębniony obszar charakteryzujący się określonymi cechami ekonomicznymi, funkcjonalnymi i prawno-organizacyjnymi oraz będący jednostką organizacji terytorialnej państwa na poziomie niższym od centralnego
<b>Zrównoważony rozwój regionu</b>	Czynniki zrównoważonego rozwoju regionu związane z: — wzrostem gospodarczym w regionie, — wyrównywaniem poziomu rozwoju regionu w porównaniu do innych regionów, — wyrównywaniem dysproporcji dochodowych wśród mieszkańców regionu, — nowymi rynkami zbytu, — ograniczeniem konsumpcji wśród mieszkańców regionu, — ograniczaniem ubóstwa mieszkańców, — większym dostępem mieszkańców do edukacji, — większą ilością miejsc pracy, — większym dostępem do zasobów, — ochroną środowiska regionu, — ochroną ekosystemów, — promocją odnawialnych źródeł energii, — ograniczaniem zanieczyszczeń.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

Istotnym elementem operacjonalizacji procesu badawczego (etap czwarty) było także dokonanie wyboru metod, technik i narzędzi badawczych służących do wykonania kolejnych etapów procesu. Nauki o zarządzaniu i jakości korzystają z metodycznego dorobku różnorodnych dyscyplin naukowych i można stosować w nich różnorodne



metody badawcze w zależności od analizowanych problemów. S. Sudoł wymienia następujące metody:

- a) metody ilościowe (matematyczne, ekonometryczne, statystyczne, badań operacyjnych),
- b) metody badań społecznych (obserwacja, ankieta, wywiady),
- c) studia przypadków (*case study*),
- d) metody badania dokumentów,
- e) metody modelowania,
- f) metody eksperymentu naukowego,
- g) metody eksperckie<sup>391</sup>.

Charakter problemu badawczego tej dysertacji, wraz z założeniem dotyczącym zastosowania triangulacji metod badawczych, skutkowało dokonaniem wyboru diagnostyczno-koncepcyjnego modelu pracy i użyciem metod badawczych zarówno ilościowych, jak i jakościowych. Wykorzystane metody badawcze – zgodnie z rozumieniem J. Apanowicza – pozwoliły na koordynowanie sposobu postępowania z zakładanym w pracy badawczej celem badań<sup>392</sup>. Wybór podejścia łączącego ilościowe i jakościowe metody badawcze miał także pozwolić na uniknięcie w badaniu błędów wynikających z ograniczeń i wad metod ilościowych. W. Czakon zwraca uwagę, że błędy te mogą wynikać m.in. z:

- niesłusznego skupienia uwagi na procesie weryfikacji hipotez zamiast na ich formułowaniu, co skutkuje powstawaniem hipotez, które są oczywiste i banalne zamiast śmiałe i płodne naukowo;
- pozornego obiektywizmu badacza, który przyjmuje, że w trakcie czynności składających się na proces badawczy jest wolny od motywów pozanaukowych, fragmentaryczności postrzegania rzeczywistości, a także wybiórczego doboru teorii;
- złudnej reprezentatywności próby badawczej;
- ułomności ilościowych metod weryfikacji, w tym możliwości odrzucenia hipotezy prawdziwej oraz nadużywania wskaźników korelacji do stawiania wniosków<sup>393</sup>.

---

<sup>391</sup> S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2007, s. 70–72.

<sup>392</sup> J. Apanowicz, *Metodologia...*, s. 21.

<sup>393</sup> W. Czakon, *Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 9, s. 9.

Głównymi metodami zastosowanymi w pracy były badania sondażowe, metoda eksperymentu naukowego zaliczana przez S. Sudoła do metod badań społecznych<sup>394</sup>, a także wywiady pogłębione częściowo strukturyzowane.

Do pozyskania danych ilościowych przyjęto metodę badawczą, jaką są badania sondażowe. Zostały one wykonane techniką ankiety, przy wykorzystaniu narzędzia, jakim jest kwestionariusz ankietowy. Badania ankietowe pozwalają na skoncentrowanie się na rozwiązaniu problemu badawczego od strony doświadczeń, poprzez uchwycenie maksymalnie zbliżonych do rzeczywistości warunków, pozwalających zgłębić rozpatrywane zagadnienie od strony nauki<sup>395</sup>. W tym podejściu poszukuje się uogólnionych sądów, praw i reguł świata organizacji, co jest realizowane poprzez indukcyjną ścieżkę badawczą, głównie indukcję enumeracyjną niezupełną, która, jak zauważa K. Popper, może być metodą zawodną<sup>396</sup>. Wynika z tego faktu konieczność stosowania określonego rygoru metodologicznego, który zapewni trafne, rzetelne i obiektywne wnioskowanie. Badania ankietowe pozwalają na rozpoznawanie wyznaczonych opinii osób w stosunku do określonych zjawisk społeczno-gospodarczych zachodzących w organizacjach<sup>397</sup>. Za wyborem kwestionariusza ankietowego jako narzędzia badań przemawiała chęć dotarcia do możliwie szerokiej grupy respondentów, ekonomika badań, jak również dążenie do zapewnienia anonimowości uczestnikom badania. W opracowaniu kwestionariusza badań ankietowych bazowano na przeprowadzonych badaniach literaturowych, a także na własnych doświadczeniach autorki pracy, wynikających z przeprowadzonego wcześniej warsztatu design thinking dotyczącego zachowania tzw. wzoru opolskiego, występującego na terenie Opolszczyzny<sup>398</sup>.

Celem badań ankietowych przeprowadzonych w ramach niniejszego procesu badawczego było rozpoznanie kwestii zarządzania NDK, sprawdzenie poziomu wykorzystywania w tym obszarze kreatywnych metod, a także identyfikacja problemów występujących w tym zakresie. Wynikające z przeprowadzonych badań wnioski

---

<sup>394</sup> S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy...*, s. 70–72.

<sup>395</sup> M. Matejun, *Metodyka badań ankietowych w naukach o zarządzaniu – ujęcie modelowe*, [w:] *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*, (red.) M. Lisiński, B. Ziębicki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016, s. 341–354.

<sup>396</sup> K.R. Popper, *Logika odkrycia naukowego*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2002, s. 21–24.

<sup>397</sup> S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Podstawowe problemy i kontrowersje*, PWE, Warszawa 2012, s. 140.

<sup>398</sup> L. Trojan, *Design i dziedzictwo – niematerialne, ale zaprojektowane*, [w:] *Szkice z socjologii zawodów kreatywnych*, (red.) P. Rojek-Adamek, M. Juza, WNUP, Kraków 2022, s. 111–133.

potwierdziły potrzebę działań wykorzystujących metodę design thinking i stosowania jej w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu.

Bazując na przeprowadzonych poszukiwaniach literaturowych, autorka zaprojektowała normatywny schemat procesu design thinking stosowanego w obszarze NDK, a także przebieg kolejnej fazy procesu badawczego, którego najważniejszym punktem było zastosowanie metody eksperymentu naukowego. Opracowany schemat został przetestowany w trakcie eksperymentu naukowego, jakim był warsztat przeprowadzony metodą design thinking z depozytariuszami NDK, w tym wypadku rzemiosła w regionie Śląska Cieszyńskiego. W trakcie warsztatów weryfikowany i konfrontowany był także główny wynik przeprowadzonych badań ankietowych.

Eksperyment naukowy jest metodą badań jakościowych, które, jak udowodnił W. Czakon, spełniają kluczową rolę w odkryciach naukowych i nie są pozbawione rygoru metodycznego<sup>399</sup>. Eksperyment naukowy należy rozumieć jako powtarzalny zabieg poznawczy, polegający na celowej zmianie przez badacza wybranych czynników, przy równoczesnej kontroli pozostałych czynników, wykonany w celu wywołania lub ustalenia wielkości skutków dokonanej zmiany<sup>400</sup>. Celem eksperymentu jest wykrywanie zależności przyczynowej pomiędzy zmiennymi. W trakcie eksperymentu dochodzi do manipulowania pewnymi zmiennymi i rejestrowany jest wpływ tych manipulacji na inne zmienne, przy zachowaniu stałości pozostałych przyczyn<sup>401</sup>.

Istotą eksperymentu naukowego jest wytworzenie przez badającego sytuacji wyizolowanej dla dobranego przez siebie zbioru ludzi na podstawie hipotetycznie zestawionych zmiennych. Zależności między zmiennymi są następnie weryfikowane poprzez manipulację jedną lub więcej zmiennymi oraz poprzez sprawdzanie potencjalnego wpływu zmiennych, które nie należą do sprawdzanych hipotez<sup>402</sup>. Ten rodzaj eksperymentu został wybrany z uwagi na fakt, iż badacz może kontrolować podejmowane kroki, a także modyfikować warunki przeprowadzonego doświadczenia, realizację, wielkość badanego zbioru lub czas trwania eksperymentu. Przed rozpoczęciem

---

<sup>399</sup> W. Czakon, *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd organizacji” 2009, nr 9, s. 13–17.

<sup>400</sup> A. Wodecka-Hyjek, *Znaczenie metod obserwacji i eksperymentu w badaniach naukowych z zakresu zarządzania*, [w:] *Humanizacja pracy. Heterogeniczność czy unifikacja – zachowania organizacyjne w XXI wieku*, (red.) D. Walczak-Duraj [i in.], 4(290), Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Płock 2017, s. 38.

<sup>401</sup> S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 2006, s. 163.

<sup>402</sup> Ibidem, s. 38.

badania zaplanowano zatem warunki, w jakich ma ono przebiegać, przebieg, dobór uczestników, czas trwania, a także kryteria oceny zachowań.

Eksperyment wymaga postawienia hipotezy badawczej, która jest następnie testowana. W przypadku opisywanego procesu badawczego brzmiała ona następująco: „Design thinking stanowi skuteczne narzędzie kreowania innowacyjnych rozwiązań w obszarze niematerialnego dziedzictwa kulturowego regionu”. Eksperyment był celowo zorganizowaną procedurą badawczą i miał umożliwić weryfikację założenia, że design thinking ułatwia wypracowanie innowacyjnych rozwiązań służących zachowaniu i rozwojowi NDK. Przebiegał w formie warsztatu (prowadzonego metodą design thinking), którego uczestnikami byli interesariusze zaangażowani w NDK, a konkretnie rzemiosło w regionie Śląska Cieszyńskiego. Byli to rzemieślnicy, przedstawiciele uczelni wyższych, instytucji kultury, urzędu miasta, punktów informacji turystycznej, projektanci oraz turyści. Zgodnie z istotą tego typu procesów badawczych zmiany zachodzące jako skutek wprowadzenia czynnika eksperymentalnego są zmiennymi zależnymi od eksperymentalnej zmiennej niezależnej. W tym wypadku zmienną zależną stanowił proces design thinking, a niezależną były czynniki potwierdzające lub zaprzeczające skuteczności metody design thinking.

Optymalny wzorzec postępowania badawczego w przypadku eksperymentu w obszarze organizacji i zarządzania powinien zostać wzbogacony o wyniki badań kwestionariuszowych i badania jakościowe, w których trakcie można analizować wytwory badanych czy prowadzić wywiady pogłębione i dyskusje grupowe<sup>403</sup>. Na potrzeby niniejszej pracy podjęto decyzję o przeprowadzeniu wywiadów pogłębionych, rozumianych tu za S. Kvale jako „specyficzna forma rozmowy, w trakcie której wiedzę tworzy się w toku interakcji między osobą prowadzącą wywiad a respondentem”<sup>404</sup>. W przypadku tej metody zachodzi aktywna i pogłębiona interakcja pomiędzy respondentem a badaczem/ankieterem<sup>405</sup>. Odwołując się do poglądu M. Szpunar, która zauważa, że będące efektem statystycznej perspektywy wskaźnikowanie człowieka jest ponowoczesną odsłoną jego ubezwłasnowolnienia<sup>406</sup>, chodziło o to, by uzupełnić badania

---

<sup>403</sup> E. Kowalczyk, *Eksperyment w psychologii i możliwość jego wykorzystania w naukach o zarządzaniu*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2016, vol. 4, no. 1, s. 97.

<sup>404</sup> S. Kvale, *Prowadzenie wywiadów*, PWN, Warszawa 2010, s. 19–20.

<sup>405</sup> F. Chybalski, M. Matejun, *Organizacja jako obiekt badań – od zbierania danych do analizy wyników*, [w:] *Nauka o organizacji*, (red.) A. Adamik, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013, s. 129–131.

<sup>406</sup> M. Szpunar, *Kwantyfikacja rzeczywistości. o nieznośnym imperatywie policzalności wszystkiego*, „Zeszyty Prasoznawcze” 2019, t. 62, nr 3(239), s. 95–104.

ilościowe o zrozumienie, jakie znaczenie respondenci przywiązują do wydarzeń, w których uczestniczyli, i w jaki sposób rozumieją swój własny udział w tych wydarzeniach<sup>407</sup>. Celem było docenienie i uzyskanie perspektywy poszczególnych osób, ich poglądów i emocji związanych z wykorzystaniem design thinking w tak wrażliwym obszarze dziedzictwa, jakim jest dziedzictwo niematerialne.

Wywiady pogłębione, częściowo standaryzowane, prowadzone były na podstawie opracowanych wcześniej scenariuszy. Miały formę wywiadu bezpośredniego, prowadzonego różnymi torami w zależności od rozmówcy. Kwestionariusz wywiadu wysyłany był także drogą komputerową, a następnie wypełniany przez respondentów. Wywiady przeprowadzone zostały w toku pracy badawczej z dwiema grupami respondentów (tab. 3.2). Szczegółowy opis respondentów przedstawiono przy opisie charakterystyki próby badawczej. Wywiady miały na celu ocenę możliwości uzyskania innowacyjnych rozwiązań wynikających z zastosowania metody design thinking w obszarze NDK, a ich wyniki ułatwiały weryfikację przyjętego modelu procesu.

**Tabela 3.2. Grupy respondentów, z którymi przeprowadzono wywiady pogłębione**

Lp.	Grupa respondentów
1.	Młodzi profesjonalisci, specjaliści w obszarze zarządzania dziedzictwem kulturowym regionu, przedstawiciele instytucji i uczelni wyższych, uczestnicy warsztatów design thinking w obszarze NDK, przeprowadzonych w ramach projektu Ilucidare i zorganizowanych przez Międzynarodowe Centrum Kultury.
2.	Depozytariusze NDK (rzemiosła) z terenu Śląska Cieszyńskiego, uczestnicy eksperymentu naukowego – warsztatu prowadzonego przez autorkę dysertacji, weryfikującego opracowany wcześniej hipotetyczno- dedukcyjny model procesu design thinking.

Źródło: opracowanie własne

W prezentowanym procesie badawczym wykorzystano również metody pomocnicze. Były nimi:

- 1) obserwacja bezpośrednia nieuczestnicząca – ta metoda polega na zbliżeniu się do badanej społeczności przy zachowaniu pozycji outsidera i określeniu swojej tożsamości i roli badacza<sup>408</sup>. Obserwacje prowadzono dwukrotnie: w trakcie warsztatów design thinking organizowanych w ramach projektu Ilucidare oraz w trakcie moderowanego przez autorkę warsztatu design thinking, poświęconego

<sup>407</sup> M. Andrews, *Shaping History: Narratives of Political Change*, Cambridge University Press, Cambridge 2007, s. 204–206.

<sup>408</sup> M. Ciesielska, K. Wolanik Boström, M. Öhlander, *Obserwacja*, [w:] *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, (red.) D. Jemielniak, PWN, Warszawa 2012, s. 53.

- rzemiosłu na Śląsku Cieszyńskim. Celem obserwacji było zbadanie reakcji uczestników na poszczególne etapy metody design thinking (np. entuzjazm, znużenie, niezrozumienie procesu), a także na uzyskane w wyniku procesu rezultaty;
- 2) grupowa dyskusja w trakcie eksperymentu naukowego, dotycząca wykorzystywania metod kreatywnych w pracy nad zachowaniem dziedzictwa, a także granic dopuszczanej przez depozytariuszy ingerencji w istotę i wartości NDK;
  - 3) benchmarking w zakresie rozwiązań dotyczących zastosowania design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu;
  - 4) metody analizy i konstrukcji logicznej, dzięki którym problem badawczy został podzielony na mniejsze czynniki i zbadany indywidualnie, a uzyskane wyniki ponownie połączone w wyniku konstrukcji logicznej<sup>409</sup>;
  - 5) metody statystyczne zastosowane do analizy statystycznej wyników badań. Analizę danych ankietowych przeprowadzono za pomocą pakietu Statistica. Do eksploracji danych i weryfikacji hipotez badawczych wykorzystano:
    - rozkłady procentowe, miary położenia i rozproszenia,
    - test niezależności chi-kwadrat oraz współczynnik V Cramera do zbadania zależności między zmiennymi,
    - test U Manna-Whitney'a i ANOVA Kruskala-Wallisa (z nieparametrycznym testem post-hoc) do zbadania różnic między średnimi.

**Piąty etap** procesu badawczego poświęcony był opracowaniu modelu hipotetyczno-dedukcyjnego procesu design thinking dla zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu. Model przedstawia założenia adaptacji metody design thinking do zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu. Powstał on na podstawie badań literaturowych. Piąty etap zamknął część koncepcyjną postępowania badawczego.

**Szósty etap** to przygotowanie wyjściowej wersji narzędzia służącego do przeprowadzenia badań ilościowych. Do weryfikacji problemu badawczego wykorzystano narzędzie badawcze w formie autorskiego kwestionariusza ankiety, składającego się z dziewiętnastu pytań, w tym pytań zamkniętych (z siedmiopunktową skalą Likerta, czyli skalą porządkową, powszechnie wykorzystywaną w kwestionariuszach ankiet do mierzenia postaw wobec konkretnych opinii i problemów,

---

<sup>409</sup> J. Apanowicz, *Metodologia...*, s. 60–77.

składającą się z kafeterii, w której odpowiedzi ułożono w porządku od odrzucenia do akceptacji<sup>410</sup>) oraz pytań ogólnych, które umożliwiają przekrojową analizę danych na podstawie stażu pracy, miejsca pracy (aktywności zawodowej) i przynależności do grupy interesariuszy. Dołożono starań, by pytania przedstawione zostały językiem zrozumiałym dla respondentów; w efekcie weryfikacji narzędzia termin „design thinking” został w ankiecie wytłumaczony, a metoda scharakteryzowana. Kwestionariusz ankiety został przedstawiony w Załączniku nr 1.

**W siódmym etapie** przeprowadzono badania w warunkach zastanych – autorka dysertacji wzięła udział (w charakterze uczestniczki) w międzynarodowych warsztatach design thinking, organizowanych w ramach projektu Ilucidare przez Międzynarodowe Centrum Kultury w Krakowie. Warsztaty dotyczyły wypracowania przy użyciu metody design thinking rozwiązań dla Centrum Dziedzictwa Szkła w Krośnie. W ramach tego etapu prowadzono obserwację bezpośrednią nieuczestniczącą, przygotowano także scenariusz wywiadów pogłębionych, które następnie przeprowadzono wśród grupy dziesięciu uczestników warsztatów. Wzór scenariusza wywiadu w j. polskim przedstawia Załącznik nr 2a, a w j. angielskim Załącznik nr 2b.

**Ósmy etap** to przeprowadzenie drugiej części badań jakościowych. W tym etapie opracowano program warsztatu, dokonano wyboru tematu (rzemiosło), regionu geograficznego (Śląsk Cieszyński), a także składu grupy uczestników. Przeprowadzono warsztat, podczas którego pracowano nad wyzwaniem, jakim jest wypracowanie sposobów ochrony i rozwoju rzemiosła na Śląsku Cieszyńskim. Po warsztacie przeprowadzono wywiady pogłębione z trzynastoma uczestnikami warsztatu, a w trakcie samego warsztatu prowadzono też obserwację bezpośrednią nieuczestniczącą. Scenariusz wywiadu pogłębionego, który wykorzystano w siódmym etapie, został poddany weryfikacji, poszerzony i lepiej dostosowany do uczestników eksperymentu naukowego (wzór pogłębionego scenariusza wywiadu przedstawia Załącznik nr 2c). Celem całego działania było zweryfikowanie hipotetyczno-dedukcyjnego modelu procesu design thinking dla zarządzania NDK.

Uporządkowanie oraz analiza zebranego w trakcie badań ilościowych i jakościowych materiału badawczego to istota **dziewiątego etapu** badań. Wyniki badań poddano interpretacji, umożliwiającej weryfikację przyjętych hipotez. Wskazano ograniczenia przeprowadzonych badań.

---

<sup>410</sup> D. Witkowska, *Statystyka w zarządzaniu*, AND, Łódź 2004, s. 63–65.

Na podstawie uzyskanych wyników w **dziesiątym etapie** procesu badawczego hipotetyczno-dedukcyjny model procesu design thinking dla zarządzania NDK został poddany weryfikacji. Opracowany został model optymalizacyjnego wykorzystania design thinking dla zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu.

Podsumowaniem procesu badawczego jest **etap jedenasty**, w którym ocenie poddano możliwości wdrożenia modelu oraz określono bariery i ograniczenia tego procesu. Przedstawiono też praktyczne zalecenia implementacji metody design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu.

Etapy dziewiąty, dziesiąty i jedenasty umożliwiły przygotowanie części stanowiącej sprawozdanie z badania oraz sformułowanie części rozdziału czwartego, a także całego piątego rozdziału niniejszej dysertacji. W tym rozdziale przedstawiono wyniki badań własnych, zarówno ilościowych, jak i jakościowych, określających skuteczność design thinking w tworzeniu rozwiązań w obszarze niematerialnego dziedzictwa kulturowego regionu. Przedstawiono wyniki badań związane z zarządzaniem NDK, wpływem NDK na rozwój regionu, zastosowaniem design thinking w projektowaniu rozwiązań z zakresu niematerialnego dziedzictwa kulturowego regionu i efektami, jakie ono przynosi, wreszcie określono bariery i ograniczenia stosowania design thinking w obszarze NDK.

### **3.4 Charakterystyka próby badawczej**

W badaniach wykorzystujących metody ilościowe zalecane jest, by doboru próby badawczej dokonywać w sposób losowy. Dobór losowy pozwala na zwiększenie reprezentatywności osiągniętych wyników, a co za tym idzie – większy stopień prawdziwości wysnutych wniosków. W literaturze znaleźć można jednak podejście krytyczne do przedstawionego założenia dotyczącego reprezentatywności. Przedstawicielką takiego stanowiska jest m.in. K. Eisenhardt. Według niej losowy wybór elementów próby badawczej nie jest zawsze konieczny ani najbardziej pożądany. Jest on słuszny, gdy potrzebujemy dokładnych danych statystycznych, w tym rozkładu zmiennych w populacji. Przeprowadzenie doboru celowego może być właściwsze dla rozszerzenia powstającej teorii, szczególnie poprzez poszukiwanie przypadków reprezentujących sytuacje ekstremalne i skrajne, które są bardziej widoczne



i przejrzyste<sup>411</sup>. Jako nielosowy dobór próby respondentów należy tu rozumieć subiektywny dobór dokonany przez badacza, którego celem jest utworzenie próby bliskiej reprezentatywnej<sup>412</sup>. Naukowy sens pojęcia reprezentatywności podważa też E. Babbie, sugerując, że może ono być rozpatrywane jedynie w potocznym znaczeniu. Próby losowe nigdy nie są w opinii autora doskonale reprezentatywne (mogą być jedynie bardziej reprezentatywne niż próby dobrane w inny sposób). Dla zwiększenia reprezentatywności próby dobór probabilistyczny powinien przyjmować postać losowania elementów spośród badanej populacji. By tak mogło być, należy dysponować pełnym wykazem elementów stanowiących zbiorowość, co nie jest możliwe w badaniu dużych zbiorowości (zawsze znajdzie się podmiot, który nie wyrazi zgody na przechowywanie danych pozwalających na jego identyfikację). Głównym kryterium doboru próby badawczej powinny być badane cechy oraz cel badania<sup>413</sup>.

Głównym celem postawionym przez autorkę w ramach prowadzonego procesu badawczego było rozpoznanie możliwości wykorzystania metody design thinking w procesach zarządzania NDK. Niniejsza praca badawcza oparta jest na założeniu triangulacji metod badawczych i wykorzystaniu technik oraz narzędzi ilościowych i jakościowych. W przypadku badań ilościowych przyjęto perspektywę E. Babbie i założono, że cel przeprowadzanego badania oraz jego cechy wymagają nieprobabilistycznego doboru próby. Dobór celowy jest uzasadniony w małych podzbiorach populacji, jeśli trudne jest sporządzenie pełnego wykazu jej członków<sup>414</sup>, co ma miejsce w przypadku depozytariuszy NDK. Decyzji tej towarzyszy świadomość autorki, iż dobór taki nie daje gwarancji reprezentatywności badanej populacji, a podczas uogólniania wniosków na populację generalną konieczne jest zachowanie większej ostrożności.

Próba badawcza została dobrana na podstawie definicji pojęcia depozytariuszy NDK<sup>415</sup>, przy czym z braku możliwości dotarcia do indywidualnych depozytariuszy

---

<sup>411</sup> K.M. Eisenhardt, *Building Theory from Case Study Research*, „The Academy of Management Review” 1989, vol. 14, no. 4, s. 537.

<sup>412</sup> Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 199.

<sup>413</sup> E. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, PWN, Warszawa 2008, s. 217–219.

<sup>414</sup> Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze...*, s. 199.

<sup>415</sup> Depozytariusze: osoby należące do lub wywodzące się ze społeczności, w której dany element NDK jest przekazywany z pokolenia na pokolenie. Dzięki temu przekazowi osoby te posiadają wiedzę, umiejętności i znajomość znaczeń związanych z tym elementem dziedzictwa. Źródło: *Krajowa lista niematerialnego dziedzictwa kulturowego*, Narodowy Instytut Dziedzictwa, [https://niematerialne.nid.pl/Dziedzictwo\\_niematerialne/Krajowa\\_inwentaryzacja/Krajowa\\_lista\\_dziedzictwa\\_niematerialnego.pdf](https://niematerialne.nid.pl/Dziedzictwo_niematerialne/Krajowa_inwentaryzacja/Krajowa_lista_dziedzictwa_niematerialnego.pdf), [17.03.2022].

próbę ograniczono do instytucji kultury, organizacji pozarządowych i podmiotów administracji publicznej. Jako kryterium przyjęto zapis znajdujący się w zadaniach statutowych organizacji pozarządowych, instytucji kultury lub w zadaniach własnych wydziałów administracji samorządowej, dotyczący ochrony NDK. Próbę badawczą wybrano zatem metodą doboru celowego spośród podmiotów mających w spektrum działalności obszary związane z zachowaniem dziedzictwa kulturowego.

Podmiotem przeprowadzonych badań były instytucje i organizacje związane z zarządzaniem NDK oraz administracja samorządowa na różnych szczeblach (gminnym, powiatowym i wojewódzkim). Według raportu przeprowadzonego na zlecenie Narodowego Instytutu Dziedzictwa w Polsce w 2015 r. aktywnie działało ok. 7 tys. organizacji zajmujących się dziedzictwem kulturowym, przy czym większa ich liczba zajmowała się dziedzictwem niematerialnym (82%) niż materialnym (56%)<sup>416</sup>. Ochrona dziedzictwa kulturowego i opieka nad nim to także zadania samorządu lokalnego i wojewódzkiego, przy czym kompetencje związane z tymi zadaniami są w urzędach rozproszone w różnych wydziałach, a najwięcej tych kompetencji mają wydziały odpowiedzialne za gospodarkę przestrzenną. Kompetencje te dotyczą przede wszystkim dziedzictwa materialnego, głównie zabytków. Dziedzictwo niematerialne jest w urzędach obszarem mniej rozpoznany i z reguły znajduje się w kompetencjach pracowników wydziałów kultury<sup>417</sup>. W badaniu na potrzeby niniejszej pracy doktorskiej wytypowano tylko wydziały kultury, zajmujące się NDK, natomiast pominięto wydziały mające w swojej gestii zabytki i dziedzictwo materialne. Reprezentantami badanych instytucji byli: dyrektorzy i kierownicy instytucji kultury, osoby zarządzające organizacjami pożytku publicznego, przedstawiciele administracji samorządowej, w których zakresie obowiązków jest kultura i ochrona dziedzictwa kulturowego.

Wyboru podmiotów dokonano spośród następujących instytucji:

**1. Instytucje kultury:**

- muzea publiczne i prywatne (w tym skanseny),
- domy kultury,
- państwowe instytucje kultury.

**2. Organizacje pozarządowe:**

- stowarzyszenia,

---

<sup>416</sup> P. Adamiak, B. Charycka, *Działania organizacji pozarządowych oraz samorządów w obszarze dziedzictwa kulturowego...*, s. 5.

<sup>417</sup> Ibidem.

- fundacje,
- lokalne grupy działania.

### 3. Administracja samorządowa:

- wydziały kultury i wydzielone komórki urzędów marszałkowskich, starostw powiatowych oraz urzędów miast i gmin, które mają w swoim zakresie obowiązków zadania związane z zachowaniem dziedzictwa kulturowego.

Operat badawczy został częściowo stworzony na potrzeby badania, gdyż nie istnieją gotowe bazy wymienionych instytucji i organizacji działających w zakresie niematerialnego dziedzictwa kulturowego, w których znaleźć można dane kontaktowe umożliwiające wysyłkę zaproszenia do wzięcia udziału w badaniu. Operat liczył 4650 kontaktów zawierających adresy mailowe, w tym: administracja samorządowa – 2805 rekordów, instytucje kultury – 888 rekordów, organizacje pozarządowe – 957 rekordów.

Liczebność próby wyniosła 381. Badania sondażowe miały charakter ogólnopolski. Zostały one wykonane metodą mixed-mode (łączy technik CAWI – wspomaganego komputerowo wywiadu, gdzie ankieta przeznaczona jest do samodzielnego wypełnienia przez respondenta, oraz CATI – techniki uzupełniającej CAWI – tu telefoniczne wywiady wspomagane są komputerowo. Mixed Mode Survey Design to wykorzystanie różnych technik zbierania danych w ramach jednego projektu badawczego, w pewnym zakresie ograniczające błąd braku odpowiedzi<sup>418</sup>. Formuła ta pozwala na zmierzenie się z problemem adekwatności techniki badania. Dzięki prowadzeniu badań zarówno komputerowo, jak i telefonicznie, kontakt z respondentami możliwy był w sposób najbardziej im odpowiadający.

Wśród podmiotów, w których przeprowadzone zostało badanie, dominowała administracja samorządowa. W dalszej kolejności były to instytucje kultury oraz organizacje pozarządowe (odpowiednio 46,2%; 27,6%; 26,3%; zob. tab. 3.3).

---

<sup>418</sup> F. Sztabiński, T. Żmijewska-Jędrzejczyk, *Mixed Mode Survey Design: problem efektu techniki*, „Przegląd socjologiczny” 2012, 61(1), s. 34.

**Tabela 3.3. Analiza rodzaju podmiotów uczestniczących w badaniu**

Rodzaj podmiotu	Liczba ankiet	Udział (%)
Administracja samorządowa	176	46,2
Instytucje kultury	105	27,6
Organizacje pozarządowe	100	26,3
<b>Razem</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Źródło: opracowanie własne

Wśród przedstawionych powyżej rodzajów podmiotów, które uczestniczyły w badaniu, dokonano bardziej szczegółowego podziału. Respondenci wskazali szczebel administracji, który reprezentują (gminny, wojewódzki, powiatowy, rządowy). Wśród organizacji pozarządowych wyłoniono Lokalne Grupy Działania, z kolei instytucje kultury podzielono na muzea, domy kultury i państwowe instytucje kultury. Dwoje respondentów pochodziło z Narodowego Instytutu Dziedzictwa, przy czym przyporządkowali się oni do grona przedstawicieli instytucji kultury.

Największa liczba respondentów reprezentowała administrację samorządową na szczeblu gminnym: stanowili oni 42,26% badanych. Kolejną liczną grupą byli pracownicy muzeów (15,75%), a zbliżony udział procentowy miała grupa przedstawicieli organizacji pozarządowych, których było 15,49% (tab. 3.4).

**Tabela 3.4. Liczebność instytucji biorących udział w badaniach**

Instytucja	Liczba	Procent
muzeum	60	15,75%
dom kultury	42	11,02%
organizacja pozarządowa	59	15,49%
Lokalna Grupa Działania	41	10,76%
administracja samorządowa na szczeblu gminnym	161	42,26%
administracja samorządowa na szczeblu wojewódzkim	1	0,26%
administracja samorządowa na szczeblu powiatowym	13	3,41%
administracja rządowa	1	0,26%
państwowa instytucja kultury	1	0,26%
Narodowy Instytut Dziedzictwa	2	0,52%
<b>Razem</b>	<b>381</b>	<b>100,00%</b>

Źródło: opracowanie własne

Jak wspomniano, badanie miało charakter ogólnopolski i zostało przeprowadzone we wszystkich województwach w kraju, przy czym najliczniejsza grupa respondentów pochodziła z województw małopolskiego, mazowieckiego oraz podkarpackiego (odpowiednio 12,3%; 10,5%; 10,2%). Pytanie o województwo miało przy tym charakter wielokrotnego wyboru, bowiem jego celem było wskazanie obszaru, w jakim dana instytucja zajmuje się ochroną NDK, a nie miejsca jej siedziby. Stąd cztery instytucje zaznaczyły, iż ich aktywność odbywa się na terenie więcej niż jednego województwa: dla dwóch instytucji były to dwa województwa, dla dwóch innych trzy województwa. Ogólna liczba wskazań wyniosła zatem 387 (tab. 3.5).

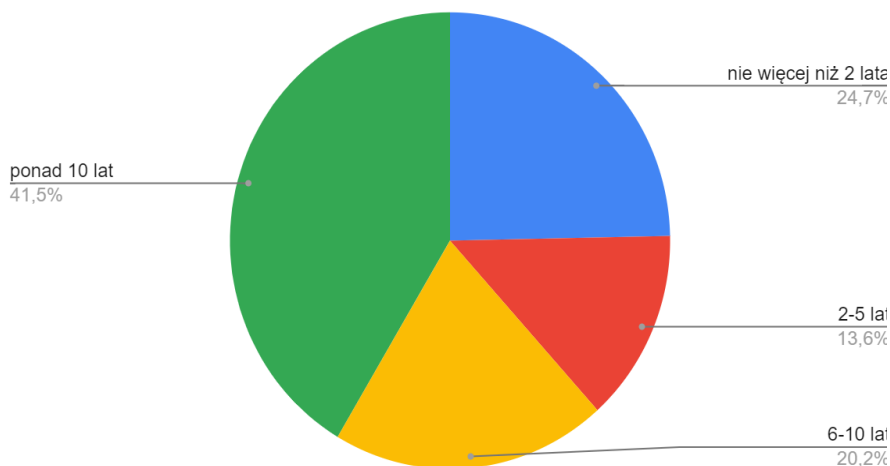
**Tabela 3.5. Obszar aktywności badanych instytucji i organizacji w układzie wojewódzkim**

Województwo	Liczba instytucji/organizacji	Procent instytucji/organizacji
dolnośląskie	21	5,51
kujawsko-pomorskie	20	5,25
lubelskie	26	6,82
lubuskie	10	2,62
łódzkie	28	7,35
małopolskie	47	12,33
mazowieckie	40	10,50
opolskie	21	5,51
podkarpackie	39	10,23
podlaskie	16	4,20
pomorskie	15	3,94
śląskie	29	7,61
świętokrzyskie	21	5,51
warmińsko-mazurskie	15	3,94
wielkopolskie	32	8,40
zachodniopomorskie	7	1,83
Razem	387	%

Źródło: opracowanie własne

W badanej grupie dominowali przedstawiciele o wysokim stażu pracy na rzecz zachowania i rozwoju NDK. 41,47% ankietowanych pracuje w organizacjach ponad dziesięć lat. W dalszej kolejności znalazła się grupa osób o najmniejszym stażu pracy, wynoszącym poniżej dwóch lat (24,67%). Spory odsetek stanowiła także grupa osób o ponad sześcioletnim stażu pracy (20,20%). Najmniej liczną grupą były osoby o doświadczeniu pracy pomiędzy dwa lata a pięć lat (rysunek 3.3).

**Rysunek 3.3. Staż pracy na rzecz zachowania i rozwoju niematerialnego dziedzictwa kulturowego**



Źródło: opracowanie własne

W podsumowaniu dokonanej analizy profilu respondentów, którzy wzięli udział w badaniu przeprowadzonym na potrzeby niniejszej pracy, należy stwierdzić, że najliczniejszą grupą badanych (prawie połowa) była administracja samorządowa na szczeblu gminnym, a organizacje pozarządowe i instytucje kultury wystąpiły w zbliżonych liczebnie grupach. Zdecydowana większość respondentów ma ponad sześćoletnie doświadczenie w działaniu na rzecz NDK. Większość z badanych mieściła się w przedziale wiekowym pomiędzy 36 a 45 lat. Najliczniejsza grupa respondentów pochodziła z województw małopolskiego, mazowieckiego oraz podkarpackiego.

W badanych obszarach respondenci wybierali spośród różnych odpowiedzi lub określali stopień akceptacji danego stwierdzenia na siedmiostopniowej skali Likerta. Udzielone odpowiedzi stały się podstawą do dokonania analiz statystycznych w ramach poszczególnych konstruktów. Szczegółowe zestawienie i analizę wyników badań właściwych dla poszczególnych konstruktów – zmiennych obserwowalnych – przedstawiono w ostatnim rozdziale pracy.

Jak wspomniano, na potrzeby niniejszej pracy przeprowadzono zarówno badania ilościowe, jak i jakościowe. Założenia wybranej metody badawczej skutkowały celowym wyborem respondentów – uczestników procesu design thinking oraz uczestników zaplanowanego eksperymentu naukowego, z którymi założono przeprowadzenie wywiadów. Badania jakościowe toczyły się zatem w dwóch grupach:

1. Uczestnicy Szkoły Letniej organizowanej przez Międzynarodowe Centrum Kultury w ramach projektu Ilucidare. Były to osoby zarządzające dziedzictwem,

profesjonaliści i badacze, liderzy innowacji w dziedzictwie kulturowym. Wśród badanych znaleźli się pracownicy uczelni wyższych, organizacje pozarządowych, muzeów, przedstawicielstw organizacji międzynarodowych (np. UNESCO). Grupę stanowiły 24 osoby pochodzące z siedemnastu krajów (Afganistanu, Chorwacji, Niemiec, Ghany, Grecji, Indii, Włoch, Kosowa, Libanu, Macedonii, Holandii, Polski, Portugalii, Rumunii, Rosji, Hiszpanii i Wielkiej Brytanii), wszystkie posiadające wykształcenie wyższe. Ich udział w warsztacie był wynikiem wyboru dokonanego przez organizatorów (pracowników Międzynarodowego Centrum Kultury) na podstawie formularza zgłoszeniowego, w którym należało przedstawić motywację udziału w warsztacie. Część uczestników warsztatu deklarowała znajomość metody design thinking i innych kreatywnych metody pracy. Osoby te porozumiewały się w języku angielskim, wywiady z nimi prowadzone były również w tym języku. Spośród grupy 24 osób do wywiadów wybrano dziesięciu respondentów, jako kryterium wyboru przyjmując ich aktywność i zaangażowanie w trakcie warsztatów oraz chęć udzielenia odpowiedzi na zadane pytania. Respondenci mieścili się w grupie wiekowej 21–35 lat, a podział ze względu na płeć był równo rozłożony (50% kobiet, 50% mężczyzn).

2. Uczestnicy eksperymentu naukowego moderowanego przez autorkę pracy, w większości indywidualnie przez nią dobrani i osobiście zaproszeni (dwie osoby same zgłosiły akces w odpowiedzi na ogłoszenie, które pojawiło się w mediach społecznościowych). Uczestnicy zostali zaproszeni do wzięcia udziału w warsztacie design thinking, który nazwano „Jak zachowywać i kontynuować rzemiosło na Śląsku Cieszyńskim?”, zorganizowanym na Zamku Cieszyn we wrześniu 2021 r. Kryterium doboru uczestników była przynależność do grupy depozytariuszy NDK na Śląsku Cieszyńskim, rzemieślników i osób zaangażowanych w zachowanie rzemiosła, badanie, sprzedaż czy promocję lub przynależność do przedstawicieli sektora kreatywnego. Przy doborze respondentów kierowano się modelowym składem zespołu projektowego pracującego w obszarze NDK, który powstał w toku przeprowadzonych przez autorkę pracy badań literaturowych. By zapewnić optymalny skład zespołu projektowego, różnorodność perspektyw i doświadczeń związanych z rzemiosłem, zaproszono: rzemieślników (4 osoby), przedstawicieli lokalnych instytucji kultury (4 osoby), Narodowego Instytutu Dziedzictwa (1 osoba), uczelni wyższych (2 osoby), lokalnych mediów (1 osoba), sektora kreatywnego (1 architekt, 3

projektantów, 1 artystka) oraz odbiorców rzemiosła (1 mieszkanka i 1 turysta). W przeciwieństwie do warsztatu Ilucidare, gdzie uczestnikami byli młodzi profesjonaliści, w tym warsztacie brały udział głównie osoby niedoświadczone w wykorzystywaniu kreatywnych metod pracy i nie znające procesu design thinking. Tylko dwie osoby – projektantka i pracownica uczelni wyższej – miały wcześniej do czynienia z metodą. Z tą grupą respondentów przeprowadzono eksperyment naukowy oraz przeprowadzono trzynaście wywiadów pogłębionych.

Skład całej próby badawczej przedstawiono w tab. 3.6.

**Tabela 3.6. Próba badawcza**

<b>Próba</b>	<b>Liczebność</b>	<b>Technika badawcza</b>
Podmioty, które mają w spektrum działalności obszary związane zachowaniem dziedzictwa kulturowego: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instytucje kultury: muzea publiczne i prywatne, domy kultury, państwowe instytucje kultury</li> <li>2. Organizacje pozarządowe: stowarzyszenia, fundacje, lokalne grupy działania</li> <li>3. Administracja samorządowa: wydziały kultury i wydzielone komórki urzędów marszałkowskich, starostw powiatowych oraz urzędów miast i gmin, które mają w swoim zakresie obowiązków zadania związane z zachowaniem dziedzictwa kulturowego</li> </ol>	N = 105 N = 100 N = 176	Ankieta
Uczestnicy warsztatu design thinking przeprowadzonego w obszarze NDK (produkcja szkła w okolicach Krosna)	N = 10	Wywiad pogłębiony
Uczestnicy eksperymentu naukowego – przeprowadzonego przez autorkę warsztatu design thinking w obszarze NDK (rzemiosło na Śląsku Cieszyńskim)	N = 13	Wywiad pogłębiony

Źródło: opracowanie własne

Wyniki badań ilościowych i jakościowych przeprowadzonych wśród wymienionych grup respondentów zostały przedstawione w rozdziale piątym pracy doktorskiej.



## 4. ADAPTACJA METODY DESIGN THINKING DO ZARZĄDZANIA NIEMATERIALNYM DZIEDZICTWEM KULTUROWYM REGIONU

### 4.1 Dobre praktyki w zakresie wykorzystania design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu

Kreatywne metody pracy są wykorzystywane w obszarach kultury i zmian społecznych, a także dziedzictwa, zarówno przez organizacje pozarządowe i firmy, jak i przez ośrodki akademickie (związane z zarządzaniem lub projektowaniem). Najczęściej wymienianymi w źródłach bibliograficznych ośrodkami akademickimi stosującymi metody pracy twórczej są Stanford University w USA, Politechnika w Mediolanie, Design Academy w Eindhoven, a w Polsce m.in. Akademia Sztuk Pięknych w Katowicach, Akademia Sztuk Pięknych w Warszawie i Wydział Projektowy Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej, tzw. School of Form<sup>419</sup>. Wskazane ośrodki nie zawsze wykorzystują tylko metodę design thinking; szereg działań określa się mianem współtworzenia (ang. *co-design*), stosowane jest także projektowanie usług (ang. *service design*), projektowanie partycypacyjne (ang. *participatory design*) czy projektowanie włączające (ang. *inclusive design*). Wszystkie one za cel stawiają sobie znalezienie najlepszych odpowiedzi na ludzkie potrzeby i zakładają konieczność współtworzenia rozwiązań, rozumianego, zgodnie z podejściem E. Sanders i P. Stappersa, jako akt zbiorowej kreatywności, stosowanej i współdzielonej przez ludzi<sup>420</sup>.

---

<sup>419</sup> J. Auernhammer, B. Roth, *The origin and evolution of Stanford University's design thinking...*, s. 623–644; S. Selva, M. Carulli, a *Multidisciplinary Approach Within Design and Engineering Course – The Politecnico Di Milano Case Study*, [w:] *Proceedings of E&PDE 2007, the 9<sup>th</sup> International Conference on Engineering and Product Design Education, University of Northumbria, Newcastle, UK, 13.-14.09.2007*, (red.) E. Bohemia [i in.], 2007, s. 135–140; E. Heathcote, *Why lovers of design go Dutch*, „Financial Times”, 9.06.2012, <https://www.ft.com/content/6dc223e6-aa42-11e1-899d-00144feabdc0> [12.05.2022]; A. Pohl, *Social Responsibility in the Education of Designers*, [w:] *In/Exclusions. Social Responsibility of Institutions*, (red.) R. Majka, M. Różalska, A. Treska-Siwoń, Copernicus Center Press, Kraków 2020, s. 171–185; *School of Form rodzi nowe talenty*, „Property Design”, 12.04.2018, <https://www.propertydesign.pl/wiadomosc/school-of-form-rodzi-nowe-talenty.17932-69670.html> [12.05.2022]; J. Wilgucka, *School of Form – stawiając na kreatywność*, „StressFree”, <https://stressfree.pl/school-of-form-stawiajac-na-kreatywnosc> [12.05.2022].

<sup>420</sup> E. Sanders, P. Stappers, *Co-creation and the new landscapes of design*, „CoDesign” 2008, 4(1), s. 5–10.

Dostępne w literaturze przykłady zastosowania metody design thinking w obszarze NDK nie są liczne. Poniżej przedstawiono kilka wybranych przypadków, które odnoszą się do zarządzania zrównoważonym rozwojem dziedzictwa, czy wizerunkiem miejsca, dla którego jest ono charakterystyczne. Metody pracy przyjęte przez moderujących procesy badaczy odwołują się do odmiennych modeli design thinking, chociaż wszystkie bazują na pracy zespołowej oraz uwzględniają wykorzystanie faz dywergencji i konwergencji. Procesy nie zostały opisane przez badaczy w sposób jednakowo szczegółowy, jednak umożliwiając wskazanie głównego celu działania i jego etapów, a także osiągniętych efektów. Pozwalają one zatem na wyciągnięcie pewnych wniosków dotyczących ich charakterystyki.

#### **4.1.1 Zastosowanie design thinking w zarządzaniu zrównoważonym rozwojem rękodzieła na Tajwanie<sup>421</sup>**

Tajwański proces moderowany był przez pracowników naukowych National Yunlin University of Science and Technology. Podjęli oni wyzwanie wykorzystania metody myślenia projektowego do wypracowania zasad i koncepcji sprzyjających zarządzaniu zrównoważonym rozwojem tradycyjnej chińskiej ceramiki. Badacze założyli, że proces myślenia projektowego przysłuży się znalezieniu źródeł inspiracji dla nowoczesnego wzornictwa, a także pomoże ocenić i zmierzyć wady i zalety zrównoważonego projektowania w tradycyjnych produktach rękodzielniczych.

Zauważonym przez naukowców problemem był brak powiązania pomiędzy rzemiosłem jako elementem niematerialnego dziedzictwa kulturowego a życiem społecznym. Innowacje w rzemiośle postrzegane są obecnie głównie w kategoriach estetycznych, rękodzieło zostaje zastępowane masową produkcją, dotknięte globalizacją i komercjalizacją, a konsumpcjonizm promuje skrócenie cyklu życia produktu i używanie produktów jednorazowych. Przerwanemu uległ dialog międzypokoleniowy, przekaz umiejętności i wiedzy rzemieślniczej.

Przyjęta metoda badawcza zakładała wykorzystanie design thinking według modelu Stanford University.

---

<sup>421</sup> Opis powstał na podstawie następujących publikacji: W.-T. Li, M.-Ch. Ho, C. Yang, a *Design Thinking-Based Study of the Prospect of the Sustainable Development of Traditional Handicrafts*, „Sustainability” 2019, 11, 4823, s. 1–26; H. Huang, *Exploring the Dilemma and Turn of Chinese Ceramic Art Creation*, „Lit. Life Wenhai Art Gard.” 2018, 1, s. 21–29; K. Miyazaki, W. Hong, *Inheritance and Innovation of Traditional Shape Culture*, „Taiwan Process” 2002, 12, s. 4–7.

W opisywanym procesie badacze określili następujące założenia:

- 1) Myślenie projektowe jest naukowym narzędziem i metodą pozwalającą na to, by w zrównoważony sposób ulepszać proces projektowania tradycyjnego rękodzieła;
- 2) Tradycyjne rękodzieło ma trwałą wartość;
- 3) Model myślenia projektowego może nie tylko kwantyfikować i oceniać wartość tradycyjnego rękodzieła, ale także je optymalizować<sup>422</sup>.

Cele badawcze, jakie postawili sobie tajwańscy naukowcy, to:

- 1) Wykorzystanie myślenia projektowego do zaproponowania modelu zrównoważonego rozwoju tradycyjnego rękodzieła;
- 2) Ustalenie wskaźników wartości tradycyjnego projektowania rękodzieła;
- 3) Określenie strategii zrównoważonego rozwoju tradycyjnego rękodzieła poprzez użycie design thinking, tworzenie prototypów oraz testowanie i ocenę<sup>423</sup>.

Badanie eksploracyjne i eksperymentalne podjęte przez badaczy z Tajwanu miało na celu określenie roli, jaką może odgrywać myślenie projektowe w aktywizowaniu odnowy tradycyjnej kultury rękodzielniczej i badaniu jej rozwoju, a także lepszemu nią zarządzaniu. Proces został podzielony na dwa etapy, które obejmowały pięć faz modelu Stanford. Pracowano w zespole trzydziestu młodych projektantów, ceramików i ekspertów z zakresu tradycyjnego rzemiosła. Zespół skupił się na wybranym elemencie dziedzictwa, jakim jest wpisana od 2016 r. na listę niematerialnego dziedzictwa kulturowego UNESCO chińska ceramika nosząca nazwę „24 Solar Terms”<sup>424</sup>.

W pierwszym etapie empatyzacji dokonano przeglądu literatury i przeprowadzono badania kontekstu. Prowadzono obserwacje rzemieślników, wizyty studyjne w fabryce ceramiki, wywiady z ekspertami (wywiady z profesorami uczelni wyższych, ekspertami z obszaru ceramiki), które dotyczyły wartości związanych ze zrównoważonym rozwojem projektowania i wykonywania tradycyjnej ceramiki. Ten etap umożliwił projektantom odrzucenie własnych przekonań i skoncentrowanie się stricte na perspektywie twórców ceramiki.

W drugim etapie „Zdefiniuj” przeprowadzono ankietę ekspercką oraz eksploracyjną analizę czynnikową, dzięki którym ustalono wskaźniki dotyczące zrównoważonego projektowania tradycyjnego rękodzieła. Informacji zebrane w etapie

---

<sup>422</sup> W.-T. Li, M.-Ch. Ho, C. Yang, a *Design Thinking-Based Study...*, s. 4.

<sup>423</sup> Ibidem.

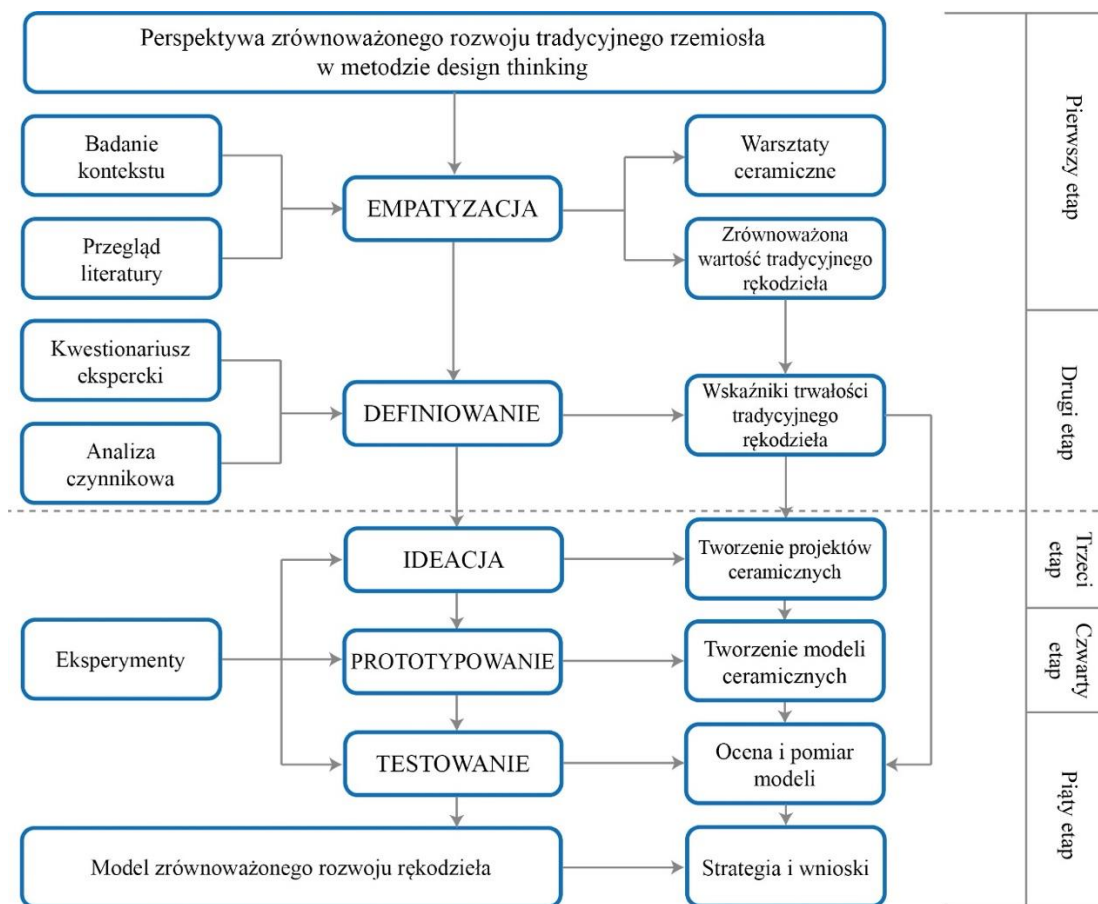
<sup>424</sup> Zob. W.-T. Li, M.-Ch. Ho, C. Yang, *Study on Design Strategy for Sustainable Development of Chinese Solar Term Culture*, „Sustainability” 2018, 10(12):4355.

pierwszym użyto do zdefiniowania, „zrekonstruowania” problemów w sposób skoncentrowany na człowieku, poszukiwania wyróżników i odkrywania wartości.

Trzeci etap, „Ideacja”, obejmował projektowanie i przeprowadzenie eksperymentu, który miał postać warsztatu. Zespół poszukiwał wartości związanych ze zrównoważonym rozwojem i innowacjami, jakie tkwią w rękodziele. Przeprowadzono ewaluację istniejących problemów, zmapowanych w I fazie. Zdefiniowane wartości i określone wskaźniki charakteryzujące zrównoważone projektowanie ceramiki zostały przez projektantów przyjęte jako wytyczne dla własnych projektów. Przeprowadzili oni burzę mózgów, by później przejść do projektowania własnych obiektów ceramicznych, które miały uwzględniać 24 wskaźniki dotyczące zrównoważonej produkcji opracowane we wcześniejszej fazie. Powstało sześć produktów, przy tworzeniu których czerpano inspiracje z chińskiej poezji, przysłów i folkloru.

Przyjęty przez badaczy model uwzględniający zrównoważony rozwój ceramiki, wykorzystujący metodę design thinking, przedstawiono na rys. 4.1.

**Rysunek 4.1. Model uwzględnienia zrównoważonego rozwoju rzemiosła (ceramiki) wykorzystujący metodę design thinking**



Źródło: W.-T. Li, M.-Ch. Ho, C. Yang, a *Design Thinking-Based Study...*, s. 5

W czwartym etapie „Prototypowania” połączono ideację z praktyką. Powstały liczne prototypy, które poddano testowaniu. Testowanie stanowiło istotę piątego etapu procesu. Projekty zostały poddane ocenie grupie pięciu do dziesięciu osób. Badacze sprawdzali, na ile produkty zgodne są z przyjętymi wcześniej wskaźnikami, potwierdzali też lub odrzucali wartościujące cechy wskaźników, co miało doprowadzić do określenia modelu zrównoważonego rozwoju tradycyjnego rękodzieła. Zrównoważone projektowanie było tu podkreślone poprzez zarówno temat, jak i samo wykonanie. Wyniki uzyskane w fazie testowej sprawiły, że część wskaźników i założeń przyjęta w początkowej fazie procesu została przedefiniowana.

Badacze dokonali krytycznej oceny procesu. W ich ocenie najistotniejszą fazą takiego kreatywnego procesu przeprowadzonego dla celów związanych z niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu jest faza definiowania. Według badaczy w definiowaniu znajduje się klucz określający zależności – w tym wypadku pomiędzy zrównoważonym rozwojem i projektowaniem a tradycyjnym rzemiosłem. Tu określane są wartości, jakie z tradycji czerpie współczesny odbiorca żyjący w warunkach ekonomii doświadczenia. Jest to proces, który obejmuje powtarzalne operacje, zakłada redefinicję problemu, wymaga ostrożności i empatii.

Drugim istotnym w opinii badaczy etapem jest testowanie. W analizowanym procesie pozwoliło ono na dogłębnierze zrozumienie wartości zrównoważonego rzemiosła oraz na uogólnienie i zaproponowanie modelu wykorzystania myślenia projektowego dla zrównoważonego rozwoju.

Tym samym cel i założenia przyjęte przez tajwańskich badaczy na początku procesu zostały osiągnięte. Przedstawili oni też ograniczenia i wady procesu, jakie zauważyli w jego toku. Dotyczą one przede wszystkim niewielkiej ilości danych i informacji na temat tradycyjnego rzemiosła, które jest wytworem gromadzenia doświadczeń i ludzkiej praktyki. Ograniczeniem badania był też fakt, że tradycyjne treści kulturowe są pomieszane z wpływami masowego, konwencjonalnego rękodzieła i produkty rzemieślnicze mają różną wartość, cechy i atrybuty. To było źródłem problemów dotyczących wyboru referencyjnych obiektów. Czynniki limitującymi badanie były też niewystarczający czas oraz fundusze, przez co etapy eksperymentowania i testowania musiały zostać okrojone.

Niewskazanym przez badaczy, ale wynikającym z analizy procesu ograniczeniem jest fakt, że przeprowadzone działanie nie uwzględniało badań i obserwacji użytkowników finalnych wyrobów rzemieślniczych, które powstały w toku pracy.

Niemniej jednak należy uznać, że proces był konsekwentnie i świadomie moderowany, zawierał wszystkie niezbędne fazy zgodne z modelem design thinking propagowanym przez Stanford University. Zgodnie z przedstawionymi przez badaczy wnioskami ten model metody stanowi dobrą podstawę do prowadzenia działań w obszarze NDK i może stanowić bazę do powtarzania badań w tym zakresie.

#### **4.1.2 Zastosowanie design thinking w zarządzaniu wizerunkiem miasta Olbia na Sardynii<sup>425</sup>**

Przedstawiony proces prowadzony był na Sardynii, w porcie Olbia, i moderowany przez badaczy Politechniki w Mediolanie w trakcie letniej szkoły International Summer School Environment and Design. Zatytułowano go „Olbia: Zatrzymanie przepływu” (*Olbia: Stopping the Flow*)<sup>426</sup>.

Celem przeprowadzonego procesu oraz zadaniem projektowym, nad którym pracował zespół projektantów, było znalezienie interesującego sposobu komunikowania walorów miasta i jego dziedzictwa, by łatwiej zarządzać wizerunkiem miasta. Olbia jest portem, do którego zawijają turyści zamierzający zwiedzać Sycylię, nie zostają w nim jednak na dłużej. W trakcie ośmiodniowych warsztatów prowadzonych przy użyciu metody design thinking zespół pracował nad znalezieniem interesującego wyróżnika miejscowości. Moderujący badacze nie odwołali się do żadnego konkretnego modelu design thinking, podjęli jednak kroki i pracowali w etapach charakterystycznych dla myślenia projektowego. Zaprojektowali ostateczny kształt procesu, a poszczególnym fazom nadali własne nazwy.

Pierwszy etap został nazwany „Od badań do wizji” i można go identyfikować z fazą badań. Zadaniem, jakie otrzymali młodzi projektanci, którzy byli uczestnikami procesu, było poznanie miasta. Mieli oni uchwycić tożsamość Olbii, poznać specyfikę, odnaleźć wyjątkowe, odróżniające od innych cechy miasta. W graficzny sposób, za pomocą obrazu, szkiców, filmów, projektanci wyrażali potem swoje wrażenia, jakie wywarło na nich miasto. Przebadali także sposoby komunikowania oferty miasta

---

<sup>425</sup> Opis powstał na podstawie publikacji: L. Brenna [i in.], *The Italian Design Research and Practice...*, s. 5–9; E. Lupo, *Beyond localism, looking for sustainability. Designing “typical knowledge” active-action*, [w:] *Changing the change. Conference proceedings*, (red.) C. Cipolla, P.P. Peruccio, Allemandi, Torino 2008; J. Brida [i in.], *A Comparison of Residents’ Perceptions in Two Cruise Ports in the Mediterranean Sea*, „International Journal of Tourism Research” 2014, vol. 16, iss. 2, s. 180–190; E. Lupo, E. Giunta, R. Trocchianesi, *Design Research and Cultural Heritage: Activating the Value of Cultural Assets as Open-ended Knowledge Systems*, „Design Principles and Practices: An International Journal” 2011, vol. 5, s. 3–23.

<sup>426</sup> L. Brenna [i in.], *The Italian Design Research and Practice...*, s. 5.

i dziedzictwa oraz jego promocji, kanały komunikacyjne, w tym stronę internetową, wydawane czasopisma, ulotki, broszury itd. Elementem badania było też zebranie wrażeń w „portret miasta”, który wizualizował wyniki obserwacji. Na zidentyfikowanych cechach i wartościach rozpoczęto budowanie koncepcji projektowej.

Drugi etap procesu, nazwany „Faza twórcza, burza mózgów”, można utożsamić z fazą kreacji. Projektanci skupili się na wyzwaniu dotyczącym twórczego wykorzystania przelotowego charakteru miasta i potraktowania go nie w kategoriach wady, ale szansy. Olbia została przez projektantów określona jako „brama wjazdowa na Sycylię”, „okno witające gości”. Takie postrzeganie powiązano z twórczym i artystycznym wizerunkiem miasta, które może wywoływać pozytywne emocje wśród przybywających turystów. Wypracowano założenia komunikowania wartości miasta i jego dziedzictwa jako miejsca zachowującego i wzmacniającego sycylijskie wspomnienia turystów. Wypracowano ideę utworzenia nowego produktu – „paszportu” będącego połączeniem przewodnika i szkicownika. Nawiązano tym samym do lokalnego dziedzictwa, bowiem w mieście produkowane są słynne notesy Moleskine. Odwołano się też do emocji i odczuć, tworząc nowy wizerunek miasta jako „przedsionka” rozpoczynającego i zamykającego spotkanie z wyspą.

„Nadawanie kształtu wizji” to trzecia faza procesu. Jej celem było przekucie wizji w możliwe do wdrożenia rozwiązanie. Pracę rozpoczęto od nadania projektowi nazwy „Olbia Pass-Port”, a potem rozwinięto koncept „paszportu”, projektując konkretne artefakty. „Paszport” ma zachęcać użytkowników do wyrażania swoich odczuć związanych z Sycylią w indywidualny i artystyczny sposób, przy użyciu różnych technik malarskich i projektowych. Kopie powstałych dzieł mają być zostawiane w Olbii, tworząc tam zmienną ekspozycję.

Projekt nie został niestety zakończony fazą testowania produktu, a w przedstawionym przez badaczy opisie zabrakło informacji na temat możliwości wdrożenia „paszportu”. Badacze natomiast mocno podkreślili rolę systemowego myślenia o innowacyjnym rozwiązaniu i wskazali, że celem procesu nie było stworzenie promującego miasta produktu, ale zaprojektowanie systemu, sposobu myślenia o mieście, odpowiedniego tylko dla niego oraz zbudowanego na jego tożsamości i dziedzictwie. Sam notes to artefakt, który jest elementem systemu i będzie działał tylko wówczas, gdy wszystkie jego elementy, jakimi są komunikacja, dystrybucja, usługi i zaangażowane osoby, będą spójnie funkcjonować. Przeprowadzonym procesem badacze dowiedli, że interpretacyjne możliwości, jakie daje proces myślenia

projektowego, prowadzą do skupienia na użytkowniku, które nie występuje w innych dyscyplinach.

#### 4.1.3 Zastosowanie design thinking w zarządzaniu ofertą kulturalną Dublinia<sup>427</sup>

Przedsięwzięcie związane z wykorzystaniem metody design thinking do utworzenia klastra instytucji oraz zarządzania wspólną ofertą kulturalną w Dublinie zostało przebadane i opisane przez badaczy Maynooth University przy współudziale przedstawicieli organizacji GM Innovations oraz Fáilte Ireland<sup>428</sup>.

Badacze przeanalizowali przypadek, który miał miejsce w Dublinie, gdzie ponad 30 najważniejszych irlandzkich instytucji kulturalnych (w tym National Gallery of Ireland, National Library of Ireland, Museum of Natural History) i przedsiębiorców podjęło inicjatywę związaną z lepszym wykorzystaniem kulturalnego i turystycznego potencjału dublińskiego placu Merrion Square. Przy placu siedziby mają liczne instytucje kultury, instytucje rządowe, hotele, które jednak nie podejmują współpracy, nie organizują wspólnych inicjatyw czy całościowej promocji. Celem procesu było dostarczenie odwiedzającym plac turystom nowych i lepszych doświadczeń kulturalnych oraz opracowanie programu opartego na wspólnym dziedzictwie, który przyciągnie większą liczbę odwiedzających, a później skuteczne nim zarządzanie. Powołano w tym celu klaster Merrion Square, przy czym klaster rozumiany był tu jako geograficzna koncentracja organizacji współpracujących w jednym celu<sup>429</sup>. By osiągnąć ten cel, różni interesariusze z Merrion Square zostali zaangażowani w proces prowadzony metodą design thinking, w opracowanie pomysłów zorientowanych na potrzeby klientów oraz łączących oferty kulturalne różnych instytucji i organizacji.

Kierując się założeniami metody design thinking modelu d.school, przeprowadzono cztery partycypacyjne warsztaty. Zespół projektowy utworzono, zapraszając do współpracy klientów organizacji ulokowanych przy placu, touroperatorów, historyków, działaczy lokalnych społeczności oraz artystów. Proces przeprowadzono w trzech krokach. Zgodnie z ideą T. Browna naczelną zasadą

---

<sup>427</sup> Opis powstał na podstawie publikacji: P. Robbins [i in.], *Collaboration and Creativity: a case study of how design thinking created a cultural cluster in Dublin*, [w:] *R&D Management Conference 2014: Conference Paper*, Stuttgart 2014; T. Wattanasupachoke, *Design Innovativeness and Performance: An Empirical Examination*, „International Journal of Management & Innovation” 2012, vol. 4, no. 1, s. 1–14; Merrion Square, <http://merrionsquare.ie/index.php/about-the-square/about-the-network/>, [17.07.2021].

<sup>428</sup> Zob. P. Robbins [i in.], *Collaboration and Creativity...*

<sup>429</sup> Więcej o klastrze: <http://merrionsquare.ie/index.php/about-the-square/about-the-network/>, [17.07.2021].



definiującą działanie było skupienie na człowieku, przy jednoczesnym założeniu, że dla uczestników procesu ważny jest aspekt biznesowy i zysk ekonomiczny, możliwy do osiągnięcia dzięki powołaniu klastra<sup>430</sup>.

Pierwszy etap był czasem bezpośrednich spotkań ze wszystkimi kluczowymi interesariuszami (instytucje kultury, hotele, organizacje pozarządowe itp.) i zaproszenia ich do nowej sieci innowacji. Krok drugi, kluczowy dla inicjatywy, to cykl warsztatów design thinking. Trzecim elementem była ostateczna prezentacja pomysłów wybranym decydom zarządzającym miastem.

Warsztaty design thinking rozpoczęły się od zwyczajowego przeprowadzenia badań, tu nazwanych fazą „Zrozum” („Understand”). Miało tu też miejsce definiowanie charakteru wyzwania. Określono wizję grupy, misję, niektóre cele oraz krótko- i długoterminowe wskaźniki do pomiaru przyszłych wyników. Poświęcono czas na wymianę informacji i doświadczeń między członkami sieci. W kolejnym warsztacie grupa została podzielona na cztery zespoły, które zostały zachęczone do „wejścia w buty” typowego klienta. Pracowano nad narzędziami, budując persony i mapy klientów. Przeprowadzono drobne badania etnograficzne i obserwacje, fotografowano zachowania turystów, podzielono ich na segmenty. Podczas warsztatu skupiono się na zrozumieniu potrzeb klientów i myśleniu z punktu widzenia użytkowników.

Warsztat trzeci miał charakter ideacyjny i prototypowy („Ideate”, „Prototype”). Grupy warsztatowe skupiły się na wypracowaniu pomysłów interesujących dla różnych segmentów klientów. Uczestnicy poznali trendy konsumenckie i generowali nowe pomysły. Istotne znaczenie miała obecność projektanta grafika, który ilustrował kluczowe pomysły, tworząc na bieżąco prototypy pomysłów.

Ostatnie warsztaty miały na celu przeprowadzenie testów prototypów („Prototype”, „Test”). Zespoły przekształcały i dopracowywały pomysły w możliwe do oceny koncepcje, koncentrując się na potrzebach docelowego segmentu klientów. Z zespołami pracowali ilustrator i copywriter. Grupowa prezentacja pomysłów odbyła się przed przedstawicielami rządu i administracji publicznej oraz przedsiębiorców. Niektóre z pomysłów były bardzo innowacyjne i zachęcały do wprowadzenia na Merrion Square najnowszych technologii, niektóre odwoływały się do historycznych urbanistycznych podziałów przestrzeni. Pomysły podzielono na możliwe do zrealizowania w krótkiej, średniej i długiej perspektywie. Wiele krótkoterminowych pomysłów dotyczyło animacji

---

<sup>430</sup> T. Brown, J. Wyatt, *Design Thinking...*, s. 30–35.

działań kulturalnych na placu, u podstaw niektórych propozycji leżała prosta idea połączenia wystaw i działań instytucji oraz wzajemnej promocji wydarzeń i wystaw.

W tym procesie udało się powołać komitet sterujący, który zarządza wdrożeniem wybranych wypracowanych pomysłów, zdobywając fundusze na ich realizację, a wydarzenia są koordynowane przez spółkę złożoną z instytucji członkowskich. Zadbano także o identyfikację wizualną klastra.

Rezultatem procesu był wzrost poziomu współpracy między instytucjami oraz organizacja nowych wydarzeń odpowiadających potrzebom turystów odwiedzających plac. 85% zaangażowanych instytucji zanotowało wzrost liczby odwiedzających, a przy niektórych wydarzeniach frekwencja wzrosła o ponad 42%<sup>431</sup>. Realizacja programu w określonym czasie ośmiu tygodni osadziła kreatywny proces w ścisłych ramach czasowych, a zorganizowanie końcowej prezentacji przed wpływową publicznością wpłynęło na wysoki poziom opracowanych propozycji. W opinii autorów ważną rolę spełniał zatrudniony zewnętrzny specjalista design thinking, dzięki któremu proces był sprawnie moderowany i udało się zachować równe prawa wszystkich jego uczestników.

#### **4.1.4 Zastosowanie design thinking na potrzeby zachowania obyczaju malowania porcelany na Opolszczyźnie**

Opracowanie powstało na podstawie autorskich badań przeprowadzonych w drugim kwartale 2017 r. Częściowe wyniki badań zostały opublikowane w raporcie podsumowującym projekt, zatytułowanym *Malowane dziedzictwo bez granic*, wydanym przez Zamek Cieszyn<sup>432</sup>. Proces był odpowiedzią na zauważony przez mieszkańców i lokalnych liderów ze stowarzyszenia Kraina św. Anny problem, jakim jest zanikanie tradycji malowania porcelany na Opolszczyźnie i brak firm produkcyjnych, które wytwarzałyby taką porcelanę na większą skalę i oferowały ją do masowej sprzedaży<sup>433</sup>. Zwyczaj malowania porcelany został sztucznie wykreowany w latach powojennych dzięki konkursowi ogłoszonemu przez Cepelię. Wzory i techniki stosowane do zdobienia opolskich kruszonek zostały wtedy przeniesione na nowy materiał – porcelanę<sup>434</sup>. Na początku XXI wieku potrzeba zdobienia porcelany tradycyjnym opolskim wzorem

---

<sup>431</sup> P. Robbins [i in.], *Collaboration and Creativity...*, s. 9.

<sup>432</sup> L. Trojan, *Malowane dziedzictwo bez granic. Raport podsumowujący*, Zamek Cieszyn, Cieszyn 2017, s. 23–28.

<sup>433</sup> *Pracownia ręcznego malowania porcelany „Śladami Opolskiego Rzemiosła”*, <https://www.youtube.com/watch?v=dSsCB4dEBIU>, [13.12.2020].

<sup>434</sup> Zob. B. Jasiński, K. Kluczniok (red.), *Malowana porcelana opolska*, Związek Śląskich Rolników w Opolu, Opole 2012.

zaczęła jednak zanikać<sup>435</sup>. By temu przeciwdziałać, lokalne stowarzyszenie Kraina Św. Anny zainicjowało projekt „Malowane dziedzictwo bez granic”, do realizacji którego zaprosiło specjalistów design thinking z regionalnego centrum designu Zamek Cieszyn.

Celem procesu było znalezienie możliwości ochrony i rozwoju obyczaju malowania porcelany oraz wypracowanie innowacyjnych pomysłów temu służących. Do tego celu wykorzystano metodę design thinking, wcześniej stosowaną przez zespół projektowy w procesach dotyczących przedsiębiorczości, a teraz testowano ją w obszarze dziedzictwa. Jednym z celów projektu było także znalezienie modelu działania, który zakładałby współpracę lokalnych depozytariuszy dziedzictwa oraz projektantów i mógłby być szerzej wykorzystany w ochronie innych elementów dziedzictwa<sup>436</sup>.

W ramach procesu przeprowadzono badanie zasobów, dokumentów i zwyczajów pozwalających określić kontekst malowania porcelany na Opolszczyźnie, a następnie dziesięć wywiadów pogłębionych z depozytariuszami w regionie. Głównym elementem badania był eksperyment w postaci dwudniowego warsztatu.

Proces poprowadzono zgodnie z metodą podwójnego diamentu opracowaną przez Design Council. Zgodnie z modelem pierwszy dwumiesięczny etap odkrywania pozwolił na poznanie szerokiego kontekstu malowania porcelany na Opolszczyźnie, a następnie przeprowadzenie obserwacji etnograficznych i wywiadów z twórcami, którzy zajmują się malowaniem porcelany, sprzedawcami tych wytworów, lokalnymi samorządowcami i liderami.

Drugi etap (etap definiowania) umożliwił określenie głównych wyzwań stojących przed osobami zaangażowanymi w proces malowania porcelany. Konieczne było przemyślenie, jaką rolę powinno obecnie pełnić malowanie porcelany, jakie potrzeby współczesnych odbiorców zaspokajać i do jakich grup odbiorców powinny być kierowane nowe produkty czy usługi, by umożliwić temu elementowi dziedzictwa kulturowego przetrwanie.

Jak wspomniano, najważniejszym elementem działania było przeprowadzenie dwudniowych warsztatów, na które zaproszono przedstawicieli różnych grup interesariuszy. Były tam zarówno osoby z regionu związane z malowaniem ceramiki, jej

---

<sup>435</sup> *O opolskiej porcelanie*, „Opolskie Dziouchy”, 25.10.2017, <https://opolskiedziouchy.pl/o-opolskiej-porcelanie/>, [14.12.2020].

<sup>436</sup> L. Trojan, *Twórcze napięcie. Działania na styku niematerialnego dziedzictwa kulturowego i dizajnu*, „Kraina św. Anny”, <https://annaland.pl/1472/tworcze-napiecie-dzialania-na-styku-niematerialnego-dziedzictwa-kulturowego-i-dizajnu.html>, [14.12.2020].

sprzedają i promocją, specjaliści ds. turystyki, jak i eksperci – ceramicy znający technologię wytwarzania porcelany oraz procesy projektowe, a także przedstawiciele urzędów mających wpływ na podtrzymanie zwyczaju.

W grupie zaproszonych osób zdiagnozowano sposoby użycia malowanej porcelany, a także skojarzenia i emocje, jakie ona wywołuje. Użyto charakterystycznych dla metody design thinking narzędzi i technik: karteczek samoprzylepnych, map interesariuszy, map emocji, burzy mózgów, „wejścia w buty” użytkowników. Dzięki temu możliwe było odkrycie rzeczywistych zagrożeń, potrzeb mieszkańców oraz odbiorców porcelany, a także wspólne wypracowanie scenariuszy rozwoju. Konsekwentnie zastosowana metoda myślenia projektowego ułatwiła uczestnikom warsztatów dokonanie wyboru trzech najistotniejszych dla nich projektowych wyzwań. Były to następujące kwestie:

1. W jaki sposób możemy trafić z opolskim wzorem do nowych grup klientów?
2. W jaki sposób możemy przekazywać umiejętności zdobienia wzorami opolskimi, tak by były one interesujące dla współczesnych odbiorców?
3. W jaki sposób możemy budować świadomość wzoru opolskiego i skutecznie go promować, tak by trafiał do współczesnych odbiorców i wzmacniał tożsamość mieszkańców?

W toku pracy grupowej uznano, że większy nacisk w regionie powinien zostać położony na szukanie nowych form promocji samego opolskiego wzoru (a nie malowania porcelany) i znalezienie usług oraz produktów, które będą przekazywały wzór w interesujący dla współczesnych odbiorców sposób. Nad opracowaniem odpowiedzi na postawione wyzwania uczestnicy warsztatów pracowali w mniejszych zespołach, do których przyporządkowali się zgodnie ze swoimi kompetencjami i zainteresowaniami. Zespoły przeprowadziły moderowane burze mózgów, by znaleźć maksymalnie dużo różnych potencjalnych rozwiązań. Później pomysły te filtrowano w taki sposób, by spełniały kryteria związku z problemem, atrakcyjności, efektywności i realności wdrożenia. W kolejnym etapie pracy warsztatowej uczestnicy rozpisywali i rozrysowywali (w postaci storyboardów) ostatecznie wybrany jeden, maksymalnie dwa najciekawsze pomysły.

Efektem warsztatów było określenie szans rozwoju NDK, które zespół odnalazł w: dotarciu z malowaną porcelaną do nowych grup klientów (m.in. urzędy szukające oficjalnych pamiątek, powstanie serii produktów dla kolekcjonerów i koneserów, oferta dla przygranicznego rynku niemieckiego), upraszczaniu procesów technologicznych

i zdobieniowych, a także korzystaniu ze współcześnie dostępnych technologii oraz wykorzystaniu samego wzoru, przy odrzuceniu dotychczasowego nośnika, czyli ceramiki.

Trzeci etap procesu design thinking, czyli wypracowywanie pomysłów, w przypadku opisywanego procesu również miał miejsce w trakcie warsztatów. Powstały wtedy koncepcje konkretnych i możliwych do wdrożenia usług, w których uczestnicy zobaczyli szansę na rozwój lokalnej przedsiębiorczości, a będących jednocześnie odpowiedzią na zdiagnozowane szanse oraz postawione wyzwania projektowe. Wśród koncepcji pojawiły się propozycje organizacji warsztatów, spotkań z twórcami, pakietów turystycznych „szlakiem ceramiki”, zaprojektowanie gry edukacyjnej i organizacja webinarium, a także wprowadzenie do oferty gastronomicznej w regionie personalizowanych wypieków zdobionych motywem opolskim.

Projekty zostały wstępnie opracowane jako koncepcje usług, które wymagają dopracowania, rozwinięcia i – przede wszystkim – przetestowania. Zostały one przetestowane wstępnie, jedynie w gronie uczestników warsztatów, w postaci rozrysowanych i opowiedzianych przed grupą scenariuszy wypracowanych usług. Słabością analizowanego procesu było jego zakończenie na etapie bardzo wstępnych scenariuszy, które nie zostały dopracowane i wdrożone. Wypracowane pomysły wzbudziły emocje, a kilka z nich łączyło ze sobą produkty, usługi i doznania, co leży u podstaw zakładania marek, które mają klientom oferować korzyści racjonalne i emocjonalne<sup>437</sup>. Słabą stroną procesu był jednak brak realnych testów projektów z odbiorcami i klientami, którzy mogliby ocenić, potwierdzić lub zanegować wypracowane korzyści. W opisywanym procesie nie było takiej możliwości: jego przeprowadzenie pozostawiono w rękach depozytariuszy dziedzictwa, co spowodowało, że – poza deklarowanym przez uczestników entuzjazmem dotyczącym metody – nie jest możliwe dokonanie oceny wymiernych rezultatów procesu.

Ważny wniosek płynący z analizy przedstawionych przedsięwzięć, wskazany przez samych opisujących je badaczy, dotyczy możliwości przeniesienia przyjętych modeli na inne wyzwania. Badacze zwrócili uwagę, że myślenie projektowe to nie tylko proces, ale także sposób działania wymagający ścisłej współpracy, która przynosi korzyści zarówno depozytariuszom, jak niezależnym organizacjom. Za bardzo ważne

---

<sup>437</sup> E. Wolanin-Jarosz, *Analiza świadomości marek „produktów krajów karpackich” – wyniki badań bezpośrednich*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 875: „Problemy zarządzania, finansów i marketingu” nr 41, t. 1, s. 199.

uznali też oni posiadanie przez zespół projektowy wspólnego, jasno zdefiniowanego celu. Przykład z Tajwanu podkreśla rolę ekspertów wspomagających zespół specjalistyczną wiedzą, a dubliński pokazuje, że włączenie różnych interesariuszy sprawia, iż możliwe jest połączenie myślenia w charakterze misji z jednoczesną dbałością o skuteczny model biznesowy. Przykład z Opolszczyzny jest z kolei podstawą do wyciągnięcia wniosku, jak istotne jest uważne traktowanie kontekstu występowania elementu dziedzictwa, który może być podstawą do prezentacji głębszych wartości, ważnych dla danej grupy depozytariuszy.

Badacze postawili także szerszą tezę, że tylko design jest dziedziną, która wprowadza tak systemowe, szerokie i całościowe podejście do dziedzictwa.

#### **4.2 Założenia oraz obszary zastosowania design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu**

W literaturze przedmiotu znaleźć można przykłady wykorzystywania kreatywnych metod pracy (w tym design thinking) w obszarze szeroko rozumianego rozwoju społecznego. Badacze, do których należy R. Florida, widzą w nich środek służący rewitalizowaniu przemysłu, miast i kultury oraz rozwiązywaniu problemów ludzkiej egzystencji<sup>438</sup>. Jak przedstawiono w podrozdziale 4.1, znane są także przykłady zastosowania design thinking w procesach ogniskujących się stricte wokół zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym w regionach. Nie są to liczne przykłady, pozwalają one jednak na postawienie uogólnionego wniosku, iż podejmowanie inicjatyw dedykowanych dziedzictwu, a uwzględniających założenia design thinking umożliwia ludziom korzystanie z historycznego dorobku, jednocześnie dając im szansę na wyjątkowe doświadczenia i emocjonalne zaangażowanie.

Na podstawie dostępnej literatury, a także analizowanych przypadków zastosowania design thinking w NDK, dokonano próby określenia założeń zastosowania metody design thinking w tym obszarze. Są one następujące:

- proces wymaga uwzględnienia szerokiego kontekstu występowania dziedzictwa i zachowania symboliczno-skojarzeniowej wartości dziedzictwa,

---

<sup>438</sup> R. Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010; Ch. Landry, *The Creative City: a Toolkit for Urban Innovators*, Earthscan Publications Ltd., London 2000, s. 137; G. Richards, *Creativity and tourism in the city*, "Current issues in Tourism", 2014, vol. 17, no. 2, s. 119–144.

- metoda wspiera tworzenie innowacyjnych rozwiązań w obszarze NDK, jednocześnie je wzmacniając i rewitalizując,
- proces może przynieść materialne i niematerialne efekty o charakterze zarówno komercyjnym, jak i niekomercyjnym,
- twórcza odwaga (*creative confidence*), pojawiająca się w trakcie procesu, powinna być podrzędna w stosunku do zachowania wartości dziedzictwa,
- w procesie konieczny jest udział depozytariuszy dziedzictwa,
- ustalane w procesie zasady projektowe (*design principles*) powinny określać ramy ingerencji w dziedzictwo,
- moderator procesu powinien posiadać wiedzę o dziedzictwie, w obszarze którego prowadzony jest proces i wspierać społeczność w szukaniu najlepszych rozwiązań (być „sensemaker”).

Omówienie wymienionych założeń warto rozpocząć od przywołania opinii E. Lupo, która podkreśla, iż projektowanie w obrębie dziedzictwa kulturowego wymaga podejścia interdyscyplinarnego i obejmować powinno zestaw teorii, metod, narzędzi i technik, możliwych do zastosowania w społecznym, symbolicznym czy terytorialnym wymiarze dziedzictwa<sup>439</sup>. Co prawda G. Ashworth postuluje, by dziedzictwo rozumieć jako współczesną konsumpcję przeszłości<sup>440</sup>, nie można jednak przyjąć założenia zupełnie swobodnego podejścia do dziedzictwa. Jest ono wrażliwym na ingerencje obszarem dokonań człowieka, a zarządzanie nim oznacza „świadome, odpowiedzialne i przemyślane podejmowanie opartych na rzetelnej i gruntownej wiedzy decyzji, dotyczących dziedzictwa kulturowego, by je jak najlepiej wykorzystać dla dobra publicznego”<sup>441</sup>. Warunek gruntownej wiedzy na temat dziedzictwa, rozumienia obszaru, w którym dokonuje się potencjalnych zmian, nawet jeśli mają one odpowiadać na bieżące potrzeby jego depozytariuszy, jawi się tu zatem jako istotne założenie wykorzystania metody design thinking. Jest to spójne z obserwacjami pochodzących z Azji badaczy: Siow-Kian Tan, Hui-Hui Lim, Siow-Hooi Tan i Yon-Sin Kok. Określają oni niematerialne dziedzictwo jako bazę do tworzenia innowacji, uznając, że przyczyniają się do ich powstawania następujące dwie cechy niematerialnego dziedzictwa: zdolność do synergii różnych dziedzin wiedzy oraz zdolność do pozyskiwania i rozpowszechniania

<sup>439</sup> Zob. E. Lupo, *Beyond localism...*

<sup>440</sup> G.J. Ashworth, *Paradygmaty i paradoksy...*, s. 110.

<sup>441</sup> K. Gutowska, *Problemy zarządzania...*, s. 112.

ukrytej i jawnej wiedzy, którą posiadają i którą się wymieniają ludzie<sup>442</sup>. Według badaczy innowacje powstają m.in. dzięki wykorzystaniu kreatywnych metod pracy, warunkiem jednak jest traktowanie dziedzictwa z szacunkiem.

Design thinking staje się narzędziem tworzenia strategii, które mają na celu rewitalizację i wzmocnienie dziedzictwa w różnych jego przejawach i skalach (krajobrazy, miasta, produkty, elementy niematerialnego dziedzictwa itd.)<sup>443</sup>. Generuje to zależność: wykorzystywanie metody design thinking wpływa na powstawanie innowacyjnych rozwiązań w obszarze NDK, a jednocześnie powstające innowacje ułatwiają ochronę samego NDK.

Jak pokazują przykłady zaczerpnięte z literatury, metoda design thinking była stosowana do pracy z różnymi elementami niematerialnego dziedzictwa. Prowadziła do rewizji spojrzenia na dziedzictwo, uzyskania lepszej wiedzy o potrzebach jego odbiorców, znalezienia nowych rozwiązań, interesujących dla współczesnych odbiorców. Na tej podstawie założyć można, że efekty wykorzystywania metody design thinking w niematerialnym dziedzictwie mogą przybrać różnorodną postać, zarówno materialną (np. nowe wzory chińskiej ceramiki zaprojektowane w duchu zrównoważonego rozwoju), jak i niematerialną (np. usługa webinarów edukujących w zakresie malowania porcelany na Opolszczyźnie), w obydwu postaciach służąc zachowaniu tegoż dziedzictwa i jego jak najlepszemu wykorzystaniu. W wyniku takich procesów mogą powstać produkty i usługi, dzięki sprzedaży których lokalna społeczność depozytariuszy może uzyskiwać korzyść ekonomiczną. Rezultatem mogą być także projekty graficzne oraz elementy wizerunku regionu, co przekładać się będzie na jego rozpoznawalność i konkurencyjność. Różne możliwe rezultaty zastosowania metody design thinking w obszarze niematerialnego dziedzictwa zebrano w tabeli 4.1.

---

<sup>442</sup> S. K. Tan [i in.], a *Cultural Creativity Framework...*, s. 439–471.

<sup>443</sup> Zob. R. Trocchianesi, *Territorio, identità, progetto. Segni, memorie, potenzialità nel cultural system contemporaneo*, [w:] *Tutto da capo*, (red.) E. Fiorani, Lupetti, Milano 2005.



**Tabela 4.1. Rezultaty zastosowania metody design thinking w obszarze NDK**

Rezultaty materialne	Rezultaty niematerialne
<ul style="list-style-type: none"> <li>— produkty</li> <li>— projekty graficzne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— usługi</li> <li>— wizerunek</li> <li>— zmiana w postrzeganiu dziedzictwa i misji jego ochrony</li> <li>— zmiana w poczuciu tożsamości depozytariuszy</li> <li>— lepsza jakość życia depozytariuszy</li> <li>— nowy sposób ochrony dziedzictwa</li> <li>— interakcje społeczne</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Wolińska-Skuza, M. Skuza, *Wpływ Design Thinking...*, s. 119–129; A. Góral, *Zarządzanie dziedzictwem...*, s. 12; W.-T. Li, M. Ho, C. Yang, a *Design Thinking-Based Study...*, s. 5–9, L. Trojan, *Malowane dziedzictwo...*, s. 23–27

Częstym efektem twórczych procesów jest doskonalenie unikalnych umiejętności i kompetencji biorących w nich udział członków zespołu, które zwiększają skuteczność i efektywność sposobu zarządzania oraz projektowania produktów i usług, a także polepszają rozumienie potrzeb klientów<sup>444</sup>. Pojawia się synergia, która oznacza, że „całość jest czymś więcej niż sumą poszczególnych części”<sup>445</sup>. M. Arabasz i M. Sińczuch zauważają, że takie doświadczenie efektu synergii otwiera drogę do kolejnych, nowych celów, zwiększa otwartość ludzi na nowe wspólne ryzyka i wyzwania, tworząc silne więzi międzyludzkie<sup>446</sup>. Taka synergia i zmiana zachodząca w samych depozytariuszach może pojawić się również w przypadku pracy podejmowanej nad niematerialnym dziedzictwem kulturowym. Zmiana polegać może na ujrzeniu szerszego potencjału dziedzictwa, innym postrzeganiu jego wartości, nadaniu mu nowego znaczenia. Docenienie własnego dziedzictwa powiązane może być z wyraźniejszym poczuciem lokalnej tożsamości, przywiązaniem do regionu i odczuciem lepszej jakości życia. W przeciwieństwie do procesów prowadzonych w biznesie, których celem nadrzędnym jest uzyskanie efektów umożliwiających zwiększenie zysków firmy, rezultatem procesu w obszarze NDK może być pojawienie się wśród uczestników poczucia misji, przeświadczenia, że działanie jest znaczące społecznie, nawet przy braku rezultatów o charakterze ekonomicznym. Zastosowanie metody może także skutkować wypracowaniem jakiejś nowej formy ochrony i zachowania dziedzictwa, które będzie tym samym „konstruowane, skoncentrowane, kształtowane i zarządzane przez, i w odpowiedzi na, wymagania teraźniejszości, w której przyszło funkcjonować

<sup>444</sup> A. Wolińska-Skuza, M. Skuza, *Wpływ Design Thinking na rozwój przedsiębiorczości*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, 3(41), s. 119–129.

<sup>445</sup> M. Arabasz, M. Sińczuch, *Design thinking*, Studio Graficzne Piotr Kurasiak, Olsztyn 2016, s. 58.

<sup>446</sup> Ibidem.

współczesnym społecznościom”<sup>447</sup>. Ten aspekt otwartości na zmianę dziedzictwa podkreśla A. Góral, jednocześnie podnosząc, że jest ono źródłem i wynikiem społecznych interakcji<sup>448</sup>.

Design thinking stosowane jest w sytuacjach, kiedy rozwiązania wymagają złożone i niejednoznaczne problemy, *wicked problems*<sup>449</sup>. Istotnym założeniem udanego (tzn. zakończonego konkretnym rozwiązaniem) procesu design thinking jest zaistnienie w jego trakcie twórczej odwagi (ang. *creative confidence*), która umożliwi uczestnikom procesu dotarcie do źródeł ich kreatywności i wyobraźni<sup>450</sup>. Rolę takiej odwagi podkreślają badacze szczególnie w przypadku wyzwań, jakie stoją przed firmami, które funkcjonują w warunkach ciągłych zmian i niepewności oraz konieczności elastycznej adaptacji<sup>451</sup>. Z racji charakteru i specyfiki niematerialnego dziedzictwa kulturowego wydaje się, iż kwestia pojawienia się twórczej odwagi nie może zostać uznana za nadrzędną wartość organizującą proces prowadzony w tym obszarze. Przekaz niematerialnego dziedzictwa może przebiegać nie tylko w obrębie jednej społeczności, może dotyczyć osób pochodzących spoza kręgu tradycyjnych depozytariuszy. Depozytariusze, którzy stoją na straży dziedzictwa, mogą odczuwać obawy dotyczące zbyt dużego naruszenia granicy, nadmiernej ingerencji w owo dziedzictwo i dostosowywania go w przekazie nie tylko międzypokoleniowym (w obrębie danej społeczności), ale pomiędzy różnymi społecznościami (np. przekaz umiejętności pomiędzy rzemieślnikami a projektantami). Jako konieczność jawi się podporządkowanie twórczej odwagi i możliwości kreacji podkreślanemu przez Z. Kobylińskiego zachowaniu świadomości wartości symboliczno-skojarzeniowej dziedzictwa<sup>452</sup>. Dlatego szczególny nacisk należy położyć na fazę wyjaśnienia depozytariuszom celów projektu, w którym biorą udział, oraz na ustalenie, do czego zespół zmierza, a także jakie granice ingerencji w dziedzictwo są nienaruszalne. Złożoność obszaru, jakim jest NDK, wymaga również angażowania samych depozytariuszy w proces projektowania: przede wszystkim tych, na których zmiana ma

---

<sup>447</sup> A. Góral, *Zarządzanie dziedzictwem – o paradoksie planowania przeszłości*, [w:] *Etnografie instytucji dziedzictwa kulturowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018, s. 12.

<sup>448</sup> *Ibidem*.

<sup>449</sup> Zob. D.R. Sobota, P.P. Szewczykowski, *Design thinking...*

<sup>450</sup> D. Kelley, T. Kelley, *Twórcza odwaga. Otwórz się na design thinking*, MT Biznes, Warszawa 2019, s. 12.

<sup>451</sup> M. Arabasz, M. Sińczuch, *Design thinking...*, s. 46.

<sup>452</sup> Z. Kobyliński, Czym jest, komu jest potrzebne i do kogo należy dziedzictwo kulturowe?, „Mazowsze Studia Regionalne” 2011, nr 7, s. 21–47.

realny wpływ<sup>453</sup>. Stąd w przypadku NDK ważnym etapem procesu design thinking, wymagającym szczególnej uważności, będzie etap tworzenia zespołu oraz empatyzacji, umożliwiającej poznanie opinii depozytariuszy.

W toku pracy projektowej projektanci formułują często tzw. zasady projektowe (ang. *design principles*), które rozumieć należy jako normatywne stwierdzenia pokazujące, jak należy coś wykonać, aby osiągnąć założony cel<sup>454</sup>. Mają one charakter powstającej po fazie analizy uwarunkowań mapy czy listy kryteriów, które musi spełniać wypracowywany produkt. W przypadku procesów design thinking w obszarze NDK ustalenie pomiędzy moderatorem i członkami zespołu zasad projektowych powinno bardziej odnosić się do ram, w jakich będzie przebiegała praca, by ingerencja w dziedzictwo nie była nadmierna, a służyła dalszemu jego wykorzystaniu społecznemu i publicznemu dobru. Inaczej niż w przypadku procesów design thinking w biznesie, gdzie zasady projektowe odnoszą się do koniecznych do spełnienia kryteriów, tu mogą one być swego rodzaju kontraktem, który daje depozytariuszom poczucie bezpieczeństwa w zakresie zachowania istoty ich dziedzictwa. Za konieczność trzeba też uznać uwzględnienie potrzeb pozostałych członków zespołu projektowego, osób spoza środowiska depozytariuszy, którzy – podobnie jak moderator – muszą rozumieć charakter dziedzictwa, z jakim będą pracować, a tym samym: z czego wypływają przyjęte zasady pracy. W tym celu pomocne będzie zapraszanie ekspertów, którzy mogą wprowadzić zespół w kontekst dziedzictwa, a także osób, które podejmują decyzje dotyczące jego wykorzystania w politykach regionalnych, w promocji regionu czy w tworzeniu oferty kulturalnej.

Rozumienie roli i chęć świadomego wykorzystywania dziedzictwa, bez ingerencji w jego najważniejsze dla społeczności wartości, może być kluczowym uwarunkowaniem skuteczności procesu, wpływającym na możliwość zarządzania wypracowanymi w jego toku efektami. Badacze, którzy stosowali kreatywne metody pracy, w przypadku NDK wskazują na stosowność tzw. *sensemaking*, czyli „zmotywowanego, ciągłego wysiłku na rzecz zrozumienia powiązań, w celu przewidywania ich trajektorii i skutecznego działania”<sup>455</sup>.

---

<sup>453</sup> J. Body, N. Terrey, L. Tergas, *Design Facilitation as an Emerging Design Skill: a Practical Approach*, [w:] *DTRS8: Interpreting Design Thinking*, (red.) K. Dorst [i in.], DAB Documents, Sydney 2010, s. 61–70.

<sup>454</sup> S. Gregor, L. Chandra Kruse, S. Seidel, *The Anatomy of a Design Principle*, „Journal of the Association for Information Systems” 2020, 21(6), s. 2.

<sup>455</sup> G. Klein [i in.], *Making Sense of Sensemaking I: Alternative Perspectives*, „Intelligent Systems” 2006, 21(4), s. 71; F. Mazzarella, V. Mitchell, C. Escobar-Tello, *Crafting Sustainable Futures. The Value of the*

Moderator (facylitator) procesu powinien ustalić z zespołem projektowym zasady pracy uwzględniające wrażliwy charakter niematerialnego dziedzictwa. Rolą moderatora jest również dobór narzędzi, które będą wykorzystywane w procesie. Badacze M. Aguirre, N. Agudelo i J. Romm zauważają, że dobry facylitator w dużym stopniu projektuje narzędzia specjalnie dla danego kontekstu<sup>456</sup>. Jako że dziedzictwo nieodzownie związane jest z emocjami, należy przyjąć, że wybrane techniki powinny te emocje uwzględniać i być dla depozytariuszy angażujące. Będą to więc raczej techniki stosowane w metodach badań jakościowych (np. obserwacje etnograficzne, ścieżki klienta czy tzw. *cultural probes*<sup>457</sup>). Na moderatorze procesu design thinking spoczywa także zadanie angażowania w proces wszystkich uczestników zespołu, zachęcanie ich do współprojektowania i rozwijania pomysłów oraz oddawanie głosu tym bardziej wycofanym<sup>458</sup>. Ponownie trzeba tu podkreślić rolę moderatora wrażliwego, czujnego, skupionego na celu i na interakcjach zachodzących w zespole. Moderator, który rozumie wartość, jaką ma dla zespołu dziedzictwo, elastycznie reaguje na różnorodne wątki, umiejętnie dokonuje przeskoków pomiędzy myśleniem dywergencyjnym i konwergencyjnym, będzie wpływał na jakość rezultatów procesu<sup>459</sup>. Patrzenie na cele procesu z perspektywy strategicznej, ludzkiej i projektowej oraz podejmowanie decyzji w złożonym środowisku ułatwi późniejsze procesy zarządcze dotyczące NDK<sup>460</sup>.

Moderator jest osobą, która ma umożliwić zespołowi przejście od etapu, w którym określony zostaje aktualny stan wiedzy, do etapu bycia osobą nadającą procesowi sens (ang. *sensemaker*), wyznaczającą kierunki współpracy i zaangażowania. Depozytariusze powinni wyobrazić sobie, jak ich działalność może wyglądać w przyszłości. Moderator pełni tu rolę projektanta aktywującego interakcje z uczestnikami procesu we współtworzeniu znaczeń i wprowadzaniu trendów, łącząc je z potrzebami i aspiracjami depozytariuszy<sup>461</sup>. Pomimo że niektóre z prezentowanych trendów mogą potencjalnie

---

*Service Designer in Activating Meaningful Social Innovation from within Textile Artisan Communities*, „The Design Journal” 2017, 20:sup1, s. 2935–2950.

<sup>456</sup> M. Aguirre, N. Agudelo, J. Romm, *Design Facilitation as Emerging Practice: Analyzing How Designers Support Multi-stakeholder Co-creation*, „She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation” 2017, vol. 3, no. 3, s. 198–209.

<sup>457</sup> Techniki te zostały opisane w podrozdziale 3.3 pracy.

<sup>458</sup> T. Mattelmäki, F. Sleeswijk Visser, *Lost in Co-X: Interpretations of co-design and co-creation*, [w:] *Proceedings of IASDR'11, 4<sup>th</sup> World Conference on Design Research, Delft University*, (red.) L.-L. Chen, N. Roozenburg, ASDR 2011.

<sup>459</sup> J. Body, N. Terrey, L. Tergas, *Design Facilitation...*, s. 61–70.

<sup>460</sup> Ibidem.

<sup>461</sup> D. Dal Palù [i in.], *Merchandising as a Strategic Tool to Enhance and Spread Intangible Values of Cultural Resources*, „Sustainability” 2018, 10:7, s. 1–23.

budzić obawy depozytariuszy, powinni oni sobie w trakcie procesu uświadomić, że nie należy ich ignorować, ale raczej uznać za wizje przyszłości, w których dziedzictwo znajdzie dla siebie stosowne miejsce. A. Dollani, A. Lerario i N. Maiellaro zwracają uwagę, że wskazywanie możliwych dróg rozwoju jest w ogóle nadrzędną rolą, jaka przypada projektantowi w procesie design thinking, niezależnie od tego, czy jest on jego moderatorem czy uczestnikiem. Ma on przede wszystkim wspierać społeczności w tworzeniu otwartych projektów (np. ulepszonych metod tworzenia wyrobów rzemieślniczych, wprowadzania zasad bardziej zrównoważonej produkcji)<sup>462</sup>. Ma też używać języka dostępnego i zrozumiałego dla depozytariuszy, a także dostosowanego do ich aparatu pojęciowego<sup>463</sup>.

Design thinking jest stosowane w organizacjach w licznych wyzwaniach związanych z ich funkcjonowaniem. Może to być potrzeba zwiększenia efektywności działania, wzrostu dochodów, ograniczenia kosztów, większego udziału w rynku, szerszej dystrybucji czy wejścia na nowe rynki, a także osiągnięcia większego poziomu satysfakcji użytkowników<sup>464</sup>. Myślenie projektowe stosowane w odniesieniu do dziedzictwa kulturowego ma zdolność przekładania niematerialnego charakteru przekazu oraz jego ukrytej wartości kulturowej na bardziej namacalne i zrozumiałe produkty, usługi lub doświadczenia. Dzięki narzędziom projektowym zasób kulturowy nabiera nowoczesnego znaczenia, które może zostać dostrzeżone przez użytkowników pochodzących z odmiennych środowisk kulturowych. Design thinking realizuje zatem działanie, które jest nie tylko „użyteczne” (w sensie rozwoju użytecznych produktów i usług), ale także społecznie odpowiedzialne, ponieważ przyczynia się do komunikowania uniwersalnych wartości kulturowych za pomocą języka dostępnego dla wszystkich odbiorców<sup>465</sup>. Jest to znacząca różnica w stosunku do zastosowania metody dla celów stricte biznesowych.

Różnice w charakterze procesów design thinking w przedsiębiorczości oraz NDK przedstawiono w tab. 4.2.

---

<sup>462</sup> A. Dollani, A. Lerario, N. Maiellaro, *Sustaining cultural and natural heritage in Albania*, „Sustainability” 2016, 8, s. 792.

<sup>463</sup> D. Dal Palù [i in.], *Merchandising as a Strategic Tool...*, s. 1–23.

<sup>464</sup> Zob. L. Keeley [i in.], *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*, John Wiley, New York 2013.

<sup>465</sup> D. Dal Palù [i in.], *Merchandising as a Strategic Tool...*, s. 1–23.

**Tabela 4.2. Różnice zastosowania metody design thinking w przedsiębiorczości oraz NDK**

<b>Obszar występowania podstawowych różnic</b>	<b>Proces design thinking w biznesie</b>	<b>Proces design thinking w obszarze NDK</b>
Cel	<ul style="list-style-type: none"> <li>— innowacje,</li> <li>— kreowanie wartości dla klienta,</li> <li>— zysk ekonomiczny,</li> <li>— doskonalenie organizacji,</li> <li>— integracja zespołów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— kreowanie rozwiązań z zakresu niematerialnego dziedzictwa kulturowego,</li> <li>— adaptacja dziedzictwa kulturowego do potrzeb odbiorców,</li> <li>— zachowanie istoty i wartości symboliczno-skojarzeniowych dziedzictwa kulturowego</li> </ul>
Rezultaty	<ul style="list-style-type: none"> <li>— produkt,</li> <li>— usługa,</li> <li>— projekt graficzny,</li> <li>— strategia rozwoju firmy,</li> <li>— modele biznesowe,</li> <li>— nowe rynki zbytu,</li> <li>— zmiana organizacji pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— wartości niematerialne,</li> <li>— produkty i usługi z obszaru dziedzictwa kulturowego,</li> <li>— wzmocnienie tożsamości kulturowej depozytariuszy,</li> <li>— nowe sposoby ochrony dziedzictwa kulturowego</li> </ul>
Odbiorcy rezultatów	<ul style="list-style-type: none"> <li>— klient,</li> <li>— interesariusz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— depozytariusze,</li> <li>— społeczeństwo</li> </ul>
Cechy rezultatów	<ul style="list-style-type: none"> <li>— innowacyjność rozwiązań,</li> <li>— wartość użytkowa,</li> <li>— wartość rynkowa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— wartość kulturowa,</li> <li>— wartość informacyjna,</li> <li>— wartość tożsamościowa,</li> <li>— wartość społeczna</li> </ul>
Granice procesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>— zakładane parametry produktu/ usługi/rezultatu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— granice ingerencji w niematuralne dziedzictwo kulturowe,</li> <li>— zachowanie lokalnej i regionalnej specyfiki</li> </ul>
Cechy procesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>— integracja wokół idei,</li> <li>— orientacja na rezultat,</li> <li>— analogie,</li> <li>— pragmatyczność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— szeroka perspektywa,</li> <li>— orientacja na uczenie się,</li> <li>— budowanie relacji,</li> <li>— uniwersalność</li> </ul>
Uczestnicy procesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>— zespoły heterogeniczne,</li> <li>— eksperci,</li> <li>— interesariusze,</li> <li>— klienci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— depozytariusze,</li> <li>— eksperci,</li> <li>— odbiorcy,</li> <li>— innowatorzy</li> </ul>
Miernik skuteczności procesu	Design Value Index <sup>466</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— integracja z dziedzictwem kulturowym</li> </ul>

<sup>466</sup> Pomiar wartości wzornictwa, rozumianego za Design Management Institute (DMI) jako metoda rozwiązywania problemów, jest trudny do zdefiniowania. W 2013 r. DMI i Motiv Strategies podjęły współpracę w celu opracowania indeksu rynkowego, który mógłby zostać wykorzystany do śledzenia, jak firmy skupione na projektowaniu radzą sobie w stosunku do S&P 500 – indeksu giełdowego, w skład którego wchodzi 500 amerykańskich spółek akcyjnych, charakteryzujących się największą płynnością i poziomem kapitalizacji. Wchodzące w skład indeksu S&P 500 spółki notowane są na dwóch giełdach papierów wartościowych USA – New York Stock Exchange i NASDAQ. Wtedy piętnaście notowanych na

		— stopień zachowania regionalnej i lokalnej specyfiki, — adaptacyjność.
--	--	--

s. 119–129; A. Góral, *Zarządzanie dziedzictwem...*, s. 12; W.-T. Li, M. Ho, C. Yang, a *Design Thinking-Based Study...*, s. 5–9; L. Trojan, *Malowane dziedzictwo...*, s. 23–27; *The Value of Design*, Design Management Institute, <https://www.dmi.org/page/DesignValue/The-Value-of-Design-.htm>, [16.04.2022]; R. Trocchianesi, *Territorio, identità, progetto...*; L. Keeley [i in.], *Ten Types of Innovation...*; F. Mazzarella, V. Mitchell, C. Escobar-Tello, *Crafting Sustainable Futures...*, s. 2935–2950; M. Arabasz, M. Sińczuch, *Design thinking*, s. 46; J. Body, N. Terrey, L. Tergas, *Design Facilitation...*, s. 61–70; D. Kelley, T. Kelley, *Twórcza odwaga...*, s. 1; T. Brown, J. Wyatt, *Design Thinking...*, s. 30–35; P. Robbins [i in.], *Collaboration and Creativity...*; J. Auernhammer, B. Roth, *The origin and evolution of Stanford University's design thinking...*, s. 623–644

Jak wykazano we wcześniejszych rozdziałach niniejszej pracy, współczesne rozumienie zarządzania dziedzictwem kulturowym zakłada konieczność holistycznego podejścia do dziedzictwa przy uwzględnieniu możliwie wielu czynników determinujących jego użycie i rozumienie. W procesie zarządzania dziedzictwem kluczowe jest rozpoznanie interesariuszy i lokalnych liderów, pozyskiwanie partnerów i tłumaczenie społecznościom wartości ich dziedzictwa, a także podejmowanie przez ekspertów współpracy z depozytariuszami dziedzictwa. Dziedzictwo jest traktowane jako zasób kształtowany zgodnie z potrzebami użytkowników, a zarządzanie nim zakłada współpracę na różnych szczeblach<sup>467</sup>. W zarządzaniu dziedzictwem istotnym elementem jest również wymagające partycypacji wypracowanie sposobów przezwyciężenia pojawiających się barier i problemów. Obszary, w których możliwe jest zastosowanie metody design thinking w NDK, są w dużej mierze zbieżne z charakterystycznymi dla zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu wyzwaniami. Jak trafnie zauważyli D. Sobota i P. Szewczykowski, twórczy charakter procesu design thinking jest „ufundowany” na empatii, a u jego podstaw znajduje się humanistyczno-antropologiczna wizja człowieka. Dzięki temu „zrywa się z obrazem twórcy jako niezrozumiałego samotnika tworzącego „dla wszystkich i dla nikogo”<sup>468</sup>. Jako „twórcę” należy tu

---

giełdzie spółek amerykańskich spełniło kryteria włączenia do badania. Wyniki badania potwierdziły rosnącą liczbę ustaleń, że dobry design zwiększa wartość dla akcjonariuszy. DMI i Motiv Strategies, finansowane przez Microsoft, rozpoczęły analizę wyników amerykańskich firm zaangażowanych w projektowanie jako integralną część ich strategii biznesowej. Design Value Index śledzi wartość spółek publicznych, które spełniają określone kryteria zarządzania wzornictwem i monitoruje wpływ ich inwestycji w wzornictwo na wartość akcji w okresie dziesięciu lat, w stosunku do ogólnego indeksu S&P. Więcej: <https://www.dmi.org/page/DesignValue/The-Value-of-Design-.htm>, [16.04.2022]. Design thinking jest stosowane m.in. W takich firmach jak: Apple, Coca Cola, Ford, Herman-Miller, IBM, Intuit, Newell-Rubbermaid, Nike, Procter & Gamble, Starbucks, Starwood, Steelcase, Target, Walt Disney czy Whirlpool. Wszystkie są spółkami notowanymi na giełdzie i według DMI Design Value Index utrzymują znaczącą przewagę na rynku akcji, przewyższając indeks S&P o ponad 200%.

<sup>467</sup> T. Konach, *Strategie ochrony i identyfikacji niematerialnego dziedzictwa kulturowego...*, s. 215–229.

<sup>468</sup> D.R. Sobota, P.P. Szewczykowski, *Design thinking...*, s. 91–11

rozumieć moderatora-projektanta, który – dzięki design thinking – jest na nowo włączany w życie społeczne. Biorąc pod uwagę całą złożoność niematerialnego dziedzictwa kulturowego, empatia oraz zagłębienie w życie społeczności, w jej dziedzictwo i wartości, wydają się być najważniejszymi wyznacznikami określenia obszarów, w których metoda może być wykorzystana w NDK.

Na podstawie dokonanego przeglądu literatury i przedstawionych powyżej analiz wyróżniono następujące płaszczyzny zastosowania design thinking w obszarze NDK:

- ustalenie kontekstu występowania danego elementu niematerialnego dziedzictwa,
- uchwycenie szerokiej perspektywy spojrzenia na dziedzictwo,
- ustalenie różnych grup odbiorców dziedzictwa i odkrycie ich potrzeb,
- określenie wartości dziedzictwa dla depozytariuszy,
- określenie możliwości angażowania depozytariuszy w ochronę i rozwój dziedzictwa,
- określenie najlepszych form komunikowania dziedzictwa,
- określenie barier rozwoju dziedzictwa.

Skuteczność design thinking została z powodzeniem dowiedziona w licznych procesach przeprowadzanych w przedsiębiorstwach. W przypadku NDK i wymienionych powyżej obszarów zastosowania metody skuteczność nie będzie oznaczać osiągnięcia z góry założonych parametrów. Będzie to raczej wypracowanie rozwiązań najbardziej adekwatnych do potrzeb osób, które będą je stosować, a zarazem zachowujących wartość dziedzictwa. By ten cel osiągnąć, konieczne jest przestrzeganie w toku otwartego na eksperymentowanie procesu poszczególnych jego etapów. Zaprezentowano je w kolejnym podrozdziale przedstawiającym metodykę procesu design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym.



### 4.3 Metodyka design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu

Złożoność definicji niematerialnego dziedzictwa kulturowego przyjęta przez UNESCO<sup>469</sup> oraz jej wyliczeniowy charakter wskazują, jak bardzo jest ono rozległe<sup>470</sup>. W związku z tym przypisanie do niego jednoznacznego schematu postępowania w zakresie metody design thinking nie jest możliwe. Procesy design thinking nie mają z góry narzuconego czasu trwania, zależy on od możliwości zleceniodawcy, zespołu, moderatora. Mogą trwać zarówno kilka miesięcy, jak i kilka godzin, oczywiście różniąc się poziomem dopracowania rozwiązań. Dlatego w modelu procesu nie określa się czasu trwania poszczególnych faz. Należy przyjąć, że schemat ten powinien nawiązywać swoją strukturą do modeli, których skuteczność została potwierdzona, czy to w biznesie, czy życiu społecznym.

Charakterystycznymi i wspólnymi dla wszystkich prezentowanych wcześniej w niniejszej dysertacji etapami modeli design thinking są:

- 1) inicjowanie procesu i empatyzacja: tworzenie zespołu projektowego, głęboka empatyzacja z interesariuszami, przeprowadzanie badań projektowych;
- 2) definiowanie potrzeb i wyzwanie projektowe: diagnoza potrzeb i definicja problemu – głównego wyzwania projektowego, synteza wiedzy;
- 3) generowanie i selekcja pomysłów: ideacja, tworzenie pomysłów oraz późniejsze ich filtrowanie zgodnie z przyjętymi kryteriami i prototypowanie: budowanie prototypów i scenariuszy, rozwijanie koncepcji;
- 4) testowanie: walidacja, próba rozwiązań;
- 5) wdrożenie: implementacja, dostarczanie na rynek.

---

<sup>469</sup> Art. 2 ust.1 pkt 1, Konwencji UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego z dn. 17.10.2003 r. określa, czym jest niematerialne dziedzictwo kulturowe: „niematerialne dziedzictwo kulturowe oznacza praktyki, wyobrażenia, przekazy, wiedzę i umiejętności – jak również związane z nimi instrumenty, przedmioty, artefakty i przestrzeń kulturową – które wspólnoty, grupy i, w niektórych przypadkach, jednostki uznają za część własnego dziedzictwa kulturowego. To niematerialne dziedzictwo kulturowe, przekazywane z pokolenia na pokolenie, jest stale odtwarzane przez wspólnoty i grupy w relacji z ich otoczeniem, oddziaływaniem przyrody i ich historią oraz zapewnia im poczucie tożsamości i ciągłości, przyczyniając się w ten sposób do wzrostu poszanowania dla różnorodności kulturowej oraz ludzkiej kreatywności”.

<sup>470</sup> Niematerialne dziedzictwo kulturowe w rozumieniu ustępu 1 przejawia się między innymi w następujących dziedzinach:

- a) tradycje i przekazy ustne, w tym język jako nośnik niematerialnego dziedzictwa kulturowego;
- b) sztuki widowiskowe;
- c) zwyczaje, rytuały i obrzędy świąteczne;
- d) wiedza i praktyki dotyczące przyrody i wszechświata;
- e) umiejętności związane z rzemiosłem tradycyjnym.

Powyższe zestawienie faz procesu design thinking przyjęto jako punkt wyjścia do ustalenia charakteru etapów, które będą kluczowe w odniesieniu do niematerialnego dziedzictwa kulturowego.

#### 4.3.1 Inicjowanie procesu i empatyzacja

Niezależnie od obszaru zastosowania proces design thinking powinien zostać dobrze przygotowany. Wskazują na to zarówno teoretycy procesu, jak i jego praktycy. Rozpoczęcie procesu design thinking odnoszącego się do niematerialnego dziedzictwa kulturowego również wymaga takiego starannego przygotowania. Za pierwszy konieczny krok należy uznać powołanie odpowiedniego zespołu projektowego oraz wybór moderatora spełniającego odpowiednie kryteria: przede wszystkim świadomego roli dziedzictwa, nad którym ma pracować. Niematerialne dziedzictwo może być uznawane przez lokalną społeczność za wyjątkowe, może też być jednak zasobem niedocenionym. Dlatego proces design thinking musi być prowadzony z uważnością, tak by nie zniechęcić osób w nim uczestniczących do działań, które mogą wydawać się z jednej strony ingerencją w dziedzictwo, z drugiej – w przypadku braku jego docenienia – niepotrzebnym wysiłkiem. NDK może dla moderatora procesu nie przedstawiać tej samej wartości co dla uczestników zespołu, dlatego w zespole projektowym powinny pojawić się osoby będące depozytariuszami danego elementu dziedzictwa oraz osoby z zewnątrz, które wnoszą inną perspektywę. W etapie przygotowawczym zespół musi zostać „zanurzony” w temat, nad którym będzie pracował, oraz otrzymać niezbędną wiedzę. Zespół powinien też zostać zapoznany z przykładami rozwiązań w danym obszarze i inspiracjami, ułatwiającymi uzyskanie niezbędnej *creative confidence*.

W swoim zestawieniu cech atrybutów myślenia projektowego A. Baeck i P. Gremett podkreślili wagę fazy empatyzacji jako tej, która związana jest ze zdolnością rozumienia istoty problemu z perspektywy innego człowieka<sup>471</sup>. Planowane rozwiązania będą bezpośrednio dotyczyć szerszego kręgu odbiorców niż zespół projektowy, stąd zespół musi dobrze rozpoznać kontekst wykorzystania danego elementu dziedzictwa. W tym pierwszym etapie procesu identyfikowane problemy nie są jeszcze niejednoznacznie określone, a ta niejednoznaczność powinna zostać przez zespół zaakceptowana.

---

<sup>471</sup> A. Baeck, P. Gremett, *Design Thinking. Expanding UX Methods Beyond Designers* [w:] *UX Best Practices – How to Achieve More Impact with User Experience*, (red.) H. Degen, X. Yuan, McGraw-Hill, New York 2012, s. 236.

Jednym z innych atrybutów procesu design thinking jest współpraca<sup>472</sup>. W ramach empatyzacji zespół podejmuje wysiłek związany z przyjęciem wspólnego celu przez grupę osób o interdyscyplinarnym charakterze. W procesie odnoszącym się do niematerialnego dziedzictwa kulturowego zespół charakteryzować może odczucie misji, podejścia, którego wyznacznikiem nie będzie skupienie tylko na komercyjnym aspekcie rozwiązania czy jego ulepszeniu, ale przede wszystkim na idei zachowania dziedzictwa.

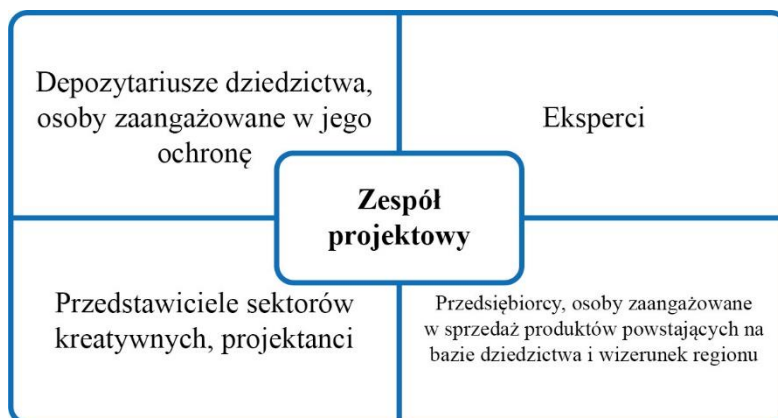
Zainicjowanie procesu w odniesieniu do niematerialnego dziedzictwa wymagać musi stworzenia zespołu. Interdyscyplinarność zespołu, podkreślana we wszystkich modelach design thinking, powinna zostać wzięta pod uwagę także i w obszarze NDK (rys. 4.2). W składzie zespołu powinni znaleźć się depozytariusze tegoż dziedzictwa, gotowi na eksperymentowanie i kreatywne szukanie rozwiązań w jego obrębie. Bardzo ważna jest jednak różnorodność członków zespołu: powinien zostać wsparty obecnością osób, które takie rozwiązania potrafią generować, ale posiadają emocjonalny dystans do danego elementu dziedzictwa. Osoby zajmujące się projektowaniem, przedstawiciele sektorów kreatywnych, wniosą wiedzę projektową i umiejętności związane z wykorzystaniem materiałów, z tworzeniem wizualnych identyfikacji czy marek, mogą też wnieść znajomość dobrych praktyk w danym temacie. Osoby zajmujące się sprzedażą, traktujące dziedzictwo jako produkt, będą z kolei wносить aspekt pragmatycznego i funkcjonalnego zastosowania dziedzictwa, które – oprócz wartości emocjonalnych i tworzących tożsamość – jest też podstawą tworzenia produktów regionalnych. Niezbędną wiedzę wniosą eksperci z danego zakresu: etnologowie, historycy, archeologowie. Mogą to być pracownicy uczelni, a także osoby zajmujące się zachowaniem i promocją dziedzictwa w miejscu jego występowania – pracownicy muzeów, instytucji kultury, wydziałów promocji, pracownicy punktów informacji turystycznej<sup>473</sup>. Mogą oni jednocześnie pełnić rolę przedstawicieli zleceniodawcy, instytucji, która będzie wdrażać rozwiązania, a ich oceny pomysłów będą też bardzo przydatne w kolejnych fazach procesu.

---

<sup>472</sup> Ibidem, s. 242.

<sup>473</sup> W.-T. Li, M.-C. Ho, C. Yang, a *Design Thinking-Based Study...*, s. 3.

**Rysunek 4.2. Optymalny skład zespołu projektowego działającego metodą design thinking w obszarze niematerialnego dziedzictwa kulturowego**



Źródło: opracowanie własne

Ukonstytuowany na czas trwania procesu myślenia projektowego zespół projektowy powinien klarownie określić swój cel spotkania, zawrzeć „kontrakt”, określić ramy, zasady projektowe, które – jak wykazano wcześniej – powinny również dotyczyć granic, poza którymi ingerencje w dziedzictwo nie będą akceptowane przez depozytariuszy. Z racji otwartego charakteru procesu design thinking cel działania nie będzie możliwy do jednoznacznego określenia, ale może on być zarysowany i wpisany w określone granice. Po przyjęciu kontraktu zespół może rozpocząć działanie związane z empatyzacją. Jest to czas podjęcia wysiłku związanego z umiejscowieniem w centrum swojej uwagi odbiorcy – to jego perspektywa staje się sednem. Dzięki wykorzystaniu empatii poznawczej, oznaczającej według D. Golemana korzystanie z intelektu, procesów poznawczych, takich jak uwaga, refleksja, komunikacja, wyciąganie wniosków, następuje „wejście w buty” osób, dla których rozwiązanie jest projektowane<sup>474</sup>. W przypadku NDK poznanie kontekstu jego występowania, zastosowania, wykorzystywania przez depozytariuszy, zrozumienie wartości, jaką ma ono dla nich, uczuć, jakie wywołuje, problemów, które często mogą dotyczyć zanikania danego elementu dziedzictwa, braku zrozumienia przez młodsze pokolenia, potencjalnej frustracji, wymaga odkrycia i dalszej interpretacji<sup>475</sup>.

W fazie empatyzacji przeprowadzane są badania źródeł. W przypadku NDK konieczne jest sprawdzenie opracowań historycznych, etnograficznych, monografii, zasobów lokalnych muzeów, izb pamięci, instytucji kultury. Olbrzymią rolę będą

<sup>474</sup> Zob. D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.

<sup>475</sup> L. Kimbell, *Rethinking design thinking...*, s. 285–306.

odgrywały badania etnograficzne, wywiady z depozytariuszami, historykami, etnografami, pracownikami instytucji odpowiedzialnych za opiekę nad danym dziedzictwem, informacji turystycznych, ale także przewodnikami, lokalnymi liderami, aktywistami. Osobną grupą osób, wśród których powinny zostać przeprowadzone badania, są mieszkańcy: odkrycie ich perspektywy, fizycznej manifestacji ich doświadczeń związanych z danym elementem niematerialnego dziedzictwa kulturowego, umożliwi diagnozę i interpretację niematerialnych znaczeń tych doświadczeń.

W procesie empatyzacji niezbędne jest przeprowadzenie analizy środowiska lokalnego, określenie osób podtrzymujących występowanie danego elementu dziedzictwa, uwarunkowań jego żywotności, informacji w mediach, prasie, internecie, jak i szerzej – wyjątkowości w kontekście innych regionów. W tej fazie stosowane są także obserwacje, które w wypadku NDK będą odgrywały kluczową rolę. Aspekty związane z kultywowaniem danego elementu dziedzictwa, jego odtwarzaniem, aplikacją, zaangażowanymi w to osobami, instytucjami, niezbędnymi artefaktami poznać można często wyłącznie dzięki uczestnictwu w jakimś wydarzeniu, odtworzeniu obyczaju, obecności w zgromadzeniu ludzi, którzy w danym momencie kultywują tradycję. W przypadku zdobywania wiedzy o ludzkich umiejętnościach, np. związanych z rzemiosłem, ważna będzie obserwacja w warsztacie, próba wykonania jakiegoś wytworu, odtworzenia ruchów, obserwacja używanych technik, narzędzi, materiałów<sup>476</sup>.

Sama obserwacja nie da pełnej wiedzy umożliwiającej wykreowanie najlepiej dopasowanego rozwiązania. Konieczne są rozmowy, wywiady, zrozumienie celu kultywowania danego elementu dziedzictwa. Wywiady sondażowe pozwolą tu na pogłębienie zrozumienia istoty i wagi dziedzictwa. W fazie empatyzacji pod uwagę powinni zostać wzięci zarówno depozytariusze dziedzictwa, jak i różne grupy odbiorców projektowanego rozwiązania. To z ich obserwacji wynikać będzie wiedza o zapotrzebowaniu na jakiś produkt, usługę, doświadczenie. Zrozumienie sposobu, w jaki ludzie traktują dany element niematerialnego dziedzictwa kulturowego, jakie postawy wobec niego przyjmują, jak działają, jakich używają artefaktów, da wiedzę i pozwoli na interpretację perspektywy użytkownika. Na podstawie wiedzy uzyskanej od odbiorców zespół projektowy będzie stawiać hipotezy dotyczące rozwiązań, a następnie z nimi je testować.

---

<sup>476</sup> Zob. W.-T. Li, M.- C. Ho, C. Yang, a *Design Thinking-Based Study...*

Empatyzacja zakłada podejście rozumiejące i jakościowe, obserwację otoczenia oraz identyfikowanie potrzeb użytkowników czy odbiorców projektu. Potrzeby te mogą być wyrażane wprost, część z nich będzie jednak ukrytych, a wyciągnięcie ich na światło dzienne wymaga użycia określonych technik<sup>477</sup>. W fazie empatyzacji w przypadku pracy z niematerialnym dziedzictwem zastosowanie będą zatem miały przede wszystkim techniki wykorzystywane w badaniach jakościowych, takie jak:

- safari usług (ang. *service safari*) – pomaga członkom zespołu projektowego zbierać spostrzeżenia i inspiracje poprzez osobiste doświadczanie usługi. Udając użytkownika danej usługi, projektanci mogą zrozumieć różne aspekty interakcji z usługą, obserwować, jak zachowują się inni ludzie w danej przestrzeni czy środowisku, zbierać ich opinie i spostrzeżenia. W trakcie doświadczania usługi zespół projektowy robi dokumentację fotograficzną lub filmową danego doświadczenia, wykorzystywaną w kolejnych etapach procesu. Często praktyką jest przeprowadzenie service safari wśród instytucji lub firm konkurencyjnych dla tej, dla której projektuje się rozwiązanie<sup>478</sup>;
- tablica nastroju (ang. *moodboard*) – to cyfrowa lub rzeczywista, analogowa tablica, zbiór obrazów, obiektów, tekstur, filmów, palet kolorów, czcionek, słów i haseł charakterystycznych dla istniejących rozwiązań projektowych (produktu, przestrzeni, usługi). Zadaniem moodboardu jest oddanie tonu i nastroju. Moodboard pozwala projektantom wyobrazić sobie, jak dane rozwiązanie będzie odbierane, odczuwane i jakie może wzbudzać emocje wśród odbiorców<sup>479</sup>;
- mapa interesariuszy (ang. *stakeholder map*) – mapa służąca identyfikacji i grupowaniu interesariuszy danego rozwiązania. Dzieje się to dzięki określeniu zachodzących między nimi zależności, relacji, a także analizie ich dokładnego wpływu na dany projekt czy zaangażowaną organizację. Mapa interesariuszy jest wizualną prezentacją wpływu jaki mają poszczególne osoby na dany projekt<sup>480</sup>;
- sondy kulturowe (ang. *cultural probes*) często nazywane są również dziennikami. Pomagają one zrozumieć na początku procesu projektowania

---

<sup>477</sup> J. Bąk, G. Baran, *Empatyzacja w myśleniu projektowym źródłem słabych sygnałów dla działań przedsiębiorczych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. 17, z. 12, cz. 1, s. 37–47.

<sup>478</sup> Service Safari, „Service Design Tools”, <https://servicedesigntools.org/tools/service-safari>, [1.05.2021].

<sup>479</sup> K. Sandhi, *Using Moodboards in the design process*, 24.09.2019, <https://uxdesign.cc/using-moodboards-in-the-design-process-b61979ad7149>, [1.05.2021]; M. Dąbrowska, *Mood Boards and Why You Need Them in Your (Design) Life*, „her/dot”, 26.07.2021, <https://herodot.com/mood-boards-in-design-process/>, [31.07.2021].

<sup>480</sup> M. Tarnawska, *Mapa interesariuszy - czym jest i jak ją stworzyć?*, „Socjomania”, 08.04.2021, <https://socjomania.pl/mapa-interesariuszy>, [1.05.2021].

codzienne wyzwania, cele i potrzeby użytkowników. Użytkownicy są proszeni o zastanowienie się i dokumentację określonych aspektów swojego życia w dłuższym okresie. Ponieważ dzienniczki pozwalają na uchwycenie rzeczywistych zachowań ludzi, uzyskuje się w dużej mierze bezstronny wgląd w ich życie i perspektywę odbioru świata. Dzięki temu sondy kulturowe są szczególnie cenne we wczesnej fazie inspiracji. Mogą mieć formę tradycyjną, drukowaną, jak i elektroniczną<sup>481</sup>;

- metody etnograficzne – mają na celu uchwycenie różnorodnych, istotnych dla badanych, elementów życia codziennego i dostarczenie projektantom danych niezbędnych do stworzenia produktów i usług dopasowanych do konkretnych grup. Metody etnograficzne pozwalają odkryć, co ludzie robią, jakie motywy leżą u podstaw ich działań, jak czują się, wykonując istotne czynności<sup>482</sup>. Zastosowanie metod etnograficznych zakłada prowadzenie wywiadów pogłębionych, obserwacji uczestniczących i nieuczestniczących, wykorzystanie zdjęć i filmów<sup>483</sup>.

W fazie empatyzacji uwidaczniać się będzie istotny atrybut procesu design thinking, określony przez A. Baecka i P. Gremetta jako podejście holistyczne<sup>484</sup>. W przypadku NDK aspekt ten oznaczać będzie zdolność do widzenia jak najszerszego obrazu i spojrzenia na poddawany procesowi design thinking element z wielu perspektyw, ujęcia powiązań pomiędzy potrzebami depozytariuszy dziedzictwa, jego odbiorcami, aspektem zachowania lokalnych wartości, kodów kulturowych, tożsamości, zrównoważonego rozwoju, edukacji, przy jednoczesnym dostrzeżeniu możliwego aspektu komercyjnego. Całościowa perspektywa pozwoli na pogodzenie różnych interesów osób konstytuujących zespół, depozytariuszy i odbiorców dziedzictwa i stanowić będzie o powodzeniu całego procesu.

---

<sup>481</sup> Think Moto, *How cultural probes make your user research even better*, 23.01.2019, <https://medium.com/usabilitygeek/how-cultural-probes-make-your-user-research-even-better-8bb27d40af17>, [3.05.2021].

<sup>482</sup> K. Wala, *Etnografia. Projektowanie. Innowacja*, „antropologia za\_stosowana”, 17.04.2011, <https://stosowana.wordpress.com/2011/04/17/etnografia-projektowanie-innowacja/>, [3.08.2021].

<sup>483</sup> T. Salvador, G. Bell, K. Anderson, *Design Ethnography*, „Design Management Journal” 1995, 10(4), s. 35–41.

<sup>484</sup> Zob. A. Baeck, P. Gremett, *Design Thinking...*

### 4.3.2 Definiowanie problemu

Cechą charakterystyczną procesów design thinking jest ich płynność i elastyczność. Założenia i problemy, które stanowią punkt wyjścia do rozpoczęcia działania, mogą ulec zmianie w wyniku odkrycia przez zespół motywów i potrzeb ludzi, które były wcześniej ukryte. Przywołując model podwójnego diamentu, opracowany przez Design Council, faza definiowania jest fazą konwergencji, w której dochodzi do zawężenia problemu. W tym etapie zespół syntetyzuje informacje zebrane podczas fazy empatyzacji, dzięki czemu następuje określenie właściwego problemu<sup>485</sup>. Konieczne jest tu odrzucenie ograniczających pole widzenia założeń i zdefiniowanie problemu, który określi kierunek poszukiwanych rozwiązań.

W przypadku NDK głębokość warstw symbolicznych i znaczeniowych, jakich dotykać będzie w procesie zespół, może być zaskakująca i trudna do przewidzenia w momencie startu. Obrazuje to opisany wcześniej przykład, dotyczący zastosowania design thinking na Opolszczyźnie. Lokalna społeczność zauważyła, że zanika zwyczaj malowania porcelany i konieczne jest wypracowanie pomysłów na zachowanie obyczaju. Ukrytą potrzebą społeczności, jaka została uzewnętrzniowana w procesie, okazała się konieczność zachowania wzoru opolskiego – jednego z elementów tworzących tożsamość społeczności. De facto wokół tego ogniskowały się wypracowane rozwiązania. Dlatego istotne jest właściwe określenie nadrzędnego problemu, który w wyniku empatyzacji objawia się zespołowi jako najistotniejszy.

Faza definiowania to czas wyboru grupy docelowej, zdefiniowania jej faktycznych potrzeb i podania uzasadnienia wyboru. W przypadku NDK grupy docelowe, do których mogą być kierowane wypracowane rozwiązania, stanowią m.in. końcowi nabywcy nowej usługi, produktu czy doświadczenia, jego depozytariusze, instytucje zajmujące się ochroną, urzędy, instytucje kultury, firmy handlowe i lokale gastronomiczne. Wyzwania dotyczyć mogą zachowania danego elementu dziedzictwa, utrzymania jego roli związanej z konstytuowaniem lokalnej tożsamości, międzypokoleniowym przekazem, edukacją, a także jego rozwojem, możliwymi formami sprzedaży, tworzeniem produktów regionalnych czy oferty turystycznej.

Kluczowym działaniem w tym etapie procesu jest pogrupowanie wiedzy uzyskanej w fazie empatyzacji. Zespół staje przed zadaniem nazwania wrażeń (ang. *insights*), zsyntetyzowania i pogrupowania informacji, ustalenia ich hierarchii.

---

<sup>485</sup> J. Helman, M. Rosienkiewicz, *Design thinking jako koncepcja...*, s. 62–72.



Konieczne jest tu także określenie grup docelowych i finalnych wyzwań. Wymaga to starannego doboru narzędzi<sup>486</sup>. Na podstawie dokonanej analizy literatury, studiów przypadku i własnych doświadczeń można przyjąć, że w trakcie procesów design thinking skupionych na NDK przydatnymi do wykorzystania w tym etapie procesu technikami będą:

- diagram podobieństw (ang. *affinity diagram*) – diagramy wykorzystywane są w przypadku konieczności pogrupowania dużej ilości informacji i danych – faktów, wyników badań etnograficznych, pomysłów wynikających z burzy mózgów, opinii czy potrzeb użytkowników. Diagramy pokrewieństwa pozwalają przedstawiać informacje w zorganizowany sposób, ułatwiają syntezę informacji i spostrzeżeń i z tego powodu są wykorzystywane w wielu fazach myślenia projektowego<sup>487</sup>;
- mapa podróży klienta (ang. *customer journey map*) – jest syntetyczną reprezentacją, która opisuje krok po kroku, w jaki sposób użytkownik wchodzi w interakcję z jakąś usługą lub doświadczeniem. Proces mapowany jest z perspektywy użytkownika. Mapa przedstawia, co dzieje się na każdym z etapów interakcji klienta, przez jakie punkty styku z usługą on przechodzi, jakie napotyka przeszkody i bariery. Mapa podróży jest często zintegrowana z mapami reprezentującymi poziom pozytywnych i negatywnych emocji doświadczanych przez użytkowników w trakcie korzystania z danego rozwiązania<sup>488</sup>;
- aplikacje – pomagają w przeprowadzeniu badań jakościowych. Przykładem może być aplikacja ExperienceFellow, która powstała w wyniku uniwersyteckiego projektu badawczego, a jej współautorem był projektant usług Marc Stickdorn, autor książki *This is Service Design Thinking*. Uczestnicy badania dokumentują swoje doświadczenia związane z korzystaniem z danego rozwiązania przy użyciu aplikacji. Część analityczna narzędzia została zbudowana w taki sposób, aby umożliwić badaczom również kwantyfikację danych badawczych<sup>489</sup>;
- mapa zachowań – mapowanie behawioralne to ustrukturyzowana obserwacja łącząca różne techniki dokumentowania, mapowania i liczenia czynności wykonywanych

---

<sup>486</sup> Zob. R. Curedale, *Design thinking. Templates and Teaching Exercises*, Design Community College, Topanga 2015.

<sup>487</sup> R. Friis Dam, T.Y. Siang, *Affinity Diagrams: How to Cluster Your Ideas and Reveal Insights*, Interaction Design Foundation, <https://www.interaction-design.org/literature/article/affinity-diagrams-learn-how-to-cluster-and-bundle-ideas-and-facts>, [12.05.2021].

<sup>488</sup> Journey Map, „Service Design Tools”, <https://servicedesigntools.org/tools/journey-map>, [12.05.2021].

<sup>489</sup> *This was ExperienceFellow: researching customer experience in realtime*, „Smapply”, <https://www.smapply.com/experiencefellow>, [12.05.2021].

przez badane osoby w danej przestrzeni i w wybranych momentach<sup>490</sup>. Pozwala zbadać ilość i jakość różnych aktywności wykonywanych w obserwowanym miejscu<sup>491</sup>;

- mapa empatii – technika ta została już zaprezentowana w drugim rozdziale pracy. Mapa empatii pozwala zrozumieć, co ludzie myślą, czują i mówią oraz jakie są ich potrzeby. Mapa pomaga zespołom rozwijać głębokie zrozumienie i empatię dla innych ludzi;
- persony – są odwzorowaniem osób będących odbiorcami projektowanego rozwiązania, reprezentacją użytkowników o wspólnych zainteresowaniach, wzorcach zachowań lub podobieństwach demograficznych. Ułatwiają dostosowanie projektu do rzeczywistych odbiorców<sup>492</sup>.

J. Helman i M. Rosienkiewicz zwracają uwagę, że etap definiowania problemu bywa najtrudniejszym zadaniem dla zespołu projektowego<sup>493</sup>. Niematerialne dziedzictwo przybiera często postać przekazu oralnego, historii mówionej, ma charakter dynamiczny, jest zdarzeniem rozciągniętym w czasie (mowa, śpiew, muzyka, taniec, obrzęd), buduje wspólnotę wiedzy i przeżyć między ludźmi i nie jest konkretnym bytem<sup>494</sup>. W odniesieniu do niematerialnego dziedzictwa kulturowego trzeba więc nieustająco mieć na uwadze szeroką perspektywę jego występowania i znaczenia, a zespół musi opierać się pokusie szybkiego zawężenia wyzwania. Zagrożeniem dla procesu może być szybki wybór wyzwania, które będzie odnosiło się do roli i istoty dziedzictwa w sposób powierzchowny. W takiej sytuacji rozwiązanie może nie przynieść depozytariuszom dziedzictwa i jego odbiorcom oczekiwanej satysfakcji.

### 4.3.3 Generowanie rozwiązań

Generowanie rozwiązań to ponownie działanie, które ma cechy dywergencji i służy rozszerzeniu perspektywy i pogłębieniu idei. Wybrane we wcześniejszym etapie pracy wyzwania są teraz pogłębiane i jednocześnie konkretyzowane poprzez tworzenie rozwiązań stanowiących odpowiedź na zdiagnozowane potrzeby. W tej fazie zespół uruchamia swój potencjał twórczy i kreatywność traktowaną jako kompetencja

---

<sup>490</sup> Zob. B. Hanington, B. Martin, *Universal Methods of Design*, Rockport Publishers, Beverly 2012.

<sup>491</sup> *Behavioural Mapping*, „Urbinał”, <https://urbinał.eu/nbs/behavioural-mapping/>, [12.05.2021].

<sup>492</sup> M. Skowrońska, *Miasto i myślenie projektowe. Design thinking jako skrzynka narzędziowa*, „Człowiek i Społeczeństwo” 2019, t. 48, s. 75–90; *Creating personas*, „This is Service Design Doing”, <https://www.thisisservice.designdoing.com/methods/creating-personas-2>, [13.05.2021].

<sup>493</sup> J. Helman, M. Rosienkiewicz, *Design thinking jako koncepcja...*, s. 62–72.

<sup>494</sup> Zob. J. Bartmiński, *Specyfika niematerialnego dziedzictwa kulturowego...*

rozwiązywania problemów<sup>495</sup>. Jest to czas współtworzenia, w którym zespół projektowy często dzieli się na mniejsze grupy, by pracować w małych, zwinnych zespołach, co umożliwia otrzymanie możliwie największej liczby pomysłów.

W przypadku procesów prowadzonych dla biznesu cele tego etapu mogą być nastawione na znalezienie przełomowych rozwiązań, mogą też dotyczyć wymiaru integracyjnego bądź organizacyjnego. W tej fazie dużą rolę odgrywa przygotowanie zespołu, jego wiedza merytoryczna pozwalająca na tworzenie pomysłów, które będą interesujące i adekwatne do problemu. W przypadku pracy nad niematerialnym dziedzictwem faza generowania pomysłów również wymaga bogatego zaplecza merytorycznego, a także dużej wrażliwości, bowiem dotyczyć może wartości, symboli i tożsamości danej grupy ludzi. Zespół projektowy stanie przed zadaniem utworzenia rozwiązań, które z jednej strony powinny zachowywać wartość i istotę danego elementu niematerialnego dziedzictwa, a z drugiej będą innowacyjne i kreatywne. Głównym wyzwaniem może być osiągnięcie efektu, którym nie będzie sparametryzowany produkt lub usługa, a wartości i idee dotyczące zachowania, rozwoju lub zarządzania NDK. Ta faza procesu daje pole wyobraźni: zespół działa przy założeniu, że każde rozwiązanie jest wykonalne. Wśród uczestników mających świadomość, że przyczyniają się do rozwoju jakiejś idei, niepracujących pod presją konieczności znalezienia jakiegoś przełomowego odkrycia, pojawiać się będzie kreatywna pewność siebie, sposób myślenia i proaktywne podejście do znajdowania nowych rozwiązań<sup>496</sup>. Do tego potrzebne jest aktywne wsparcie moderatora<sup>497</sup>. Jest to o tyle istotne, że depozytariusze dziedzictwa wchodzący w skład zespołu mogą mieć naturalną tendencję do skupiania się bardziej na ochronie danego dziedzictwa i – w trosce o to, by jego forma pozostała niezmienna – zapewnienia mu *status quo*. Depozytariusze dziedzictwa, których z dziedzictwem łączyć będzie jakiś rodzaj więzi emocjonalnej, mogą czuć obawy przed rozwiązaniami kreatywnymi, ale ten związek emocjonalny naruszającymi. Za duże skupienie tylko na potrzebie ochrony niematerialnego dziedzictwa może z kolei stanowić ograniczenie w procesie, konieczna jest zatem nieustanna dbałość o balans i zachowanie ustalonych w etapie przygotowawczym zasad projektowych (*design principles*). W tym zadaniu ponownie

---

<sup>495</sup> B. Karlińska, R. Knosala, *Analiza technik kreatywnego rozwiązywania problemów na wybranych przykładach praktycznych*, [w:] *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji*, (red.) R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2012, s. 49–60.

<sup>496</sup> D. Kelley, T. Kelley, *Creative Confidence...*, s. 35.

<sup>497</sup> *Czym jest Design Thinking?*, DesignThinkingPL, <https://designthinking.pl/co-to-jest-design-thinking/>, [28.06.2021].

objawia się wartość interdyscyplinarnego zespołu, w skład którego powinny wchodzić osoby o umiejętności kreowania nowych, nieszablonowych rozwiązań. Analizowane wcześniej przykłady procesów wskazują, jak dobre rezultaty daje włączenie do zespołu projektantów, którzy mają narzędzia i umiejętność abstrakcyjnego myślenia, a także skupienia na człowieku stojącym za danym artefaktem, zwyczajem czy zjawiskiem. Nadrzędną wartością, jaka jawi się w przypadku niematerialnego dziedzictwa, jest partycypacyjne podejście i uważne współtworzenie (kokreacja) rozwiązań.

Istotnym aspektem etapu tworzenia pomysłów jest powstrzymywanie się osób uczestniczących w procesie przed krytyką tychże pomysłów, zarówno wzajemną, jak i wewnętrzną, osobistą. Uruchomienie twórczego potencjału, nieograniczanie pomysłów stwierdzeniem, że nie da się ich wdrożyć, jest istotą tej fazy pracy, wymagającą czujności moderatora i tworzenia przez niego zachęty do porzucenia myślowych schematów. A. Kosieradzka zwraca uwagę, iż w kreatywnych metodach pracy odrzucana jest klasyczna logika linearna, podobnie jak standardowe rozwiązania, schematy i stereotypy, dzięki czemu możliwe jest przezwyciężenie barier i ograniczeń<sup>498</sup>.

W literaturze przedmiotu znaleźć można rekomendacje dotyczące narzędzi i technik heurystycznych, jakie powinny być użyte w tej fazie procesu<sup>499</sup>. Heurystyka zajmuje się procesami twórczego myślenia, jest to wiedza o twórczym działaniu, niezbędnym w tworzeniu i wprowadzaniu innowacyjnych zmian, a metody heurystyczne są bazą tworzenia innowacji<sup>500</sup>. Metody te stanowią zbiór zaleceń metodycznych poszukiwania pomysłów, wypracowania nowych rozwiązań, ukierunkowanych na rozwój innowacji<sup>501</sup>.

W trakcie kreatywnych procesów wskazane jest, by stworzyć atmosferę przełamującą bariery i zmuszającą dany zespół do wyjścia poza strefę komfortu i myślowe schematy<sup>502</sup>. Jednym z podstawowych narzędzi temu służących jest, wymyślona przez Alexa Faickneya Osborna, burza mózgów<sup>503</sup>. Burza mózgów zachęca do porzucenia myślenia linearnego i hierarchicznego, a uruchomienia myślenia

---

<sup>498</sup> A. Kosieradzka (red.), *Metody i techniki obudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*, Edu-Libri, Kraków-Warszawa 2013.

<sup>499</sup> B. Hanington, B. Martin, *Universal Methods...*, s. 12–96.

<sup>500</sup> J.D. Antoszkiewicz, *Metody heurystyczne podstawą przygotowania i wprowadzania innowacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. 16, z. 11, cz. 1, s. 11–25.

<sup>501</sup> J.D. Antoszkiewicz, *Metody heurystyczne w procesach przedsiębiorczych*, „Przedsiębiorczość Międzynarodowa” 2016, t. 2, nr 1: „Współczesne dylematy badań nad przedsiębiorczością”, s. 11–22.

<sup>502</sup> D.R. Sobota, P.P. Szewczykowski, *Design thinking...*, s. 91–114.

<sup>503</sup> Zob. A.F. Osborn, *How to “Think Up”*, McGraw-Hill Book Co., New York–London 1942.

twórczego, metaforycznego<sup>504</sup>. Z racji powszechności i łatwości użycia może ona być dobrze przez zespół przyjęta, jednak w celu osiągnięcia najlepszych efektów uczestnicy powinni zostać przez moderatora wprowadzeni w jej użycie (np. poprzez wykorzystanie ćwiczeń wprowadzających). W przypadku NDK wychwycenie istoty rozwiązań, które będą dziedzictwo rozwijały, jednocześnie je chroniąc, może być ułatwione uruchomieniem myślenia metaforycznego. Rekomendowanym narzędziem może być także metoda lotosu, dzięki której, wykorzystując porównanie do wyglądu kwiatu lotosu, w łatwy sposób uzyskuje się klastry pomysłów, zaczynając od wymyślenia siedmiu, a potem do każdego z nich kolejnych siedmiu.

Według A. Baecka i P. Gremetta kreatywność w design thinking jest aktywnością międzyosobową, kierowaną do i dla innych i nie ma ona być środkiem do wykazania wyjątkowości osoby, która jest autorem danego pomysłu<sup>505</sup>. Moderator powinien tak prowadzić proces, by uniknąć sytuacji, kiedy uczestnicy zespołu mogą czuć się zanadto przywiązani do swoich pomysłów. W procesie tworzenia idei, po otwartej fazie ich nieskrępowanego tworzenia, poddaje się je ocenie. Celem jest pozostawienie pomysłów najlepiej dostosowanych do potrzeb odbiorców, tak by były także racjonalne i możliwe do wdrożenia. Są one filtrowane pod tym kątem, a także pod względem atrakcyjności pomysłu i jego zgodności z postawionym celem. Dokonuje się tego przy użyciu narzędzia zwanego filtrem (lejkem) pomysłów lub poprzez głosowanie uczestników procesu. Jeśli proces prowadzony jest we współpracy z konkretnym zleceniodawcą (np. muzeum, instytucją kultury, urzędem), który będzie rozwiązanie wdrażał, to w wybór najlepszych pomysłów mogą także zostać zaangażowani przedstawiciele wdrażającej instytucji, organizacji czy firmy. Etap tworzenia idei powinien się zakończyć wyborem kilku najlepszych pomysłów, co do których w zespole będzie przekonanie, że warte są one pogłębienia i utworzenia funkcjonalnych prototypów.

#### **4.3.4 Prototypowanie i testowanie rozwiązań**

Innowacyjne rozwiązania są efektem nie tylko procesów myślowych, ale powstają przede wszystkim w działaniu<sup>506</sup>. Dlatego tak istotnym elementem procesu design thinking jest stworzenie funkcjonalnych prototypów wybranych idei, rozumianych jako robocze, szybkie i niewymagające dużych nakładów finansowych odwzorowania

---

<sup>504</sup> D.R. Sobota, P.P. Szewczykowski, *Design thinking...*, s. 91–114.

<sup>505</sup> A. Baeck, P. Gremett, *Design Thinking...*, s. 235–236.

<sup>506</sup> M. Skowrońska, *Miasto i myślenie projektowe...*, s. 75–90.

pomysłów, które będą je wizualizować i tłumaczyć. Prototypować można na wiele sposobów, tworząc najprostsze szkice, rozrysowując scenariusze, budując makiety, konstrukcje z klocków, gliny, czy odgrywając wypracowane pomysły w postaci scen.

W przypadku rozwiązań odnoszących się do NDK prototypy również mogą przybierać każdą możliwą formę. Jak pokazują zaprezentowane wcześniej przykłady procesów przeprowadzonych w obszarze dziedzictwa, ich efekty mogą przybierać różnorodne formy. Prototypowane rozwiązania mogą być zatem zarówno produktem (np. wytworem rzemieślniczym), rozwiązaniem graficznym (np. ulotką, identyfikacją wizualną), jak i usługą (np. ofertą muzealną, turystyczną, edukacyjną) czy doświadczeniem. Doświadczenie może również jednak zostać zaprojektowane w postaci usługi oferowanej lokalnej społeczności depozytariuszy, mieszkańcom regionu czy też turystom (może to być spotkanie z twórcą ludowym, oferta uczestnictwa w obrzędzie itd.). Prototypy mają przenosić niematerialne dziedzictwo z poziomu wyobrażeń i myśli w materialną rzeczywistość i, niezależnie od formy, powinny one zostać przetestowane w środowisku użytkownika<sup>507</sup>. Poddawane testowaniu prototypy powinny być sparametryzowane, tak by można było ocenić wynik testu i zgodność z celem procesu. W fazie testowania projektów, które zachodzą będzie w środowisku użytkownika, potrzebne może być zaangażowanie partnerów, którzy wspomogą testy od strony prawnej, administracyjnej, technicznej.

W przypadku projektów z zakresu niematerialnego dziedzictwa należy założyć, że testowaniu będą poddawane także rozwiązania o niematerialnym charakterze. Sposoby testowania mogą wtedy przybrać postać wywiadów, obserwacji, w czasie których użyte mogą być narzędzia typu dzienniczki z zapisami uwag i odczuć towarzyszących testowaniu, tzw. *cultural probes*, które umożliwią użycie prototypu w sytuacji autentycznego wydarzenia<sup>508</sup>. Użytkownicy poddani obserwacji, zaproszeni do wywiadów, powinni wyrazić swoje odczucia, wrażenia, emocje towarzyszące korzystaniu z danego rozwiązania. Zespół projektowy dokonuje walidacji swoich pomysłów, dzięki czemu zyskuje niezbędną wiedzę pozwalającą na usprawnianie

---

<sup>507</sup> Czym jest design thinking?, DesignThinkingPL, <https://designthinking.pl/co-to-jest-design-thinking/>, [28.06.2021].

<sup>508</sup> Zob. K. Thoring, C. Luippold, R.M. Mueller, *Opening the Cultural Probes Box: a Critical Reflection and Analysis of the Cultural Probes Method*, [w:] *Proceedings of the International Congress of International Association of Societies of Design Research*, IASDR, Tokyo 2013.

rozwiązań i ciągłą ich optymalizację adekwatnie do potrzeb odbiorcy, zachowując przy tym istotę danego elementu dziedzictwa<sup>509</sup>.

Specyfiką procesów dotyczących niematerialnego dziedzictwa jest możliwość uzyskania efektów w postaci zmienionych postaw i poglądów depozytariuszy. Przyjęte założenie, że wartością procesu może okazać się przede wszystkim inne spojrzenie na własne dziedzictwo, potraktowanie go jako zasobu, powoduje, że rezultaty mogą być inne niż tylko te zmaterializowane w postaci artefaktów czy scenariuszy usług.

W fazie testowania zespół projektowy musi być gotowy na poddanie swoich pomysłów ocenie i potencjalnej krytyce ze strony odbiorców. Ponownie nabiera tu znaczenia fakt, że depozytariusze dziedzictwa wchodzić będą w skład zespołu projektowego, bowiem jako współtwórcy rozwiązań stają się równocześnie ich ambasadorami. Faza testowania ma wyłapać zagrożenia i ryzyka, a także niedoskonałości rozwiązań, elementy wywołujące negatywne emocje; ma też wstępnie sprawdzić wykonalność danego projektu. Zespół przeprowadzający testy powinien obserwować reakcje odbiorców, gromadzić uwagi i na ich podstawie udoskonalać projekty. W etapie testowania objawia się iteracyjny charakter metody design thinking, a konieczność powrotów do wcześniejszych faz procesu na pewno będzie też istotna w przypadku niematerialnego dziedzictwa. Dopracowywanie pomysłów, nawet kilkukrotne, oraz zaakceptowanie ich przez zleceniodawcę może wymagać powrotu do pierwszych faz procesu, kiedy odkrywano były konteksty występowania danego elementu dziedzictwa i ich znaczenie dla depozytariuszy.

Jeśli efektem procesu będzie materialny produkt lub usługa, ich wdrożenie może się dokonać na poziomie jednostek administracji samorządowej, instytucji kultury, organizacji pozarządowych, uczelni wyższych, a także lokalnych firm i samych depozytariuszy. Wdrożenie powstałych projektów będzie zależeć od ich charakteru, a także od tego, czy proces jest inicjowany przez konkretnego zleceniodawcę. Należy jednak pamiętać, że dopiero po dokonaniu testów i uzyskaniu pewności, że pomysł jest wystarczająco dobry, ale jednocześnie nie ingeruje w dziedzictwo i nie zaburza jego istoty, może on zostać wdrożony.

---

<sup>509</sup> R.J. Morais, *Rethinking Design Thinking*, 20.11.2020, <https://medium.com/missing-link/rethinkingdesign-thinking-9ebef6f9c4c7>, [28.06.2021].

#### **4.3.5 Model procesu design thinking dla obszaru niematerialnego dziedzictwa kulturowego**

Proponowany model, który może mieć zastosowanie w pracy nad niematerialnym dziedzictwem kulturowym, wynika z przedstawionych powyżej etapów procesu design thinking i oparty jest na pięcioetapowym modelu Stanford. W proponowanej wersji wprowadzono zmianę: proces nie jest linearny, a kolisty, dzięki czemu w wyraźny sposób zakłada możliwość powrotu do każdego z wcześniejszych etapów. Proces graficznie przedstawiony w postaci koła obrazuje płynność etapów i możliwość powrotu do poszczególnych faz w każdym momencie trwania procesu. Model kolisty ma charakter holistyczny i nie sugeruje konieczności zakończenia danego etapu przed przystąpieniem do kolejnego.

Jak wykazano w rozdziale pierwszym, współczesne interpretacje wartości i celu zarządzania NDK odnoszą się do jakości życia człowieka i jego potrzeb. Podobnie w procesach design thinking – ludzkie potrzeby i wartości stawiane są w centrum. Zatem osiem sedno modelu design thinking dla NDK stanowić musi człowiek i jego rozumienie świata. Proces design thinking powinien się toczyć wokół ciągle na nowo definiowanej wartości upostaciowanego w dziedzictwie dorobku ludzkości. Ta wartość została graficznie przedstawiona jako jądro diagramu.

Z racji właściwości NDK, które przedstawiono w rozdziale pierwszym, dotyczących jego ścisłego powiązania z tożsamością jednostek i społeczności, w zaproponowanym modelu nacisk położony został na dwie fazy: empatyzację oraz kokreację. Głębokie zanurzenie w kontekst i zrozumienie znaczenia NDK dla jego depozytariuszy, uważność i pilnowanie granicy ingerencji w dziedzictwo to kluczowe warunki pracy nad elementami NDK. Są one możliwe do osiągnięcia dzięki dobrze i rzetelnie przeprowadzonej fazie empatyzacji oraz bliskiej współpracy z depozytariuszami w etapie współtworzenia rozwiązań.

Proces powinien rozpocząć się od świadomego wyboru moderatora i powołania zespołu projektowego, który powinien być interdyscyplinarny i uwzględniać osoby o zróżnicowanym podejściu do dziedzictwa. W zespole powinno się znaleźć kilka grup uczestników. Jak już wcześniej określono, powinni to być depozytariusze niematerialnego dziedzictwa, osoby zaangażowane w jego ochronę, odtwarzanie, podtrzymywanie, a także eksperci i przedstawiciele sektora kreatywnego. Optymalnie do uczestnictwa w zespole powinni także zostać zaproszeni przedsiębiorcy z regionu, osoby,



które zajmują się produkcją i sprzedażą produktów regionalnych, a także kulturą, informacją i promocją regionu, tworzące jego wizerunek (często będą to lokalni urzędnicy). Utworzenie zrównoważonego w zakresie swojego składu zespołu zostało w modelu wskazane jako pierwszy, niezbędny jego etap.

Powołany zespół projektowy powinien dobrze określić cel procesu. Eksploracyjna w swym charakterze faza empatyzacji powinna umożliwić uczestnikom ustalenie, po co doszło do spotkania i z jakiego rodzaju efektami zespół chce je zakończyć. To także czas na zaakceptowanie ram i zasad procesu (ang. *design principles*), dzięki którym nie dojdzie do naruszenia wartości dziedzictwa. To umożliwi wejście w proces z zaufaniem i chęcią zrozumienia zjawiska.

Zapoznanie się z kontekstem występowania danego elementu dziedzictwa, odczytywanie jego znaczenia dla społeczności i pojedynczych osób, relacji, jakie wnosi w życie społeczne, czy związanych z jego występowaniem artefaktów możliwe będzie dzięki wykorzystaniu metod etnograficznych. Szczególnie przydatne tu są wywiady z różnymi interesariuszami, posiłkowanie się wiedzą ekspertów zaproszonych do udziału w procesie, a także obserwacje uczestniczące i nieuczestniczące. Te działania umożliwią zespołowi głębokie zanurzenie w dany element dziedzictwa, niezbędne do przejścia do fazy analitycznej, w której możliwe będzie definiowanie wyzwań projektowych.

W każdym procesie design thinking, również w tym dotyczącym NDK, konieczne jest dokonanie wyboru i ustalenie hierarchii ważności wątków wynikających ze zdobytej wiedzy. Problemy, które zostaną źle zdiagnozowane, spowodują powstanie złych rozwiązań; podobny rezultat przyniosą diagnozy nieadekwatne do założeń projektowych. Ze względu na charakter niematerialnego dziedzictwa definiowane wyzwania mogą dotyczyć szerokiego spektrum problemów, które nie powinny zostać potraktowane powierzchownie. W tym etapie mogą dojść do głosu różnorakie poglądy i odczucia członków zespołu projektowego. Określenie uwspólnionego przez zespół rozumienia wartości procesu, wartości samego dziedzictwa, powinno pozwolić na zbalansowanie wyzwań tak, by uchwyciły one istotę wyzwań, z jakimi boryka się społeczność i by nie przyniosły rozczarowania. Poczucie niezadowolenia z postawienia nietrafnej diagnozy i złego określenia wyzwania może sprawić, że depozytariusze przeniosą negatywne opinie na wszelkie kreatywne metody pracy z dziedzictwem.

Zgodnie z zaproponowanym modelem procesu design thinking w NDK jako jeden z najważniejszych elementów procesu jawi się kokreacja (współtworzenie). W przedstawionym modelu zastępuje ona element ideacji, tworzenia rozwiązań.

Kokreacja ma twórczy charakter, jednak bardziej oddaje wyjątkowość etapu, wynikającą ze specyfiki niematerialnego dziedzictwa. Ta wyjątkowość dotyczy łączącego zespół projektowy poczucia misji, skupienia na angażującej i ważnej dla społeczności idei, jak i poczucia zespołowej wspólnoty. Dlatego właśnie w tworzonym modelu podkreślona została współpraca, zespołowe działanie o interdyscyplinarnym charakterze, kluczowe dla dogłębnego zrozumienia trudno definiowalnych problemów<sup>510</sup>. Za wyznacznik modelu uznano budujące więź współtworzenie rozwiązań rozumiane jako projektowanie przez ludzi, z ludźmi i dla ludzi. W procesie współtworzenia możliwe jest angażowanie i włączanie osób, które nie wchodzą w skład ścisłego zespołu projektowego. W przypadku niematerialnego dziedzictwa można rozważyć włączanie zarówno ekspertów, jak i odbiorców danego rozwiązania. Mogą to być turyści, mieszkańcy danego regionu, którzy w najlepszy sposób wskażą zespołowi swoje oczekiwania i pod tym kątem będą weryfikować projektowane rozwiązania. W kokreacji ważne będzie danie sobie przyzwolenia na eksperymentowanie z elementami dziedzictwa, na twórcze odejście od obowiązującego kanonu jego przekazu, uwzględnienie dobrych praktyk pochodzących m.in. z innych kręgów kulturowych, a także spoza obszaru dziedzictwa. Wyzwoli to niezbędną kreatywność projektową i chęć spojrzenia na własny dorobek kulturowy z innej perspektywy.

W proponowanym dla NDK modelu wprowadzono także zmianę polegającą na połączeniu dwóch etapów, które w modelu Stanford są wyodrębnione i następują po sobie. Są to prototypowanie i testowanie. W przypadku NDK walidacja dotyczyć będzie przede wszystkim potrzeby, jaka stoi za odkrytym wyzwaniem dotyczącym niematerialnego dziedzictwa. Jak określono wcześniej, zakres i charakter prototypów dla niematerialnego dziedzictwa może być bardzo różny. Ich wykonanie może wymagać mniejszego zaangażowania środków materialnych, a bardziej odtwarzania scen, ról, niematerialnych scenariuszy. Ich dopracowanie będzie wymagało szybkich testów wśród ostatecznych odbiorców, którzy na bieżąco będą weryfikowali przyjęte założenia. Prototypowanie i walidacja poziomu zaspokojenia potrzeby będą tu przebiegać w dużej mierze równolegle, stąd w proponowanym modelu połączono obydwa etapy.

Trzeba tu podkreślić, iż w toku trwania całego procesu konieczne będą baczna uwaga i refleksja, które będą gwarantowały zachowanie niezbędnego balansu pomiędzy rozwojem NDK a jego ochroną, pomiędzy innowacyjnością projektowanych rozwiązań

---

<sup>510</sup> J. Bąk, G. Baran, *Empatyzacja w myśleniu projektowym...*, s. 37–47.

a rolę, jaką pełni dane dziedzictwo w społeczności, wreszcie pomiędzy wypełnianiem oczekiwań odbiorców planowanych rozwiązań a depozytariuszy NDK. Proces będzie balansować pomiędzy przyszłością a przeszłością. Refleksja towarzysząca prototypowaniu i testowaniu rozwiązań powinna być warunkiem osiągnięcia podstawowego celu, jakim jest dobro stojącego w centrum procesu człowieka.

Sugerowany model procesu, uwzględniający powyżej opisane czynniki, zaprezentowano graficznie na rys. 4.3.

**Rysunek 4.3. Model procesu design thinking w niematerialnym dziedzictwie kulturowym regionu**



Źródło: opracowanie własne

Kolisty model procesu design thinking w obszarze NDK zakłada holistyczne podejście do dziedzictwa, uwzględnia konieczność widzenia jego jak najszerszego obrazu i analizowania go z wielu perspektyw. Etapy modelu mogą się przenikać, założona jest możliwość powrotu do faz wcześniejszych, tak by w toku pracy przede wszystkim mieć na uwadze wypracowaną w fazie empatyzacji granicę ingerencji w dziedzictwo. Całościowe podejście musi tu dominować i być powiązane z pogłębianiem wiedzy o dziedzictwie. Koncentracja na człowieku oznacza w tym modelu nie tylko skupienie na potrzebach ostatecznych odbiorców rozwiązań, ale i kształtowanie ich zgodnie z opiniami osób, które są strażnikami wartości i idei

dziedzictwa. Wysokie kompetencje moderatora, określony skład zespołu projektowego, głębokie zanurzenie w wartości, ideę i rolę, jakie pełni dany element niematerialnego dziedzictwa, a potem współtworzenie rozwiązań w szacunku dla depozytariuszy i danej społeczności, są wyróżnikami procesu. Kształtować one też będą podejście do organizacyjnych aspektów procesu. Niezależnie od długości jego trwania, liczby zaangażowanych osób i intencji, jakie zainicjują proces, wrażliwa materia dziedzictwa wymaga poszanowania, czujności i ciągłej refleksji osób, które wykorzystują metodę w procesach zarządzania NDK.

## 5. SKUTECZNOŚĆ DESIGN THINKING W TWORZENIU ROZWIĄZAŃ W OBSZARZE NIEMATERIALNEGO DZIEDZICTWA KULTUROWEGO REGIONU

### 5.1 Zarządzanie niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu

Dziedzictwo oddziałuje na swoich odbiorców w czterech sferach: kulturowej, społecznej, środowiskowej i gospodarczej; jego wykorzystanie służy podnoszeniu poziomu i jakości życia ludzi oraz innowacyjnemu i harmonijnemu rozwojowi<sup>511</sup>. By osiągać ważne społecznie cele, należy umiejętnie zarządzać dziedzictwem<sup>512</sup>. Oznacza to podejmowanie świadomych, opartych na rzetelnej wiedzy decyzji, by jak najlepiej wykorzystać dla dobra publicznego wartości informacyjne, symboliczno-skojarzeniowe, integracyjne, estetyczne i ekonomiczne, których dziedzictwo jest nośnikiem<sup>513</sup>. Jest to oparty na partycypacji proces ochrony, a także wykorzystania potencjału dziedzictwa dla rozwoju gospodarczego i społecznego regionów, w tym rozwoju zrównoważonego<sup>514</sup>.

Przedmiotem zarządzania niematerialnym dziedzictwem jest zapewnienie jego żywotności, ochrony i odtwarzania, wykorzystania potencjału oraz międzypokoleniowego przekazu elementów dziedzictwa, ważnych dla społeczności i dających jej poczucie wspólnoty i ciągłości. Sposoby ochrony muszą być wypracowane przy udziale społeczności, co oznacza, że ma ona bezpośredni wpływ na kierunki, w jakich dziedzictwo będzie się rozwijać<sup>515</sup>. Wdrażanie działań zarządczych oznacza ochronę dziedzictwa i jednocześnie uruchamianie jego potencjału rozwojowego, co wymaga instrumentów prawnych, narzędzi służących rozwojowi gospodarczemu, partycypacji i edukacji, a także strategii zarządzania dziedzictwem. Rozwijanie dziedzictwa jest realizacją pełnego jego potencjału poprzez tworzenie koncepcji, dogłębne badania, analizy finansowe i plany zarządzania, a także różne formy jego udostępniania, promocji, tworzenia na jego bazie nowych produktów, usług

---

<sup>511</sup> Zob. A. Chabiera [i in.] (red.), *Zabytek i jego otoczenie...*

<sup>512</sup> P. Legutko-Kobus, *Zarządzanie dziedzictwem kulturowym...*, s. 222.

<sup>513</sup> K. Gutowska, *Problemy zarządzania dziedzictwem kulturowym*, s.112.

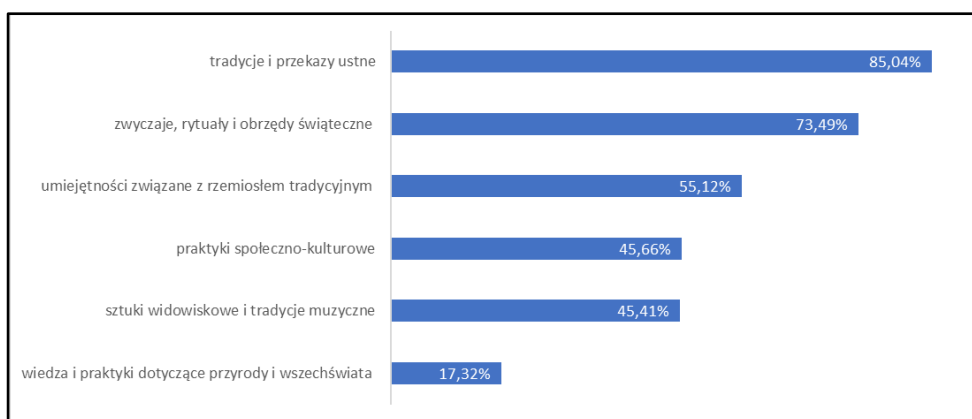
<sup>514</sup> Ibidem.

<sup>515</sup> Ibidem.

i procesów<sup>516</sup>. Skuteczne zarządzanie zasobami dziedzictwa oznacza, że musi ono być dostępne i atrakcyjne dla konsumentów<sup>517</sup>. Wskazuje to na konieczność posiadania wiedzy i narzędzi, które pozwolą stawiać trafne pytania o rolę dziedzictwa dla społeczeństwa i dla jego odbiorców, komunikować jego wartość, angażować ludzi w jego ochronę i rozwój.

Celem badania w ramach zmiennej zarządzanie NDK regionu było rozpoznanie działań podejmowanych przez instytucje na rzecz ochrony NDK oraz sposobów uruchamiania jego potencjału rozwojowego. Rozpoznano także elementy NDK, jakie respondenci identyfikują w swoich regionach, w tym celu posłużono się klasyfikacją ustaloną w Konwencji UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego<sup>518</sup>. Najliczniej identyfikowanymi przez badanych elementami okazały się być tradycja i przekazy ustne (85,04%) oraz zwyczaje, rytuały i obrzędy świąteczne (73,49%). Wysoką ocenę (ponad 55,12%) zyskały także umiejętności związane z rzemiosłem tradycyjnym. Mniej niż połowa respondentów identyfikuje występowanie w swoich regionach praktyk społeczno-kulturowych (45,66%) oraz sztuk widowiskowych i tradycji muzycznych (45,41%). Najślabiej identyfikowany element NDK (17,32%) to wiedza i praktyki dotyczące przyrody i wszechświata. Poziom ich zachowania i przekaz wśród członków społeczności w regionach należy tym samym uznać za najśłabszy. Wyniki badania przedstawiono na rys. 5.1.

**Rysunek 5.1. Elementy NDK występujące w regionie**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań właściwych

<sup>516</sup> J. Keahey, *Sustainable Heritage Development in the South African Cederberg*, „Geoforum” 2019, 104(1), s. 36–45.

<sup>517</sup> J. Purchla, *Dziedzictwo kulturowe a kapitał...*, s. 21–30.

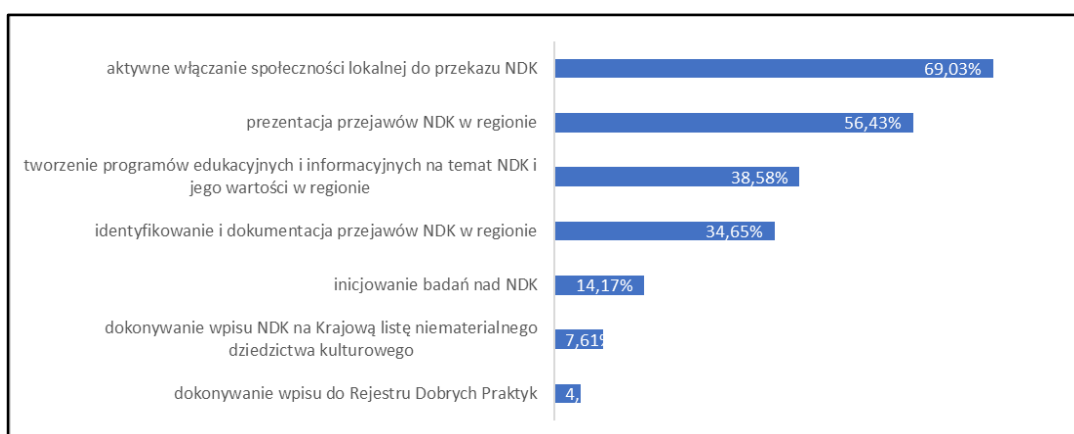
<sup>518</sup> Konwencja UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego z dn. 17.10.2003 r., Dz.U. 2011, nr 172, poz. 1018, art. 2.

Jednym z postulatów dotyczących ochrony niematerialnego dziedzictwa jest ścisła współpraca z jego depozytariuszami. Badanie dowiodło, że w instytucjach istnieje wysoka świadomość takiej konieczności, a ochrona NDK odbywa się poprzez aktywne działania. Aż 69,03% badanych wskazało, że wśród działań podejmowanych przez instytucje na rzecz ochrony NDK znajduje się aktywne włączanie społeczności lokalnej do przekazu NDK. Ponad połowa respondentów (56,43%) chroni dziedzictwo poprzez podejmowanie inicjatyw prezentowania jego przejawów w regionie. Prawie 40% (38,58%) respondentów tworzy programy edukacyjne i informacyjne na temat NDK i jego wartości.

Porównywalne wskazania (34,65%) otrzymała identyfikacja i dokumentacja przejawów NDK, natomiast tylko niecałe 15% badanych wskazało, że ochronie NDK służy inicjowanie badań nad nim. Zaskakujący jest fakt, że narzędzia ochrony NDK, jakie promuje UNESCO, a którymi są wpisy na Krajową listę niematerialnego dziedzictwa kulturowego oraz wpisy do Rejestru Dobrych Praktyk, są w regionach wykorzystywane w bardzo niewielkim stopniu. Tylko odpowiednio 7,61% i 4% badanych podkreśliło je wśród podejmowanych działań, które mają chronić NDK. Zagadnienie to wymaga dogłębszego zbadania jego przyczyn, można jednak przypuszczać, że u podłoża stać może słabe rozpoznanie narzędzi UNESCO lub trudności formalne, jakie wiążą się z przygotowaniem wpisów.

Wyniki badania przedstawiono na rys. 5.2.

**Rysunek 5.2. Działania podejmowane przez instytucje na rzecz ochrony NDK**

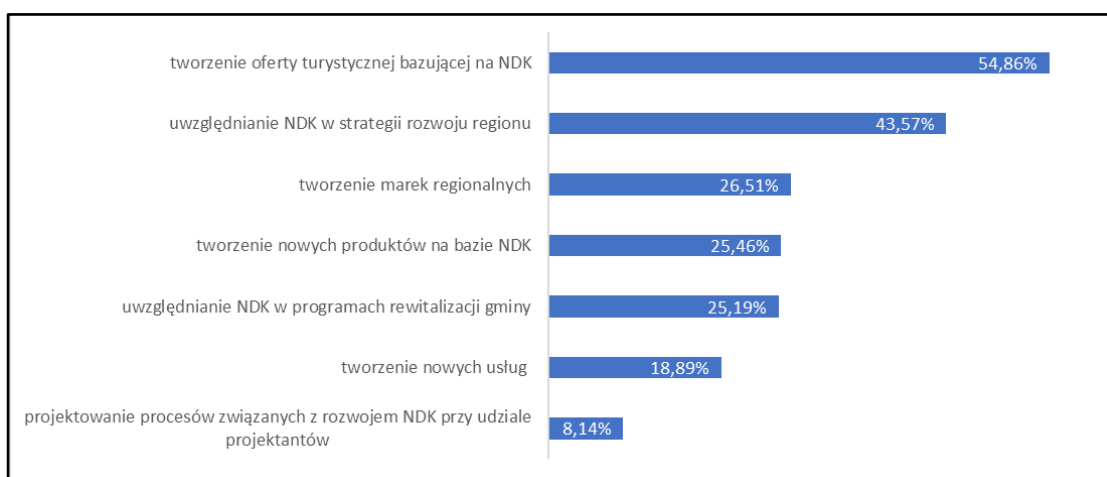


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań właściwych

Zarządzanie niematerialnym dziedzictwem oznacza nie tylko jego ochronę, ale też wykorzystywanie potencjału rozwojowego. Rozwój dziedzictwa, rozumiany jako

różne formy jego udostępniania, promocji, a także tworzenia na jego bazie nowych produktów, usług i procesów, pojawia się jako cel licznych projektów realizowanych w regionach, na które otrzymać można dofinansowanie ze środków ministerialnych i unijnych<sup>519</sup>. Badanie wykazało, że najpopularniejszą formą aktywności wśród tych podejmowanych przez instytucje na rzecz rozwoju NDK, jest tworzenie oferty turystycznej bazującej na NDK (rys. 5.3). Wskazała tak ponad połowa badanych (54,86%). Rozwój niematerialnego dziedzictwa jest także dla respondentów możliwy dzięki uwzględnieniu go w regionalnych strategiach rozwoju regionu (43,57% wskazań). Nie przekłada się to jeszcze jednak w proporcjonalny sposób na tworzenie konkretnych marek regionalnych i nowych produktów. Tylko jedna czwarta respondentów upatruje w takich aktywnościach możliwości rozwoju NDK (odpowiednio 26,51% i 25,46%). Jeszcze mniejszą popularnością cieszy się kreowanie na bazie NDK nowych usług (18,89%), a także tworzenie procesów przy udziale projektantów (8,14%).

**Rysunek 5.3. Działania podejmowane przez instytucje na rzecz rozwoju NDK**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań właściwych

Przeprowadzone badanie służyło także identyfikacji działań, które respondenci utożsamiają z zarządzaniem NDK oraz stosują w swoich organizacjach. Największa liczba wskazań (48,82%) dotyczyła aktywności związanej z identyfikacją lokalnego

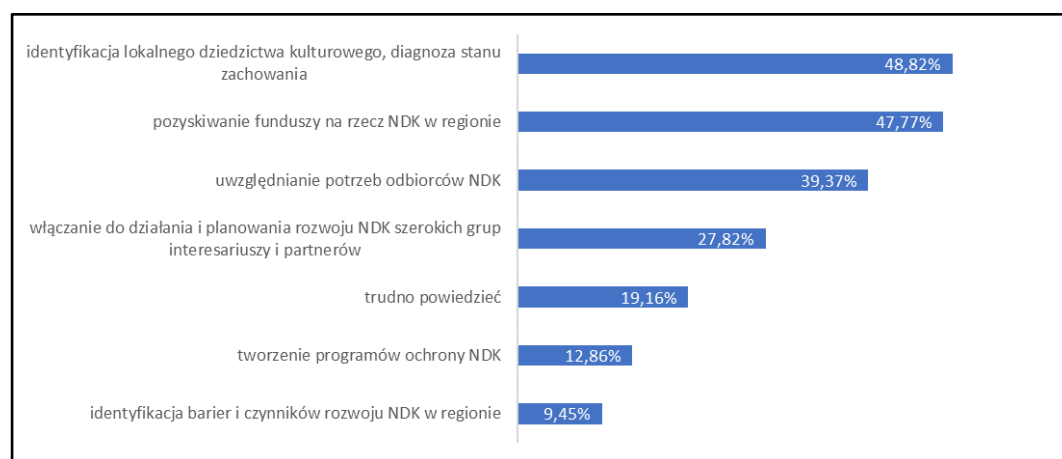
<sup>519</sup> Dofinansowanie ochrony oraz rozwoju dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego na pograniczu polsko-słowackim, EWT, 17.02.2017, <https://www.ewt.gov.pl/strony/wiadomosci/dofinansowanie-ochrony-oraz-rozwoju-dziedzictwa-przyrodniczego-i-kulturowego-na-pograniczu-polskoslowackim/>; RP Consulting, *Dziedzictwo Regionalne. MRPO 2014–2020 – Oś priorytetowa 6 – Dziedzictwo Regionalne*, <https://inteligentny-rozwoj.com.pl/index.php/fundusze-europejskie-2014-2020/mrpo-2014-2020/dziedzictwo-regionalne/>; *Zachowanie, rozwój i promocja dziedzictwa kulturowego Miasta Luboń poprzez przebudowę, rozbudowę i wyposażenie Domu Włodarza na cele instytucji kultury*, Mapa Dotacji UE, <https://mapadotacji.gov.pl/projekty/1249203/>, [17.03.2022].



dziedzictwa oraz diagnozą stanu jego zachowania. Wyniki te są o tyle zaskakujące, że tylko niecałe 35% respondentów wskazało na te działania w pytaniu dotyczącym ochrony NDK. Identyfikacja zasobów w obszarze NDK i diagnoza jego zachowania są zatem przez respondentów utożsamiane z zarządzaniem dziedzictwem, co mieści się w modelu zarządzania dziedzictwem opracowanym przez NID (podrozdział 1.5). Równie ważnym aspektem dla respondentów jest aktywność związana z pozyskiwaniem funduszy na rzecz NDK (47,77% odpowiedzi). Znaczenie ma fakt, że aż 39,37% ankietowanych jest świadomych wagi, jaką w zarządzaniu NDK ma uwzględnianie potrzeb odbiorców dziedzictwa, co jest zgodne z wytycznymi zarówno UNESCO, jak i NID. Postrzeganie ważnej roli interesariuszy dziedzictwa i współpracy z partnerami w procesie zarządzania nim zostało potwierdzone przez 27,82% respondentów, którzy przyznali, że włączają interesariuszy we wspólne działania i planowanie rozwoju NDK.

Aktywności związane z identyfikacją dziedzictwa i finansowaniem jego ochrony, a także rozpoznawaniem potrzeb odbiorców, nie znajdują jednak w regionach odbicia w tworzeniu oficjalnych programów ochrony NDK. Tylko 12,86% osób przyznało się do podejmowania tego typu inicjatyw. Niewiele osób (9,45%) podejmuje też działania badawcze, które mają na celu identyfikację barier i czynników rozwoju NDK w regionie. Zwraca również uwagę wysoki odsetek odpowiedzi: „Trudno powiedzieć” (19,16%), co może świadczyć o tym, że pomimo zapisów dotyczących ochrony NDK w zakresach działań instytucji lub ich celach statutowych świadome zarządzanie NDK nie jest realizowane bądź respondenci nie są tego świadomi. Elementy zarządzania NDK podejmowane przez reprezentowane w badaniu instytucje przedstawiono na rys. 5.4.

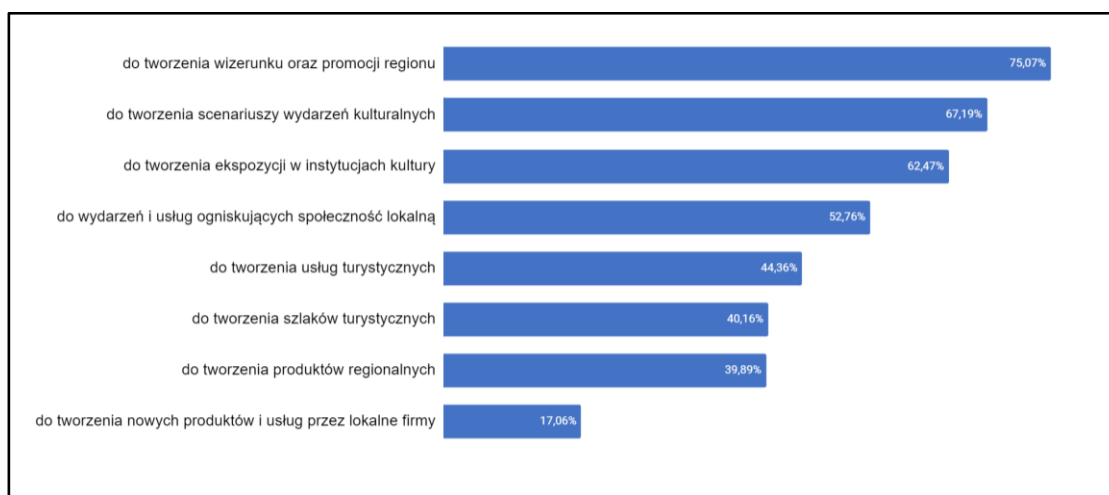
**Rysunek 5.4. Elementy zarządzania NDK podejmowane przez instytucje**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań właściwych

Z badania wyłania się stosunkowo szeroki wachlarz celów, do jakich wykorzystywane jest NDK w regionach. Najczęstszymi celami jego użytkowania są tworzenie wizerunku oraz promocja regionu: posiłkuje się nimi aż 75,07% badanych. Niewiele mniej wskazań dotyczyło wykorzystywania NDK do tworzenia scenariuszy wydarzeń kulturalnych oraz ekspozycji w instytucjach kultury (odpowiednio 67,19%; 62,47%). Ponad połowa badanych (52,76%) zaznaczyła przy tym, że NDK pełni rolę w ogniskowaniu lokalnej społeczności: jest ono wykorzystywane do tworzenia wydarzeń i usług mających takiemu ogniskowaniu sprzyjać. NDK pełni też istotną rolę w tworzeniu usług, szlaków oraz produktów turystycznych (odpowiednio 44,36%; 40,16%; 39,89%). Zaskakuje jednak fakt, że tylko 17,06% badanych zauważa, by te usługi i produkty tworzone były przez lokalne firmy, co sugerować może, iż nie są one dla przedsiębiorców komercyjnie wystarczająco atrakcyjne. Wyniki przedstawiono na rys. 5.5.

**Rysunek 5.5. Cele, do jakich wykorzystywane jest NDK w regionach**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań właściwych

Analiza wyników badań wskazuje, że w regionach podejmowane są świadome działania związane z wykorzystywaniem NDK w celu osiągnięcia ważnych społecznie celów, co stanowi istotę zarządzania NDK. Badani podejmują aktywności, które służą ochronie NDK i mają na celu wykorzystanie jego potencjału rozwojowego dla regionu, przede wszystkim w jego promocji, tworzeniu oferty turystycznej, a także w tworzeniu społecznych więzi. Organizacje zarządzają również dziedzictwem, utożsamiając to zadanie głównie z identyfikacją NDK i diagnozą stanu jego zachowania, a także pozyskiwaniem na jego rzecz funduszy. Respondenci deklarują, że w ich regionach depozytariusze dziedzictwa biorą udział w decyzjach związanych z jego

wykorzystaniem; brane są także pod uwagę potrzeby jego odbiorców. Wskazuje to na wypełnianie jednego z warunków skutecznego zarządzania dziedzictwem, jakim jest partycypacja społeczna.

## 5.2 Wpływ niematerialnego dziedzictwa kulturowego na rozwój regionu

Współczesne zarządzanie rozwojem regionu łączy koncepcje zarządzania strategicznego oraz działania marketingowe<sup>520</sup>. Aktywności strategiczne prowadzone są po to, by podnosić atrakcyjność lokalizacyjną danego obszaru, polepszać więź z regionem, warunki zamieszkania, prowadzenia działalności gospodarczej, pracy, a także spędzania czasu wolnego. Działania marketingowe mają na celu rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb lokalnej społeczności oraz kształtowanie pozytywnego wizerunku danego regionu. Procesy zarządzania niematerialnym dziedzictwem wpisują się w nowoczesne ujęcie zarządzania rozwojem lokalnym, w którym akcentuje się znaczenie kapitałów terytorialnych, innowacji, integracji i partycypacji społecznej<sup>521</sup>.

Istotnym elementem przeprowadzonego badania było zdiagnozowanie wpływu, jaki na rozwój danego regionu mają działania podejmowane przez instytucje na rzecz ochrony i rozwoju NDK (rys. 5.6). O opinię na temat skutków, jakie ochrona i rozwój NDK przynoszą regionom, zapytano respondentów w pytaniu, w którym odpowiedzi zaznaczano na siedmiostopniowej skali Likerta (przy czym 1 oznaczało: „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 7 „zdecydowanie się zgadzam”). Najwięcej respondentów uznało, że ochrona i rozwój NDK skutkują lepszą promocją regionu, wzrostem poczucia wspólnoty lokalnej oraz większą wiedzą mieszkańców na temat historii regionu (wszystkie te odpowiedzi uzyskały średnią 5,4). Wskazania te można uznać za spójne z celami, jakie respondenci upatrują w wykorzystywaniu NDK w regionach. NDK wykorzystywane do tworzenia wizerunku i promocji regionu przynosi efekty w postaci lepszej jego promocji. Z kolei bazowanie na NDK w tworzeniu scenariuszy wydarzeń kulturalnych (dla turystów i mieszkańców) i ekspozycji w instytucjach kultury może skutkować wzrostem poczucia wspólnoty lokalnej oraz większą wiedzą mieszkańców na temat historii regionu.

Kolejnym wysoko ocenionym rezultatem ochrania i rozwijania NDK w regionie jest wzrost poczucia przynależności do wspólnoty narodowej (średnia 4,8).

---

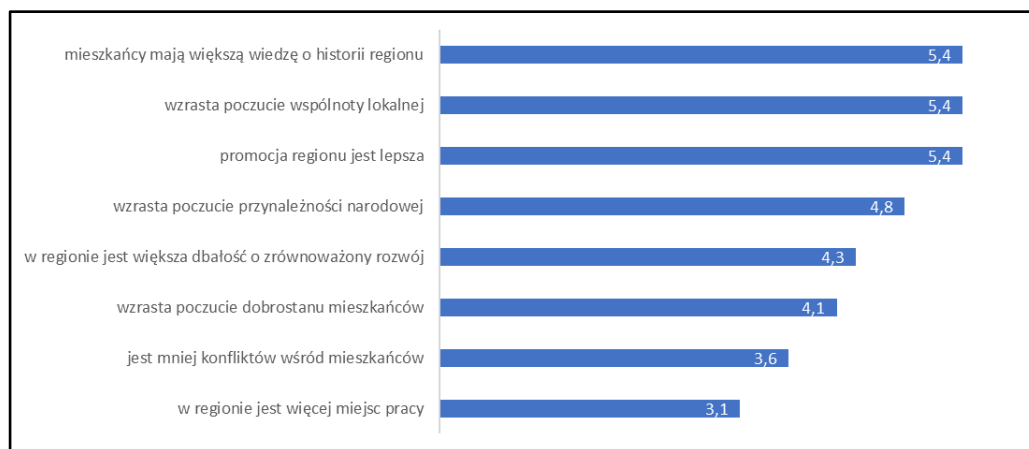
<sup>520</sup> M. Ziółkowski, *Strategiczne zarządzanie...*, s. 145–163.

<sup>521</sup> P. Legutko-Kobus, *Zarządzanie dziedzictwem kulturowym...*, s. 221.

Potwierdza to rolę dziedzictwa jako czynnika spajającego społeczności na różnych poziomach. To wskazanie znalazło się przed oceną wpływu NDK w postaci większej dbałości o zrównoważony rozwój (średnia 4,3) oraz poczucia ogólnego dobrostanu mieszkańców (średnia 4,1), a także występowania mniejszej liczby konfliktów społecznych (średnia 3,6).

Najniższą ocenę przyznano wpływowi ochrony i rozwoju NDK na wzrost liczby miejsc pracy w regionie. Widoczny jest tu związek z zaprezentowanymi powyżej nielicznymi wskazaniem dotyczącymi wykorzystywania NDK do tworzenia nowych produktów, usług i procesów, a także niewielkim poziomem jego komercyjnego wykorzystania przez działające w regionach firmy. Z wypowiedzi respondentów wynika, że poza promocją regionu NDK oddziałuje przede wszystkim na wzrost poziomu wiedzy i społecznej więzi mieszkańców. Nie można jednak pominąć zauważalnego w opiniach respondentów związku pomiędzy ochroną i rozwojem NDK a dbałością o zrównoważony rozwój regionu (średnia ocen 4,3) i dobrostan mieszkańców (4,1).

#### Rysunek 5.6. Skutki ochrony i rozwoju NDK dla regionów



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań właściwych

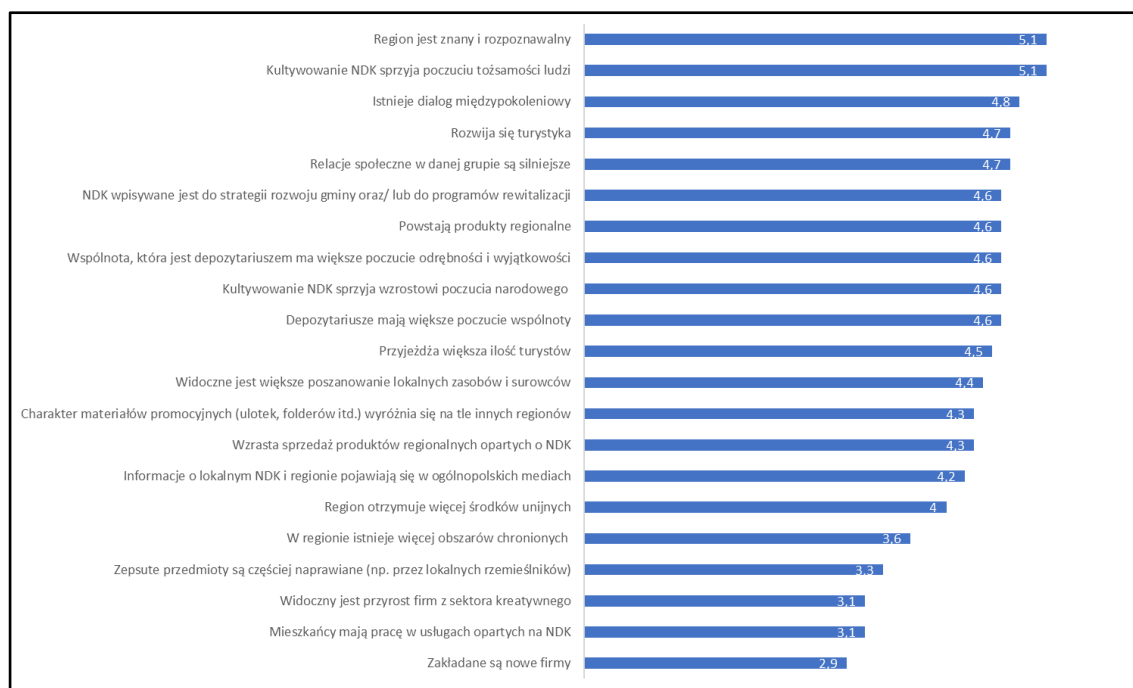
Ocenie badanych poddano także stopień wpływu wykorzystania NDK na rozwój regionu w jego czterech aspektach: ekonomicznym, społecznym, kulturowym i zrównoważonego rozwoju (rys. 5.7). Respondenci zaznaczali odpowiedzi na siedmiostopniowej skali Likerta (odpowiedź 1 oznaczała: „w ogóle nie ma wpływu”, a 7: „wpływa w bardzo dużym stopniu”). Dwa obszary zostały wskazane jako te, w których wykorzystanie NDK ma największy wpływ na rozwój regionu. Był to wpływ NDK na społeczną sferę życia mieszkańców oraz na rozwój turystyczny regionu. Respondenci

najwyżej ocenili uzyskiwanie większej rozpoznawalności przez dany region oraz sprzyjanie poczuciu tożsamości ludzi (średnia ocen 5,1). Respondenci zauważają wpływ NDK w istnieniu międzypokoleniowego dialogu (średnia 4,8), silniejszych relacjach społecznych w grupie, większym poczuciu wspólnoty depozytariuszy, jej odrębności i wyjątkowości, a także przynależności narodowej (średnia 4,6). Wyraźnie akcentowanym wpływem NDK na rozwój regionu jest jego wkład w rozwój turystyki (średnia 4,7), powstawanie produktów regionalnych (4,6), większą liczbę turystów w regionie (4,5). NDK ma wpływ na marketingowe aspekty zarządzania regionem, ponieważ dzięki jego wykorzystaniu charakter materiałów promocyjnych wyróżnia się na tle innych regionów (średnia 4,4), a informacje o NDK i regionie pojawiają się w ogólnopolskich mediach (4,2).

Kolejnym aspektem wpływu NDK na rozwój regionu jest jego związek ze zrównoważonym rozwojem. Respondenci dosyć wysoko ocenili wpływ NDK na poszanowanie lokalnych zasobów i surowców (średnia 4,4), jednak kolejne jego przejawy w postaci powstawania obszarów chronionych czy częstszego naprawiania zepsutych przedmiotów oceniono już stosunkowo nisko (odpowiednio 3,6 i 3,3).

Zdecydowanie najniżej ocenionymi przez respondentów efektami wpływu NDK na rozwój regionu są te powiązane z warunkami prowadzenia działalności gospodarczej. Chociaż dzięki NDK regiony pozyskują więcej środków unijnych (średnia ocena 4,0), to jednak najniżej oceniono jego wpływ na przyrost firm z sektora kreatywnego i miejsca pracy w usługach opartych na NDK (3,1) oraz tworzenie nowych firm (2,9).

**Rysunek 5.7. Stopień wpływu wykorzystania NDK na rozwój regionu**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań właściwych

W opinii badanych NDK oddziałuje na region przede wszystkim w sferze kulturowej i społecznej. Odgrywa też istotną rolę zarówno w warstwie aktywności marketingowych, które w zarządzaniu regionem mają zaspokajać potrzeby lokalnej społeczności i pozytywnie kształtować wizerunek danego regionu. W działaniach strategicznych NDK służy polepszaniu więzi z regionem i ofercie spędzania czasu wolnego. Natomiast w procesach zarządczych i w ocenie wpływu na rozwój regionu NDK nie jest postrzegane jako wystarczająco dobra baza do tworzenia komercyjnych produktów lub usług.

### **5.3 Zastosowanie kreatywnych metod pracy w rozwoju niematerialnego dziedzictwa kulturowego**

Kreatywność to kompetencja rozwiązywania problemów<sup>522</sup>. Metody pobudzania kreatywności są różnorodne, a celem stosowania kreatywnych metod pracy jest stworzenie warunków, w których możliwe będzie znalezienie pomysłów na rozwiązanie problemów. Metody kreatywne odrzucają klasyczną logikę linearną i odrywają się od znanych rozwiązań, schematów, stereotypów, co sprzyja łamaniu barier i ograniczeń<sup>523</sup>.

<sup>522</sup> B. Karlińska, R. Knosala, *Analiza technik...*, s. 49.

<sup>523</sup> A. Kosieradzka (red.), *Metody i techniki...*, s. 124.

Do kreatywnych metod pracy zaliczane są m.in. klasyczna burza mózgów, metoda delficka i design thinking. Design thinking wywodzi się z pracy projektantów i umożliwia rozwiązywanie złożonych i niejednoznacznych problemów, tworzenie innowacji i nowych wartości<sup>524</sup>. Metoda ta jest skoncentrowana na człowieku, dzięki czemu pozwala na wypracowanie produktów lub usług, które w danym otoczeniu i środowisku są lepiej dostosowane do ludzkich potrzeb. Procesy design thinking ograniczone są trzema ramami: potrzebami odbiorców i atrakcyjności dla nich, możliwościami technologicznymi oraz uzasadnieniem ekonomicznym<sup>525</sup>. Wyróżnikami procesu są m.in. interdyscyplinarność zespołu projektowego, empatia, rozumienie potrzeb użytkowników i eksperymentowanie. Design thinking umożliwia tworzenie rozwiązań, które w pozytywny sposób wpływają na ludzkie doświadczenia, co w przedsiębiorstwach ułatwia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i sukcesu finansowego<sup>526</sup>.

Celem przeprowadzonego badania było poddanie ocenie osób, które zajmują się zarządzaniem NDK regionu, w jakim stopniu w realizacji zadań w tym obszarze mogą oni wykorzystywać metodę design thinking. W procesie konstruowania pytań przyjęto założenie, że respondenci mogą nie mieć doświadczeń związanych ze stosowaniem metody, a nawet nie znać określenia „design thinking”. W konstrukcji pytań kilkakrotnie odniesiono się zatem do ogólniejszego terminu „kreatywne metody pracy”, ponieważ dopuszczono, że respondenci, którzy nie mają doświadczenia w wykorzystywaniu design thinking, mogą nieświadomie stosować jej elementy, traktując je jako część kreatywnego procesu twórczego. W przypadku pytania wprost o doświadczenie respondentów związane ze stosowaniem metody design thinking wytłumaczono, czym się ona charakteryzuje.

Wymienione aspekty badane były w układzie czynników, które dotyczyły podejmowania w organizacjach współpracy z projektantami, a także celów, do jakich projektowanie jest w nich wykorzystywane. Ponadto zbadano, co w opinii respondentów przyczynić się może do rozwoju NDK i na ile stosowanie kreatywnych metod pracy, takich jak design thinking, może wpłynąć na rozwój NDK.

Badanie stosunku respondentów do stosowania metod kreatywnych w działaniu na rzecz NDK rozpoczęto od ogólnego pytania o ich doświadczenie w pracy

---

<sup>524</sup> U. Johansson-Sköldberg, J. Woodilla, M. Çetinkaya, *Design Thinking...*, s. 121.

<sup>525</sup> D. Kelley, T. Kelley, *Creative Confidence...*, s. 35.

<sup>526</sup> Zob. J. Kolko, *Design Thinking...*

z projektantami. Praca projektantów jest w swojej istocie procesem kreatywnym i projektanci często zaszczepiają w organizacjach kreatywne metody pracy. Respondentom zadano pytanie o podejmowanie współpracy z projektantami o różnych specjalizacjach (projektanci produktów, grafiki, wystaw, usług, procesów), ponieważ w każdym z wymienionych obszarów projektowania mieścić się mogą działania na rzecz NDK. Badanie wykazało, że w zakresie zachowania i/lub rozwoju NDK z projektantem współpracowała mniej niż połowa osób (45,41%), a 54,59% takiego doświadczenia nie ma. Z kolei diagnoza udziału respondentów w kreatywnych procesach prowadzonych metodą design thinking, mających na celu rozwój NDK, wykazała, że aż 83,46% badanych nie ma takiego doświadczenia i nie brało udziału w takim procesie. Deklarowana przez ponad połowę respondentów współpraca z projektantem polegać musiała zatem na zleceniu projektantowi zadania do wykonania, a nie na współdziałaniu w procesach, w których przedstawiciele instytucji byłiby włączani do wspólnego wypracowywania rozwiązań.

Przyjęcie to znalazło potwierdzenie w wynikach pytania, którego celem było ustalenie, w jakich obszarach działania instytucji, związanych z NDK, wykorzystywane jest projektowanie (rys. 5.8). Dominującym celem wykorzystywania projektowania jest stworzenie plakatu, ulotki, wizerunku wydarzenia (59,84% odpowiedzi), a także projektowanie wydawnictw (39,37%). Jedna trzecia organizacji (27,29%) wykorzystuje projektowanie do tworzenia produktów turystycznych. Design w bardzo niewielkim stopniu wykorzystywany jest w badanych organizacjach do tworzenia nowych usług, produktów, artefaktów bazujących na NDK (np. wyrobów rzemieślniczych). Takie działanie wskazało jedynie odpowiednio: 12,59% i 12,07%. Do najrzadziej wskazanych obszarów stosowania projektowania należą procesy ochrony i rozwoju niematerialnego dziedzictwa (10,24%). Mniej wskazań otrzymało tylko projektowanie opakowań dla produktów (8,14%), co z kolei sugeruje, że wizerunek produktów tworzonych przez organizacje nie jest tworzony w świadomy sposób. Projektowanie wizerunku opartego na NDK sprowadza się raczej do oprawy graficznej wydarzenia i/lub wydawnictwa, a nie produktów organizacji.

Pomimo iż w pytaniu o podejmowanie współpracy z projektantem ponad połowa ankietowanych przyznała, że w ich instytucji nie miała ona miejsca, to w pytaniu o to, do czego projektowanie jest wykorzystywane, tylko 28,35% głosów otrzymała odpowiedź, że projektowanie w ogóle nie jest w organizacji stosowane. Rozbieżne wyniki badań sugerować mogą, iż dopiero wypunktowanie konkretnych obszarów pracy projektowej



mogło respondentom uświadomić, że de facto podejmowali oni współpracę z projektantem.

Analiza odpowiedzi respondentów wskazuje, że w organizacjach działających na rzecz ochrony i rozwoju NDK rola designu postrzegana jest przede wszystkim w kategoriach narzędzia służącego stylizacji i tworzeniu wizerunku, a nie kreatywnego procesu czy metody działania, które umożliwiają rozwój. Odsetek odpowiedzi wskazujących na podejmowanie inicjatyw związanych z tworzeniem nowych produktów, usług czy procesów pokazuje, że w instytucjach panuje niewielkie przekonanie co do możliwości posiłkowania się projektowaniem w rozwoju NDK.

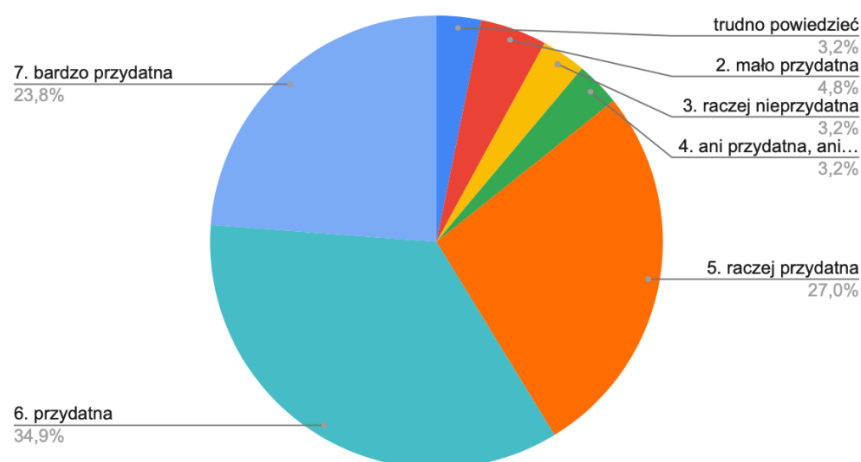
**Rysunek 5.8. Obszary działania instytucji dotyczące NDK w których wykorzystywane jest projektowanie**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań właściwych

Część badanych, którzy zadeklarowali, że brali udział w procesie design thinking w obszarze NDK (16,54% ogółu respondentów), została zapytana o ocenę przydatności tej metody. Dominującymi odpowiedziami było uznanie metody za przydatną, raczej przydatną i bardzo przydatną (w sumie 85,7%), przy bardzo małym odsetku odpowiedzi uznających design thinking za nieprzydatne (14,3% odpowiedzi). Dowodzi to, że warunkiem przekonania do tej kreatywnej metody pracy na rzecz NDK może być uczestnictwo w takim procesie i jego praktyczne przećwiczenie. Rozkład odpowiedzi przedstawia rys. 5.9.

**Rysunek 5.9. Ocena przydatności metody przez respondentów, którzy brali udział w procesie design thinking**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań właściwych

Wszyscy respondenci, w tym dominująca grupa osób, które nie miały do czynienia z design thinking (83,46%), zostali zapytani o ocenę zastosowania w rozwoju NDK szeroko traktowanych kreatywnych metod pracy (rys. 5.10). Analizy dokonano poprzez czynnik konkretnych działań, w których zastosowanie tych metod może wpłynąć na rozwój NDK w największym stopniu. W ankiecie zastosowano siedmiostopniową skalę Likerta (1 – „zdecydowanie nie wpłynie”, 7 – „wpłynie w bardzo dużym stopniu”), a także uwzględniono wybór odpowiedzi: „nie wiem/trudno powiedzieć”.

Wyniki badania były zbieżne z wcześniejszymi wskazaniami dotyczącymi postrzegania roli designu. Dla dominującej grupy respondentów metody kreatywne również służą stylizacji i wspomagają promocję. Według badanych największy wpływ na rozwój NDK ma zastosowanie metod kreatywnych w działaniach promocyjnych i mających na celu tworzenie wizerunku danego elementu NDK (średnia ocena 5,2). Narzędzia projektowe i metody kreatywne są jednak również odbierane jako atrakcyjne i stosowne do pracy z młodszymi pokoleniami: taką samą, najwyższą ocenę (5,2) przyznano działaniom mającym na celu włączanie młodego pokolenia w kultywowanie dziedzictwa. Równie wysoką ocenę (5,1) uzyskało wykorzystywanie kreatywnych metod pracy w procesie komunikacji i docierania do odbiorców. Skuteczne przekazywanie i propagowanie wartości NDK stanowi dla respondentów wyzwanie i w tym obszarze widzą oni rolę dla kreatywnych metod. Wysoko oceniono też ideę wykorzystywania kreatywnych metod pracy do tworzenia nowych produktów i usług opartych na NDK

(5,0). Ten aspekt jest rozbieżny z wcześniej otrzymanym wynikiem pytania o cele, do jakich jest wykorzystywane projektowanie. Respondenci przyznają rangę kreatywności w tworzeniu produktów i usług, nie ma to jednak odbicia w praktyce badanych organizacji, w których te produkty i usługi w rzeczywistości projektowane są w niewielkim zakresie. Wykorzystanie kreatywnych metod pracy ma też w opinii badanych zastosowanie w procesach kultywowania i odtwarzania danego elementu NDK (4,9). Tę samą ocenę przyznano określaniu potencjału rozwojowego gminy oraz tworzeniu sieci powiązań z instytucjami, organizacjami i przedsiębiorcami, którzy mogliby wdrażać produkty i usługi oparte na NDK. Kreowanie modelu zarządzania NDK zyskało ocenę 4,7, natomiast najniżej oceniono utworzenie wokół danego elementu NDK modelu biznesowego (4,6). Wyniki badania wskazują na postrzeganie metod kreatywnych jako bardziej adekwatnych do budowania sieci i relacji, niż twardych modeli biznesowych. Respondenci mogą także mieć przekonanie, że elementy NDK z racji swojego charakteru nie stanowią (lub nie powinny stanowić) wystarczająco dobrej bazy do tworzenia modeli biznesowych służących celom komercyjnym.

**Rysunek 5.10. Ocena zastosowania kreatywnych metod pracy w rozwoju NDK**

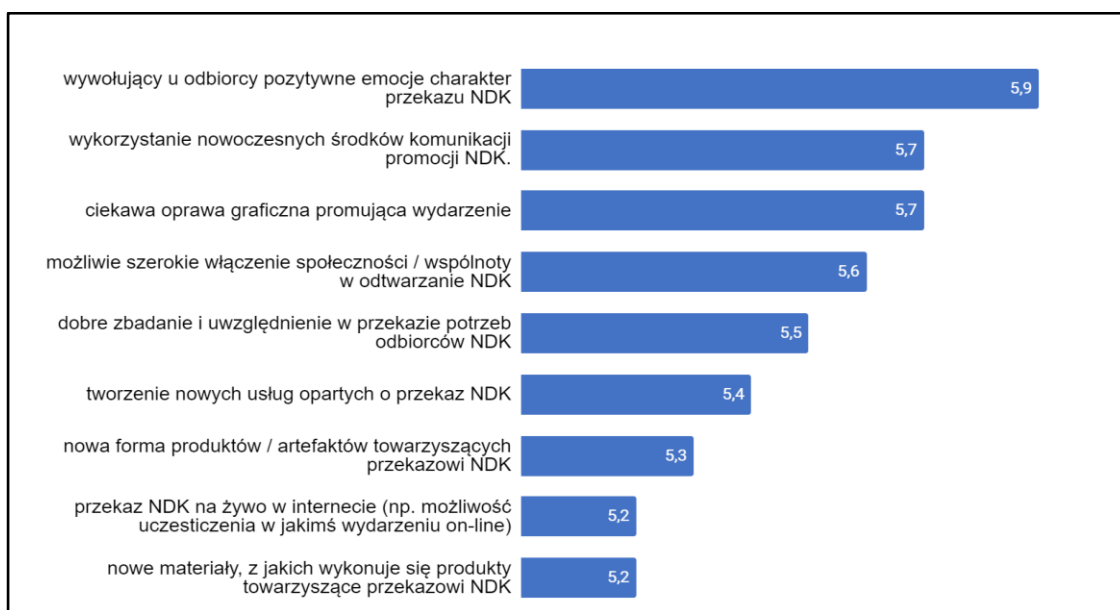


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań właściwych

W celu zbadania możliwości wykorzystywania kreatywnych metod pracy do rozwoju NDK respondentów zapytano także o to, jak oceniają stopień wpływu różnorodnych czynników na ten rozwój (rys. 5.11). Respondenci mieli dokonać oceny na skali 1–7 (1 – „w ogóle nie wpływa”, 7 – „wpływa w bardzo dużym stopniu”). Charakter

przekazu NDK wywołujący u odbiorców pozytywne emocje został określony jako mający największy wpływ na jego rozwój (średnia 5,9). Niewiele niżej (5,7) oceniono wpływ ciekawej oprawy graficznej promującej wydarzenie oraz wykorzystanie nowoczesnych środków komunikacji i promocji. Na rozwój NDK ma także w opinii badanych wpływ czynnik wspólnotowy i społecznościowy: możliwie szerokie włączanie społeczności w odtwarzanie NDK uzyskało średnią ocenę 5,6. Podobny wynik (5,5) otrzymało dobre zbadanie i uwzględnienie w przekazie potrzeb odbiorców NDK. Tworzenie nowych usług opartych na przekazie NDK oraz produktów, które towarzyszyć mogą temu przekazowi, uzyskało odpowiednio oceny: 5,4 i 5,3. Najniższe średnie ocen (5,2) respondenci przyznali prowadzeniu przekazów NDK w internecie oraz wykorzystaniu nowych materiałów w tworzeniu produktów towarzyszących przekazowi NDK.

**Rysunek 5.11. Ocena wpływu wybranych czynników na rozwój NDK**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań właściwych

Przedstawione powyżej wyniki badań świadczą o upatrywaniu w rozwoju NDK roli czynników emocjonalnych i społecznościowych, a także wizerunkowych. Respondenci widzą także wagę włączania społeczności oraz rozpoznawania potrzeb odbiorców. Chociaż badanie dotyczące postrzegania roli designu i metod kreatywnych, w tym design thinking, nie wykazało u odbiorców pełnej świadomości ich roli jako narzędzi, to jednak analiza obszarów, w których mogą one w ich opinii być zastosowane, a także czynników mających wpływ na rozwój NDK, pozwala na wnioskowanie, że

metoda design thinking może mieć zastosowanie w procesach rozwoju i zarządzania NDK.

#### **5.4 Zastosowanie design thinking w rozwiązaniach z zakresu niematerialnego dziedzictwa kulturowego regionu**

Zastosowanie metody design thinking w rozwiązaniach z zakresu niematerialnego dziedzictwa kulturowego było, zgodnie z zaplanowanym procesem badawczym, badane dwuetapowo. Celem badań była ocena metody design thinking jako skutecznego narzędzia kreowania innowacyjnych rozwiązań w obszarze NDK. Badania miały także na celu weryfikację przyjętego hipotetyczno-dedukcyjnego modelu procesu design thinking dla zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu.

Pierwszy etap badań realizowano w warunkach zastanych, w trakcie warsztatów design thinking przeprowadzonych w ramach projektu Ilucidare. Drugi etap to wywołany i moderowany przez autorkę pracy eksperyment w postaci warsztatów design thinking dotyczących rzemiosła na Śląsku Cieszyńskim. W trakcie obydwu procesów prowadzone były obserwacje bezpośrednie nieuczestniczące, a po ich zakończeniu – wywiady pogłębione z uczestnikami. Profil uczestników warsztatów, długość ich trwania oraz tematyka przewodnia były różne, co pozwoliło na uzyskanie szerszego obrazu zastosowania design thinking w NDK.

W tym podrozdziale przedstawiono rezultaty warsztatów – koncepcje odnoszące się do NDK, które zostały wypracowane przez zespoły biorące udział w warsztatach, oraz wyniki prowadzonych obserwacji.

Rezultaty przeprowadzonych wywiadów zostaną zaprezentowane w podrozdziale 5.5.

##### **5.4.1 Warsztaty design thinking – projekt Ilucidare**

Przeprowadzenie badań w warunkach zastanych wśród uczestników międzynarodowego projektu Ilucidare miało na celu uzyskanie perspektywy młodych profesjonalistów z różnych krajów świata zajmujących się zarządzaniem dziedzictwem w ramach swojej pracy zawodowej. Pełniejsza charakterystyka tej grupy badawczej została przedstawiona w podrozdziale 4.4. Należy tu nadmienić, że Ilucidare to projekt badawczy analizujący zależności między dziedzictwem kulturowym a innowacjami oraz

między dziedzictwem kulturowym a dyplomacją<sup>527</sup>. Innowacje w obszarze dziedzictwa zostały tu określone jako wdrażanie nowatorskich pomysłów lub metod, które prowadzić mają do uzyskania ulepszeń dla użytkowników danego produktu lub usługi (związanych z dziedzictwem) oraz zwiększenia ich wartości dla użytkownika<sup>528</sup>.

Badania zastosowania design thinking w rozwiązaniach z zakresu NDK regionu, które wypracowała grupa młodych profesjonalistów, przeprowadzono poprzez obserwację nieuczestniczącą oraz analizę wyników warsztatów w ramach Letniej Szkoły Ilucidare. Autorka pracy pełniła w ich trakcie rolę uczestniczki, nie ukrywając jednak prowadzenia obserwacji na potrzeby własnej pracy doktorskiej. Szkoła nosiła tytuł „Dziedzictwo i innowacje: Europa Środkowa i nie tylko” i odbywała się 18–24 lipca 2021 r. w Krakowie i Krośnie. W ramach programu zaplanowano sesje dotyczące dziedzictwa oraz warsztaty design thinking, które miały na celu znalezienie twórczej odpowiedzi na wyzwania związane z funkcjonowaniem konkretnej organizacji – Centrum Dziedzictwa Szkła (CDS) w Krośnie. Warsztaty moderowane były przez dwójkę specjalistów design thinking. W procesie skupiono się na wyzwaniach konkretnego studium przypadku. CDS popularyzuje tradycję powstawania i projektowania krośnieńskiego szkła – wyrobów szklanych tworzonych przez Hutę Szkła w Krośnie oraz inne zlokalizowane w regionie zakłady szklarskie. W ofercie Centrum znajdują się warsztaty i pokazy produkcji i zdobienia szkła, w których turyści mogą brać czynny udział; organizowane są także ekspozycje szkła artystycznego i użytkowego.

Warsztaty design thinking składały się z dwóch komponentów. Pierwszym z nich była seria sesji edukacyjnych. W trakcie spotkania w Krakowie zaproszeni eksperci przedstawiali aspekty tworzenia różnych kategorii innowacji w dziedzictwie, a także ich przykłady z całego świata. Uczestników szkoły zapoznano także z założeniami i technikami charakterystycznymi dla metody design thinking, a wiedza uzyskana w trakcie przygotowania teoretycznego została następnie wykorzystana w grupowej pracy warsztatowej. Proces przebiegał zgodnie z modelem Design Council; jego poszczególne etapy i elementy przedstawia tab. 5.1.

---

<sup>527</sup> Partnerami projektu były: Międzynarodowe Centrum Kultury w Krakowie, Katolicki Uniwersytet w Leuven (koordynator), Europa Nostra, KEA European Affairs, World Monuments Fund España, Kosovo Foundation for Cultural Heritage without Borders i Uniwersytet w Cuence. Ambicją partnerów projektu było inspirowanie i ułatwianie wykorzystania dziedzictwa w zrównoważonym rozwoju terytorialnym i międzynarodowych relacjach, a także stworzenie sieci ekspertów, wymiana wiedzy i kontaktów.

<sup>528</sup> *Szkoła letnia ILUCIDARE*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków, <https://mck.krakow.pl/szkola-letnia-ilucidare>, [29.03.2022].

**Tabela 5.1. Przebieg procesu design thinking w ramach Letniej Szkoły Ilucidare**

<b>Etapy procesu</b>	<b>Elementy składowe etapu</b>
<b>Odkrywanie (sesje w Krakowie i w Krośnie)</b>	1. Nakreślenie kontekstu funkcjonowania CDS: zebranie informacji nt. dziedzictwa obróbki szkła, specyfiki usług Centrum, rynku szkła, potrzeb odbiorców; 2. Wywiady: - z osobami odpowiedzialnymi za tworzenie i funkcjonowanie instytucji, w tym z głównym kuratorem, przewodnikami turystycznymi i kierownikami działów, - z pracownikami w trakcie pełnienia przez nich obowiązków zawodowych (szklarze, osoby prezentujące umiejętności wytopu szkła i tworzenia produktów szklanych, sprzedawcy w sklepie, przewodnicy), - z klientami – turystami korzystającymi z oferty Centrum; 3. Obserwacje, podążanie ścieżką klienta, badanie wizerunku i rozpoznawalności Centrum w mieście.
<b>Definiowanie (sesja odbywająca się w Krośnie)</b>	Analiza i definiowanie wyzwania projektowego poprzez stawianie pytań: w jaki sposób możemy?
<b>Rozwój</b>	Tworzenie rozwiązań i późniejsze ich udoskonalanie poprzez burzę mózgów, ocenę wpływu, wybór pomysłu do pracy projektowej zgodnie z perspektywą person.
<b>Dostarczenie</b>	1. Dostarczenie wypracowanego rozwiązania poprzez finałową sesję prezentującą wypracowane pomysły w obecności ekspertów, pracowników i przekazanie kadry kierowniczej Centrum Dziedzictwa Szkła; 2. Udostępnienie scenariuszy kadrze kierowniczej CDS w celu sprawdzenia możliwości wdrożenia wybranych rozwiązań.

Źródło: opracowanie własne

Ważnym dla procesu faktem było wcześniejsze przygotowanie do niego kadry kierowniczej oraz pracowników Centrum. Jeszcze przed jego rozpoczęciem zespół koordynujący Szkołę spotkał się z wybranymi pracownikami oraz dyrektorem Centrum, by zaprezentować założenia procesu, profil uczestników warsztatu oraz cele działania. Zgodnie z wypowiedziami pracowników, a także poczynionymi obserwacjami, można ocenić, iż kierownicy i pracownicy Centrum byli pozytywnie nastawieni do procesu, chętnie współpracowali w jego trakcie, w otwarty sposób podchodzili do możliwości zmian.

Ogólne wyzwanie, jakie postawiono na początku procesu design thinking, dotyczyło bardzo szeroko rozumianego rozwoju Centrum: sprawienie, by CDS osiągało wzrost (ang.: *Make the Glass Heritage Center Grow*). Rozwój ten nie został zdefiniowany: pozwolono zespołom, by same dokonały uszczegółowienia wyzwania, przy założeniu, że design thinking daje ramy dla kreatywnej pracy, w wyniku której wyłonią się szczegóły. W trakcie procesu wyłaniały się dwie perspektywy – organizacji (CDS) oraz końcowych użytkowników, odbiorców jej oferty. W toku warsztatów zgodzono się, że wpływ pojawi się, kiedy uda się te dwie perspektywy połączyć. Określenie wartości, jaką niesie innowacja wypracowana w wyniku procesu design thinking, stało się jednym z punktów procesu, a także elementem prezentacji wypracowanych rozwiązań przed kierownictwem Centrum.

Cztery zespoły, na które podzielono uczestników szkoły, zauważyły różne potrzeby odbiorców oferty CDS i stosownie do nich zaproponowały rozwiązania, które można pogrupować w konkretne kategorie (tab. 5.2). Koncepty rozwiązań nie zostały zaprezentowane w postaci bardzo szczegółowych scenariuszy działań, a ich ujęcie sugeruje skupienie na kontekście wartości, jakie dzięki wdrożeniu zyskałoby CDS oraz jego odbiorcy.

**Tabela 5.2. Kategorie wypracowanych rozwiązań**

Lp.	Kategoria rozwiązań
1.	Usprawnienie promocji CDS i lepsza komunikacja wartości dziedzictwa odbiorcom
2.	Lepsze przedstawienie i udostępnienie zasobów turystom międzynarodowym
3.	Stworzenie nowych ścieżek i scenariuszy wizyt oraz wystaw (np. uwzględniających większy nacisk na prezentację dorobku projektantów szkła)
4.	Budowanie relacji z lokalną społecznością i mieszkańcami miasta

Źródło: opracowanie własne.

Pomimo różnych zauważonych potrzeb oraz różnych perspektyw postrzegania dziedzictwa powstałe cztery koncepcje rozwiązań łączyła myśl przewodnia, jaką jest traktowanie dziedzictwa w kategorii doświadczenia oraz konieczność włączania odbiorców i depozytariuszy w jego tworzenie.

Ocena zastosowania design thinking w Centrum Dziedzictwa Szkła przez osoby pracujące oraz zarządzające nim została dokonana na podstawie zanotowanych przez autorkę wypowiedzi podsumowujących końcowe prezentacje uczestników (wypowiedzi obecnych na prezentacji pracowników: kierownika CDS, kuratorki wystaw i pracownika galerii), a także obserwacji poczynionych w trakcie procesu.



Oceniono, że wartościami procesu są:

- kreatywny charakter procesu i perspektywa grona międzynarodowych profesjonalistów;
- dostrzeżenie perspektywy odbiorcy (różne potrzeby różnych grup turystów, w tym międzynarodowych);
- docenienie zasobów, jakie wiążą się z inną perspektywą patrzenia na tradycję wyrobu szkła (uwzględnienie dokonań polskich projektantów);
- uwzględnienie w promocji dziedzictwa współczesnych środków promocji (Instagram, TikTok, Facebook) oraz tłumaczenia komunikatów na język angielski;
- dostrzeżenie potrzeby zaprojektowania systemu informacji i budowania czytelnego komunikatu na wystawach;
- zrozumienie konieczności świadomego kształtowania relacji z otoczeniem i mieszkańcami.

Rezultaty procesu dla CDS zostały ocenione przede wszystkim jako uzyskanie nowego spojrzenia i pomysłów, które wcześniej nie były brane pod uwagę w funkcjonowaniu Centrum oraz zarządzaniu szklarską tradycją regionu. Proces dał kierownictwu i pracownikom szerszy kontekst możliwości wykorzystania NDK, uwrażliwił na rolę tworzenia sieci relacji z odbiorcami i mieszkańcami oraz konieczność skutecznego promowania dziedzictwa. Przekierował myślenie na potrzeby odbiorców i traktowanie dziedzictwa jako doświadczenia.

Młodzi profesjonaliści wnieśli w proces swoje doświadczenia i wiedzę. Na podstawie obserwacji poczynionych w trakcie warsztatów można stwierdzić, że wykazali pełną otwartość na poszczególne etapy metody design thinking, a techniki i narzędzia, jakimi mieli się w procesie posługiwać, nie budziły ich obaw. Z dużą gotowością i pozytywnymi emocjami podejmowali też pracę zespołową. W ocenie zastosowania kreatywnej metody pracy przez uczestników warsztatu warto przywołać wyniki ankiety podsumowującej, jaką przeprowadzili organizatorzy Szkoły Letniej Ilucidare<sup>529</sup>. 22 uczestników, dokonując oceny w pięciostopniowej skali Likerta, uznało, że zyskało nowe umiejętności i nowe podejście do rozwiązywania problemów i innowacyjnego myślenia o dziedzictwie (średnia ocena 4,68).

Dla młodych profesjonalistów istotnym rezultatem warsztatu okazała się być także potrzeba zmanifestowania przekonania o aktywnej roli dziedzictwa. Świadczy

---

<sup>529</sup> J. Sanetra-Szeliga, A. Vandesande, *Ilucidare. D4.2. Evaluation report on the summer courses*, dokument wewnętrzny projektu Ilucidare, 2022, s. 36–47.

o tym fakt, że wydali oni „Manifest Absolwentów ILUCIDARE” (*ILUCIDARE Alumni Manifesto – Manifesto of Heritage Geeks*) – dokument, w którym deklarują, że: „chcą wykorzystać pełną wartość, jaką dziedzictwo kulturowe może przynieść społeczeństwu poprzez dekonstrukcję koncepcji dziedzictwa kulturowego jako czegoś, co należy chronić, i wykorzystanie go jako potężnego, aktywnego narzędzia, które wypełniłoby lukę między ludźmi, a także aktywne narzędzie, które zniwelowałoby różnice między regionami europejskimi, wzmocniło pozycję mniejszości, sprzyjało dialogowi w obrębie społeczności i między nimi oraz w samym sektorze dziedzictwa kulturowego, ponownie odkryło potencjał rzemiosła i obszarów wiejskich oraz zachęcało do wzajemnego uczenia się i inspirowało wszystkie podmioty zaangażowane w dziedzictwo kulturowe”<sup>530</sup>.

W wyniku przeprowadzonego w trakcie Szkoły Letniej Ilucidare badania można określić, iż zastosowanie design thinking w projektowaniu rozwiązań z zakresu NDK regionu przyniosło rezultaty w postaci nie tylko rozwiązań dotyczących wykorzystania NDK regionu, ale też zmiany postrzegania dziedzictwa jako własnego zasobu przez osoby zarządzające i pracujące w instytucji, dla której prowadzono proces, oraz zwiększenia wśród samych uczestników procesu umiejętności i wrażliwości na rolę, jaką dziedzictwo kulturowe może odgrywać w społecznościach.

#### **5.4.2 Warsztaty design thinking w obszarze rzemiosła na terenie Śląska Cieszyńskiego**

Druga część podjętych badań jakościowych polegała na przeprowadzeniu eksperymentu naukowego w postaci warsztatu design thinking, w którym autorka niniejszej pracy pełniła rolę moderatorki i prowadziła obserwację nieuczestniczącą. Warsztat przeprowadzono 18 września 2021 r. w Cieszynie jako wydarzenie towarzyszące festiwalowi kultury regionalnej „Skarby z cieszyńskiej trówy”<sup>531</sup> organizowanemu przez Zamek Cieszyn<sup>532</sup>. Celem eksperymentu było zbadanie, jakie efekty przynosi zastosowanie metody design thinking w środowisku depozytariuszy NDK, oraz uzyskanie perspektywy osób, które dokonują przekazu umiejętności tworzących NDK, kształtują ofertę zakładów rzemieślniczych, tworzą ofertę turystyczną

---

<sup>530</sup> KEA European Affairs Team, *Ilucidare. Policy recommendations to promote heritage as a source for innovation and international relations*, s. 30, <https://ilucidare.eu/sites/default/files/2022-09/Ilucidare%20Policy%20Recommendations%2013092022.pdf>, [15.08.2022].

<sup>531</sup> Trówa – w gwarze lokalnej skrzynia wianna.

<sup>532</sup> Zamek Cieszyn to instytucja kultury pełniąca rolę regionalnego centrum designu, zajmująca się promocją designu oraz ochroną lokalnego dziedzictwa kulturowego. Więcej: [www.zamekcieszyn.pl](http://www.zamekcieszyn.pl).

i w różnej formie wspierają NDK w regionie (z ramienia uczelni wyższej, instytucji kultury, czy mediów).

Przedmiotem pracy warsztatowej stało się zachowanie rzemiosła na Śląsku Cieszyńskim. Temat ten został wybrany przez autorkę pracy z kilku powodów. Pierwszym jest fakt występowania bogatego rzemieślniczego dziedzictwa regionu i istotna rola, jaką odgrywało ono przez stulecia w lokalnym rozwoju gospodarczym i społecznym. Na przełomie XX i XXI wieku rola rzemiosła znacząco podupadła, część zakładów została zlikwidowana (np. szlifierstwo kryształów, rymarstwo), a niektóre umiejętności zostały zapomniane wraz z odejściem ostatnich mistrzów. Sektor ten został poważnie zagrożony przez konkurencję wynikającą z masowej produkcji przedmiotów oraz zanikanie potrzeby naprawiania rzeczy, wypieranej przez nabywanie nowych. Część rzemieślników pozostała jednak jeszcze aktywna zawodowo, a ich umiejętności i techniki, jakimi się posługują, stały się obszarem fascynacji i zawodowych poszukiwań dla projektantów, którzy doceniają wartość rzemiosła<sup>533</sup>. Dużym zainteresowaniem cieszy się m.in. charakterystyczna dla dziedzictwa rzemieślniczego Cieszyna umiejętność wyrobu strzelb, tzw. cieszynek, podtrzymywana przez mającego tam warsztat rusznikarza i wpisana na Krajową listę niematerialnego dziedzictwa kulturowego. Ważnym czynnikiem mającym wpływ na wybór tematu rzemiosła był więc jego potencjał w zakresie wpływu na rozwój sektorów kreatywnych.

Na wybór tematu miało także wpływ wcześniejsze zaangażowanie autorki we współpracę z projektantami i działania mające na celu popularyzację technik rzemieślniczych na Śląsku Cieszyńskim. Dzięki tym działaniom autorka rozpoznała częściowo potrzeby i środowisko osób zajmujących się rzemiosłem w regionie, zaangażowanych w jego zachowanie i rozwój.

Zaplanowany eksperyment naukowy przybrał formę warsztatu, którego celem było znalezienie sposobów zachowania i kontynuacji rzemiosła w regionie Śląska Cieszyńskiego. W przeciwieństwie do warsztatu Ilucidare, gdzie uczestnikami byli młodzi profesjonalści, w tym warsztacie zaplanowano udział przede wszystkim depozytariuszy rzemiosła z Cieszyna i regionu. Większość uczestników została indywidualnie zaproszona przez autorkę pracy, dwie osoby zgłosiły się w odpowiedzi na informację o planowanym warsztacie, które pojawiło się na Facebooku Zamku Cieszyn. Spośród uczestników grupy tylko dwie osoby zadeklarowały znajomość metody design

---

<sup>533</sup> L. Trojan, *Dziedzictwo – nasza przyszłość. Raport z warsztatów organizowanych w ramach projektu „Sieć na rzecz innowacyjnego rzemiosła”*, Zamek Cieszyn, Cieszyn 2019, s. 14.

thinking. Zgodnie z założeniem wynikającym z przyjętego na podstawie badań literaturowych modelu procesu design thinking uczestników dobrano tak, by zapewnić różnorodność perspektyw i doświadczeń związanych z rzemiosłem. Ich skład przedstawia tab. 5.3.

**Tabela 5.3. Skład uczestników warsztatu tworzących interdyscyplinarny zespół projektowy**

Kategoria uczestnika warsztatu	Osoba	Liczba osób
Depozytariusze dziedzictwa	Rzemieślnicy	4
Depozytariusze dziedzictwa	Przedstawiciele lokalnych instytucji kultury i mediów zaangażowanych w ochronę i promocję NDK	5
Przedstawiciel otoczenia mającego wpływ na zachowanie i rozwój dziedzictwa	Przedstawiciel Narodowego Instytutu Dziedzictwa	1
Eksperti	Przedstawiciele uczelni wyższych	2
Przedstawiciele sektora kreatywnego	Architekt, projektanci, artystka	5
Przedstawiciele odbiorców usług	Mieszkanka miasta niezwiązana z rzemiosłem, turysta	2

Źródło: opracowanie własne

Przebieg eksperymentu zaplanowano zgodnie z pięciostopniowym modelem Stanford. Przygotowania do warsztatu rozpoczęto z trzytygodniowym wyprzedzeniem. Autorka pracy, przy wsparciu wybranych przedstawicieli sektora kreatywnego (architektki oraz dwójki projektantów), rozpoczęła fazę empatyzacji, zbierając informacje na temat historii lokalnego rzemiosła, analizując bazę rzemieślników działających w regionie oraz prowadząc obserwacje dotyczące oferty zakładów rzemieślniczych funkcjonujących w Cieszynie i regionie. Kryterium wyboru zakładów była ich różnorodność. Wybrano dziewięć zakładów z terenu miasta:

- zakłady obecnie popularne, występujące w mieście w liczbie od kilku do kilkunastu (usługi szewskie i piekarnicze),
- zakłady niegdyś popularne, obecnie zanikające, występujące pojedynczo (kapelusznictwo, zegarmistrzostwo, zduństwo, wyrób biżuterii techniką filigranu),
- pracownie tzw. nowych rzemieślników, założone przez osoby posiadające wyższe wykształcenie, które chcą w świadomy sposób rozwijać dane rzemiosło (pracownia ceramiczna, plecionkarska),

— zakład rusznikarski: reprezentant umiejętności wpisanej na Krajową listę niematerialnego dziedzictwa kulturowego.

W ramach przygotowania do warsztatu i pierwszego etapu fazy empatyzacji określono ofertę i produkty danych zakładów, ich witryny, obecność w ofercie turystycznej miasta, widoczność stron internetowych i stosowanej reklamy. Przeprowadzono też wstępne nieustrukturyzowane wywiady, rozmowy z właścicielami i pracownikami dotyczące problemów funkcjonowania rzemieślników w mieście.

Z racji charakteru wydarzenia, w ramach którego miał miejsce warsztat („Skarby z cieszyńskiej tróły”), i ograniczeń organizacyjnych Zamku Cieszyn eksperyment przeprowadzono w ciągu jednego dnia. Przebieg procesu zaprezentowano w tab. 5.4.

**Tabela 5.4. Przebieg procesu design thinking w ramach eksperymentu naukowego**

<b>Etapy procesu</b>	<b>Elementy składowe etapu</b>
<b>Wprowadzenie</b>	Przedstawienie metody design thinking
<b>Empatyzacja</b>	1. Nakreślenie kontekstu i przedstawienie historii rzemiosła w regionie Śląska Cieszyńskiego; 2. Przedstawienie dobrych praktyk związanych z wykorzystywaniem rzemiosła do tworzenia wizerunku i oferty regionu, postawienie ogólnego problemu: Dlaczego chcemy zachowywać rzemiosło? 3. Prezentacja informacji pochodzących z wywiadów z rzemieślnikami, wymiana doświadczeń, wywiady pomiędzy uczestnikami warsztatu; 4. Stworzenie mapy interesariuszy, mapowanie wyzwań.
<b>Definiowanie wyzwania</b>	1. Wybór wyzwania projektowego, wybór grup docelowych, postawienie pytania: w jaki sposób możemy...? 2. Stworzenie person i map emocji.
<b>Współtworzenie</b>	Tworzenie rozwiązań poprzez burzę mózgów zgodnie z perspektywą person, filtrowanie pomysłów, tworzenie scenariuszy rozwiązań pod kątem grup docelowych
<b>Prototypowanie</b>	Dopracowanie wybranych scenariuszy
<b>Testowanie</b>	1. Prezentacja wypracowanych przez grupy scenariuszy (ocena prototypu); 2. Dyskusja o tym, co można udoskonalić.

Źródło: opracowanie własne

Obserwacje prowadzone w trakcie warsztatu wykazały, że uczestnicy bardzo dobrze przyjęli wstępne wprowadzenie w metodę design thinking, jej znaczenie i przykłady wykorzystania. Równie pozytywnie zareagowali na krótkie zanurzenie w historię i kontekst występowania rzemiosła w regionie. Wprowadzenie było ważną częścią procesu, ponieważ pozwoliło wejść uczestnikom w pracę kreatywną, zrozumieć cel spotkania i zaufać metodzie. Zespołowi projektowemu zapewniono komfortowe warunki pracy, salę sprzyjającą pracy kreatywnej, materiały do pracy i prototypowania. W toku warsztatu zespół podzielono na cztery robocze grupy tak, by w każdym z nich znalazł się rzemieślnik oraz przedstawiciel instytucji kultury i sektora kreatywnego. Persony użyte w procesie zostały wcześniej wstępnie przygotowane przez moderatorkę na podstawie własnych doświadczeń i wywiadów, a w trakcie warsztatów uczestnicy dopracowywali ich historie, emocje, oczekiwania. Prototypowanie odbyło się w formie prezentacji scenariuszy i pomysłów na forum grupy.

W efekcie zmapowania problemów związanych z zachowaniem rzemiosła i przeprowadzonych rozmów grupy robocze wybrały wyzwania projektowe, nad którymi chciały pracować, a także zaproponowały rozwiązania stosowne do stworzonych person (tab. 5.5).

**Tabela 5.5. Rozwiązania dotyczące zachowania NDK wypracowane przez uczestników eksperymentu naukowego**

Lp. grupy	Zauważony problem	Wyzwanie projektowe	Persona	Zaproponowane rozwiązanie
1.	Brak współpracy oraz zaufania pomiędzy rzemieślnikami (pracującymi głównie indywidualnie) i urzędem miasta, osobami odpowiedzialnymi za promocję miasta i wsparcie dla przedsiębiorców	W jaki sposób sprawić, by rzemieślnicy chcieli się wspierać i korzystać ze wsparcia formalnego?	Lokalny urzędnik	Powołanie „Klubu rzemieślnika” – nieformalnej organizacji zrzeszającej rzemieślników, wspieranej przez urząd miasta. Klub ułatwiłby rzemieślnikom i urzędnikom spotkanie się, mapowanie potrzeb, ustalanie strategii promocji, aktywności sprzedażowej itd. Przedstawiciele urzędu zyskiwaliby korzyści w postaci większej wiedzy o ofercie rzemieślników, niebanalne prezenty, ciekawą promocję miasta, strategię promocji, która uwzględniałaby naturalne zasoby miasta. Dla rzemieślników zyskiem byłaby możliwość współdziałania, zyskiwania nowych zamówień, poczucie dowartościowania.

2.	Niska świadomość społeczna na temat charakteru pracy rzemieślniczej, znaczenia tej pracy, ról w społeczności, jakie pełnią rzemieślnicy	W jaki sposób możemy zmieniać świadomość roli i wartości rzemiosła?	Przedsiębiorca – właściciel pensjonatu	Pomysł oferty turystycznej, łączącej promocję lokalnych rzemieślników, wizyty studyjne w zakładach rzemieślniczych, warsztaty, żywy kontakt z dziedzictwem. Grupa nadała ofercie tytuł: „Tajemnicza tradycja”. Ma ona odpowiadać na problem braku zajęć dla turystów spędzających czas w regionie w przypadku niepogody. Przestrzeń danego pensjonatu służyłaby promocji rzemieślników, stałaby się też naturalną ekspozycją obiektów, a właściciel oferowałby możliwość udziału w warsztatach z rzemieślnikami.
3.	Brak międzypokoleniowego przekazu umiejętności rzemieślniczych	W jaki sposób możemy przekonać młode pokolenia do kontynuacji działalności rzemieślniczej i motywować rzemieślników do aktywności w tym zakresie?	Młody rzemieślnik	„Ogród doświadczeń rzemieślniczych” – miejsce oferujące żywe spotkania, warsztaty i możliwości doświadczania rzemiosła. Grupa zaproponowała możliwość wykonywania przez osoby odwiedzające „Ogród” nietypowych przedmiotów. Usługa powinna być zaprojektowana w duchu projektowania uniwersalnego, wymaga współpracy z samorządem i stosownymi urzędami, wspólnego pozyskiwania dotacji. „Ogród” miałby również promować inny, bardziej zrównoważony styl życia, budzić zaciekawienie rączną wytwórczością, bardziej spokojnym i zrównoważonym modelem prowadzenia firmy.
4.	Niewystarczająca ilość czasu spędzana wspólnie przez rodziny	W jaki sposób integrować rodziny, jednocześnie promując tradycyjne rzemiosło?	Ojciec rodziny spędzający niewystarczającą ilość czasu z dziećmi	Gra terenowa, skierowana do rodzin, której scenariusz opiera się o dziedzictwo snycerskie i symbolikę istotnego dla kultury pasterskiej Śląska Cieszyńskiego motywu rozety. Rodziny miałyby obserwować pracę snycerza, wziąć udział w warsztacie, poznać symbolikę rozety, a potem, zgodnie ze scenariuszem gry, poszukiwać jej motywów w przestrzeni danej miejscowości i wypełniać poszczególne zadania. Zaplanowano też odwiedziny u rzemieślników – przedstawicieli ginących zawodów.

Źródło: opracowanie własne

W trakcie warsztatu udało się wytworzyć przyjazną atmosferę, w której wspólne pochylenie nad wartością, jaką dla uczestników miało ich lokalne dziedzictwo, pozwoliło im na wyjście poza jego schematyczne postrzeganie. W przyjaznej atmosferze uczestnicy, także ci starsi, odważnie korzystali z zaproponowanych narzędzi i poddali się biegowi procesu. Z entuzjazmem podszli do szukania odpowiedzi na postawione wyzwania, które definiowali w toku procesu. Każda z grup rozmawiała w swoim gronie o najważniejszych problemach, bolączkach związanych z obecnym funkcjonowaniem rzemieślników, współpracą z urzędnikami, promocją miasta poprzez rzemiosło i definiowała własne najważniejsze wyzwanie projektowe.

Warsztat miał również ograniczenia, wśród których największym był czas trwania procesu. Był on ograniczony do jednego dnia (7 h), co spowodowało, że wszystkie fazy procesu musiały być krótkie, niemożliwe było wyjście w teren i dokonywanie obserwacji. W efekcie wywiady prowadzone były tylko pomiędzy uczestnikami warsztatu.

Rezultaty obydwu warsztatów pokazują, że zastosowanie design thinking w obszarze NDK skutkować może wypracowaniem szerokiego wachlarza rozwiązań, które mają znaczenie w radzeniu sobie z wyzwaniami społecznymi, gospodarczymi i klimatycznymi w regionach. Rozwiązania te mogą też wspierać promocję regionów, budować ich wizerunek wśród turystów i mieszkańców, a także wspomagać procesy integracji pomiędzy poszczególnymi jednostkami, społecznościami, instytucjami. Znaczenie tych rozwiązań dla regionu przedstawiono w tab. 5.6.

**Tabela 5.6. Znaczenie wypracowanych metodą design thinking rozwiązań dla regionu**

<b>Wypracowany pomysł/rozwiązanie</b>	<b>Znaczenie dla regionu</b>
Ścieżka zwiedzania CDS (Ilucidare), promocja NDK poprzez nowe media (Ilucidare), „Klub rzemieślnika”, „Tajemnicza tradycja”, „Ogród doświadczeń rzemieślniczych”	Promowanie i przekazywanie wartości NDK
Ścieżka zwiedzania CDS (Ilucidare), wykorzystanie potencjału polskiego designu (Ilucidare), „Tajemnicza tradycja”	Tworzenie nowych doświadczeń i oferty turystycznej dla turystów krajowych
Ścieżka zwiedzania CDS (Ilucidare), „Ogród doświadczeń rzemieślniczych”	Tworzenie relacji z odbiorcami
Ścieżka zwiedzania CDS (Ilucidare), wykorzystanie potencjału polskiego designu (Ilucidare), „Tajemnicza tradycja”	Tworzenie nowych doświadczeń i oferty turystycznej dla turystów międzynarodowych
„Ogród doświadczeń rzemieślniczych”, gra terenowa	Tworzenie nowych doświadczeń i oferty spędzania czasu wolnego dla mieszkańców



„Tajemnicza tradycja”, „Ogród doświadczeń rzemieślniczych”	Międzypokoleniowy przekaz umiejętności i NDK
„Klub rzemieślnika”, „Tajemnicza tradycja”, „Ogród doświadczeń rzemieślniczych”	Produkcja i sprzedaż wytworów towarzyszących NDK generujące dochody
„Klub rzemieślnika”, „Tajemnicza tradycja”, Gra terenowa	Tworzenie więzi lokalnych
„Tajemnicza tradycja”, gra terenowa	Tworzenie więzi rodzinnych
„Klub rzemieślnika”, „Ogród doświadczeń rzemieślniczych”	Promocja regionu
„Klub rzemieślnika”, „Tajemnicza tradycja”, „Ogród doświadczeń rzemieślniczych”	Kształtowanie przestrzeni publicznej
Gra terenowa	Współpraca wewnątrz- i międzyinstytucjonalna
„Ogród doświadczeń rzemieślniczych”, gra terenowa	Aktywność ruchowa
	Promocja stylu życia w duchu zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowanie własne

W przypadku obydwu warsztatów istotne okazało się ich dobre przygotowanie oraz wprowadzenie osób nieznających metody design thinking w jej zasady i elementy. Za czynnik ułatwiający zbudowanie atmosfery sprzyjającej szukaniu innowacyjnych rozwiązań uznać należy przedstawienie dobrych praktyk w tym zakresie, przykładów innowacji, które – nie naruszając wartości dziedzictwa – sprawiają, że jest ono „pożądane” przez odbiorców. Dużą rolę w obydwu opisywanych procesach odegrali także zewnętrzni eksperci, którzy wnieśli dodatkową wiedzę i obserwacje.

Wartością opisywanych procesów design thinking w obszarze NDK było także samo spotkanie w gronie osób zaangażowanych w ochronę i zarządzanie nim, możliwość pracy zespołowej oraz wyjścia poza „własne schematy myślowe, poza własne biurko i sposoby pracy”. Dla uczestników eksperymentu w Cieszynie, wśród których przeważali depozytariusze dziedzictwa, osoby od lat zaangażowane w prowadzenie swoich zakładów, a także piastujące urzędowe stanowiska, spotkanie „otwierało głowy”, dawało poczucie oderwania od codziennej rutyny i skupienia na czymś ważnym, a nawet relaksowało. Uczestnicy wychodzili zainspirowani, z nowymi kontaktami i konkretnymi propozycjami współpracy pomiędzy sobą. Warsztat design thinking okazał się ważnym pretekstem, by uczestnicy mogli poczuć wsparcie osób dzielących podobne wartości i z podobnym szacunkiem traktujących lokalne dziedzictwo. Zróżnicowany skład zespołu pozwolił także na poznanie się osób, które patrzą z różnych perspektyw na zasób dziedzictwa i pełnią różne role w zarządzaniu nim.

## 5.5 Rezultaty design thinking w zakresie niematerialnego dziedzictwa kulturowego

Efekty stosowania metody design thinking są przedstawiane w literaturze przedmiotu w kontekście zysków organizacji, w których metoda jest stosowana, oraz zysków społeczności korzystającej z wypracowanych efektów. Efekty te mogą przynosić zwiększenie satysfakcji klienta, produktywności, sprzedaży, zysków, pozwalać na lepszą identyfikację strategicznych możliwości biznesowych, czy usprawniać pracę zespołową<sup>534</sup>. W obszarze NDK wymienionymi w literaturze rezultatami zastosowania metody są m.in. uchwycenie szerokiej perspektywy spojrzenia na dziedzictwo, odkrycie potrzeb różnych grup odbiorców, zmiana nośników przekazu dziedzictwa, osiągnięcie celów zrównoważonego rozwoju, wzrost poziomu współpracy między instytucjami, określenie najlepszych form komunikowania dziedzictwa, a także organizacja nowych wydarzeń odpowiadających potrzebom turystów<sup>535</sup>.

Efekty wykorzystania design thinking w zakresie NDK były przedmiotem badania w ramach niniejszej pracy doktorskiej. Ich oceny dokonano na podstawie przeprowadzonego dwuetapowo badania jakościowego. Proces badawczy został oparty na jakościowym podejściu interpretatywnym<sup>536</sup>, a materiał źródłowy został przez autorkę dysertacji poddany analizie interpretacyjnej, zgodnie z własnym rozumieniem obserwowanych zjawisk. Metodykę wykorzystaną w badaniach oparto na jakościowych technikach badawczych, zastosowano technikę badawczą w postaci pogłębionego wywiadu indywidualnego, a narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu częściowo standaryzowanego.

Wyniki badania zostały poddane porównaniu oraz interpretacji przy pomocy literatury przedmiotu.

Wywiady pogłębione przeprowadzono z uczestnikami opisywanych wcześniej dwóch warsztatów (warsztatu w ramach projektu Ilucidare oraz moderowanego przez autorkę pracy eksperymentu naukowego). Ich przebieg został przedstawiony w podrozdziale 5.4. Kryterium przynależności do którejś z dwóch grup – grupy

---

<sup>534</sup> Zob. R. Hart, *Design Thinking...*

<sup>535</sup> A. Wolińska-Skuza, M. Skuza, *Wpływ Design Thinking...*, s. 119–129; W.-T. Li, M. Ho, C. Yang, *a Design Thinking-Based Study...*, s. 5–9; L. Trojan, *Malowane dziedzictwo...*, s. 23–28; L. Trojan, *Design i dziedzictwo...*, s. 111–133.

<sup>536</sup> Ł. Sułkowski, *Recepcja nurtu interpretatywnego w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Zarządzanie organizacjami: organizacja jako proces*, (red.) K. Konecki, P. Chomczyński, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 22.

zawodowo zajmującej się zarządzaniem dziedzictwem lub do grupy depozytariuszy dziedzictwa – od początku badań wydawało się istotnym czynnikiem wpływającym na postrzeganie roli metody design thinking. Przyjęto zatem, że w ramach interpretacji wyników szczególną uwagę należy zwrócić na dywersyfikację odpowiedzi ze względu na przynależność do jednej z tych grup. W obydwu procesach warsztatowych zachowano podstawowe założenia design thinking – pracę w interdyscyplinarnych zespołach oraz przebieg procesu zgodnie z fazami konwergencji i dywergencji. Respondenci byli proszeni o udzielenie wywiadu krótko po zakończeniu warsztatów, kiedy mieli poczucie znalezienia się w grupie podobnie myślących osób, satysfakcji, a nawet misji związanej z ochroną dziedzictwa. Wywiady przebiegały w spokojnej i przyjaznej atmosferze, przy dużym zaangażowaniu respondentów.

Pierwszą część wywiadów pogłębionych przeprowadzono z opisaną już wcześniej grupą uczestników warsztatów Ilucidare. W wywiadach wzięło udział dziesięcioro respondentów, w tym dwoje Polaków, którzy udzielili odpowiedzi w języku polskim, i ośmioro obcokrajowców, z którymi wywiady prowadzone były w języku angielskim. Treść wywiadów została przetłumaczona na język polski przez autorkę. Rozmówcami byli młodzi profesjonaliści, których bliższą charakterystykę przedstawiono w podrozdziale 3.4. Scenariusz wywiadu składał się z sześciu pytań: pięciu otwartych i jednego zamkniętego. Uczestnicy mieli udzielić odpowiedzi, lokując je na siedmiostopniowej skali Likerta. Odpowiedzi były na bieżąco notowane w kwestionariuszu przez autorkę. W opisach wyników badań respondentom przypisano symbol R (respondent) i nadano kolejny numer. Uczestnikom eksperymentu naukowego do symbolu R oraz numeru dodano dla odróżnienia jeszcze literę C (Cieszyn).

Pytania zadane w wywiadach odnosiły się do czterech aspektów:

- 1) przydatność i postrzeganie roli metody design thinking w obszarze dziedzictwa,
- 2) ocena wagi poszczególnych faz procesu,
- 3) ograniczenia związane z zastosowaniem metody w obszarze dziedzictwa,
- 4) możliwość uzyskania innowacyjnych rozwiązań dzięki zastosowaniu poszczególnych działań i technik składających się na metodę.

W drugim etapie badań jakościowych wywiady przeprowadzono wśród trzynastu uczestników warsztatu design thinking, organizowanego jako eksperyment naukowy i bazującego na modelu design thinking dla NDK przedstawionym w rozdziale czwartym. Respondentami byli przedstawiciele depozytariuszy rzemiosła z regionu Śląska Cieszyńskiego. Wśród respondentów znaleźli się rzemieślnicy, osoby promujące

rzemiosło, przedstawiciele urzędu miasta, uczelni wyższej, a także odbiorcy rzemiosła oraz przedstawiciele sektora kreatywnego (projektanci). W metryczce scenariusza wywiadu respondenci mogli wskazać, jaką grupę odbiorców reprezentują (można było udzielić następującej odpowiedzi: rzemieślnik, urzędnik, pracownik instytucji kultury, pracownik uczelni wyższej, przedsiębiorca, turysta, projektant). Respondenci łączyli role i przypisywali się do różnych grup (po jednym wskazaniu: rzemieślnik i jednocześnie projektant; turysta/projektant; rzemieślnik/pracownik instytucji kultury/przedsiębiorca/projektant; pracownik uczelni wyższej/turysta; rzemieślnik/przedsiębiorca/turysta/projektant; rzemieślnik/pracownik instytucji kultury; rzemieślnik; turysta oraz urzędnik, dwa wskazania: projektant i dwa: pracownik instytucji kultury). Badani mieścili się w przedziale wiekowym 23–75 lat, mieli wykształcenie średnie (3 osoby) i wyższe (10 osób).

Analiza otrzymanych wyników badań przeprowadzonych w pierwszym etapie wskazała na konieczność pogłębienia scenariusza wywiadów, które przeprowadzono wcześniej z uczestnikami warsztatu Ilucidare. Poszerzenie kwestionariusza polegało na dodaniu pytań dotyczących oceny poszczególnych etapów procesu design thinking. Tej grupie respondentów zadano w sumie dziesięć pytań, w tym dziewięć otwartych, a jedno zamknięte, w którym udzielano odpowiedzi na siedmiostopniowej skali Likerta. Odpowiedzi były na bieżąco notowane w kwestionariuszu przez autorkę.

Jednym z najpopularniejszych i najbardziej uniwersalnych sposobów analizy danych w badaniach jakościowych, umożliwiającym wstępne uporządkowanie danych i redukcję ich złożoności, jest kodowanie<sup>537</sup>. W niniejszej pracy wykorzystano kody „emic”, generowane na bieżąco i wyłaniające się z zebranych danych, wykorzystujące pojęcia terenu, charakterystyczne m.in. dla projektów teorii ugruntowanej<sup>538</sup>. Kody określone zostały w postaci tematów, a kodowanie przebiegało zdarzenie po zdarzeniu. Zastosowano tzw. zogniskowane kodowanie kategorii; struktura kodów została rozbudowana, a następnie zbudowano jej hierarchię. W toku prac zastosowano redukcję danych<sup>539</sup>, dokonano także wyboru danych do prezentacji w postaci tabel.

W niniejszej pracy wykorzystano kody dotyczące takich aspektów jak:

1) poszerzanie rozumienia dziedzictwa,

---

<sup>537</sup> Ibidem, s. 125.

<sup>538</sup> Ibidem, s. 127.

<sup>539</sup> B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021, s. 152–153.

- 2) obieranie perspektywy użytkownika NDK,
- 3) praca zespołowa,
- 4) myślenie kreatywne,
- 5) uzyskiwanie nowych rozwiązań w obszarze NDK,
- 6) wspólnota.

Rezultaty zastosowania metody design thinking w opiniach uczestników warsztatów przedstawiono w podrozdziale 5.5.1.

Celem przeprowadzonych badań jakościowych było także dokonanie weryfikacji hipotetyczno-dedukcyjnego modelu procesu design thinking, który może być stosowany w procesach w obszarze niematerialnego dziedzictwa kulturowego. Rezultaty badania zaprezentowano w podrozdziale 5.5.2.

### **5.5.1 Rezultaty zastosowania metody design thinking w opiniach uczestników warsztatu Ilucidare oraz eksperymentu naukowego dotyczącego rzemiosła na Śląsku Cieszyńskim**

Pierwszy etap badania umożliwił uzyskanie oceny rezultatów zastosowania design thinking w obszarze NDK wśród grupy młodych osób zajmujących się zarządzaniem i ochroną dziedzictwa kulturowego. Respondenci entuzjastycznie oceniali przydatność design thinking w obszarze dziedzictwa i uznawali, że ma ono duże zastosowanie: *„Ponieważ ta metoda jest bardzo otwarta na potrzeby użytkownika, dziedzictwo kulturowe jest zdecydowanie jedną z podstawowych dziedzin, gdzie powinna być stosowana”* (R7).

W opiniach dominowało potraktowanie metody jako przydatnego narzędzia, wspierającego innowacje (R2), stymulującego kreatywność (R10), praktycznej metody skoncentrowanej na człowieku (R5) i otwartej na jego potrzeby (R7). Metoda postrzegana jest w kategoriach *„praktycznej opcji, przynoszącej korzyści – pozwalającej na zapobieganie konfliktom i współpracę ekspertów”* (R7). Design thinking ułatwia monitorowanie tego, czy rozwiązania są dobre dla innych osób (R9), poszerza perspektywę myślenia i przenosi punkt ciężkości na patrzenie *„od zewnątrz”* (R10). Metoda pomaga także w myśleniu *„out of the box w stosunku do dziedzictwa, pozwala przejść od ilości do jakości rozwiązań”* (R3), *„pomaga dziedzictwu wymyślać się na nowo”* (R2). Dla respondentów efektem zastosowania metody jest osiągnięcie konkretnych korzyści i ujrzenie różnych aspektów dziedzictwa, patrzenie na jego wartość nie tylko z pozycji eksperta, ale oczami i zgodnie z potrzebami odbiorców oraz

depozytariuszy, społeczności, dla których jest ono ważne. Badani dostrzegli też wyraźny wpływ metody na pracę zespołu projektowego – na konsolidowanie zespołów, lepszą w nich komunikację i empatię wśród ich członków. Metoda „strukturyzuje przepływ pracy” (R9), „wzmacnia ducha zespołowego” (R10), „uczy słuchania innych, mniej jest dzięki niej osądzania, a więcej empatii” (R4), może także „zwiększyć liczbę uczestników wydarzeń opartych o dziedzictwo i jakość tego uczestnictwa” (R1).

Wśród tej grupy respondentów wyraźnie zarysowało się postrzeganie rezultatu zastosowania metody we wspólnotowym i demokratycznym podejmowaniu decyzji dotyczących dziedzictwa. Wartość procesu dostrzeżono także w kształtowaniu postaw, w których profesjonaliści, eksperci stają się uważniejsi na potrzeby odbiorców: „Metoda może zwiększyć demokratyczne uczestnictwo w rozwiązywaniu problemów, ponieważ tworzy bezpieczną przestrzeń do debaty, wolną od osądów i autosabotażu. Po trzecie – ma potencjał tworzenia lepszych profesjonalistów, bardziej uważnych, empatycznych i biorących pod uwagę potrzeby innych interesariuszy” (R4).

Korzyści z zastosowania design thinking w obszarze NDK, jakie wymieniali respondenci, obrazuje poniższy rysunek w postaci mapy słów (rys. 5.12).

**Rysunek 5.12.** Mapa słów obrazująca korzyści z zastosowania design thinking w obszarze NDK



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Interesującą kwestią jest fakt upatrywania przez respondentów rezultatu zastosowania design thinking w możliwości oddzielenia dziedzictwa od przeszłości i od emocji, które wywołuje ono jako element przeszłości: „Myślę, że zaletą jest umieszczenie dziedzictwa, które dla większości ludzi jest postrzegane jako przeszłość, w realnym i teraźniejszym kontekście, co pomaga w dostrzeganiu rzeczywistych potrzeb i myśleniu o jego przyszłym rozwoju” (R2); „Korzyścią jest swoboda podejścia do problemu z punktu widzenia, który nie jest związany z emocjonalnym obciążeniem, jakie zwykle mają obiekty dziedzictwa kulturowego” (R3).

W oczach młodych profesjonalistów metoda przenosi nacisk i perspektywę patrzenia z eksperta na odbiorcę dziedzictwa i związana jest z osiągnięciem konkretnych korzyści. Wypowiedzi respondentów pozwalają na zgrupowanie tych korzyści w kategorii przedstawione w tab. 5.7. Znajduje się wśród nich także pojawianie się innowacyjnych i kreatywnych rozwiązań, co stanowi jeden z elementów potwierdzenia przyjętej w niniejszej pracy hipotezy szczegółowej (H<sub>6</sub>: Design thinking stanowi skuteczne narzędzie kreowania innowacyjnych rozwiązań w obszarze niematerialnego dziedzictwa kulturowego).

**Tabela 5.7. Korzyści stosowania metody design thinking w oczach młodych profesjonalistów**

<b>Kategoria korzyści</b>	<b>Liczba wskazań</b>
Rozszerzenie eksperckiej perspektywy patrzenia na dziedzictwo, patrzenie z punktu widzenia odbiorców	4 (R1, R5, R9, R4)
Szansa na pojawienie się innowacyjnych i kreatywnych rozwiązań	4 (R1, R3, R5, R8)
Otrzymanie produktów końcowych, które spełniają oczekiwania użytkowników	4 (R5, R6, R7, R8)
Lepsza praca zespołowa	4 (R1, R4, R9, R10)
Usprawnianie pracy zespołu ekspertów i depozytariuszy, uzyskanie wspólnego celu i wspólne decyzje, integracja współpracowników i otwarta komunikacja	3 (R1, R4, R10)
Oderwanie dziedzictwa od obciążeń emocjonalnych	2 (R2, R3)

Źródło: opracowanie własne

Korzyści i wrażenia dotyczące zastosowania design thinking w obszarze NDK były też diagnozowane wśród respondentów uczestniczących w eksperymencie naukowym. Wypowiedzi tej grupy respondentów należy ocenić jako zwięźlejsze, a wywiady trwały krócej niż z uczestnikami warsztatu Ilucidare. Może to wynikać ze stosunkowo krótkiego czasu trwania pracy warsztatowej, a co za tym idzie – mniejszej ilości czasu, zarówno na refleksję, jak i na sam wywiad. Wśród tej grupy dominującą

opinią dotyczącą rezultatu zastosowania metody było poznanie wizji innych osób i uzyskanie dzięki temu różnych perspektyw w myśleniu o własnym dziedzictwie. Respondenci uznali, że metoda „*rozszerza horyzonty uczestników warsztatu*” (R1C), „*pozwoliła patrzeć na to, co mamy w regionie inaczej i jak można na nowo wykorzystać rzemiosło*” (R3C).

„*Dla mnie po warsztacie problem dziedzictwa, o którym zawsze myśleliśmy w określony sposób, zrobił się widoczny z różnych perspektyw*” (R13C).

Jedna osoba zauważyła, że metoda „*daje nowe spojrzenie na dziedzictwo i tym samym przyczynia się do jego popularyzacji*” (R2C), a inna mogła dzięki jej wykorzystaniu „*poznać zdanie ludzi z różnych grup i wbić się w ich buty*” (R4C).

Wyniki badania wskazują, że istotnym rezultatem zastosowania metody było także odkrycie możliwości bardziej kreatywnego podejścia do rozwiązań w obszarze dziedzictwa: „*Metoda pozwoliła mi myśleć w sposób nieszablonowy, szukać innych pomysłów na to, co mogę ludziom oferować*” (R9C); „*Design thinking daje inspirującą wizję łączenia współczesnych metod z tradycyjnym rzemiosłem*” (R5C).

W przeciwieństwie do opinii uzyskanych w pierwszej grupie badanych (młodych profesjonalistów) w tej grupie respondentów metoda była w niewielkim stopniu utożsamiana z narzędziem. Tylko jedna osoba określiła ją tym terminem, mówiąc, że jest to „*narzędzie, które wpływa na tworzenie innowacyjnych rozwiązań*” (R8C). Za marginalne można także uznać uzyskanie przez respondentów rezultatu, jakim jest perspektywa odbiorcy dziedzictwa. Znalezienie odpowiedzi na konkretne potrzeby odbiorców za wart wymienienia uznał tylko jeden respondent (R9C). W opiniach depozytariuszy metoda przynosi efekty służące przede wszystkim im samym, wpływa na ich rozumienie i relacje z własnym dziedzictwem. Jeden z respondentów wyraził to słowami: „*Dzięki metodzie można przyjrzeć się dokładnie różnym częściom składowym problemu tego dziedzictwa kulturowego i zyskać jakieś głębsze relacje z nim*” (R13C), a inny: „*Rozmowa i ta praca w grupie pozwoliła mi na spojrzenie na rzemiosło z różnych poziomów i zobaczenie związków z rzemiosłem, jakie mają inni ludzie w naszym regionie*” (R9C).

Korzyści z zastosowania metody, jakie zauważyli depozytariusze dziedzictwa, obrazuje tab. 5.8.



**Tabela 5.8. Korzyści stosowania metody design thinking w oczach depozytariuszy NDK**

Kategoria korzyści	Liczba wskazań
poszerzenie spojrzenia na własne dziedzictwo	5 (R1C, R2C, R3C, R4C, R6C, R13C)
szansa na pojawienie się innowacyjnych i kreatywnych rozwiązań	3 (R5C, R8C, R9C)
pogłębienie relacji depozytariusza z niematerialnym dziedzictwem kulturowym	2 (R9C, R13C)
lepsza reklama i popularyzacja NDK	2 (R2C, R7C)
znalezienie odpowiedzi na konkretne potrzeby odbiorców	1 (R9C)

Źródło: opracowanie własne

Dla depozytariuszy NDK ze Śląska Cieszyńskiego dziedzictwo jest nie tylko zawodowym wyzwaniem czy obszarem zainteresowań, ale też żywo przeżywanym elementem tożsamości. Z racji widocznego bardziej emocjonalnego stosunku do NDK kwestionariusz wywiadu wykorzystany w badaniu tej grupy respondentów został poszerzony o dodatkowe pytanie dotyczące wartości, jakie przyniósł respondentom udział w warsztacie design thinking. Uzyskane wyniki można podzielić na dwie kategorie:

- 1) spotkanie i wspólnota, na co składały się:
  - spotkanie z innymi inspirującymi osobami (R4C, R7C, R9C, R12C);
  - wymiana myśli, doświadczeń, pomysłów (R3C, R10C, R12C),
  - *„wspólne wypracowywanie rozwiązań pozornie różnych, ale dających podwaliny pod wspólny program wsparcia rzemieślników”* (R2C),
  - różnorodność uczestników i dzielenie się spostrzeżeniami (R1C);
- 2) poszerzona perspektywa, na co składały się:
  - burza mózgów i spojrzenie z innej perspektywy (R3C), (R4C), (R5C),
  - zróżnicowanie myślenia wśród zespołów (R11C),
  - zobaczenie problemu oczami innych depozytariuszy (R13C).

Porównanie wyników badania dwóch grup respondentów pozwoliło na zidentyfikowanie cech wspólnych oraz głównych różnic w określeniu rezultatów zastosowania metody design thinking w obszarze NDK. Do cech wspólnych należy zaliczyć poszerzenie perspektywy patrzenia na dziedzictwo, która jednak przybiera u obu grup inny charakter (uzyskano perspektywę „od zewnątrz” – od strony użytkowników – oraz „od wewnątrz” – od strony innych depozytariuszy). Cechą wspólną w ocenie rezultatów jest również możliwość uzyskania innowacyjnych rozwiązań w obszarze dziedzictwa. Różnice w postrzeganiu rezultatów przedstawiono w tab. 5.9.

**Tabela 5.9. Najważniejsze różnice w ocenie metody design thinking przez dwie grupy respondentów**

<b>Płaszczyzny oceny metody</b>	<b>Grupa młodych profesjonalistów (warsztat Ilucidare)</b>	<b>Grupa depozytariuszy (warsztat dotyczący rzemiosła)</b>
Postrzeganie metody	praktyczne narzędzie służące osiągnięciu celów	sposób myślenia służący depozytariuszom
Najważniejsza wartość zastosowania	zobaczenie dziedzictwa „od zewnątrz” (uzyskanie punktu widzenia odbiorców)	poszerzenie spojrzenia na dziedzictwo „od wewnątrz” (uzyskanie punktu widzenia innych depozytariuszy)
Najważniejsze efekty zastosowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>— pojawienie się innowacyjnych rozwiązań,</li> <li>— spełnianie oczekiwań użytkowników,</li> <li>— ułatwianie pracy zespołowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— nowe płaszczyzny postrzegania własnego dziedzictwa,</li> <li>— spotkanie, tworzenie wspólnoty,</li> <li>— popularyzacja dziedzictwa</li> </ul>
Efekt emocjonalny	empatia w stosunku do odbiorców dziedzictwa	pogłębienie relacji z własnym dziedzictwem

Źródło: opracowanie własne

Analiza wypowiedzi uczestników obydwu warsztatów design thinking pozwala na wnioskowanie, że dzięki stosowaniu metody design thinking w obszarze NDK otrzymuje się efekty pozytywne i wielopłaszczyznowe. Opinie przedstawicieli obydwu grup respondentów nie różnią się w zakresie oceny, że stosowanie metody przynosi rezultaty istotne dla nich samych i dla dziedzictwa w ogóle. W określeniu efektów obydwie grupy respondentów zastosowały jednak odrębne filtry użyteczności. Profesjonaliści potraktowali metodę przede wszystkim jako narzędzie usprawniające ich zawodową aktywność, zarówno w zakresie znajdowania innowacyjnych rozwiązań dla wyzwań związanych z dziedzictwem, jak i pracy w zespołach. Bardziej skupili się też na rezultatach, jakie odniesie odbiorca dziedzictwa. Druga grupa była bardziej interdyscyplinarna: znaleźli się w niej zarówno rzemieślnicy, jak i eksperci, urzędnicy, osoby odpowiedzialne za sprzedaż dziedzictwa i promocję, ale uczestników łączyła osobista relacja i emocjonalny stosunek do dziedzictwa. Traktowane ono było jako osobiste, rodzinne, wspólnotowe dobro. Wartość metody i jej innowacyjne rezultaty postrzegane zatem były głównie w kategoriach poszerzenia własnego sposobu myślenia o dziedzictwie i włączenia do niego elementu kreacji i innowacji.

W badaniu udowodniono, że rezultaty zastosowania metody design thinking mogą mieć charakter wymierny i emocjonalny. Te wymierne to innowacyjne rozwiązania, lepiej dostosowane do potrzeb odbiorców, dotyczące nowych usług, promocji

dziedzictwa, zyskania nowych grup odbiorców, zmiany nośników przekazu dziedzictwa czy lepszej współpracy pomiędzy instytucjami i osobami zaangażowanymi w zarządzanie NDK. Wyniki te są spójne z rezultatami, jakie znaleźć można w literaturze przedmiotu<sup>540</sup>. Efekty mogą też jednak dotyczyć emocji, poczucia empatii, lepszego rozumienia potrzeb innych osób, satysfakcji z pracy osób zajmujących się dziedzictwem, wreszcie misji jego ochrony. Oznaczać mogą korzyści dla samego niematerialnego dziedzictwa oraz jego depozytariuszy. Jest to również wynik spójny z opisywaną w literaturze przedmiotu zmianą w rozumieniu roli dziedzictwa. Kluczowymi jej elementami jest odwrócenie perspektywy patrzenia na wartość dziedzictwa z podejścia odgórnego, eksperckiego, na perspektywę społeczności, dla których dziedzictwo jest ważne<sup>541</sup>. Rezultatem tej zmiany jest partycypacyjne i zespołowe wypracowywanie rozwiązań dotyczących dziedzictwa.

Wyniki przeprowadzonego w obydwu grupach badania wykazują, że efekty zastosowania design thinking wpisują się w zdiagnozowane i postulowane przez badaczy postawy wobec dziedzictwa. Dzięki zastosowaniu narzędzia usprawniającego zarządzanie NDK (poprzez możliwość uzyskania większej partycypacji, ciekawszych rozwiązań i pogłębionej relacji z dziedzictwem) pojawił się najważniejszy rezultat, jakim jest wzmocnienie przekonania do konieczności podejmowania ciągłych wysiłków związanych z ochroną NDK i przekazywaniem go kolejnym pokoleniom. Uczestnicy eksperymentu wyrazili to wprost w trakcie dyskusji podsumowującej, uznając, że udział w warsztacie i poczucie wspólnoty z innymi depozytariuszami, które się pojawiło, wpłynęły na ich poczucie misji związanej z aktywnym działaniem na rzecz ochrony rzemiosła, promocji i wykorzystania dla mieszkańców oraz turystów.

### **5.5.2 Rezultaty design thinking w zakresie niematerialnego dziedzictwa kulturowego – weryfikacja modelu design thinking**

Przeprowadzenie wywiadów z uczestnikami eksperymentu, którym był proces design thinking w obszarze rzemiosła na Śląsku Cieszyńskim, umożliwiło zweryfikowanie hipotetyczno-dedukcyjnego modelu procesu. W modelu zaproponowanym w niniejszej pracy, opracowanym na podstawie przeglądu literatury

---

<sup>540</sup> W.-T. Li, M. Ho, C. Yang, a *Design Thinking-Based Study...*, s. 1–26; L. Brenna [i in.], *The Italian Design Research and Practice...*, s. 5–9; P. Robbins [i in.], *Collaboration and Creativity...*; L. Trojan, *Malowane dziedzictwo...*, s. 23–28.

<sup>541</sup> G.J. Ashworth, P.J. Larkham (red.), *Building a new heritage...*, s. 16.

i przedstawionym w podrozdziale 4.4, przyjęto założenie, iż proces powinien się składać z czterech faz: empatyzacji, definiowania, kokreacji oraz prototypowania połączonego z testowaniem. We wszystkich fazach konieczne jest uwzględnianie równowagi pomiędzy zachowaniem najważniejszych wartości NDK, poczuciem misji i wspólnoty osób współtworzących rozwiązania, a twórczą ingerencją. Zaproponowany model zakłada analizę dziedzictwa z wielu perspektyw i uwzględnia płynne przechodzenie pomiędzy poszczególnymi etapami procesu, a także konieczność powracania do wcześniejszych faz w przypadku potrzeby weryfikacji przyjętych wcześniej założeń. Dlatego graficzne przedstawienie modelu ma formę kolistą. Wyróżnikiem modelu jest także silna koncentracja na człowieku, która oznacza kształtowanie rozwiązań stosownie do potrzeb odbiorców, a także zgodnie z opiniami osób, które są strażnikami wartości i idei dziedzictwa. Założono, że cechami charakteryzującymi proces powinny być szczególne kompetencje moderatora (rozumiejącego wartość NDK dla depozytariuszy), zespół projektowy o określonym składzie, głębokie zanurzenie w wartości, ideę i rolę, jakie pełni dany element niematerialnego dziedzictwa, oraz współtworzenie rozwiązań przy współdziałaniu depozytariuszy.

Słuszność przedstawionych powyżej założeń sprawdzano w trakcie wywiadów pogłębionych, przeprowadzonych z trzynastoma uczestnikami eksperymentu naukowego dotyczącego rzemiosła. Dokonywanie weryfikacji założeń odbywało się również w toku prowadzonych obserwacji uczestników oraz dyskusji.

Eksperyment naukowy w postaci warsztatu design thinking z depozytariuszami rzemiosła na Śląsku Cieszyńskim przeprowadzony został zgodnie z założeniami modelu zaproponowanego w podrozdziale 4.4. Kwestionariusz wywiadu skierowany do uczestników eksperymentu uwzględniał pytanie dotyczące oceny faz procesu – respondenci mieli wskazać najważniejszą w ich opinii fazę, a także dokonać oceny wszystkich zaproponowanych w modelu etapów, czyli: empatyzacja, definiowanie, kokreacja, prototypowanie i testowanie<sup>542</sup>. W przypadku eksperymentu naukowego zespół został celowo dobrany w taki sposób, by, przy założeniu uczestnictwa depozytariuszy rzemiosła z regionu, był on interdyscyplinarny i zróżnicowany, by znajdowali się w nim sami rzemieślnicy, ale też eksperci, przedstawiciele sektora

---

<sup>542</sup> W celu dokonania pełniejszej analizy oceny zaproponowanego modelu design thinking wśród grupy respondentów, którzy wzięli w nim udział, do kwestionariusza wywiadu przeprowadzonego w grupie uczestników warsztatu Ilucidare dodano pytanie o ocenę wszystkich etapów procesu oraz pytanie dotyczące oceny doboru członków zespołu projektowego.

kreatywnego, urzędnicy oraz odbiorcy oferty (turyści i mieszkańcy). Założenie dotyczące wskazanego składu zespołu projektowego zostało potwierdzone w badaniu. W wywiadach respondenci przyznali, że zespół powinien być interdyscyplinarny i niejednorodny (R2C, R6C, R1C) oraz składać się z osób, które – wnosząc różne perspektywy (rzemieślnika, badacza-pracownika uczelni wyższej, pracownika urzędu miasta, dziennikarza, itd.) – nie narzucają swojego zdania, a zapewniają swobodne samopoczucie (R3C). Zespół powinien liczyć od trzech do sześciu osób – taka liczba osób w opinii badanych umożliwia wymianę myśli, jednocześnie gwarantując swobodę wypowiedzi (R9C).

Za najważniejszą z faz procesu design thinking w obszarze NDK najwięcej (pięć) osób uznało fazę empatyzacji (R1C, R5C, R6C, R7C, R13C). Ten etap ma znaczenie, bo jest połączony z badaniem i poznaniem kontekstu, wymianą opinii i poznaniem doświadczeń innych osób; to dzięki niemu możliwe staje się zobaczenie dziedzictwa w innej perspektywie. Empatyzacja jest etapem, w którym możliwe jest spotkanie, dyskusja oraz „postawienie się w danej sytuacji”, jest to też etap „otwierający głowy” (R9C, R3C):

*„Dla osób bez zaplecza kulturowego i wiedzy związanej z tematem dziedzictwa pierwszy etap wprowadzający w zagadnienie będzie najważniejszy. Często ludzie zabierają się za pracę od razu, wymyślając jakieś rozwiązania, a tu trzeba dobrze zrozumieć, z czym mamy do czynienia, rzemiosło i rzemieślnika trzeba zrozumieć. My mamy swoje tradycje i ważne sprawy, jak ktoś chce w nie wejść, to musi z nami rozmawiać, poznać nas i wszystko dobrze zrozumieć” (R6C).*

Dwójka respondentów (R9C, R13C) podkreśliła także wagę fazy definiowania, bowiem umożliwia ona określenie potrzeb odbiorców, kluczowe dla tworzenia rozwiązań, które będą rzeczywiście potrzebne i oczekiwane. Przewagą definiowania jest możliwość precyzyjnego określenia wyzwania projektowego (R3C, R9C). Respondenci podkreślili, że dobre postawienie wyzwania jest wynikiem różnorodności uczestników, ponieważ różne postawy i poglądy pozwalają na zobaczenie problemu w innym świetle. Tym samym potwierdza to założenie o potrzebie dokonania uważnego i przemyślanego doboru uczestników procesu.

Dwójka badanych uznała, że w procesie design thinking najważniejsze jest współtworzenie (R2C, R4C). Kokreacja została odebrana jako faza „nieco chaotyczna, ale prowadząca do celu” (R7C), która otwiera na współpracę (R9C), stanowi „ciekawą formę pracy przez zabawę” (R1C). We współtworzeniu respondentom pomogły

proponowane przez moderatorkę zadania (R3C). Zwrócono uwagę, że kokreacja może dla osób nieśmiałych stanowić barierę, jako że nie wszyscy mają odwagę i pomysły (R9C). Obserwacje prowadzone w trakcie eksperymentu potwierdzają ten fakt – część starszych uczestników warsztatu miała w trakcie prowadzonej burzy mózgów trudność związaną z tworzeniem licznych pomysłów na rozwiązanie dla postawionego wyzwania. Uczestnicy ci wymagali wsparcia i zachęty w przekraczaniu standardowych sposobów myślenia. Bardzo pomocni byli w tym przedstawiciele sektora kreatywnego, którzy z dużo większą łatwością proponowali rozwiązania, także te abstrakcyjne. Potwierdza to znów zarówno potrzebę budowania zróżnicowanego zespołu projektowego, jak i podkreśla istotę roli moderatora. W umiejętny sposób powinien on tworzyć atmosferę „twórczego zaufania” (ang. *creative confidence*<sup>543</sup>), wyczuwać i szanować bariery, jakie mogą mieć depozytariusze dziedzictwa, rozumieć, z czego mogą one wynikać i jednocześnie zachęcać do ich przekraczania.

Depozytariusze pełnią jednak równocześnie rolę „strażników” dziedzictwa. W trakcie warsztatu doszło do dyskusji na temat granic twórczej ingerencji w dziedzictwo. Depozytariusze zwrócili uwagę, że szczególnie rzemiosło nieustannie staje w obliczu tendencji związanych z wprowadzaniem nowych narzędzi i materiałów. Sami dopuszczają możliwość dokonywania zmian, jednak granicą powinna być możliwość zatracenia się elementu rękodzieła i pewnej niepowtarzalności uzyskiwanej dzięki pracy ręcznej: *„My (rzemieślnicy) uczymy i chcemy przekazywać kolejnym pokoleniom umiejętność, ona jest ważna, a nie samo produkowanie produktów. W przypadku rzemiosła jest otwartość na nowe wzory, na nowe rynki zbytu, na wykorzystywanie naszych umiejętności dla tworzenia własnych produktów, no ale też kopiowania. Ale nie można całkowicie przenieść pracy ręcznej na maszyny, bo się gubi charakter dziedzictwa”* (R12C). Takie postawy potwierdzają założenia przyjęte w modelu procesu design thinking, że konieczne jest zachowanie równowagi pomiędzy twórczą ingerencją a misją zachowania NDK oraz ciągła współpraca z depozytariuszami dziedzictwa.

Ostatnia z faz procesu design thinking, czyli prototypowanie i testowanie, została przez respondentów oceniona jako pomocna (R4C) i umożliwiająca znalezienie rzeczywistej odpowiedzi na postawiony problem (R9C), a także podsumowująca warsztaty w krótkim czasie (R1C). Jednocześnie trójka respondentów uznała ten etap za

---

<sup>543</sup> D. Kelley, T. Kelley, *Creative Confidence...*, s. 35.

najtrudniejszy i sprawiający kłopoty, wymagający dużo czasu (R5C, R7C, RC11). W trakcie tego etapu część uczestników była już znużona, a konieczność wykonania prototypu i dokładnego rozpisania czynności, jakie podejmować będą potencjalni odbiorcy rozwiązania, wywoływała lekkie zniecierpliwienie wśród uczestników warsztatu. Największą łatwość w przezwyciężeniu tego znużenia wykazali przedstawiciele sektorów kreatywnych, którzy wnosili energię i zapał i najchętniej wizualizowali rozwiązania. W testowaniu bardzo pomocna okazała się z kolei obecność turysty i mieszkańca, którzy, oceniając projekty rozwiązań ze swojej perspektywy, wnieśli interesujące ulepszenia. W tym etapie konieczne okazało się także kilkakrotnie iteracyjne powrót do etapu definiowania oraz kokreacji, dzięki czemu prototypy w optymalny sposób uwzględniały potrzeby odbiorców.

Wyboru najważniejszej fazy procesu nie potrafiła dokonać trójka uczestników warsztatu: dla nich wszystkie etapy były równie istotne: *„Każdy etap jest ważny, czasami może się zdawać, że bez czegoś można się obyć, ale z czasem braki wyjdą. Jeśli ma być dobrze i kompleksowo, to muszą być wszystkie fazy”* (R8C); *„Oceniam wszystkie etapy procesu bardzo dobrze i jestem bardzo pozytywnie zaskoczona tym, że w tak krótkim czasie udało się je zrealizować”* (R13C).

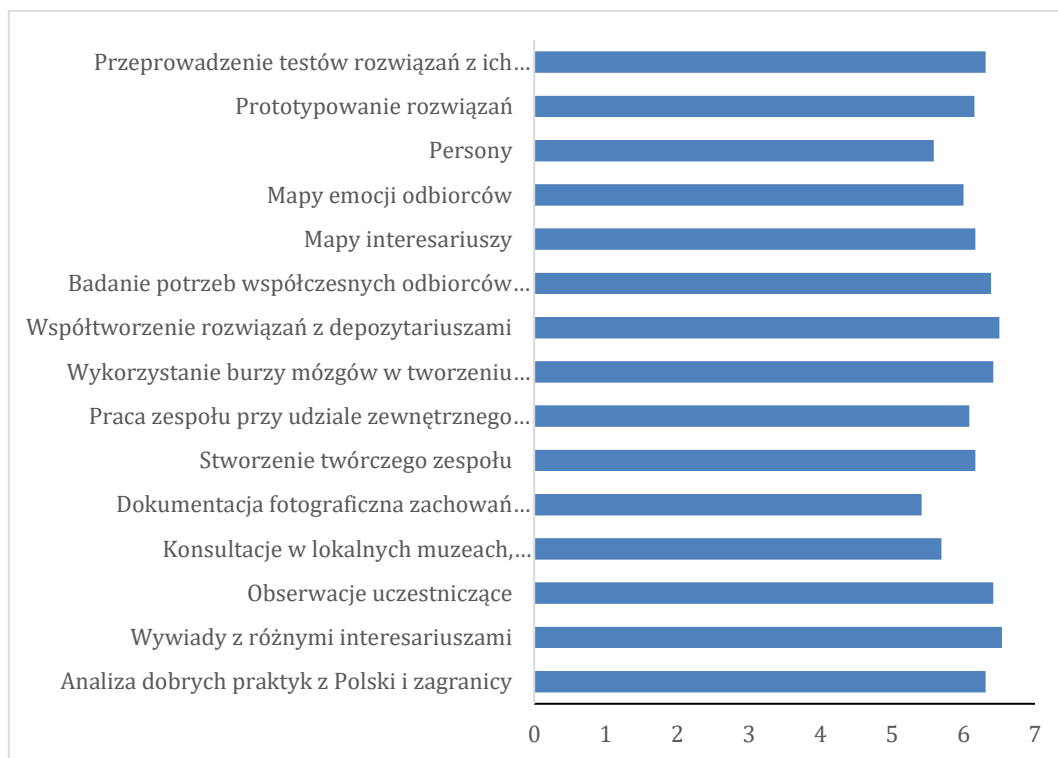
W trakcie wywiadów uczestnicy eksperymentu naukowego oceniali także, na ile zgadzają się z określeniem, że zastosowanie poszczególnych działań i narzędzi pozwala uzyskać innowacyjne rozwiązania w obszarze niematerialnego dziedzictwa kulturowego. Respondenci mieli dokonać oceny na skali 1–7.

Najwyższą ocenę otrzymało przeprowadzanie wywiadów z różnymi interesariuszami oraz współtworzenie rozwiązań z depozytariuszami (średnia 6,5). Bardzo wysoką ocenę przyznano też roli obserwacji uczestniczących (6,4). Pomimo zaobserwowanych trudności związanych z działaniami podejmowanymi w fazie kokreacji wysoko oceniono przydatność burzy mózgów w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań (6,4). Na tym samym poziomie oceniono badanie potrzeb współczesnych odbiorców (6,4). Na uzyskanie innowacyjnych rozwiązań ma też według badanych wpływ analiza dobrych praktyk z Polski i zagranicy, przeprowadzenie testów rozwiązań i badanie opinii odbiorców (6,3), tworzenie twórczego zespołu oraz stosowanie map interesariuszy (6,2). Moderowanie procesu przez zewnętrznego moderatora oceniono na równi z prototypowaniem rozwiązań (6,1).

Stosunkowo niską ocenę w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań przypisano roli konsultacji w lokalnych muzeach, instytucjach kultury i uczelniach (ocena 5,7),

wykorzystywaniu person (5,6), a najniższą dokumentacji fotograficznej zachowań odbiorców. Rozkład odpowiedzi przedstawiono na rys. 5.13.

**Rysunek 5.13. Ocena zastosowania wybranych działań i technik w uzyskaniu innowacyjnych rozwiązań w obszarze NDK**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań właściwych

Wysoka ranga przyznana wywiadam przeprowadzonym z interesariuszami oraz wysoka ocena przydatności obserwacji uczestniczących i analizy dobrych praktyk potwierdzają słuszność założenia konieczności dokonania głębokiego zanurzenia w kontekst i wiedzę na temat danego zjawiska NDK przed rozpoczęciem etapu generowania pomysłów.

W modelu, który powstał na podstawie badań literaturowych, nacisk położono na dwie fazy: empatyzację, a w jej ramach przeprowadzenie wywiadów etnograficznych i obserwacji, umożliwiających głębokie zanurzenie w temat, oraz kokreację. W wyniku przeprowadzonego badania empirycznego otrzymano jednak wyniki wskazujące, że dla respondentów najważniejsze są: „zanurzenie” zespołu projektowego w temat, nad którym będzie on pracował, oraz dobre postawienie wyzwania projektowego. Najbardziej doceniono zatem etapy empatyzacji i definiowania. Wyniki te są spójne z obserwacjami A. Baecka i P. Gremetta, którzy podkreślili wagę fazy empatyzacji jako tej, która związana jest ze zdolnością rozumienia istoty problemu z perspektywy innego



człowieka<sup>544</sup>. Definiowanie zostało przez respondentów określone jako etap niezwykle istotny dla otrzymania satysfakcjonujących rozwiązań, co jest z kolei zgodne z opinią J. Helman i M. Rosienkiewicza (jednocześnie uznają oni, że definiowanie jest najtrudniejszym zadaniem dla zespołu projektowego)<sup>545</sup>.

W podsumowaniu wyników badań można zauważyć, że respondenci do kluczowych elementów procesów design thinking zaliczają branie pod uwagę opinii osób, które są przekazicielami dziedzictwa, oraz uwzględnianie różnych perspektyw w patrzeniu na dziedzictwo. Wysoko oceniono rolę zewnętrznego facylitatora, osoby moderującej pracę zespołu, a docenioną techniką jest tworzenie rozwiązań przy użyciu burzy mózgów. Respondenci potwierdzili konieczność powoływania interdyscyplinarnych zespołów, tworzenia atmosfery swobody i tzw. twórczej odwagi umożliwiającej uczestnikom procesu dotarcie do źródeł ich kreatywności i wyobraźni<sup>546</sup>. Znaczenie przyznano także holistycznemu podejściu, przez A. Baecka i P. Gremetta określone jako kluczowy atrybut procesu design thinking<sup>547</sup>. Pozwala ono na ujęcie powiązań pomiędzy komercyjnym aspektem dziedzictwa a zachowaniem lokalnych wartości oraz tożsamości, uwzględnia zarówno potrzeby depozytariuszy dziedzictwa, jak i jego odbiorców. Po zmodyfikowaniu założenia dotyczącego wagi poszczególnych etapów procesu (nie kokreacja, a empatyzacja i definiowanie) można uznać, że w toku przeprowadzonych badań zaprezentowany w podrozdziale 4.4. model procesu design thinking został potwierdzony.

## **5.6 Bariery i ograniczenia stosowania design thinking w obszarze niematerialnego dziedzictwa kulturowego**

Kolejnym obszarem badań było określenie barier i ograniczeń związanych z wykorzystywaniem metody design thinking w NDK. Dokonano tego w toku badań ilościowych oraz jakościowych.

Odpowiedzi respondentów uzyskane w wyniku badania ilościowego można zaszeregować do trzech kategorii: przeszkód finansowych, świadomościowych oraz organizacyjnych. Zdaniem badanych największą barierą uniemożliwiającą wykorzystanie design thinking w rozwoju NDK jest bariera finansowa. Ograniczenia

---

<sup>544</sup> A. Baeck, P. Gremett, *Design Thinking...*, s. 236.

<sup>545</sup> J. Helman, M. Rosienkiewicz, *Design thinking jako koncepcja...*, s. 62–72.

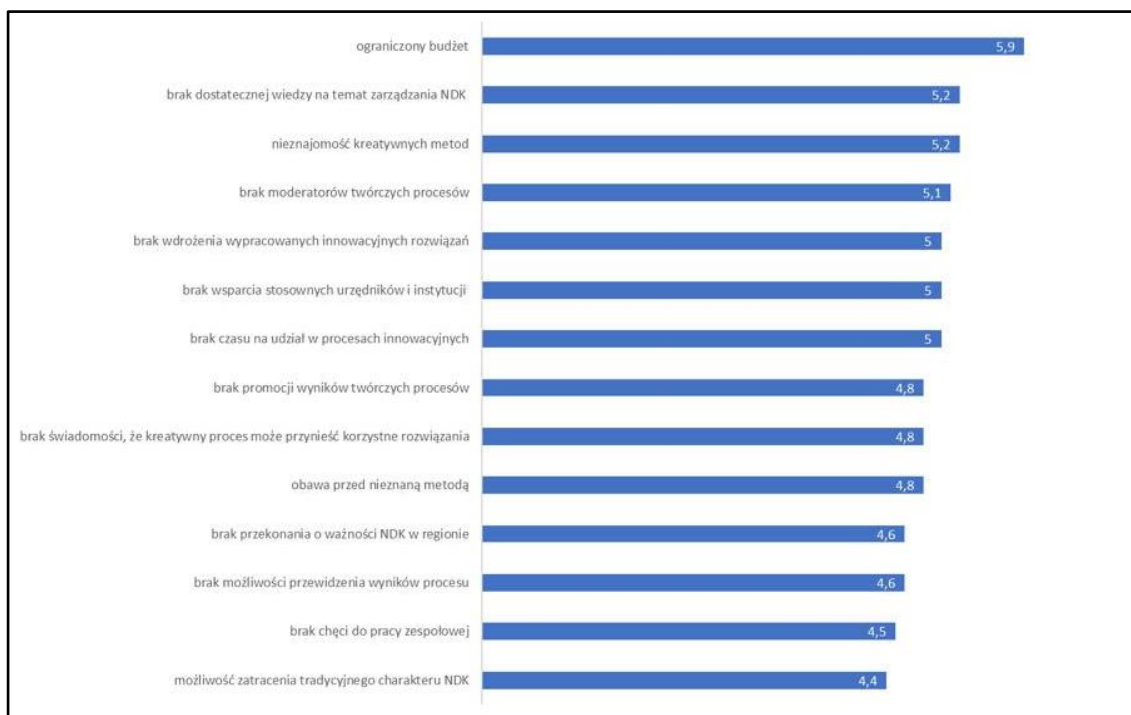
<sup>546</sup> D. Kelley, T. Kelley, *Creative Confidence...*, s. 35.

<sup>547</sup> A. Baeck, P. Gremett, *Design Thinking...*, s. 235.

budżetowe uzyskały na skali 1–7 średnią ocenę 5,9. Kolejną wskazaną barierą był brak wiedzy – związanej zarówno z zarządzaniem NDK, jak i nieznanymi kreatywnymi metodami pracy (średnia 5,2) – oraz brak umiejętności moderowania procesów (ocena 5,1). Równie dużym ograniczeniem stosowania metody może być brak wdrożeń rozwiązań wypracowanych w toku procesu, brak wsparcia ze strony urzędników i odpowiednich instytucji, a także brak czasu na udział w takich procesach (te trzy bariery oceniono na 5,0). Niedostateczna świadomość korzyści, jakie może przynieść proces, a także możliwość występowania ogólnych obaw przed jego zastosowaniem, zostały przez respondentów wskazane jako kolejne bariery (ocena 4,8). Tę samą ocenę przyznano też niewystarczającej promocji wypracowanych w toku procesu rozwiązań. Dwie stosunkowo nisko ocenione przeszkody dotyczą samego charakteru procesu. Może on być trudny i zaskakujący, bowiem jego efektem są rozwiązania niemożliwe do przewidzenia na początku procesu. Wymaga także zespołowego charakteru pracy. Brak chęci do pracy zespołowej i brak możliwości przewidzenia wyniku procesu uznano za przeszkody i oceniono na poziomie średniej 4,8.

Za najmniej istotną przeszkodę respondenci uznali możliwość wystąpienia negatywnego wpływu metody na samo NDK (średnia 4,4). Można założyć, że osoby, które metodę poznały i miały możliwość uczestniczenia w procesie design thinking, nabierają do niej zaufania i nie postrzegają jej jako zagrażającej ważnym dla depozytariuszy wartościom. Za większą przeszkodę uznano możliwość wystąpienia w regionie braku przekonania o wadze samego NDK (4,6). Wyniki badań przedstawia rys. 5.14.

**Rysunek 5.14. Ocena wybranych barier uniemożliwiających wykorzystywanie design thinking w rozwoju NDK**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań właściwych

Respondenci dokonywali oceny wybranych barier przedstawionych w powyższej tabeli; mieli jednak także możliwość samodzielnego uzupełnienia katalogu możliwych przeszkód. Wśród tych dopowiedzianych przez respondentów znalazły się takie, które określić można jako przeszkody występujące w obrębie organizacji. Były to: niewielki skład kadry pracowników instytucji, obarczonych nadmiarem służbowych obowiązków, a także dystans, jaki wywoływać może wśród pracowników angielska nazwa metody. Wymieniono jednak i takie, które lokować należy w otoczeniu organizacji – były to: niedocenianie innowacyjności w myśleniu („*Myślenie i działanie, które nie jest kopiowane, ale jest nowe, świeże i innowacyjne w małych lokalnych środowiskach niekiedy jest wyciszane i wyśmiewane i z czasem wyeliminowane*”), a także: „*Istniejące powszechnie przekonanie, że tradycję pielęgnuje się poprzez kopiowanie, a nie poprzez współczesne interpretowanie i poszukiwanie więzi. A przecież «interpretacja sprawia, że żyje źródło» (Marcel Jousse)*”. Do wymienionych barier występujących w otoczeniu organizacji zaliczyć także można takie jak: „*tępota samorządów podporządkowanych organom wykonawczym*”, „*niski potencjał społeczeństwa obywatelskiego*”, a nawet „*nacjonalizm*”.

Należy zwrócić uwagę na opinię jednego z respondentów, który zauważył, że „*rozszerzająca się sfera ubóstwa wymusza zaspakajanie w pierwszej kolejności podstawowych potrzeb*”. W czasach pogłębiającej się recesji i kryzysu ekonomicznego bariera ta może stać się jeszcze bardziej znaczącą.

Badania jakościowe w postaci wywiadów wśród dwóch grup respondentów (młodzi profesjonalisci – uczestnicy warsztatu Ilucidare – oraz depozytariusze rzemiosła z terenu Śląska Cieszyńskiego) pozwoliły na pogłębienie problematyki barier i ograniczeń stosowania design thinking w obszarze niematerialnego dziedzictwa kulturowego.

Obawy młodych profesjonalistów, którzy zajmują się ochroną i zarządzaniem dziedzictwem w swojej pracy zawodowej i wykazują się większą znajomością kreatywnych metod pracy, można przyporządkować do dwóch kategorii:

- 1) Wynikające ze struktury i charakteru samego procesu. Dwójka badanych wyraziła obawę, iż w procesie, który wymaga czasu i namysłu, ograniczenie stanowić mogą pośpiech i presja (R1, R3), a dwie za przeszkodę uznały nieumiejętność pracy grupowej (R1, R10). Poza tym wymieniono następujące trudności: „*trudność, jaką napotkamy w fazie odkrywania, kontaktowania się z różnymi interesariuszami, słuchania ich i próbowania rozwiązania wszystkich ich problemów i pytań*” (R2), „*trudności ze skupieniem się na jednym problemie naraz*” (R3). Ponadto metoda może nie być odpowiednia dla wszystkich: „*trzeba być kreatywnym i otwartym, by móc to robić*” (R8). Zauważoną przeszkodą jest też ta związana z charakterem fazy odkrywania, w której konieczny jest kontakt z interesariuszami i słuchanie ich potrzeb oraz rozwiązywanie problemów (R2);
- 2) Wynikające z lęku i oporu wśród decydentów i samych uczestników procesu. U lokalnych władz respondenci zauważają „*lęk wobec stosowania nowych metod myślenia, rozwiązywania problemów, projektowania rozwiązań, które zakładają pracę zespołową i bardziej demokratyczne podejście do spraw dziedzictwa*” (R4). Opory mogą też mieć osoby zarządzające instytucjami: „*kadra kierownicza wyższego szczebla w sektorze dziedzictwa kulturowego zazwyczaj nie ufa ani nie rozumie myślenia projektowego, jest ono dopuszczane do stosowania tylko na niższych szczeblach organizacji*” (R5), a także samych specjalistów zajmujących się NDK, którzy „*mogą wykazywać brak otwarcia na ekspertów zewnętrznych i brak wiary w kompetencje osób współpracujących w ramach design thinking przy danym projekcie*” (R3) czy też „*niechęci niektórych specjalistów do dostosowania się do tej*

*metody i wdrożenia jej w swojej pracy, ponieważ nie jest to metoda pracy związana z dziedzictwem kulturowym jako takim” (R9).*

Jeden z badanych zwrócił też uwagę na możliwość wystąpienia ograniczenia wynikającego z nieadekwatności oczekiwań odbiorców w stosunku do dziedzictwa *„Potrzeby użytkowników mogą nie korespondować z przeznaczeniem czy stanem zachowania dziedzictwa. Sądzę, że mogą też wystąpić nieporozumienia na linii projekt stworzony przy użyciu metody design thinking – zarządca obiektu, właściciel, władze lokalne lub państwowe” (R7).*

O bariery dotyczące stosowania metody zapytani zostali także depozytariusze rzemiosła z terenu Śląska Cieszyńskiego. Wskazane przez tę grupę respondentów przeszkody różnią się od ocen młodych profesjonalistów. Jeden z respondentów uznał, że barierą może być brak informacji na temat metody (R6C), inny z kolei upatruje jej w braku wystarczającej wiedzy o samym niematerialnym dziedzictwie: *„brak wiedzy co do niektórych procesów i zwyczajów może się negatywnie odbić na całości pracy – można nie poruszać kluczowych elementów i nie chcieć używać kreatywnych metod” (R1C).* Przeszkodą może też być stereotypowe postrzeganie dziedzictwa: *„Dziedzictwo kulturowe wydaje się dziedziną zamkniętą po części na nowoczesne rozwiązania” (R2C).* Jeden z badanych zwrócił uwagę na czynnik ludzkiej różnorodności: *„Dziedzictwo tworzą ludzie i są różni, te same mechanizmy i rozwiązania jednym będą pasować, a innym nie” (R4C),* a inny na problemy związane z uaktywnieniem części uczestników – starszych, małomównych, zamkniętych (R11C). Jedno wskazanie dotyczyło też samego wdrożenia wypracowanych rozwiązań – *„przelamywanie trudności we wprowadzaniu pomysłów w życie” (R5C)* – a jedno ograniczeń finansowych (R7C).

Narzędzie badawcze, które zastosowano w badaniu tej grupy, zostało rozszerzone w stosunku do kwestionariusza wywiadu przeprowadzonego z uczestnikami warsztatu Ilucidare. Dodatkowe pytanie miało zdiagnozować trudności, jakie uczestnicy procesu design thinking zauważyli w jego trakcie. W przeważającej mierze dla respondentów kłopotliwy był ostatni etap procesu, czyli prototypowanie i testowanie rozwiązań. Na trudności z prototypowaniem wskazała czwórka respondentów (R4C, R5C, R11C, R12C): jeden z nich określił je jako trudność przełożenia myśli na język wizualny (R11C), inny ulokował ją w przekazywaniu swojego pomysłu innym uczestnikom zespołu (R12C). Kłopotem było także *„tworzenie rozwiązań możliwych do wdrożenia na już” (R4C)* i *„szybkie wymyślanie rozwiązań” (R7C).*

Interesujące jest spostrzeżenie, że respondenci określili mianem trudności te same elementy procesu, które w innym miejscu wywiadu zostały nazwane jego wartością. Takie ambiwalentne odczucia budziło „*spojrzenie na dziedzictwo z perspektywy, dotknięcie tematu, który mnie bezpośrednio nie dotyczy*” (R3C) oraz praca w grupie (R9C). Fakt ten może sugerować, iż badani teoretycznie dostrzegają wartość podejścia holistycznego i zespołowego, jednak nie mają praktycznych umiejętności, które powalałyby na odczucie komfortu podczas tego typu pracy.

Określone przez uczestników procesu trudności uznać należy za ograniczenia osobiste, jednostkowe. Respondenci nie potraktowali ich w kategoriach obiektywnych barier, o czym świadczy fakt, iż nie są one identyczne z wymienionymi przez respondentów ograniczeniami w stosowaniu metody. Przy tym aż pięć respondentów odpowiedziało, że w ogóle nie widzi barier, które uniemożliwiałyby lub utrudniały stosowanie design thinking w NDK.

Podsumowanie barier i ograniczeń wskazanych przez respondentów w trakcie badań ilościowych i jakościowych nie jest łatwe ani jednoznaczne. Do pełni spektrum ograniczeń dodać można jeszcze te, które wyłoniły się w wyniku prowadzonych przez autorkę pracy obserwacji warsztatów. Może to być zbyt ogólny przekaz wypracowanego przez zespół pomysłu. Wywołuje on czasem zachowawczą postawę osób, które miałyby pomysł wdrażać (obserwacja przebiegu procesu Ilucidare). Wyniki badań ilościowych i jakościowych sugerują, że w opinii respondentów bariery i ograniczenia stosowania metody design thinking w obszarze NDK mogą wynikać zarówno z charakteru samego procesu, jak i ze świadomości osób w nim uczestniczących lub podejmujących decyzje o możliwości jego zastosowania. Pogrupować je można w kategorie przeszkód leżących wewnątrz organizacji, które proces mogłyby przeprowadzić, oraz poza nimi. Dotyczą one tak przeszkód obiektywnych, takich jak niewystarczające finansowanie, oraz subiektywnych, związanych z cechami osobowymi uczestników.

## **5.7 Podsumowanie wyników badań i weryfikacja hipotez**

Na podstawie uzyskanych wyników badań przeprowadzono weryfikację hipotez badawczych. Udzielono również odpowiedzi na postawione badania badawcze, które otwierają pole do dalszych dyskusji naukowych. Przedstawiono także praktyczne implikacje, które stanowić mogą wsparcie dla depozytariuszy NDK oraz instytucji i organizacji zajmujących się jego zarządzaniem w codziennej praktyce zawodowej. Tym samym wyniki badań mogą przyczynić się istotnie do rozwoju procesów zarządzania

NDK w Polsce. Podejście badawcze nie było wolne od wad i ograniczeń, określono je zatem, wskazując jednocześnie kierunki dalszych badań dotyczących zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu przy wykorzystaniu metody design thinking.

W prowadzonym procesie badawczym diagnoza wpływu zastosowania metody na zarządzanie NDK regionu, prowadzona była w oparciu o sześć konstruktów, składających się z od 8 do 22 stwierdzeń, na które ankietowani udzielali odpowiedzi przy zastosowaniu siedmiostopniowej skali Likerta.

Postawiono sześć hipotez badawczych, przy czym ostatnie założenie badawcze weryfikowano na podstawie pozyskanych wyników badań jakościowych.

**Pierwsza z hipotez szczegółowych (H<sub>1</sub>) przyjęła brzmienie: Działania w zakresie zarządzania NDK mają pozytywny wpływ na rozwój regionu.**

Weryfikację hipotezy oparto na analizie wpływu oceny występowania czynników związanych z ochroną, rozwojem i zarządzaniem NDK na ocenę wpływu wykorzystania NDK na rozwój regionu respondentów. Uczestnicy badań właściwych wskazali działania, które występują w ich instytucjach w zakresie zarządzania, rozwoju i ochrony NDK, przy czym ochrona i rozwój NDK zostały tu potraktowane jako nierozłączne elementy zarządzania NDK (wskazane w modelu zarządzania dziedzictwem opracowanym przez Narodowy Instytut Dziedzictwa).

W każdym z wymienionych aspektów respondenci mogli dokonać wyboru działań z następujących katalogów:

- 1) Działania podejmowane przez instytucje na rzecz ochrony NDK:
  - a) identyfikowanie i dokumentacja przejawów NDK w regionie,
  - b) inicjowanie badań nad NDK,
  - c) prezentacja przejawów NDK w regionie,
  - d) tworzenie programów edukacyjnych i informacyjnych na temat NDK i jego wartości w regionie,
  - e) aktywne włączanie społeczności lokalnej do przekazu NDK,
  - f) dokonywanie wpisu NDK na Krajową listę niematerialnego dziedzictwa kulturowego,
  - g) dokonywanie wpisu do Rejestru Dobrych Praktyk.
- 2) Działania podejmowane przez instytucje na rzecz rozwoju NDK:
  - a) tworzenie nowych produktów na bazie NDK,
  - b) tworzenie nowych usług,

- c) tworzenie oferty turystycznej bazującej na NDK,
  - d) tworzenie marek regionalnych,
  - e) uwzględnianie NDK w strategii rozwoju regionu,
  - f) uwzględnianie NDK w programach rewitalizacji gminy,
  - g) projektowanie procesów związanych z rozwojem NDK przy udziale projektantów.
- 3) Elementy zarządzania NDK podejmowane przez instytucję:
- a) identyfikacja lokalnego dziedzictwa kulturowego, diagnoza stanu zachowania,
  - b) uwzględnianie potrzeb odbiorców NDK,
  - c) włączanie do działania i planowania rozwoju NDK szerokich grup interesariuszy i partnerów,
  - d) pozyskiwanie funduszy na rzecz NDK w regionie,
  - e) identyfikacja barier i czynników rozwoju NDK w regionie,
  - f) tworzenie programów ochrony NDK.

W celu zbadania zależności pomiędzy wykorzystaniem NDK a rozwojem regionu przeanalizowano odpowiedzi respondentów, w których oceniali oni stopień wpływu wykorzystania NDK na rozwój regionu. Wpływ ten został określony w wymienionych obszarach:

- depozytariusze mają większe poczucie wspólnoty,
- kultywowanie NDK sprzyja poczuciu tożsamości ludzi,
- kultywowanie NDK sprzyja wzrostowi poczucia narodowego,
- wspólnota, która jest depozytariuszem, ma większe poczucie odrębności i wyjątkowości,
- relacje społeczne w danej grupie są silniejsze,
- istnieje dialog międzypokoleniowy,
- zahamowany jest odpływ młodych mieszkańców z regionu,
- zakładane są nowe firmy,
- rozwija się turystyka,
- mieszkańcy mają pracę w usługach opartych na NDK,
- wzrasta sprzedaż produktów regionalnych opartych na NDK,
- widoczny jest przyrost firm z sektora kreatywnego,
- region otrzymuje więcej środków unijnych,



- region jest znany i rozpoznawalny,
- przyjeżdża więcej turystów,
- informacje o lokalnym NDK i regionie pojawiają się w ogólnopolskich mediach,
- charakter materiałów promocyjnych (ulotek, folderów itd.) wyróżnia się na tle innych regionów,
- powstają produkty regionalne,
- widoczne jest większe poszanowanie lokalnych zasobów i surowców,
- zepsute przedmioty są częściej naprawiane (np. przez lokalnych rzemieślników),
- z regionie istnieje więcej obszarów chronionych,
- NDK wpisywane jest do strategii rozwoju gminy oraz/ lub do programów rewitalizacji.

W celu weryfikacji pierwszej szczegółowej hipotezy przeprowadzono test U Manna-Whitneya<sup>548</sup>. Pozwolił on na sprawdzenie, czy średnie ocen skutków wykorzystania NDK dla regionu różnią się istotnie w zależności od oceny występowania czynników związanych z ochroną, rozwojem i zarządzaniem NDK.

Ze względu na dużą liczbę porównywanych aspektów, zarówno zmiennych niezależnych, jak i zależnych, wyniki testu przedstawione zostały zbiorczo. Dla każdej z zestawianych par pytań przygotowano tabelę przedstawiającą wyniki testu. Takie zestawienie pozwala na ocenę wpływu każdego z czynników na badaną zmienną zależną (rozwój regionu). W celu dalszego porównywania ze sobą czynników wprowadzono kryteria pozwalające na ocenę siły wpływu danego czynnika. Dla każdego z czynników działań na rzecz NDK policzono wskaźnik odpowiadający liczbie skutków dla rozwoju regionu, których oceny różnią się istotnie statystycznie. W zależności od tego wskaźnika każdy z czynników działań na rzecz NDK przyporządkowano do jednej z siedmiu kategorii:

1. 0% – brak wpływu,
2. 1–20% – wpływ bardzo mały/znikomy,
3. 21–40% – wpływ mały/niewielki,
4. 41–60% – wpływ średni/umiarkowany,

---

<sup>548</sup> Początkowo do sprawdzenia różnic między średnimi planowano użyć testu t dla prób niezależnych. Ze względu na niespełnienie jego założeń, czyli zgodności rozkładów z rozkładem normalnym w obrębie grup i założenia o jednorodności wariancji zastąpiono go jego nieparametrycznym odpowiednikiem – testem U Manna-Whitneya. Hipoteza zerowa mówi o braku istotnych różnic między średnimi, natomiast hipoteza alternatywna o istnieniu takich różnic. Za każdym razem, gdy wartość prawdopodobieństwa testowego jest niższa od poziomu istotności ( $\alpha = 0,05$ ), daje to podstawę do odrzucenia hipotezy zerowej.

5. 61–80% – wpływ duży,
6. 81–99% – wpływ bardzo duży,
7. 100% – wpływ na wszystkie obszary.

Analizę podzielono zgodnie ze zmiennymi związanymi z działaniami, o które pytano w ankiecie, pogrupowanymi jako działania na rzecz ochrony, rozwoju i zarządzania NDK. Żadna z tych zmiennych nie jest mierzona bezpośrednio, ale jest wskaźnikiem syntetycznym, składającym się ze zmiennych odpowiadających konkretnym działaniom na rzecz NDK.

### Ochrona NDK

Pierwszym z obszarów analizy była zależność pomiędzy oceną występowania czynników związanych z ochroną NDK, a oceną ich wpływu na rozwój regionu (tab. 5.10).

**Tabela 5.10. Wpływ oceny działań w obszarze ochrony NDK (pytanie nr 2 w kolumnach) na ocenę czynników związanych z rozwojem regionu (pytanie nr 7 w wierszach) – wyniki testu U Manna Whitneya**

	Identyfikowanie i dokumentacja przejawów NDK w regionie	Inicjowanie badań nad NDK	Prezentowanie przejawów NDK w regionie	Tworzenie programów edukacyjnych i informacyjnych na temat NDK i jego wartości w regionie	Aktywne włączanie społeczności lokalnej do przekazu NDK	Dokonywanie wpisu NDK na Krajową Listę Niematerialnego Dziedzictwa Kulturowego	Dokonywanie wpisu do Rejestru Dobrych Praktyk
Depozytariusze mają większe poczucie wspólnoty	tak	xxx	tak	tak	xxx	tak	xxx
Kultywowanie NDK sprzyja poczuciu tożsamości ludzi	tak	tak	tak	tak	xxx	tak	xxx
Kultywowanie NDK sprzyja wzrostowi poczucia narodowego	xxx	xxx	xxx	xxx	tak	xxx	xxx
Wspólnota, która jest depozytariuszem ma większe poczucie odrębności i wyjątkowości	tak	tak	tak	tak	xxx	tak	tak
Relacje społeczne w danej grupie są silniejsze	tak	xxx	tak	xxx	xxx	tak	xxx

Istnieje dialog międzypokoleniowy	tak	xxx	tak	xxx	tak	tak	xxx
Zahamowany jest odpływ młodych mieszkańców z regionu	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Zakładane są nowe firmy	xxx	xxx	xxx	tak	tak	xxx	xxx
Rozwija się turystyka	xxx	xxx	tak	tak	xxx	xxx	xxx
Mieszkańcy mają pracę w usługach opartych na NDK	xxx	xxx	tak	tak	tak	tak	xxx
Wzrasta sprzedaż produktów regionalnych opartych na NDK	xxx	xxx	tak	tak	xxx	tak	xxx
Widoczny jest przyrost firm z sektora kreatywnego	xxx	xxx	xxx	tak	xxx	xxx	tak
Region otrzymuje więcej środków unijnych	xxx	xxx	xxx	tak	xxx	xxx	xxx
Region jest znany i rozpoznawalny	tak	tak	tak	tak	xxx	tak	xxx
Przyjeżdża więcej turystów	xxx	tak	tak	tak	xxx	xxx	xxx
Informacje o lokalnym NDK i regionie pojawiają się w ogólnopolskich mediach	tak	tak	tak	tak	xxx	tak	xxx
Charakter materiałów promocyjnych (ulotek, folderów itd.) wyróżnia się na tle innych regionów	xxx	tak	tak	tak	tak	xxx	xxx
Powstają produkty regionalne	xxx	xxx	tak	tak	tak	xxx	xxx
Widoczne jest większe poszanowanie lokalnych zasobów i surowców	xxx	xxx	tak	tak	tak	xxx	xxx
Zepsute przedmioty są częściej naprawiane (np.	xxx	xxx	xxx	tak	xxx	xxx	xxx

przez lokalnych rzemieślników)							
W regionie istnieje więcej obszarów chronionych	xxx	xxx	xxx	tak	tak	xxx	xxx
NDK wpisywane jest do strategii rozwoju gminy oraz/ lub do programów rewitalizacji	xxx	xxx	xxx	tak	tak	xxx	xxx

Legenda: Pole zaznaczone "xxx" oznacza, że średnie nie różnią się istotnie (wartość prawdopodobieństwa testowego p była wyższa od wartości poziomu istotności alfa = 0,05) i nie można podjąć decyzji odnośnie hipotezy zerowej.

Pole zaznaczone "tak" oznacza, że różnice między średnimi różnią się istotnie i osiągnęły zgodny z hipotezą kierunek; osoby, które odpowiedziały "tak" w pytaniu o zmienną niezależną (tutaj pytanie 2 w kolumnach), odpowiadały istotnie wyżej w pytaniu o zmienną zależną (pytanie 7 w wierszach).

Źródło: opracowanie własne

Po przeprowadzeniu analizy zaobserwowano, że:

- jeden czynnik (kolumna 4) osiągnął wpływ bardzo duży;
- jeden czynnik (kolumna 3) osiągnął wpływ duży;
- dwa czynniki (kolumny 5 i 6) osiągnęły wpływ umiarkowany;
- dwa czynniki (kolumny 1 i 2) osiągnęły wpływ niewielki;
- jeden czynnik (kolumna 7) osiągnął wpływ znikomy.

### **Rozwój NDK**

Kolejny z obszarów analizy dotyczył zależności pomiędzy oceną występowania czynników związanych z rozwojem NDK a oceną ich wpływu na rozwój regionu (tab. 5.11).

**Tabela 5.11. Wpływ oceny działań w obszarze rozwoju NDK (pytanie nr 3 w kolumnach) na ocenę czynników związanych z rozwojem regionu (pytanie nr 7 w wierszach) – wyniki testu U Manna Whitneya**

	Tworzenie nowych produktów w na bazie NDK	Tworzenie nowych usług	Tworzenie oferty turystycznej bazującej na NDK	Tworzenie marek regionalnych	Uwzględnienie NDK w strategii rozwoju regionu	Uwzględnienie NDK w programach rewitalizacji gminy	Projektowanie procesów związanych z rozwojem NDK przy udziale projektantów
Depozytariusze mają większe poczucie wspólnoty	tak	tak	xxx	xxx	tak	xxx	xxx
Kultywowanie NDK sprzyja poczuciu tożsamości ludzi	tak	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Kultywowanie NDK sprzyja wzrostowi poczucia narodowego	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Wspólnota, która jest depozytariuszem ma większe poczucie odrębności i wyjątkowości	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	tak
Relacje społeczne w danej grupie są silniejsze	tak	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	tak
Istnieje dialog międzypokoleniowy	tak	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Zahamowany jest odpływ młodych mieszkańców z regionu	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	tak
Zakładane są nowe firmy	xxx	xxx	tak	tak	xxx	xxx	tak
Rozwija się turystyka	xxx	xxx	tak	xxx	xxx	xxx	xxx
Mieszkańcy mają pracę w usługach opartych na NDK	tak	xxx	tak	tak	xxx	xxx	tak
Wzrasta sprzedaż produktów regionalnych opartych na NDK	tak	xxx	tak	tak	xxx	xxx	tak
Widoczny jest przyrost firm z sektora kreatywnego	tak	xxx	tak	tak	xxx	xxx	tak

Region otrzymuje więcej środków unijnych	xxx	xxx	xxx	tak	xxx	tak	xxx
Region jest znany i rozpoznawalny	xxx	xxx	tak	tak	xxx	xxx	xxx
Przyjeżdża więcej turystów	tak	xxx	tak	tak	xxx	xxx	xxx
Informacje o lokalnym NDK i regionie pojawiają się w ogólnopolskich mediach	tak	xxx	tak	tak	xxx	xxx	tak
Charakter materiałów promocyjnych (ulotek, folderów itd.) wyróżnia się na tle innych regionów	tak	xxx	tak	tak	xxx	xxx	xxx
Powstają produkty regionalne	tak	xxx	xxx	tak	xxx	xxx	tak
Widoczne jest większe poszanowanie lokalnych zasobów i surowców	tak	xxx	tak	tak	xxx	tak	xxx
Zepsute przedmioty są częściej naprawiane (np. przez lokalnych rzemieślników)	tak	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	tak
W regionie istnieje więcej obszarów chronionych	tak	xxx	tak	tak	xxx	xxx	tak
NDK wpisywane jest do strategii rozwoju gminy oraz/ lub do programów rewitalizacji	xxx	xxx	tak	tak	tak	tak	xxx

Legenda: Pole zaznaczone "xxx" oznacza, że średnie nie różnią się istotnie (wartość prawdopodobieństwa testowego p była wyższa od wartości poziomu istotności  $\alpha = 0,05$ ) i nie można podjąć decyzji odnośnie hipotezy zerowej.

Pole zaznaczone "tak" oznacza, że różnice między średnimi różnią się istotnie i osiągnęły zgodny z hipotezą kierunek; osoby, które odpowiedziały "tak" w pytaniu o zmienną niezależną (tutaj pytanie 2 w kolumnach), odpowiadały istotnie wyżej w pytaniu o zmienną zależną (pytanie 5 w wierszach).

Źródło: opracowanie własne

Po przeprowadzeniu analizy zaobserwowano, że:

- jeden czynnik (kolumna 1) osiągnął wpływ duży;
- trzy czynniki (kolumny 3, 4 i 7) osiągnęły wpływ umiarkowany;
- trzy czynniki (kolumny 2, 5 i 6) osiągnęły wpływ znikomy.

## Zarządzanie NDK

Następny z obszarów analizy dotyczył zależności pomiędzy oceną występowania czynników związanych z zarządzaniem NDK a oceną ich wpływu na rozwój regionu (tabela nr 5.12).

**Tabela 5.12. Wpływ oceny działań w obszarze zarządzania NDK (pytanie nr 4 w kolumnach) na ocenę czynników związanych z rozwojem regionu (pytanie nr 7 w wierszach) – wyniki testu U Manna Whitneya**

	Identyfikacja lokalnego dziedzictwa kulturowego, diagnoza stanu zachowania	Uwzględnianie potrzeb odbiorców NDK	Włączanie do działania i planowania rozwoju NDK szerokich grup interesariuszy i partnerów	Pozyskiwanie funduszy na rzecz NDK w regionie	Identyfikacja barier i czynników rozwoju NDK w regionie	Tworzenie programów ochrony NDK
Depozytariusze mają większe poczucie wspólnoty	xxx	tak	tak	tak	tak	tak
Kultywowanie NDK sprzyja poczuciu tożsamości ludzi	xxx	tak	tak	tak	xxx	tak
Kultywowanie NDK sprzyja wzrostowi poczucia narodowego	xxx	xxx	tak	tak	xxx	tak
Wspólnota, która jest depozytariuszem ma większe poczucie odrębności i wyjątkowości	tak	tak	tak	tak	tak	tak
Relacje społeczne w danej grupie są silniejsze	xxx	tak	tak	tak	tak	tak
Istnieje dialog międzypokoleniowy	xxx	tak	xxx	tak	xxx	tak
Zahamowany jest odpływ młodych mieszkańców z regionu	xxx	tak	xxx	xxx	xxx	xxx
Zakładane są nowe firmy	xxx	tak	xxx	xxx	tak	xxx
Rozwija się turystyka	xxx	tak	xxx	xxx	xxx	xxx
Mieszkańcy mają pracę w usługach opartych na NDK	xxx	tak	xxx	xxx	tak	tak
Wzrasta sprzedaż produktów regionalnych opartych na NDK	xxx	xxx	xxx	tak	xxx	tak
Widoczny jest przyrost firm z sektora kreatywnego	xxx	tak	xxx	xxx	tak	tak

Region otrzymuje więcej środków unijnych	xxx	xxx	xxx	tak	tak	tak
Region jest znany i rozpoznawalny	xxx	tak	tak	tak	xxx	tak
Przyjeżdża więcej turystów	xxx	tak	tak	tak	xxx	tak
Informacje o lokalnym NDK i regionie pojawiają się w ogólnopolskich mediach	tak	tak	tak	tak	tak	tak
Charakter materiałów promocyjnych (ulotek, folderów itd.) wyróżnia się na tle innych regionów	xxx	tak	tak	tak	xxx	tak
Powstają produkty regionalne	xxx	tak	tak	tak	xxx	xxx
Widoczne jest większe poszanowanie lokalnych zasobów i surowców	xxx	tak	tak	tak	tak	tak
Zepsute przedmioty są częściej naprawiane (np. przez lokalnych rzemieślników)	xxx	tak	xxx	xxx	xxx	tak
W regionie istnieje więcej obszarów chronionych	tak	tak	tak	xxx	tak	tak
NDK wpisywane jest do strategii rozwoju gminy oraz/ lub do programów rewitalizacji	tak	tak	tak	tak	xxx	tak

Legenda: Pole zaznaczone "xxx" oznacza, że średnie nie różnią się istotnie (wartość prawdopodobieństwa testowego p była wyższa od wartości poziomu istotności  $\alpha = 0,05$ ) i nie można podjąć decyzji odnośnie hipotezy zerowej.

Pole zaznaczone "tak" oznacza, że różnice między średnimi różnią się istotnie i osiągnęły zgodny z hipotezą kierunek; osoby, które odpowiedziały "tak" w pytaniu o zmienną niezależną (tutaj pytanie 2 w kolumnach), odpowiadały istotnie wyżej w pytaniu o zmienną zależną (pytanie 5 w wierszach).

Źródło: opracowanie własne

Po przeprowadzeniu analizy zaobserwowano, że:

- 1) dwa czynniki (kolumny 2 i 6) osiągnęły wpływ bardzo duży;
- 2) jeden czynnik (kolumna 4) osiągnął wpływ duży;
- 3) dwa czynniki (kolumny 3 i 5) osiągnęły wpływ umiarkowany;
- 4) jeden czynnik (kolumna 1) osiągnął wpływ znikomy.



Podsumowując, dla każdej ze zmiennych (zarządzanie, ochrona, rozwój) wyróżniono czynniki, które w różnym stopniu wpływają na ocenę wykorzystania NDK dla rozwoju regionu. Wyznaczono:

- trzy czynniki mające bardzo silny wpływ;
- trzy czynniki posiadające silny wpływ;
- siedem czynników mających umiarkowany wpływ;
- dwa czynniki posiadające wpływ niewielki;
- pięć czynników posiadających wpływ znikomy.

Na tej podstawie możliwe jest przyjęcie wniosku, iż przyjęta hipoteza została potwierdzona częściowo.

**Hipoteza druga (H<sub>2</sub>): W Polsce design w obszarze NDK wykorzystywany jest głównie jako narzędzie stylizacji.**

W celu weryfikacji tej hipotezy szczegółowej przeprowadzono analizę:

- licznosci (rozkładów zmiennych) wymienianych przez respondentów obszarów wykorzystywania designu w obszarze NDK w ich organizacjach/instytucjach,
- zależności pomiędzy występowaniem w organizacji/instytucji współpracy z projektantem, a wymienionymi obszarami wykorzystywania designu (z podziałem na obszary „stylizacyjne” i „niestylizacyjne”).

W pierwszym kroku przeanalizowano rozkład ilościowy odpowiedzi udzielonych na pytanie o obszary, w jakich organizacje/instytucje reprezentowane przez respondentów wykorzystują projektowanie (rys. 5.15).

**Rysunek 5.15. Obszary NDK, w których wykorzystywane jest projektowanie w instytucjach**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań właściwych

Grupa respondentów, która zadeklarowała wykorzystywanie projektowania, udzieliła w sumie 646 odpowiedzi.

W celu weryfikacji hipotezy odpowiedzi podzielono na te, w których badani wskazują na obszary zastosowania designu określone mianem „stylizacyjnych” i „niestylizacyjnych”. Jako „stylizacyjne” rozumie się tu działania projektowe skupione na tworzeniu rozwiązań graficznych i wizerunku instytucji oraz wizerunku produktów. Do obszarów stylizacyjnych zaliczono:

- projektowanie wydawnictw,
- projektowanie plakatów, ulotek, wizerunku wydarzeń organizowanych przez instytucje,
- projektowanie opakowań dla produktów.

Do zastosowań niestylizacyjnych zaliczono projektowanie:

- produktów,
- usług,
- produktów turystycznych,
- procesów ochrony i rozwoju NDK.

Po pogrupowaniu odpowiedzi na dwie wymienione powyżej kategorie otrzymano rezultat wskazujący, że 252 respondentów (66,14%) stosuje design do działań „stylizacyjnych”, a 129 respondentów stosuje design do działań „niestylizacyjnych” (33,86%)

W dalszym kroku zweryfikowano, jakie zależności zachodzą pomiędzy występowaniem współpracy z projektantem a deklarowanymi przez respondentów i wymienionymi powyżej obszarami wykorzystywania designu w instytucjach.

W toku badania przyjęto założenie, że projektant wnosi do organizacji/instytucji narzędzia i kompetencje projektowe, w tym znajomość metody design thinking, które ułatwiają uzyskanie profesjonalnych rozwiązań w obszarze NDK. Dzięki temu rozwiązania te nie bazują jedynie na umiejętnościach pracowników organizacji/instytucji zajmujących się dziedzictwem. Celem analizy było określenie poziomu powszechności wykorzystywania profesjonalnej wiedzy projektantów w obszarze NDK w badanych instytucjach/organizacjach.

Przeanalizowano odpowiedzi respondentów udzielone na pytanie o to, czy w organizacjach podejmowana jest w zakresie zachowania i/lub rozwoju NDK współpraca z projektantami.

Odpowiedzi wykazały, że 173 respondentów (45,41%) współpracowało kiedyś z projektantem, a 208 respondentów nigdy nie współpracowało z projektantem (54,59%)

W celu zbadania zależności pomiędzy występowaniem współpracy z projektantem a wymienionymi obszarami wykorzystywania designu (z podziałem na obszary stylizacyjne i niestylizacyjne) przeprowadzono test niezależności chi-kwadrat. Przed jego zastosowaniem sprawdzono założenie dotyczące minimalnych liczebności w polach tabeli z wartościami oczekiwanymi. Hipoteza zerowa brzmiała „nie ma zależności pomiędzy badanymi zmiennymi”, a hipoteza alternatywna brzmiała „istnieje zależność między badanymi zmiennymi”. Wartość prawdopodobieństwa testowego  $p$  mniejsza od 0,05 dawała podstawy do odrzucenia hipotezy zerowej. Badano wówczas siłę związku za pomocą współczynnika  $V$  Cramera. Ten ostatni przyjmuje wartości od 0 do 1 z przedziału obustronnie domkniętego. Im wyższa jego wartość, tym silniejszy związek między zmiennymi.

Podczas przedstawiania wyników testu podane zostały dane związane z istotnością statystyczną ( $p$ ) oraz wartością współczynnika  $V$  Cramera. Obliczona wartość prawdopodobieństwa testowego  $p$  mniejsza od 0,05 ( $p = 0,00001$ ) wskazuje na istnienie związku pomiędzy wspomnianymi zmiennymi. Współczynnik  $V$  Cramera przyjmuje wartość 0,35, co wskazuje na silną zależność.

Odpowiedzi respondentów pogrupowano także, by zanalizować zależność pomiędzy faktem podejmowania współpracy z projektantem a charakterem tej współpracy. Sprawdzono tym samym, do jakich działań (stylizacyjnych czy niestylizacyjnych) wykorzystywane są w obszarze NDK kompetencje projektantów w badanych organizacjach lub instytucjach (tab. 5.13).

**Tabela 5.13. Rozkład procentowy oceny działań „stylizacyjne” i „niestylizacyjne” w zależności od współpracy z projektantem**

Czy instytucja, którą Pani/Pan reprezentuje, współpracowała kiedyś z projektantem (produktów/grafiki/wystawy/usługi/procesu) w zakresie zachowania i/lub rozwoju NDK?	Ocena działań „stylizacyjne” i „niestylizacyjne		
	Nie	Tak	Razem
Nie	50,00%	50,00%	100,00%
Tak	14,45%	85,55%	100,00%
Ogół	33,86%	66,14%	100,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań właściwych

Rozkład odpowiedzi pozwala wyciągnąć następujące wnioski:

- 1) w organizacjach niepodjętych współpracy z projektantami połowa aktywności projektowych w zakresie zachowania i/lub rozwoju NDK dotyczy działań stylizacyjnych, a połowa niestylistycznych;
- 2) spośród organizacji, które współpracują z projektantem, znaczna większość (85,55%) podejmuje współdziałanie w zakresie stylizacji.

Takie wyniki świadczyć mogą o tym, że w instytucjach/organizacjach, w których nie podejmuje się współpracy z projektantem, w wypełnianiu zadań statutowych czy zadań własnych wykorzystywane są własne zasoby i kompetencje, a obszar projektowy (stylizacyjny czy niestylistyczny) nie odgrywa znaczenia. W przypadku miejsc, gdzie zatrudnia się projektanta, fakt tak dużego skupienia na zadaniach projektowych w obszarach stylizacyjnych można próbować tłumaczyć na kilka sposobów. Można założyć, że w instytucjach tych istnieje większa świadomość potrzeby profesjonalnych projektów, które będą budować wizerunek instytucji. Może także być to spowodowane przewagą organizacji wydarzeń lub aktywności wydawniczych, do prezentacji których potrzebne są graficzne kompetencje projektantów. Innym wyjaśnieniem może być większy dostęp danej instytucji do projektantów grafików, niższy koszt ich usług lub łatwiejszy do przeprowadzenia proces współpracy (w porównaniu do procesu rozwoju produktu, usługi itd.).

Podsumowując, należy stwierdzić, że otrzymane wyniki analizy wskazują na przewagę podejmowania przez instytucje/organizacje respondentów aktywności projektowych o charakterze stylizacyjnym. W grupie respondentów niewspółpracujących z projektantami jest to 50% podejmowanych aktywności projektowych, a w grupie współpracujących z projektantami i, co za tym idzie, mających dostęp do profesjonalnej wiedzy projektowej, jest to przewaga znacząca. Tym samym należy uznać, że odnosząca się do tego zakresu hipoteza szczegółowa znajduje potwierdzenie w wynikach badań.

**Hipoteza trzecia (H<sub>3</sub>): W Polsce design thinking wykorzystywane jest w rozwoju niematerialnego dziedzictwa kulturowego regionu w niewielkim zakresie.**

Weryfikację hipotezy oparto na:

- analizie liczności respondentów deklarujących uczestnictwo (lub jego brak) w procesach design thinking w obszarze NDK,

- badaniu zależności między luką partycypacyjną depozytariuszy w procesie design thinking, mającym na celu rozwój NDK, a rodzajem organizacji, do której respondent należy,
- analizie oceny poziomu przydatności metody design thinking w rozwoju NDK przez respondentów, którzy brali udział w procesie,
- badaniu zależności między luką partycypacyjną, a oceną barier w wykorzystaniu design thinking w rozwoju NDK.

Analiza odpowiedzi respondentów dotyczących ich udziału w procesie design thinking w obszarze NDK, wykazała, że 318 osób (83,46%) w takim procesie nie uczestniczyło. Uczestniczyły w nim tylko 63 osoby (16,53%). Wszyscy respondenci to osoby zawodowo zaangażowane w zarządzanie NDK. Niewielki odsetek respondentów, którzy mieli możliwość uczestnictwa w procesie design thinking, świadczy o fakcie niewielkiego zakresu wykorzystywania metody w obszarze NDK.

W dalszym kroku sprawdzono, czy luka partycypacji różni się w zależności od rodzaju organizacji, jaką reprezentowali respondenci. Organizacje podzielono na trzy kategorie według następującego schematu:

- 1) pracownicy muzeów i domów kultury zostali przyporządkowani do grupy: instytucje kultury,
- 2) pracownicy organizacji pozarządowych oraz Lokalnych Grup Działania zostali przyporządkowani do grupy: organizacje pozarządowe,
- 3) pracownicy administracji samorządowej na szczeblu gminnym, wojewódzkim oraz krajowym zostali przyporządkowani do grupy: administracja (tab. 5.14).

W celu sprawdzenia, czy między zmienną „luka partycypacji” a zmienną „rodzaj organizacji” zachodzi zależność, posłużono się testem niezależności chi-kwadrat.

**Tabela 5.14. Rozkład procentowy udziału w metodach wykorzystujących design thinking w zależności od rodzaju organizacji**

Udział w metodach wykorzystujących design thinking w rozwoju NDK	Rodzaj organizacji			
	Instytucje kultury	NGO	Administracja	Razem
nie	76,47%	83,51%	88,89%	83,46%
tak	23,53%	16,49%	11,11%	16,54%
Razem w kol.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań właściwych

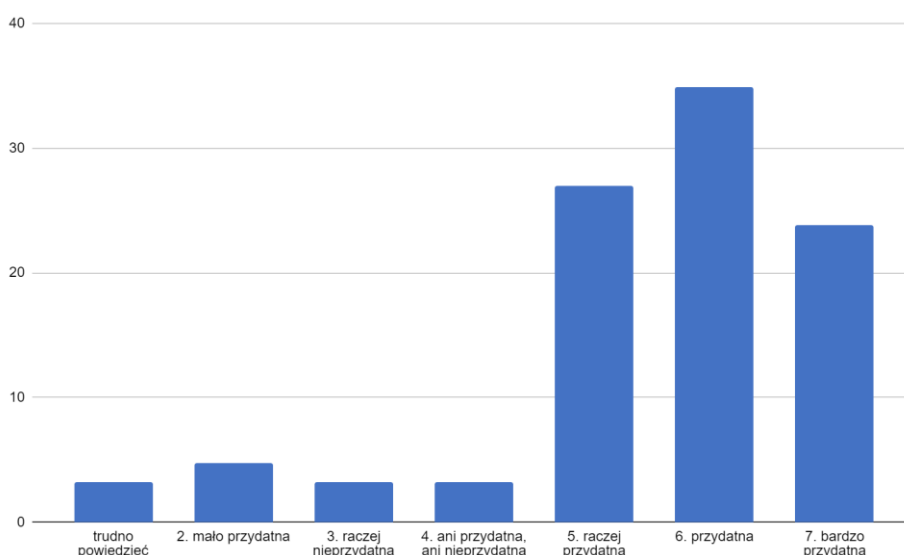
Analiza rozkładu procentowego zależności pomiędzy luką partycypacji a rodzajem instytucji pozwala na wskazanie następujących prawidłowości:

- 1) największy odsetek osób, które brały udział w procesie design thinking, wystąpił w instytucjach kultury (23,53%),
- 2) najmniejszy odsetek osób deklarujących uczestnictwo w procesie design thinking wystąpił w administracji (11,11%).

Rozkład ten wskazuje na większą możliwość dostępu do kreatywnych metod pracy w instytucjach kultury lub większą otwartość na nie wśród ich pracowników. Organizacje pozarządowe, które ze swojej istoty działają bardziej niezależnie od oficjalnych struktur, dzięki czemu mogą poszukiwać niestandardowych sposobów na skuteczne działanie, uplasowały się tu za instytucjami kultury.

Istotnym elementem weryfikacji hipotezy była także analiza oceny poziomu przydatności metody design thinking w rozwoju NDK dokonanej przez respondentów, którzy brali udział w procesie (rys. 5.16. przedstawia szczegółowy rozkład tej zmiennej). Średnia ocen wyniosła 5,42, co wskazuje na wysoką ocenę przydatności metody dokonaną przez respondentów, którzy mieli możliwość wzięcia udziału w procesie.

**Rysunek 5.16. Ocena poziomu przydatności metody design thinking w rozwoju NDK**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań właściwych

Uzupełnieniem analiz dotyczących stopnia wykorzystywania design thinking w rozwoju NDK jest badanie zależności pomiędzy luką partycypacyjną a oceną barier

wykorzystania design thinking w rozwoju NDK. Porównano odpowiedzi respondentów, którzy brali udział w procesie, oraz tych, którzy nie mieli takiej możliwości. Obu grupom przedstawiono listę czternastu przeszkód potencjalnie utrudniających wykorzystywanie design thinking w rozwoju NDK regionu. Dla ustalenia zależności (sprawdzenia, czy średnie ocen w obu grupach różnią się istotnie) przeprowadzono test U Manna-Whitneya (tab. 5.15).

**Tabela 5.15. Wyniki testu U Manna Whitneya dla zmiennej ocena przeszkód w zależności od zmiennej „luka partycypacyjna”**

<b>Przeszkoda</b>	<b>Średnia w grupie osób, które nie brały udziału w działaniach</b>	<b>Średnia w grupie osób, które brały udział w działaniach</b>	<b>Luka partycypacyjna (wartość prawdopodobieństwa testowego)</b>
Niezajomość kreatywnych metod	5,25	5,00	0,27
Obawa przed nieznaną metodą	4,81	4,65	0,45
Brak świadomości, że kreatywny proces może przynieść korzystne rozwiązania	4,76	5,03	0,33
Brak możliwości przewidzenia wyników procesu	4,52	4,77	0,32
Brak chęci do pracy zespołowej	4,45	4,47	0,84
Możliwość zatracenia tradycyjnego charakteru NDK	4,40	4,23	0,56
Brak czasu na udział w procesach innowacyjnych	5,06	4,81	0,30
Ograniczony budżet	5,88	5,75	0,29
Brak dostatecznej wiedzy na temat zarządzania NDK	5,24	5,14	0,61
Brak wsparcia stosownych urzędników i instytucji	5,05	4,64	0,11
Brak moderatorów twórczych procesów	5,15	4,86	0,24
Brak przekonania o ważności NDK w regionie	4,69	4,12	0,03
Brak promocji wyników twórczych procesów	4,77	4,74	0,93
Brak wdrożenia wypracowanych innowacyjnych rozwiązań	4,94	5,02	0,94

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań właściwych

Wartość prawdopodobieństwa testowego  $p$  mniejsza od 0,05 daje podstawy do odrzucenia hipotezy zerowej o braku różnic pomiędzy porównywanymi średnimi.

W związku z tym:

- 1) dla większości barier (trzynaście z czternastu) nie zaobserwowano istotnych różnic między średnimi;
- 2) w przypadku bariery „brak przekonania o ważności NDK w regionie” wystąpiła różnica między oceną respondentów, którzy brali udział w procesie design thinking w obszarze NDK (4,12), a tymi, którzy nie brali udziału (4,69).

Szczególnie interesujący jest fakt, że jest to jedyne pole różnicujące respondentów w ich ocenie barier stosowania metody. Wynik jednoznacznie wskazuje, że udział w procesie design thinking sprawia, iż uczestnicy nabierają większego przekonania o ważności NDK. Uczestnictwo w design thinking ma wpływ na postrzeganie wagi występowania NDK dla regionu, wpływa zatem na rozwój NDK, ale także na świadomość wagi dziedzictwa wśród depozytariuszy.

Podsumowując, należy stwierdzić, że hipoteza „W Polsce design thinking wykorzystywane jest w rozwoju niematerialnego dziedzictwa kulturowego regionu w niewielkim zakresie” znajduje potwierdzenie w badaniach. Przede wszystkim istotny wydaje się niski poziom udziału respondentów w procesach design thinking. Zaobserwowano zróżnicowany poziom uczestnictwa w takich procesach wśród kadry instytucji kultury (najwyższy poziom uczestnictwa), organizacji pozarządowych oraz administracji (najniższy). Ci respondenci, którzy mieli możliwość poznania metody, oceniają jej przydatność jako wysoką. Istotnym wnioskiem jest również fakt wzrostu świadomości dotyczącej wagi NDK w regionie wśród osób, które w procesie uczestniczyły, co dowodzi, że design thinking wpływa na zmianę postrzegania wartości NDK.

**Czwarta hipoteza (H<sub>4</sub>) przyjęła brzmienie: Implementacja metody design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu wymaga uwzględnienia specyfiki i odrębności tego obszaru.**

Weryfikację hipotezy oparto na:

- analizie poziomu oceny istotności cech NDK, które nie mogą w opinii respondentów zostać naruszone w trakcie twórczych procesów poświęconych rozwojowi NDK,

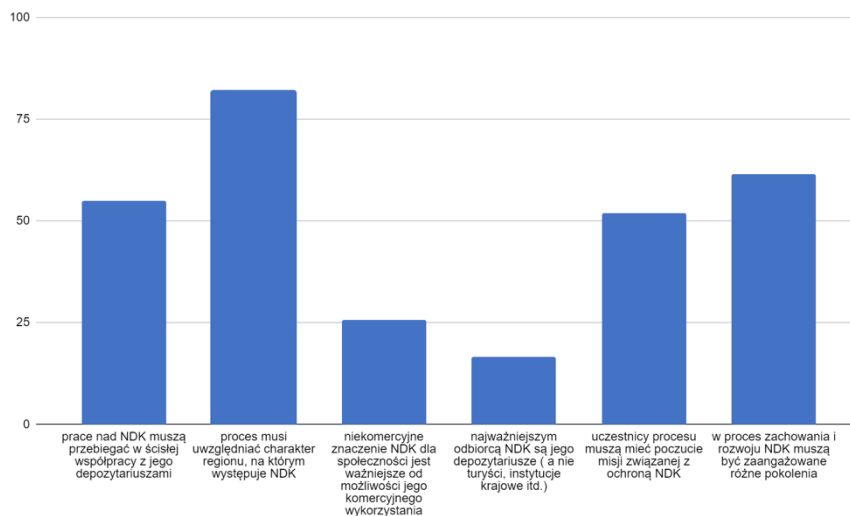


- analizie wpływu przynależności do organizacji na ocenę istotności cech NDK, które nie mogą w opinii respondentów zostać naruszone w trakcie twórczych procesów poświęconych rozwojowi NDK,
- eksploracyjnej analizie oceny istotności czynników, które w opinii respondentów wpływają na rozwój NDK, oraz wpływu rodzaju organizacji/instytucji, jaką reprezentuje respondent, na wybrany czynnik.

W toku badań sondażowych respondentom zadano pytanie o to, jakie cechy NDK uznają oni za nadrzędne, czyli takie, które nie mogą być naruszone w trakcie twórczych procesów poświęconych rozwojowi NDK. W celu określenia wagi cechy związanej z uwzględnianiem charakteru regionu („proces musi uwzględniać charakter regionu, na którym występuje NDK”) przeanalizowano dane pochodzące z oceny respondentów. Pokazały one, że 312 respondentów (81,89%) uważa, że proces musi uwzględniać charakter regionu, na którym występuje NDK, a 69 respondentów (18,11%) tak nie uważa.

Rozkład udzielonych odpowiedzi jednoznacznie wskazuje na fakt, iż dla respondentów zachowanie specyfiki i charakteru regionu jest istotne. Jak opisano w podrozdziale 1.2, jedną z cech NDK jest bardzo silne jego oparcie na wspólnotach, które odtwarzają dziedzictwo w relacji z otoczeniem i oddziaływaniem przyrody oraz swoją historią. To ujęcie regionalnej relacji wspólnot depozytariuszy znalazło odzwierciedlenie w badaniach. Wskazana przez respondentów konieczność uwzględnienia charakteru regionu jest przy tym najwyżej ocenionym przez nich czynnikiem, który powinien być brany pod uwagę w procesie design thinking dla NDK. Dominuje on nad inną, konstytuującą NDK cechą, jaką jest jego wartość dla różnych pokoleń, a co za tym idzie – międzypokoleniowe zaangażowanie w jego zachowanie i rozwój. Wagę zachowania tego drugiego czynnika podkreśla 61% badanych (rys. 5.17).

**Rysunek 5.17. Nadrzędne cechy NDK, które nie mogą być naruszone w trakcie twórczych procesów poświęconych rozwojowi NDK**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań właściwych

Ocenę istotności czynnika dotyczącego zachowania charakteru regionu sprawdzono także w zależności od organizacji/instytucji, jaką reprezentowali respondenci. W tym celu przeprowadzono test niezależności chi-kwadrat. Obliczona wartość prawdopodobieństwa testowego  $p$  większa od 0,05 ( $p = 0,33$ ) wskazuje na brak istotnego związku pomiędzy wspomnianymi zmiennymi. Poziom oceny czynnika przez przedstawicieli różnych organizacji różni się nieznacznie (tab. 5.16).

**Tabela 5.16. Rozkład procentowy oceny konieczności uwzględnienia charakteru regionu w zależności od rodzaju organizacji**

Rodzaj organizacji	Proces musi uwzględniać charakter regionu, w którym występuje NDK		
	Nie	Tak	Razem
Instytucja kultury	13,33%	86,67%	100,00%
Organizacja pozarządowa	20,00%	80,00%	100,00%
Administracja	19,89%	80,11%	100,00%
Razem w kol.	18,11%	81,89%	100,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań właściwych

Różnice nie osiągają istotnego statystycznie poziomu, co pozwala na wnioskowanie, że konieczność uwzględnienia specyfiki i charakteru regionu jest podobnie ważna dla wszystkich grup respondentów.

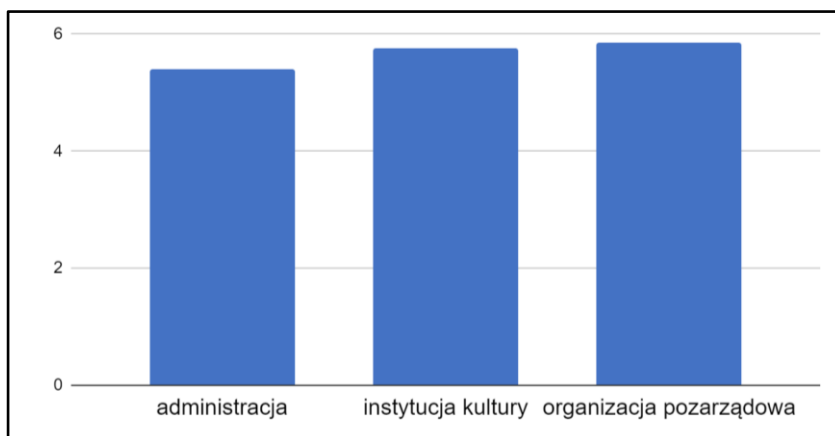
Respondenci zostali także zapytani o czynniki, jakie w ich opinii wpływają na rozwój NDK. Odpowiedzi na to pytanie mogą również być przydatne w procesie wyjaśniania opisanych powyżej zależności. Zaobserwowano, że jednym z wysoko ocenianych czynników wpływu na rozwój NDK jest czynnik: „możliwie szerokie włączanie społeczności/wspólnoty w odtwarzanie NDK”. Uzyskał on średnią ocenę na poziomie 5,62. Wytyczne dotyczące jak najszerszej partycypacji i wspólnotowego podejścia do kultywowania, zarządzania i rozwoju NDK są jednymi z najczęściej wymienianych w literaturze przedmiotu, gdzie podkreślany jest związek NDK ze społecznością i jej otoczeniem<sup>549</sup>. W tym kontekście można zaobserwować, iż zaangażowanie społeczności może stanowić zmienną moderującą wpływ uwzględniania specyfiki regionu na rozwój występującego w nim NDK. Formalnie rzecz ujmując, w badaniach nie uwzględniono tej zmiennej jako moderatora, jednak taka hipoteza powinna być – w świetle przedstawionych wyników badań – weryfikowana w przyszłości przez innych badaczy zajmujących się niematerialnym dziedzictwem kulturowym.

W toku analizy dokonano również porównania średniej oceny czynnika dotyczącego możliwie szerokiego włączania społeczności w odtwarzanie NDK w zależności od organizacji/institucji, którą reprezentowali respondenci. W celu sprawdzenia, czy między średnimi zachodzą istotne statystycznie różnice, przeprowadzono test ANOVA Kruskala-Wallisa. Wykazał on występowanie istotnej różnicy między średnimi odpowiedzi z grupy respondentów: administracja (średnia 5,39), a także z grupy: organizacje pozarządowe (średnia 5,86). Wartość prawdopodobieństwa testowego  $p$  z testu post-hoc wyniosła 0,0475 (rys. 5.18). Organizacje pozarządowe, z zasady zrzeszające wokół jakiejś idei grono różnych osób, widzą większą wartość wspólnotowej współpracy w odtwarzaniu NDK. Przedstawiciele administracji działający w większości w pojedynkę i podejmujący decyzje jednostkowe mniejszą rolę przyznają społeczności w zakresie kultywacji dziedzictwa. Wśród zadań administracji na różnych szczeblach znajduje się także zarządzanie NDK i włączanie go do strategii rozwoju regionu we współpracy ze wspólnotą mieszkańców. Za wskazane uznać można zatem promowanie idei wspólnoty i jej roli w przetrwaniu dziedzictwa wśród przedstawicieli administracji, tak by mogli oni lepiej realizować zadania własne.

---

<sup>549</sup> J. Bartmiński, *Specyfika niematerialnego dziedzictwa kulturowego...*, s. 53.; M. Murzyn-Kupisz, *Dziedzictwo kulturowe w kontekście...*, s. 253–286; B. Skaldawski, *Wstęp...*, s. 7; CHCFE Consortium, *Cultural Heritage...*; A. Góral, *Dziedzictwo kulturowe jako zasób wspólny...*, s. 277–286.

**Rysunek 5.18. Wpływ włączenia społeczności/wspólnoty w odtwarzanie NDK na jego rozwój**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań właściwych

Przedstawione powyżej wyniki badań potwierdzają konieczność uwzględniania w procesach design thinking toczących się w obszarze NDK czynnika specyfiki regionu, w jakim to dziedzictwo występuje. Czynnikiem ten oceniono wysoko; dodatkowo ocena ta zdaje się być uniwersalna i niezależna od organizacji, którą reprezentują respondenci. Na tej podstawie przyjętą hipotezę można potwierdzić. Zaproponowano również potencjalne wyjaśnienie opisywanego wpływu poprzez uwzględnienie istoty wspólnoty w rozwoju NDK.

**Hipoteza 5 (H<sub>5</sub>): Istnieje pozytywne powiązanie pomiędzy zastosowaniem design thinking w zarządzaniu NDK i realizacją założeń zrównoważonego rozwoju regionu.**

Weryfikację hipotezy oparto na:

- analizie oceny wpływu poziomu luki partycypacyjnej na poziom oceny przydatności metody design thinking w osiągnięciu celów zrównoważonego rozwoju regionu,
- analizie zależności między kategorią organizacji, do której należy respondent, a poziomem oceny przydatności metody design thinking w osiągnięciu celów zrównoważonego rozwoju regionu.

W pierwszym etapie zestawiono odpowiedzi respondentów dotyczące ich partycypacji w procesie design thinking z ich oceną przydatności metody w osiągnięciu celów zrównoważonego rozwoju regionu w następujących obszarach:

- wzrost gospodarczy w regionie,
- wyrównywanie poziomu rozwoju regionu w porównaniu do innych regionów,

- wyrównywanie dysproporcji dochodowych wśród mieszkańców regionu,
- nowe rynki zbytu,
- ograniczenie konsumpcji wśród mieszkańców regionu,
- ograniczanie ubóstwa mieszkańców,
- większy dostęp mieszkańców do edukacji,
- więcej miejsc pracy,
- większy dostęp do zasobów (energia, woda),
- ochrona środowiska regionu,
- ochrona ekosystemów,
- promocja odnawialnych źródeł energii,
- ograniczenie zanieczyszczeń.

W celu weryfikacji hipotezy o różnicy między średnimi ocen przydatności design thinking w zależności od udziału w procesie zastosowano test U Manna-Whitneya (tab. 5.17).

**Tabela 5.17. Ocena czynnika związanego z zastosowaniem design thinking w zarządzaniu NDK w zależności od udziału w procesie wraz z wynikami przeprowadzonego t-testu**

Udział w procesie wykorzystującym metodę design thinking	Udział w procesie: „nie” – średnia	Udział w procesie: „tak” – średnia	Wartość prawdopodobieństwa testowego
wzrost gospodarczy w regionie	4,24	4,35	0,76
wyrównywanie poziomu rozwoju regionu w porównaniu do innych regionów	4,52	4,84	0,31
wyrównywanie dysproporcji dochodowych wśród mieszkańców regionu	3,89	4,13	0,43
nowe rynki zbytu	4,43	4,74	0,27
ograniczenie konsumpcji wśród mieszkańców regionu	3,86	4,09	0,44
ograniczanie ubóstwa mieszkańców	3,77	4,13	0,23
większy dostęp mieszkańców do edukacji	4,77	5,13	0,14
więcej miejsc pracy	4,12	4,28	0,57
większy dostęp do zasobów (energia, woda)	4,01	4,36	0,25
ochrona środowiska regionu	4,68	5,08	0,14
ochrona ekosystemów	4,55	4,80	0,33

promocja odnawialnych źródeł energii	4,33	4,48	0,72
ograniczenie zanieczyszczeń	4,42	4,62	0,56

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań właściwych

Przeprowadzony test nie wykazał istotnych statystycznie różnic między żadną parą porównywanych czynników (dla każdego z nich  $p$  przyjęło wartość większą od 0,05). Nie pozwala to przyjąć hipotezy o istotnych różnicach między średnimi. W związku z tym nie można wnioskować o istnieniu pozytywnego powiązania pomiędzy zastosowaniem design thinking w zarządzaniu NDK i realizacją założeń zrównoważonego rozwoju regionu.

W celu dalszej weryfikacji hipotezy przeprowadzono także analizę zależności między kategorią organizacji, do której należy respondent, a poziomem oceny przydatności metody design thinking w osiągnięciu celów zrównoważonego rozwoju regionu. W tym celu przeprowadzono test Kruskala-Wallisa do zbadania różnic między średnimi dla zmiennej „rodzaj organizacji, do której należy respondent” i zmiennej „poziom oceny przydatności metody design thinking”. Wyniki testu nie wykazały jednak żadnej zależności (dla każdej z par porównań wartość  $p$  była większa od 0,05). W związku z tym nie można wnioskować o istnieniu istotnych statystycznie różnic między średnimi ocenami przydatności design thinking w zależności od przynależności do organizacji.

Hipotezę o istnieniu związku pomiędzy zastosowaniem design thinking w zarządzaniu NDK i realizacją założeń zrównoważonego rozwoju regionu należy w tej sytuacji odrzucić. Niemniej jednak należy wziąć w tym wypadku pod uwagę, że wśród respondentów istniała znacząca różnorodność – respondentami były osoby, które miały wcześniej możliwość wzięcia udziału w procesie design thinking (16,54% respondentów), i takie, które metody nie znały (83,46%). Pomimo braku statystycznie istotnych różnic dla każdego czynnika zrównoważonego rozwoju w grupie respondentów, którzy brali udział w procesie design thinking, średnia odpowiedzi była wyższa (tab. 5.18).

**Tabela 5.18. Ocena czynnika związanego z zastosowaniem design thinking w zarządzaniu NDK w zależności od udziału w procesie**

Średni poziom oceny obszaru	Udział w procesie design thinking	
	nie	tak
Wzrost gospodarczy w regionie	4,24	4,35
Wyrównywanie poziomu rozwoju regionu w porównaniu do innych regionów	4,52	4,84
Wyrównywanie dysproporcji dochodowych wśród mieszkańców regionu	3,89	4,13
Nowe rynki zbytu	4,43	4,74
Ograniczenie konsumpcji wśród mieszkańców regionu	3,86	4,09
Ograniczanie ubóstwa mieszkańców	3,77	4,13
Większy dostęp mieszkańców do edukacji	4,77	5,13
Więcej miejsc pracy	4,12	4,28
Większy dostęp do zasobów (energia, woda)	4,01	4,36
Ochrona środowiska regionu	4,68	5,08
Ochrona ekosystemów	4,55	4,8
Promocja odnawialnych źródeł energii	4,33	4,48
Ograniczenie zanieczyszczeń	4,42	4,62

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań właściwych

Na podstawie analizy tych danych możliwe jest przyjęcie założenia, że istnieje pewna różnica w ocenie przydatności metody, jednak nie osiągnęła ona istotności statystycznej ze względu na dużą rozbieżność w liczebności grup respondentów (tych, którzy brali udział, i tych, którzy nie brali udziału). Ten aspekt wymagałby niewątpliwie pogłębionych badań.

Podsumowując, przeprowadzone analizy nie wykazały istotnych różnic pozwalających na potwierdzenie hipotezy, zatem należy uznać ją za niepotwierdzoną. Zaobserwowane zależności wskazują jednak na możliwość występowania powiązania pomiędzy zastosowaniem design thinking w zarządzaniu NDK i realizacją założeń zrównoważonego rozwoju regionu.

**Hipoteza szósta (H<sub>6</sub>): Design thinking stanowi skuteczne narzędzie kreowania innowacyjnych rozwiązań w obszarze niematerialnego dziedzictwa kulturowego.**

Weryfikacji przedstawionego powyżej założenia badawczego dokonano na podstawie oceny eksperckiej; badanie nie miało charakteru badania reprezentatywnego statystycznie, a zostało oparte na celowym doborze respondentów. Byli nimi uczestnicy

warsztatów design thinking w obszarze NDK – młodzi profesjonalisci – oraz depozytariusze – uczestnicy eksperymentu naukowego. Weryfikacji hipotezy dokonano na podstawie opinii wyżej wymienionych ekspertów oraz obserwacji prowadzonych w trakcie warsztatów. Respondentów pytano o możliwość uzyskania innowacyjnych rozwiązań dzięki zastosowaniu metody design thinking w obszarze NDK przy założeniu, że rozwiązania te powinny być uznawane za innowacyjne przez grupę uczestników i mieć potencjał wdrożeniowy. Przed rozpoczęciem eksperymentu autorka pracy założyła osiągnięcie celu, jakim było uzyskanie przez grupę uczestników warsztatu innowacyjnych rozwiązań w obszarze NDK. Założona skuteczność zastosowania design thinking w obszarze NDK rozumiana tu była jako uzyskanie rozwiązań kreujących nowe aspekty NDK, możliwych do osiągnięcia tylko w wyniku przeprowadzenia założonego eksperymentu.

Szczegółowy przebieg oraz rezultaty zastosowania metody design thinking w obszarze NDK wraz z opiniami respondentów odnoszącymi się do innowacyjności uzyskanych rozwiązań, zostały opisane w podrozdziałach 5.4 i 5.5. Na potrzeby weryfikacji opisywanego założenia badawczego trzeba tu jednak przypomnieć wyniki oceny możliwości uzyskania innowacyjnych rozwiązań dzięki zastosowaniu poszczególnych działań i technik składających się na metodę design thinking. Respondenci z obu grup (młodzi profesjonalisci oraz depozytariusze – uczestnicy eksperymentu naukowego) powiązali zastosowanie metody design thinking z szansą na pojawianie się innowacyjnych i kreatywnych rozwiązań. Wśród młodych profesjonalistów metodę oceniła tak czwórka badanych, wśród uczestników eksperymentu naukowego były to trzy osoby. Metoda została oceniona wprost jako narzędzie wspierające innowacje (R2) i jako dająca możliwości bardziej kreatywnego podejścia do rozwiązań w obszarze dziedzictwa: stymulująca kreatywność (R10), pozwalająca myśleć „*out of the box w stosunku do dziedzictwa, pozwala przejść od ilości do jakości rozwiązań*” (R3), „*pomaga dziedzictwu wymyślać się na nowo*” (R2); „*pozwoiliła mi myśleć w sposób nieszablonowy, szukać innych pomysłów na to, co mogę ludziom oferować*” (R9C); „*daje inspirującą wizję łączenia współczesnych metod z tradycyjnym rzemiosłem*” (R5C). Te opinie dowodzą, że respondenci zauważają wpływ zastosowania design thinking na możliwość kreowania innowacyjnych rozwiązań. Przedstawione w podrozdziale 5.5.1. pomysły na rozwój i wykorzystanie NDK, wypracowane przez grupy, a także następujące opinie na temat znaczenia metody (uzyskane wśród 23-osobowej grupy wszystkich respondentów), w których wskazali oni



na: poszerzenie eksperckiej perspektywy patrzenia na dziedzictwo (7 opinii), otrzymanie produktów końcowych, które spełniają oczekiwania użytkowników, i patrzenie z punktu widzenia odbiorców (5 opinii), lepszą pracę zespołową (4 opinie), usprawnienie pracy zespołu ekspertów i depozytariuszy (5 opinii), wzrost poczucia wspólnoty (9 opinii), pozwalają na ocenę, iż design thinking umożliwia uzyskanie innowacyjnych rozwiązań w obszarze NDK. Innowacyjność rozwiązań polega w opinii respondentów na nowych możliwościach wykorzystania NDK (w tym nowych usługach i promocji dziedzictwa), lepszym dostosowaniu do potrzeb odbiorców, zyskaniu nowych grup odbiorców, zmiany nośników przekazu dziedzictwa, lepszej współpracy pomiędzy instytucjami i osobami zaangażowanymi w ochronę i zarządzanie NDK. Opinie wyrażone przez uczestników eksperymentu naukowego pozwalają na stwierdzenie, że cele, jakie postawiono na jego początku, zostały zrealizowane. W krótkim czasie otrzymano satysfakcjonujące uczestników wyniki, postrzegane przez nich jako innowacyjne, w zakresie zarówno samych rozwiązań, jak i wpływu na postawy uczestników. Metoda przyczynia się do kreowania wartości twórczej w pracy grupowej, co potwierdza skuteczność metody. Wyniki te pozwalają na potwierdzenie założenia badawczego.

Relacje między dziedzictwem a innowacjami oraz między poczuciem misji zachowania wartości NDK a jego upowszechnianiem i komercjalizacją niewątpliwie wymagają dalszego zgłębiania. W projekcie *Ilucidare* przyjęto założenie, że dziedzictwo oraz innowacje wzajemnie się wspierają. Na bazie dziedzictwa możliwe jest wypracowanie innowacji w obszarach: polityki, ekonomii, zmian społecznych, technologii, prawa i środowiska. Innowacje te można pogrupować w trzy kategorie:

- 1) innowacje „napędzane” przez dziedzictwo (*heritage-driven innovation*) – dla nich inspiracją jest specyfika poszczególnych artefaktów kulturowych/zasobów dziedzictwa (unikalne wartości, materiały, techniki projektowania lub cechy);
- 2) asymilacja innowacji (*assimilation of innovation*) – innowacje opracowane i z powodzeniem zaadaptowane w innych obszarach niż dziedzictwo;
- 3) dziedzictwo jako zasób (*heritage as resource*) – te innowacje, w których dziedzictwo materialne lub niematerialne stało się podstawą tworzenia nowej wiedzy, współpracy międzysektorowej, przedsięwzięć o rynkowym charakterze<sup>550</sup>.

---

<sup>550</sup> *Kluczowe pojęcia w projekcie ILUCIDARE*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków, <https://mck.krakow.pl/kluczowe-pojecia-w-projekcie-ilucidare>, [29.03.2022]

Przebieg i rezultaty analizowanych procesów obrazują, że dzięki wykorzystaniu metody design thinking możliwe jest tworzenie platformy dialogu i współpracy depozytariuszy, uruchamiającej proces szukania innowacyjnych rozwiązań, interesujących z punktu widzenia użytkownika oraz regionu, a przede wszystkim przynoszących różnorakie efekty społeczne. Zakwalifikować je można do kategorii innowacji, która w ramach projektu Ilucidare została określona mianem: „dziedzictwo jako zasób” – innowacji, w których dziedzictwo materialne lub niematerialne stało się podstawą tworzenia nowej wiedzy, współpracy międzysektorowej i przedsięwzięć o rynkowym charakterze<sup>551</sup>.

Podsumowując weryfikację przyjętych w pracy badawczej hipotez, ich zestawienie wraz z efektami weryfikacji przedstawiono zbiorczo w poniższej tabeli (tab. 5.19.).

**Tabela 5.19. Zestawienie hipotez i efektów ich weryfikacji**

Numer hipotezy	Hipoteza	Efekt weryfikacji	Uzasadnienie
H1	Działania instytucji w zakresie zarządzania NDK mają pozytywny wpływ na rozwój regionu	potwierdzona częściowo	sprawdzono istnienie różnic między średnimi (test U Manna-Whitneya) w celu wyznaczenia czynników związanych z zarządzaniem NDK, w tym jego ochroną i rozwojem, mających wpływ na rozwój regionu
H2	W Polsce design w obszarze NDK wykorzystywany jest głównie jako narzędzie stylizacji	potwierdzona	reprezentowane przez respondentów instytucje podejmują aktywności projektowe głównie o charakterze „stylizacyjnym”
H3	W Polsce design thinking wykorzystywany jest w rozwoju NDK regionów w niewielkim zakresie	potwierdzona	niski poziom udziału respondentów w procesach design thinking
H4	Implementacja metody design thinking w zarządzaniu NDK regionu wymaga uwzględnienia specyfiki i odrębności tego obszaru	potwierdzona	— wysoka ocena konieczności wykorzystania czynnika dotyczącego zachowania charakteru regionu, — wysoki poziom oceny, niezależnie od organizacji
H5	Istnieje pozytywne powiązanie pomiędzy zastosowaniem design thinking w zarządzaniu NDK i realizacją założeń	odrzucona	test U Manna-Whitneya nie wykazał istotnych statystycznie różnic między oceną przydatności metody design thinking w osiągnięciu celów zrównoważonego rozwoju

<sup>551</sup> Ibidem.

	zrównoważonego rozwoju regionów		regionu w zależności od udziału w procesie design thinking
H6	Design thinking stanowi skuteczne narzędzie kreowania innowacyjnych rozwiązań w obszarze NDK	potwierdzona	opinie ekspertów- respondentów uczestniczących w warsztatach design thinking w obszarze NDK

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Podsumowując, spośród sześciu postawionych w pracy hipotez w wyniku przeprowadzonych badań nie potwierdzono jednej z nich, hipotezę pierwszą potwierdzono częściowo, a cztery potwierdzono w całości.

## ZAKOŃCZENIE

Obszar zarządzania dziedzictwem kulturowym, w tym dziedzictwem niematerialnym, podlega dynamicznym zmianom. Redefiniowane są znaczenie, rola i wartość dziedzictwa, które jest zasobem nie tylko kulturowym, ale także ekonomicznym, społecznym i politycznym. Elementy dziedzictwa kulturowego, w tym dziedzictwa niematerialnego, stanowią wartości istotne dla ekonomii czasu wolnego i w coraz większym stopniu stają się polem eksploracji projektantów, których inspirują do tworzenia nowych kreatywnych usług. Jest to zarazem słabo rozpoznany obszar badań. Rośnie znaczenie dziedzictwa, w tym niematerialnego, z czym wiąże się potrzeba skutecznego nim zarządzania, czyli udzielania jak najtrafniejszych odpowiedzi na pytania dotyczące dostępności dziedzictwa oraz potrzeb konsumentów<sup>552</sup>. Model zarządzania dziedzictwem opracowany przez Narodowy Instytut Dziedzictwa podkreśla wagę stawiania pytań o jego rolę dla społeczności depozytariuszy oraz wagę angażowania ludzi w jego ochronę i rozwój<sup>553</sup>. Dziedzictwo podlega zmianom, wykorzystywane jest w procesach rozwojowych, powinny one jednak przebiegać w zgodzie ze wspólnotą depozytariuszy i tak, by nie zatracić wartości, jaką mu wspólnota przypisuje. Przenoszenie punktu ciężkości z wartości samego dziedzictwa na potrzeby społeczeństwa J. Purchla określa wręcz zmianą jego ontologicznego statusu<sup>554</sup>.

Umiejętność odkrywania potrzeb społecznych i odpowiadania na nie wymaga zintegrowanego, międzydyscyplinarnego i międzysektorowego podejścia do dziedzictwa kulturowego. Takie holistyczne spojrzenie oferuje wyodrębniona z dziedziny projektowania i znajdująca coraz szersze zastosowanie w przedsiębiorczości i w życiu społecznym metoda design thinking. Interdyscyplinarny charakter designu oraz uwzględnianie potrzeb użytkowników (stanowiące istotę procesów projektowych) mogą stanowić inspirację i wsparcie w wyzwaniach związanych z zarządzaniem dziedzictwem kulturowym<sup>555</sup>.

Powyższe czynniki stanowiły podstawową przesłankę do podjęcia w ramach niniejszej rozprawy analizy możliwości adaptacji metody design thinking do zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu oraz opracowania modelu procesu design thinking dla tego obszaru. Dysertacja odnosi się do możliwości przełożenia

---

<sup>552</sup> J. Purchla, *Dziedzictwo kulturowe a kapitał...*, s. 21–30.

<sup>553</sup> A. Chabiera, A. Kozioł, B. Skaldawski, *Dziedzictwo obok Mnie...*, s. 164.

<sup>554</sup> J. Purchla, *Dziedzictwo...*, s. 47.

<sup>555</sup> Zob. L. Brenna [i in.], *The Italian Design Research and Practice...*

doświadczeń związanych z tworzeniem innowacyjnych rozwiązań metodą design thinking w biznesie do obszaru zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu.

Dla zrealizowania takiego celu sformułowano sześć szczegółowych hipotez badawczych, które następnie poddano weryfikacji w trakcie procesu badawczego. Zarówno wyniki przeprowadzonych studiów literaturowych, jak i badań ilościowych oraz jakościowych, umożliwiły sformułowanie wniosków dotyczących wykorzystania design thinking w tak wrażliwym na ingerencję obszarze, jakim jest dziedzictwo kulturowe w jego niematerialnej odsłonie. Pozwoliły też na przedstawienie rekomendacji działań, jakie mogą być podjęte w organizacjach zajmujących się zarządzaniem NDK. Z racji tego, iż badań nad zagadnieniem adaptacji design thinking do potrzeb zarządzania NDK przeprowadzono do tej pory niewiele, w opinii autorki dysertacja w pewnym zakresie zapełnia tę lukę. Wartość dodaną niniejszej pracy doktorskiej można rozpatrywać w obszarze teoretyczno-poznawczym, metodycznym oraz pragmatycznym.

Syntetyczne zestawienie celów pracy oraz elementów nowości i osiągnięć badawczych przedstawiono w tab. 6.1.

**Tabela 6.1. Zestawienie elementów nowości i najważniejszych osiągnięć badawczych**

Cel szczegółowy	Osiągnięcie badawcze	
	Rezultat	Ograniczenie luki badawczej
Identyfikacja procesu i przedstawienie modelu zarządzania NDK	na bazie modelu zarządzania dziedzictwem opracowanego przez NID zidentyfikowano i scharakteryzowano proces oraz przedstawiono model zarządzania NDK	w zakresie teoretycznym
Ocena roli NDK w rozwoju regionu	<ul style="list-style-type: none"> <li>— przedstawiono ocenę roli NDK odnoszącą się do wybranych elementów rozwoju regionu;</li> <li>— wskazano zależności pomiędzy występowaniem NDK a osiąganiem celów zrównoważonego rozwoju</li> </ul>	w zakresie teoretycznym
Ocena skuteczności zastosowania metody design thinking w zarządzaniu NDK regionu	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ustalono zakres wykorzystania design thinking w rozwoju NDK;</li> <li>— dokonano oceny skuteczności zastosowania metody wśród dwóch grup respondentów: młodych profesjonalistów zarządzających dziedzictwem oraz depozytariuszy;</li> <li>— ustalono zależność pomiędzy koniecznością uwzględniania specyfiki regionu, w jakim występuje NDK, a</li> </ul>	w zakresie teoretycznym i empirycznym

	skutecznością procesu design thinking	
Opracowanie założeń metodycznych adaptacji design thinking do zarządzania NDK	zidentyfikowano etapy metody design thinking oraz techniki, mające znaczenie w procesach odbywających się w obszarze NDK	w zakresie metodycznym
Identyfikacja uwarunkowań stosowania metod kreatywnych w dziedzictwie kulturowym	<ul style="list-style-type: none"> <li>— zidentyfikowano zależności pomiędzy podejmowaniem w organizacjach współpracy z projektantami a obszarami wykorzystywania designu w NDK;</li> <li>— przedstawiono listę uwarunkowań stosowania design thinking w obszarze NDK</li> </ul>	w zakresie empirycznym
Zastosowanie metody design thinking w procesie zarządzania NDK regionu i wskazanie rekomendacji dotyczących jej wdrożenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ustalono zakres wykorzystywania design thinking w rozwoju NDK w instytucjach kultury, organizacjach pozarządowych i administracji;</li> <li>— opracowano model procesu design thinking w obszarze NDK</li> </ul>	w zakresie empirycznym
Opracowanie modelu zastosowania design thinking w obszarze NDK	<ul style="list-style-type: none"> <li>— zidentyfikowano elementy procesu design thinking determinujące jego skuteczność w przypadku zastosowania dla NDK;</li> <li>— opracowano model procesu uwzględniający specyfikę NDK.</li> </ul>	w zakresie teoretycznym i empirycznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie procesu badawczego

Przeprowadzony proces badawczy i realizacja celów szczegółowych umożliwiły osiągnięcie głównego celu dysertacji, jakim była adaptacja metody design thinking do zarządzania NDK regionu. Posłużyły także do weryfikacji hipotezy głównej, mówiącej iż: „Design thinking stanowi skuteczne narzędzie zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu”. W toku procesu zweryfikowano również uszczegóławiające hipotezy pomocnicze. Odnosząc się do przedstawionego w podrozdziale 5.7 podsumowania wyników, należy zauważyć, że cztery z sześciu hipotez zostały potwierdzone, jedną potwierdzono częściowo, a jedną odrzucono. Nie potwierdzono hipotezy o istnieniu pozytywnego powiązania pomiędzy zastosowaniem design thinking w zarządzaniu NDK a realizacją założeń zrównoważonego rozwoju regionów.

Cel główny pracy został jednak w znacznym stopniu osiągnięty. Można stwierdzić, że:

- działania instytucji w zakresie zarządzania NDK mają pozytywny wpływ na rozwój regionu;

- w obszarze NDK design stosowany jest w Polsce w głównie jako narzędzie stylizacji;
- design thinking wykorzystywany jest w rozwoju NDK regionów w Polsce w niewielkim zakresie;
- implementacja metody design thinking w zarządzaniu NDK regionu wymaga uwzględnienia specyfiki i odrębności tego obszaru;
- design thinking stanowi skuteczne narzędzie kreowania innowacyjnych rozwiązań w obszarze NDK.

Poczynione w toku procesu badawczego spostrzeżenia, w szczególności te odnoszące się do możliwości wykorzystania design thinking w kreowaniu innowacyjnych rozwiązań w obszarze NDK, a także do faktu zwiększenia potrzeby ochrony i rozwoju NDK, jaka wystąpiła wśród depozytariuszy dziedzictwa biorących udział w procesie design thinking, pozwalają uznać, że metoda ma zastosowanie w zarządzaniu NDK regionu. Wyniki badań udowadniają, iż osoby, które miały możliwość wzięcia udziału w procesie, są przekonane o wartości i przydatności design thinking. Analizy takich procesów pozwoliły także na dogłębsze zrozumienie oczekiwań związanych z zastosowaniem metody wśród osób zawodowo zajmujących się dziedzictwem, jak i jego depozytariuszy.

Można uznać, że wykorzystanie design thinking w zarządzaniu NDK wnosi wartość dodaną, bowiem:

- wpływa na powstawanie rozwiązań o charakterze materialnym i niematerialnym<sup>556</sup>,
- wyposaża osoby zarządzające dziedzictwem w narzędzia usprawniające pracę,
- przybliża rozwiązania do potrzeb odbiorców,
- wzmacnia przekonanie o ważności występowania NDK dla regionu,
- wzmacnia chęć ochrony zjawisk NDK wśród depozytariuszy i osób nim zarządzających,
- wzmacnia więzi społeczne depozytariuszy.

Zrealizowane cele badawcze przyczyniły się do ograniczenia luki teoretycznej, metodycznej i empirycznej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, w zakresie zastosowania metody design thinking w zarządzaniu NDK regionu. Wkład rozprawy można także rozpatrywać w zakresie:

---

<sup>556</sup> Zob. tab. 4.1.

- wzbogacenia dotychczasowego dorobku nauk o zarządzaniu w zakresie zarządzania dziedzictwem kulturowym regionu, w szczególności jego niematerialnymi elementami, w odniesieniu do ewolucji znaczenia dziedzictwa kulturowego i znaczenia dziedzictwa w procesach rozwoju regionalnego;
- poszerzenia dotychczasowej wiedzy w zakresie znaczenia designu i ról społecznych, jakie pełni oraz znaczenia zarządzania designem w biznesie;
- poszerzenia dotychczasowej wiedzy w zakresie ewolucji i znaczenia metody design thinking;
- zestawienia modeli metody design thinking, jej etapów i wykorzystywanych narzędzi, a także korzyści oraz barier stosowania metody;
- określenia założeń i obszarów zastosowania design thinking w zarządzaniu NDK regionu oraz metodyki takiego procesu;
- zbudowania modelu procesu design thinking dla obszaru NDK regionu;
- dokonania porównania znaczenia procesu design thinking w obszarze NDK regionu dla grupy młodych profesjonalistów oraz grupy depozytariuszy dziedzictwa;
- wskazania szeregu zależności pomiędzy zastosowaniem metody design thinking w obszarze NDK regionu a jego ochroną, rozwojem i zarządzaniem.

Wyniki przeprowadzonych badań mają istotne znaczenie dla praktyki zarządzania NDK regionu w instytucjach kultury, organizacjach pozarządowych, na różnych szczeblach administracji samorządowej oraz państwowej, a także wśród niezrzeszonych grup depozytariuszy dziedzictwa, na każdym z trzech etapów zarządzania dziedzictwem ustalonych przez Narodowy Instytut Dziedzictwa<sup>557</sup>. Badania udowadniają, że proces design thinking pomaga we włączaniu depozytariuszy dziedzictwa w proces zarządzania nim. Zaproponowany przez autorkę pracy model procesu design thinking, wraz z wynikami badań, dostarczą praktycznych wskazówek dotyczących faz, w jakich proces powinien przebiegać, pomocnych technik oraz sposobów budowania zespołu projektowego.

---

<sup>557</sup> Są to: 1. Identyfikacja lokalnego dziedzictwa kulturowego, ocena jego wartości, diagnoza stanu zachowania i zagrożeń elementów dziedzictwa; 2. Analiza społeczno-gospodarczego potencjału dziedzictwa, identyfikacja barier i czynników rozwoju związanych z lokalnym dziedzictwem; 3. Planowanie, programowanie i wdrażanie ochrony dziedzictwa oraz efektywne wykorzystanie jego elementów w rozwoju ekonomicznym i społecznym regionu. Zob. A. Chabiera, A. Koziół, B. Skaldawski, *Dziedzictwo obok Mnie...*, s. 6.



Wdrażanie zaproponowanego modelu przyniesie osobom zarządzającym NDK, depozytariuszom i odbiorcom szereg korzyści. Przybierają one charakter korzyści indywidualnych oraz wspólnych, a także profitów, które należy rozpatrywać w szerszym kontekście społecznym, kulturowym, gospodarczym i ekologicznym. Mogą one przyjmować postać efektów synergicznych w wymiarze materialnym i niematerialnym.

Do głównych efektów należy zaliczyć:

- wzrost poczucia odpowiedzialności za NDK i wzmocnienie potrzeby jego ochrony wśród pracowników instytucji i organizacji, osób zarządzających oraz depozytariuszy NDK;
- poprawę jakości usług w zakresie NDK oferowanych przez wymienione powyżej instytucje;
- ulepszone oraz nowe produkty, usługi i doświadczenia bazujące na NDK, wyróżniki regionu wpływające na jego rozwój i budujące przewagę konkurencyjną;
- większą ilość miejsc pracy;
- wzrost poczucia wspólnoty pomiędzy depozytariuszami;
- wzrost poczucia tożsamości mieszkańców regionu;
- lepszą komunikację pomiędzy depozytariuszami, pracownikami instytucji i organizacji, osobami zarządzającymi NDK;
- wprowadzenie nowych technik pracy, które umożliwiają lepsze rozpoznanie potrzeb odbiorców dziedzictwa i jego depozytariuszy;
- poprawę jakości pracy osób zarządzających NDK oraz wzrost ich profesjonalizmu;
- zwiększenie otwartości pracowników instytucji kultury, organizacji pozarządowych i administracji samorządowej na nowe idee, zmiany i potrzeby odbiorców;
- wzrost liczby zjawisk NDK wpisanych na Krajową listę niematerialnego dziedzictwa kulturowego;
- wzrost przekonania o ważności NDK w regionie.

Ostateczny zakres praktycznych implikacji oraz wymiar korzyści wynikających z wdrożenia modelu będzie wynikać z poziomu świadomości i możliwości zapoznania się z metodą design thinking, jej implementacji, zaangażowania stron, umiejętności moderatorów procesów oraz czynników sytuacyjnych. Konieczne jest propagowanie metody wśród szerokich grup osób zarządzających dziedzictwem. Badania wykazały, że najmniejsza znajomość metody występuje wśród przedstawicieli samorządów, zatem działania promocyjne i edukacyjne wprowadzające design thinking powinny być

kierowane szczególnie do tej grupy. Nauczanie design thinking oraz organizowanie procesów, w których wykorzystany będzie opracowany model, powinny w wymierny sposób przyczynić się do lepszego zarządzania niematerialnym dziedzictwem w Polsce.

Chociaż cel i założenia przyjęte na początku procesu badawczego zostały osiągnięte, autorka ma świadomość, że przeprowadzony proces badawczy nie był wolny od wad i ograniczeń. Dotyczą one doboru zastosowanych metod badawczych, doboru próby badawczej i przyjętych zmiennych objaśniających.

Założeniem, jakie przyświecało doborowi metod badawczych, była ich triangulacja. Zastosowano m.in. eksperyment naukowy w postaci warsztatu design thinking poświęconego rzemiosłu na Śląsku Cieszyńskim. Część ograniczeń wiąże się z przeprowadzonym eksperymentem. Za pierwsze należy uznać zbyt krótki czas trwania warsztatu, co miało wpływ na zawężenie i skrócenie poszczególnych etapów metody design thinking. Z powodu ograniczenia czasowego przeprowadzanie wywiadów oraz testowanie wypracowanych rozwiązań mogło odbyć się tylko w gronie samych uczestników warsztatów. Cenne byłoby przebadanie rezultatów takiego procesu design thinking, który zakończyłby się testowaniem rozwiązań przez końcowych użytkowników, a także ich wdrożeniem. Zbadanie długofalowych efektów, jakie wdrożone rozwiązania przynoszą społeczności i regionowi, w którym je zaimplementowano, mogłoby dać znacznie pełniejszą wiedzę o wpływie NDK na rozwój regionu.

W toku procesu badawczego wywiady pogłębione prowadzone były w dwóch grupach respondentów – młodych profesjonalistów oraz depozytariuszy rzemiosła z terenu Śląska Cieszyńskiego. Różny czas trwania warsztatów, jakiego doświadczyły dwie grupy respondentów, mógł wpłynąć na zaangażowanie uczestników w proces i poziom ich zaznajomienia się z metodą. Młodzi profesjonaliści, którzy zajmują się na co dzień ochroną dziedzictwa i jego zarządzaniem, stanowili bardziej homogeniczną grupę, mniej interdyscyplinarną, a różniącą się raczej długością zawodowego doświadczenia i zapleczem kulturowym. Ich warsztaty trwały dłużej, co razem mogło wpłynąć na fakt, iż potrafili wskazać więcej rezultatów zastosowania design thinking, udzielili bogatszych odpowiedzi i zauważyli szersze oddziaływanie metody. Należy to uznać za czynnik ograniczający badania. Ocena zastosowania metody design thinking przez różne grupy respondentów powinna zostać dokonana po zapewnieniu im możliwości uczestnictwa w warsztatach o podobnym czasie trwania.

Wśród czynników ograniczających badanie należy także wymienić to dotyczące badań sondażowych – badania te przeprowadzono w grupie respondentów dobranych w sposób celowy. Grupa badawcza została tu ograniczona do instytucji kultury, organizacji pozarządowych i samorządów, które zajmują się zarządzaniem NDK. W ramach procesu badawczego nie przeprowadzono badań ilościowych wśród indywidualnych depozytariuszy dziedzictwa i o tę grupę warto rozszerzyć kolejne badania w tym obszarze.

Wreszcie do ograniczeń przeprowadzonego badania należy zaliczyć wybór dokonanych zmiennych. Kolejne badania można poszerzyć o możliwość zastosowania design thinking w zarządzaniu innymi zjawiskami NDK, a także materialnym dziedzictwem kulturowym. Powiązana z tym będzie potrzeba zrewidowania doboru próby badawczej o depozytariuszy innych elementów NDK, a także poszerzenia o depozytariuszy dziedzictwa materialnego.

Możliwość adaptacji metody design thinking do potrzeb dziedzictwa kulturowego jest stosunkowo nowym i mało eksploatowanym obszarem badawczym. Wyniki badań przeprowadzonych w ramach niniejszej pracy doktorskiej pozwalają na postawienie wniosku, że jest to obszar wart dalszej eksploracji, a bardziej szczegółowe badania w tym zakresie mogą być prowadzone w licznych kierunkach. Warto tu zaproponować, by badaniom przyświecało założenie D. Normana, który lokuje design i myślenie projektowe pomiędzy naukami ścisłymi a humanistyką i wskazuje, że w efekcie jego zastosowania powinny powstawać projekty jednocześnie możliwe do wykonania, możliwe do użycia i atrakcyjne dla ludzi<sup>558</sup>. W tym kontekście jako kierunki dalszych analiz zasugerować można szersze badanie atrakcyjności dla odbiorców rozwiązań powstałych w wyniku zastosowania design thinking. Perspektywa człowieka jest w design thinking dominującą i powinna być uwzględniana szczególnie w kontekście dziedzictwa. Niezwykle istotnym aspektem dziedzictwa jest jego rola i znaczenie dla indywidualnej oraz społecznej tożsamości, a zatem kwestię granicy, której nie należy przekraczać w twórczych procesach dotyczących dziedzictwa, tj. granicy ingerencji w to dziedzictwo, należy również poddawać dogłębszym analizom. Trzeba także zwrócić uwagę, że w społecznym odbiorze rozumienie znaczenia i roli dziedzictwa zmienia się. Obecnie przyznawana jest mu coraz większa rola w konstruowaniu i wyodrębnianiu wartości ważnych dla regionów, dlatego jako istotny kierunek kolejnych badań warto

---

<sup>558</sup> Zob. D. Norman, *Why design education...*

wskazać również badania nad rolą NDK w zrównoważonym rozwoju regionów. Jest to szczególnie znaczące w kontekście niepotwierdzenia w niniejszej pracy badawczej hipotezy, która zakłada istnienie pozytywnego powiązania pomiędzy zastosowaniem design thinking w zarządzaniu NDK a realizacją założeń zrównoważonego rozwoju regionu. Jak przedstawiono wcześniej, fakt wystąpienia rozbieżności w liczebności grup respondentów w badaniu sondażowym, którzy brali udział w procesie design thinking, oraz tych, którzy nie brali, mógł stanowić ograniczenie w badaniach i wart jest zweryfikowania.

Wyniki przeprowadzonego w ramach niniejszej pracy procesu badawczego pozwalają na wniosek, że design thinking skutecznie wspiera procesy zarządzania NDK. Koncentracja na użytkowniku, partycypacja, aktywności prowadzące do poprawy jakości życia i dobra publicznego stanowią istotne aspekty zarządzania NDK regionu<sup>559</sup>, służą rozwojowi kultury i społecznych innowacji<sup>560</sup>, prowadzą do polepszania jakości życia, osiągania celów Agendy 2030 UNESCO i świadomego rozwoju kapitału społecznego. Autorka pracy żywi nadzieję, że rozważania będące przedmiotem jej pracy, chociaż niepozbawione ograniczeń i niewyczerpujące wszystkich szczegółowych zagadnień związanych z analizowanym problemem, będą stanowić źródło inspiracji do wykorzystywania twórczych metod pracy w zarządzaniu NDK w Polsce. Być może staną się też inspiracją do budowania relacji, bowiem „niematerialne dziedzictwo kulturowe trzeba chronić, żebyśmy chcieli być dla siebie”<sup>561</sup>.

---

<sup>559</sup> K. Gutowska, *Problemy zarządzania...*, s. 112.

<sup>560</sup> Zob. W. Kwaśnicki, *Innowacje społeczne – nowy paradygmat czy kolejny etap w rozwoju kreatywności człowieka?*, [w:] *Obywatelskość wobec kryzysu: uśpieni czy innowatorzy?*, (red.) W. Misztala, G. Chimiak, A. Kościanski, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa 2015.

<sup>561</sup> S. Trebunia-Staszek, wystąpienie w trakcie panelu dyskusyjnego podczas konferencji „Niematerialne dziedzictwo kulturowe w teorii i praktyce”, Muzeum Krakowa, 8–9.11.2021, Kraków, <https://www.youtube.com/watch?v=W3TsRieg550>, [17.10.2022].

## BIBLIOGRAFIA

### WYDAWNICTWA ZWARTE

1. Alexander Ch., *Notes on the Synthesis of Form*, Harvard University Press, Cambridge 1964.
2. Andrews M., *Shaping History: Narratives of Political Change*, Cambridge University Press, Cambridge 2007.
3. Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Bernardinum, Gdynia 2002.
4. Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Difin, Warszawa 2005.
5. Apanowicz J., *Zarys metodologii prac dyplomowych z organizacji i zarządzania*, Bernardinum, Gdynia 1997.
6. Arabasz M., Sińczuch M., *Design thinking*, Studio Graficzne Piotr Kurasiak, Olsztyn 2016
7. Ashworth G., *Planowanie dziedzictwa*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 2015.
8. Ashworth G.J., Larkham P.J. (red.), *Building a new heritage. Tourism, Culture and Identity in the New Europe*, Routledge, London–New York 1994.
9. Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, PWN, Warszawa 2008.
10. Balcerzak P., *O wzornictwie przemysłowym dzisiaj – definicje, procedury, korzyści*, Akademia Sztuk Pięknych w Warszawie, Warszawa 2007.
11. Best K., *Design Management. Zarządzanie strategią, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu*, PWN, Warszawa 2009.
12. Bińczycka E. [i in.], *Ochrona zabytków i opieka nad zabytkami w samorządzie gminnym. Raport z realizacji badania*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2020.
13. Borodako K., *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
14. Brown T., *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, HarperBusiness, New York 2009.
15. Brown T., *Zmiana przez design: Jak design thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*, Libron, Kraków 2013.
16. Bruce Arche L., *Systematic Method for Designers*, Council of Industrial Design, London 1964.
17. Brzezińska A., Jełowicki A., Mielewczyk W., *Atlas niematerialnego dziedzictwa kulturowego wsi wielkopolskiej, t. 1: Założenia, metodyka, cele*, Muzeum Narodowe Rolnictwa i Przemysłu Rolno-Spożywczego w Szreniawie, Szreniawa 2015.
18. Bukraba-Rylska I. (red.), *Polska wieś w społecznej świadomości. Wiedza i opinie o kulturze ludowej, rolnikach i rolnictwie*, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2004.
19. Chabiera A. [i in.], *Dziedzictwo kulturowe w badaniach. Polacy wobec dziedzictwa. Raport z badań społecznych*, Narodowy Instytut Dziedzictwa, Warszawa 2017.
20. Chabiera A., Koziół A., Skaldawski B., *Dziedzictwo obok Mnie – poradnik zarządzania dziedzictwem w gminach*, Narodowy Instytut Dziedzictwa, Warszawa 2016.
21. Cooper R., Press M., *The design agenda. A Guide to Successful Design Management*, Wiley, Chichester 1995.

22. Creswell J.W., *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe, mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
23. Curedale R., *Design thinking. Templates and Teaching Exercises*, Design Community College, Topanga 2015.
24. Fiell Ch., Fiell P., *Design. Historia projektowania*, Arkady, Warszawa 2015.
25. Florida R., *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
26. Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.
27. Glinka B., Czakon W., *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021.
28. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.
29. González Cambeiro S., Querol M.A., *El patrimonio inmaterial*, Catarata, Madrid 2014.
30. Gorzelak G., *Rozwój regionalny Polski w warunkach kryzysu i reformy*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1989.
31. Guilford J.P., *Intelligence, Creativity, and their Educational Implications*, R.R. Knapp, San Diego 1968.
32. Gutowska K., *Problemy zarządzania dziedzictwem kulturowym*, Res Publica Multiethnica, Warszawa 2000.
33. Hands D., *Design Management: The Essential Handbook*, Kogan Page, London 2018.
34. Hanington B., Martin B., *Universal Methods of Design*, Rockport Publishers, Beverly 2012.
35. Jasiński B., Kluczniok K. (red.), *Malowana porcelana opolska*, Związek Śląskich Rolników w Opolu, Opole 2012.
36. Kaim A., *Design thinking w kulturze*, Agnieszka Kaim, Gdynia 2019.
37. Keeley L. [i in.], *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*, John Wiley, New York 2013.
38. Kelley D., Kelley T., *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*, HarperCollins, London 2015.
39. Kelley D., Kelley T., *Twórcza odwaga. Otwórz się na design thinking*, MT Biznes, Warszawa 2019.
40. Kosieradzka A. (red.), *Metody i techniki obudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*, Edu-Libri, Kraków-Warszawa 2013.
41. Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2003.
42. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1973.
43. Krajewski M., *O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego. Uwagi podstawowe*, Uniwersytet Śląski, Gliwice 2010.
44. Kvale S., *Prowadzenie wywiadów*, PWN, Warszawa 2010.
45. Landry Ch., *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*, Earthscan Publications Ltd., London 2000.
46. Liedtka J., Ogilvie T., *Designing for Growth: A Design Thinking Toolkit for Managers*, Columbia University Press, New York 2011.
47. Macdonald S., *Memorylands. Heritage and Identity in Europe Today*, Routledge, London 2013.
48. Makiela Z. (red.), *Innowacje w procesie zarządzania regionem*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2014.

49. Martyniak Z., *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
50. Martyniak Z., *Modele metod stosowanych w badaniach organizatorskich*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1973.
51. Martyniak Z., *Wstęp do inwentyki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997.
52. Mootee I., *Design Thinking for Strategic Innovation: What They Can't Teach You at Business or Design School*, Wiley, Hoboken 2013.
53. Moszyński K., *Człowiek. Wstęp do etnografii powszechnej i etnologii*, Instytut Historii Nauki Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 1958.
54. Murzyn-Kupisz M., *Dziedzictwo kulturowe a rozwój lokalny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
55. Osborn A.F., *How to "Think Up"*, McGraw-Hill Book Co., New York–London 1942.
56. Papanek V., *Dizajn dla realnego świata. Środowisko człowieka i zmiana społeczna*, Recto Verso, Łódź 2012.
57. Piłat-Borcuch M., *Socjologia designu*, CeDeWu, Warszawa 2014.
58. Pine J., Gilmore J., *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston 1999.
59. Plumbe C. [i in.] (red.), *Innovating with people: The business of Inclusive design*, Norwegian Design Council, 2012.
60. Popper K.R., *Logika odkrycia naukowego*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2002.
61. Redstrom J., *Making design theory*, The MIT Press, Cambridge 2017.
62. Rowe P.G., *Design Thinking*, MIT Press, Cambridge 1987.
63. Rudkin Ingle B., *Design Thinking dla przedsiębiorców i małych firm*, Onepress, Gliwice 2015.
64. Sadowska-Mazur K. (red.), *Krajowa lista niematerialnego dziedzictwa kulturowego*, Narodowy Instytut Dziedzictwa, Warszawa 2019.
65. Schmiedgen J. [i in.], *Parts without a whole? The current state of design thinking practice in organizations*, Universitätsverlag Potsdam, Potsdam 2015.
66. Schoen D.A., *Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*, Routledge, London–New York 1983.
67. Simon H.A., *The Sciences of the Artificial*, MIT Press, Cambridge 1969.
68. Stachak S., *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 2006.
69. Stickdorn M., Schneider J. (red.), *This is Service Design Thinking. Basics, Tools, Cases*, BIS Publishers, Amsterdam 2010.
70. Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu. Podstawowe problemy i kontrowersje*, PWE, Warszawa 2012.
71. Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2007.
72. Trojan L., *Dziedzictwo – nasza przyszłość. Raport z warsztatów organizowanych w ramach projektu „Sieć na rzecz innowacyjnego rzemiosła”*, Zamek Cieszyn, Cieszyn 2019.
73. Trojan L., *Malowane dziedzictwo bez granic. Raport podsumowujący*, Zamek Cieszyn, Cieszyn 2017.
74. Witkowska D., *Statystyka w zarządzaniu*, AND, Łódź 2004.
75. Wróblewski D. (red.), *Zarządzanie ryzykiem. Przegląd wybranych metodyk*, CNBOP-PIB, Józefów 2018.

76. Wybieralski W., *Elementy wzornictwa w projektowaniu technicznym*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2012.

#### ARTYKUŁY W WYDAWNICTWACH ZWARTYCH I ROCZNIKACH

1. Adamowski J., Smyk K., *Niematerialne dziedzictwo kulturowe – teoria i praktyka*, [w:] *Niematerialne dziedzictwo kulturowe: źródła – wartości – ochrona*, (red.) J. Adamowski, K. Smyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Narodowy Instytut Dziedzictwa, Lublin–Warszawa 2013.
2. Ashworth G.J., *Paradygmaty i paradoksy planowania przyszłości*, [w:] *Europa Środkowa – nowy wymiar dziedzictwa*, (red.) J. Purchla, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 2002.
3. Baeck A., Gremett P., *Design Thinking. Expanding UX Methods Beyond Designers* [w:] *UX Best Practices – How to Achieve More Impact with User Experience*, (red.) H. Degen, X. Yuan, McGraw-Hill, New York 2012.
4. Bartmiński J., *Specyfika niematerialnego dziedzictwa kulturowego – problemy ochrony, dokumentacji i „rewitalizacji”*, [w:] *Niematerialne dziedzictwo kulturowe: źródła – wartości – ochrona*, (red.) J. Adamowski, K. Smyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Narodowy Instytut Dziedzictwa, Lublin–Warszawa 2013.
5. Body J., Terrey N., Tergas L., *Design Facilitation as an Emerging Design Skill: A Practical Approach*, [w:] *DTRS8: Interpreting Design Thinking*, (red.) K. Dorst [i in.], DAB Documents, Sydney 2010.
6. Camacho M., *An Integrative Model of Design Thinking*, [w:] *The 21<sup>st</sup> DMI: Academic Design Management Conference Proceedings*, DMI, Boston 2018.
7. Chybalski F., Matejun M., *Organizacja jako obiekt badań – od zbierania danych do analizy wyników*, [w:] *Nauka o organizacji*, (red.) A. Adamik, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
8. Ciesielska M., Wolanik Boström K., Öhlander M., *Obserwacja*, [w:] *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, (red.) D. Jemieliński, PWN, Warszawa 2012.
9. Fleischer M., *Problem problemu w designie i nie tylko*, [w:] T. Brown, *Zmiana przez design: Jak design thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*, Libron, Wrocław 2016.
10. Fowler D.D., *Ethics in contract archaeology*, [w:] *Ethics and values in archaeology*, (red.) E.L. Green, Free Press, New York 1984.
11. Góral A., *Zarządzanie dziedzictwem – o paradoksie planowania przeszłości*, [w:] *Etnografie instytucji dziedzictwa kulturowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018.
12. Haasi L., Laakso M., *Making sense of design thinking*, [w:] *IDBM papers vol. 1*, (red.) T.-M. Karjalainen, M. Korja, M. Salimäki, IDBM Program, Aalto University, Helsinki 2011.
13. Helman J., Rosienkiewicz M., *Design thinking jako koncepcja pobudzania innowacji*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i produkcji*, (red.) R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2016.
14. Hewson C., *Mixed Methods Research*, [w:] *The SAGE Dictionary of Social Research Methods*, (red.) V. Jupp, SAGE Publications, London 2006.
15. Karlińska B., Knosala R., *Analiza technik kreatywnego rozwiązywania problemów na wybranych przykładach praktycznych*, [w:] *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji*, (red.) R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2012.



16. Kim S., Whitford M., Arcodia C., *Development of Intangible Cultural Heritage as a sustainable tourism resource: the intangible cultural heritage practitioners' perspectives*, [w:] *Authenticity and Authentication of Heritage*, (red.) D. Chhabra, Routledge, London 2021.
17. Klag M., *Przedmiot projektowania*, [w:] *Colloquia Anthropologica et Communicativa 9*, (red.) M. Czapięga, K. Konarska, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2016.
18. Klekot E., *Dziedzictwo i jego antropologia*, [w:] *Rocznik Antropologii Historii*, (red.) J. Kowalewski, W. Piasek, VI(9), Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Historycznego, Warszawa 2016.
19. Kocój E., Kosiek T., Szulborska-Łukaszewicz J., *Dziedzictwo kulturowe w regionach europejskich – między afirmacją a niepamięcią (wprowadzenie)*, [w:] *Dziedzictwo kulturowe w regionach europejskich. Odkrywanie, ochrona i (re)interpretacja*, (red.) E. Kocój, T. Kosiek, J. Szulborska-Łukaszewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019.
20. Kocój E., *Świat ponowoczesny i nowy regionalizm końca XX wieku*, [w:] *Dziedzictwo kulturowe w regionach europejskich. Odkrywanie, ochrona i (re)interpretacja*, (red.) E. Kocój, T. Kosiek, J. Szulborska-Łukaszewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019.
21. Kostera M., *Refleksje o zarządzaniu humanistycznym*, [w:] *Zarządzanie humanistyczne*, (red.) B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.
22. Kwaśnicki W., *Innowacje społeczne – nowy paradygmat czy kolejny etap w rozwoju kreatywności człowieka?*, [w:] *Obywatelskość wobec kryzysu: uśpieni czy innowatorzy?*, (red.) W. Misztala, G. Chimiak, A. Kościński, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa 2015.
23. Lupo E., *Beyond localism, looking for sustainability. Designing “typical knowledge” active-action*, [w:] *Changing the change. Conference proceedings*, (red.) C. Cipolla, P.P. Peruccio, Allemandi, Torino 2008.
24. Martin R., *The design of business*, [w:] *Rotman on Design. The Best on Design Thinking from Rotman Magazine*, University of Toronto Press, Toronto 2013.
25. Matejun M., *Metodyka badań ankietowych w naukach o zarządzaniu – ujęcie modelowe*, [w:] *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*, (red.) M. Lisiński, B. Ziębicki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016.
26. Mattelmäki T., Sleeswijk Visser F., *Lost in Co-X: Interpretations of co-design and co-creation*, [w:] *Proceedings of IASDR'11, 4<sup>th</sup> World Conference on Design Research, Delft University*, (red.) L.-L. Chen, N. Roozenburg, ASDR 2011.
27. Murzyn-Kupisz M., *Dziedzictwo kulturowe w kontekście rozwoju lokalnego*, [w:] *Kultura a rozwój*, (red.) J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla, Wydawnictwo Nieoczywiste, Siedliska 2017.
28. Niemczyk J., *Lokowanie problemów naukowych w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, wyd. III rozszerzone, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016.
29. Pohl A., *Social Responsibility in the Education of Designers*, [w:] *In/Exclusions. Social Responsibility of Institutions*, (red.) R. Majka, M. Różalska, A. Treska-Siwoń, Copernicus Center Press, Kraków 2020.
30. Purchla J., *Dziedzictwo kulturowe*, [w:] *Kultura a rozwój*, (red.) J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla, Wydawnictwo Nieoczywiste, Siedliska 2017.

31. Purchla J., *Wstęp*, [w:] *Dziedzictwo kulturowe w XXI wieku. Szanse i wyzwania*, (red.) M. Murzyn, J. Purchla, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 2007.
32. Qu C., T. Zhao., Ding W., *A Narrative Environment Model for the Sustainability of Intangible Cultural Heritage Under the 5G Era*, [w:] *The 2020 International Conference on Machine Learning and Big Data Analytics for IoT Security and Privacy. SPIOT 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing*, (red.) J. MacIntyre, J. Zhao, X. Ma, vol. 1283, Springer, Cham 2021.
33. Ratajski S., *Koncepcja ochrony dziedzictwa niematerialnego w Konwencji UNESCO*, [w:] *Niematerialne dziedzictwo kulturowe: źródła – wartości – ochrona*, (red.) J. Adamowski, K. Smyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Narodowy Instytut Dziedzictwa, Lublin–Warszawa 2013.
34. Richards B., Hong Y., *Grow an Orchard: How to Instill Design Thinking in an Enterprise*, [w:] *21<sup>st</sup> DMI: Academic Design Management Conference*, London 2018.
35. Robbins P. [i in.], *Collaboration and Creativity: A case study of how design thinking created a cultural cluster in Dublin*, [w:] *R&D Management Conference 2014: Conference Paper*, Stuttgart 2014.
36. Romańczukiewicz K., *Kognitywny wizerunek designu i wzornictwa w Polsce*, [w:] *Komunikacje w rozmowie I*, (red.) M. Wszolek, Libron, Wrocław 2012.
37. Schreiber H., *Niematerialne dziedzictwo kulturowe – brakujące ogniwo w systemie ochrony dziedzictwa kulturowego w Polsce. Między terra incognita a terra nullius*, [w:] *Dlaczego i jak w nowoczesny sposób chronić dziedzictwo kulturowe. Materiały pokonferencyjne. Konferencja zorganizowana przez Polski Komitet do spraw UNESCO w Warszawie 25 lutego 2013 roku*, (red.) A. Rottermund, Polski Komitet do spraw UNESCO, Warszawa 2014.
38. Selva S., Carulli M., *A Multidisciplinary Approach Within Design and Engineering Course – The Politecnico Di Milano Case Study*, [w:] *Proceedings of E&PDE 2007, the 9<sup>th</sup> International Conference on Engineering and Product Design Education, University of Northumbria, Newcastle, UK, 13–14.09.2007*, (red.) E. Bohemia [i in.], 2007.
39. Skaldawski B., *Problematyka definicji dziedzictwa*, [w:] *Dziedzictwo kulturowe w badaniach. Polacy wobec dziedzictwa. Raport z badań społecznych*, (red.) A. Chabiera [i in.], Narodowy Instytut Dziedzictwa, Warszawa 2017.
40. Skaldawski B., *Wstęp*, [w:] *Dziedzictwo kulturowe w badaniach. Polacy wobec dziedzictwa. Raport z badań społecznych*, (red.) A. Chabiera [i in.], Narodowy Instytut Dziedzictwa, Warszawa 2017.
41. Stańczyk S., *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzetelnienie badań*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, wyd. III rozszerzone, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016.
42. Sułkowski Ł., *Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, wyd. III rozszerzone, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016.
43. Sułkowski Ł., *Recepcja nurtu interpretatywnego w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Zarządzanie organizacjami: organizacja jako proces*, (red.) K. Konecki, P. Chomczyński, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
44. Thoring K., Luippold C., Mueller R.M., *Opening the Cultural Probes Box: A Critical Reflection and Analysis of the Cultural Probes Method*, [w:] *Proceedings of the International Congress of International Association of Societies of Design Research, IASDR, Tokyo 2013*.

45. Trocchianesi R., *Territorio, identità, progetto. Segni, memorie, potenzialità nel cultural system contemporaneo*, [w:] *Tutto da capo*, (red.) E. Fiorani, Lupetti, Milano 2005.
46. Trojan L., *Design i dziedzictwo – niematerialne, ale zaprojektowane*, [w:] *Szkice z socjologii zawodów kreatywnych*, (red.) P. Rojek-Adamek, M. Juza, WNUP, Kraków 2022.
47. Trojan L., *Znaczenie niematerialnego dziedzictwa kulturowego w zarządzaniu rozwojem regionu*, [w:] *Współczesne problemy badawcze nauk o zarządzaniu i jakości z perspektywy młodych naukowców*, (red.) M. Lisiński, Wydawnictwo Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza 2020.
48. Tschimmel K., *Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation*, [w:] *Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience*, (red.) K.R.E. Huizingh [i in.], ISPIM, Barcelona 2012.
49. Wodecka-Hyjek A., *Znaczenie metod obserwacji i eksperymentu w badaniach naukowych z zakresu zarządzania*, [w:] *Humanizacja pracy. Heterogeniczność czy unifikacja – zachowania organizacyjne w XXI wieku*, (red.) D. Walczak-Duraj [i in.], 4(290), Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Płock 2017.
50. Wszółek M., Grech M., *Komentarz do wydania II*, [w:] T. Brown, *Zmiana przez design: Jak design thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*, Libron, Wrocław 2016.
51. Wszółek M., Grech M., *Wstęp*, [w:] T. Brown, *Zmiana przez design: Jak design thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*, Libron, Wrocław 2016.
52. Wszółek M., *Kolejna zmiana w designie*, [w:] *Projektowanie komunikacji vol. 2*, (red.) M. Grech, A. Siemes, M. Wszółek, Libron, Kraków 2019.

#### ARTYKUŁY W CZASOPISMACH

1. Aguirre M., Agudelo N., Romm J., *Design Facilitation as Emerging Practice: Analyzing How Designers Support Multi-stakeholder Co-creation*, „She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation” 2017, vol. 3, no. 3.
2. Antoszkiewicz J.D., *Metody heurystyczne podstawą przygotowania i wprowadzania innowacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. 16, z. 11, cz. 1.
3. Antoszkiewicz J.D., *Metody heurystyczne w procesach przedsiębiorczych*, „Przedsiębiorczość Międzynarodowa” 2016, t. 2, nr 1: „Współczesne dylematy badań nad przedsiębiorczością”.
4. Auernhammer J., Roth B., *The origin and evolution of Stanford University’s design thinking: From product design to design thinking in innovation management*, „Design Thinking and Innovation Management: Matches, Mismatches and Future Avenues” 2011, vol. 38, iss. 6.
5. Aykan B., *UNESCO, Nationalism and Multinational Intangible Heritage*, „International Journal of Heritage Studies” 2015, vol. 21, no. 10.
6. Bąk G., Baran J., *Design thinking jako przestrzeń dla przełomowych innowacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. 18, z. 12, cz. 2.
7. Bąk J., Baran G., *Empatyzacja w myśleniu projektowym źródłem słabych sygnałów dla działań przedsiębiorczych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. 17, z. 12, cz. 1.

8. Bartczak M., *Design thinking jako metoda tworzenia unikalnych rozwiązań biznesowych na przykładzie warsztatów czekoladowych marki Goplana*, „Marketing i Rynek” 2020, nr 5.
9. Bebbington J., Higgins C., Frame B., *Initiating Sustainable Development Reporting: Evidence from New Zealand*, „Accounting Auditing & Accountability Journal” 2009, vol. 22.
10. Brida J. [i in.], *A Comparison of Residents' Perceptions in Two Cruise Ports in the Mediterranean Sea*, „International Journal of Tourism Research” 2014, vol. 16, iss. 2.
11. Brodnicki K., *Zastosowanie koncepcji Design Thinking w funkcjonowaniu przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka” 2015, nr 4.
12. Broński K., *Rola dziedzictwa kulturowego w rozwoju lokalnym. Doświadczenia polskie po transformacji (po 1989 r.)*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 706.
13. Brown T., Wyatt J., *Design Thinking for Social Innovation*, „Stanford Social Innovation Review” 2010, 8, 1.
14. Buchanan R., *Human Dignity and Human Rights: Thoughts on the Principles of Human-Centered Design*, „Design Issues” 2001, 17(3).
15. Buchanan R., *Wicked problems in design thinking*, „Design Issues” 1992, vol. 8, no. 2.
16. Carlgren L., Elmquist M., Rauth I., *Exploring the Use of Design Thinking in Large Organizations: Towards a Research Agenda*, „Swedish Design Research Journal” 2016, 11(1).
17. Celaschi F., Celi M., Garcia L.M., *The Extended Value of Design: An Advanced Design Perspective*, „Design Management Journal” 2011, no. 6.
18. Cheung S.C.H., *From Foodways to Intangible Heritage: A Case Study of Chinese Culinary Resource, Retail and Recipe in Hong Kong*, „International Journal of Heritage Studies” 2013, no. 19.
19. Chyba Z., *Myślenie projektowe w kreowaniu innowacyjności i przedsiębiorczości technologicznej*, „Studia i prace WNEIZ US” 2017, nr 48/3.
20. Chybowski L., Idziaszczyk D., *Czy design thinking jest przydatny w kształceniu inżynierów?*, „Systemy wspomagania w inżynierii produkcji. Inżynieria Systemów Technicznych” 2014, 2(8).
21. Cominelli F., Greffe X., *Intangible cultural heritage: Safeguarding for creativity*, „City, Culture and Society” 2012, 3.
22. Czakon W., *Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 9.
23. Dal Palù D. [i in.], *Merchandising as a Strategic Tool to Enhance and Spread Intangible Values of Cultural Resources*, „Sustainability” 2018, 10:7.
24. de Mozota B. B., *The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management*, „Design Management Review” 2010, 17(2).
25. Dollani A., Lerario A., Maiellaro N., *Sustaining cultural and natural heritage in Albania*, „Sustainability” 2016, 8.
26. Dziadkiewicz A., Maśloch P., *Design jako nowoczesny trend w zarządzaniu*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4(2).
27. Dziadowiec-Greganić J., *Badanie dziedzictwa niematerialnego w działaniu, perspektywa krytyczna, partycypacyjna i mediacyjno-facilitacyjna*, „Lud” 2020, t. 104.

28. Eisenhardt K.M., *Building Theory from Case Study Research*, „The Academy of Management Review” 1989, vol. 14, no. 4.
29. Firlej-Buzon A., *Heurystyka – geneza oraz współczesne zastosowania*, „Zagadnienia informacji naukowej” 2003, nr 1.
30. Głutkowska-Polniak A., *Kulturowy wymiar designu – między estetyzacją a odpowiedzialnością*, „Załącznik Kulturoznawczy” 2019, nr 6.
31. Góral A., *Dziedzictwo kulturowe jako zasób wspólny. Rola współpracy między interesariuszami w zarządzaniu dziedzictwem kulturowym*, „Zarządzanie w Kulturze” 2014, nr 15, z. 3.
32. Góral A., *Rola samorządu terytorialnego w zrównoważonym zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym*, „Zarządzanie w Kulturze” 2014, nr 3.
33. Gorb P., *Managing design in an uncertain world*, „European Management Journal” 1995, vol. 13(1).
34. Gregor S., Chandra Kruse L., Seidel S., *The Anatomy of a Design Principle*, „Journal of the Association for Information Systems” 2020, 21(6).
35. Guilford J.P., *Creativity*, „The American Psychologist” 1950, vol. 14.
36. Gutowska K., Kobyliński Z., *Zarządzanie dziedzictwem kulturowym – nowa dziedzina nauczania akademickiego i badań naukowych*, „Mazowsze Studia Regionalne” 2011, nr 6.
37. Hełpa-Liszkowska K., *Dziedzictwo kulturowe jako czynnik rozwoju lokalnego*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2013, t. 1, nr 6.
38. Hernández R.J. [i in.], *Design, the Language of Innovation: A Review of the Design Studies Literature*, „She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation” 2018, vol. 6, no. 3.
39. Hoolohan C., Browne A.L., *Design thinking for practice-based intervention: Co-producing the change points toolkit to unlock (un)sustainable practices*, „Design Studies” 2020, vol. 67.
40. Huang H., *Exploring the Dilemma and Turn of Chinese Ceramic Art Creation*, „Lit. Life Wenhai Art Gard.” 2018, 1.
41. Johansson-Sköldberg U., Woodilla J., Çetinkaya M., *Design Thinking: Past, Present and Possible Futures*, „Creativity and Innovation Management” 2013, vol. 22, no. 2.
42. Keahey J., *Sustainable Heritage Development in the South African Cederberg*, „Geoforum” 2019, 104(1).
43. Kelley D., Kelley T., *Reclaim Your Creative Confidence*, „Harvard Business Review” 2012, 90(12).
44. Khalid M.S., Chowdhury M.S.A., *Representation of Intangible Cultural Heritage of Bangladesh through Social Media*, „Anatolia” 2018, 29.
45. Kimbell L., *Rethinking Design Thinking: Part I*, „Design and Culture” 2011, 3(3).
46. Kirshenblatt-Gimblett B., *Od etnologii do dziedzictwa. Rola muzeum*, „Etnografia Nowa” 2011 (3).
47. Klein G. [i in.], *Making Sense of Sensemaking I: Alternative Perspectives*, „Intelligent Systems” 2006, 21(4).
48. Knotten V., Lædre O., Hansen G.K., *Building design management – key success factors*, „Architectural Engineering and Design Management” 2017, vol. 13, no. 6.
49. Kobyliński Z., *Czym jest, komu jest potrzebne i do kogo należy dziedzictwo kulturowe?*, „Mazowsze Studia Regionalne” 2011, nr 7.

50. Konach T., *Strategie ochrony i identyfikacji niematerialnego dziedzictwa kulturowego – działania w ramach narodowych polityk kulturalnych a zaangażowanie lokalnych społeczności*, „Zarządzanie w Kulturze” 2016, t. 17, z. 3.
51. Kowalczyk E., *Eksperyment w psychologii i możliwość jego wykorzystania w naukach o zarządzaniu*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2016, vol. 4, no. 1.
52. Lee S., Kiesler S., *Reducing Social Context Cues: Electronic Mail in Organizational Communications*, „Management Science” 1986, 32(11).
53. Legutko-Kobus P., *Zarządzanie dziedzictwem kulturowym jako element implementacji rozwoju zrównoważonego na poziomie lokalnym*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 452.
54. Li J., *Intangible Heritage Protection Based on Virtual Reality Technology*, „Journal of Physics: Conference Series” 2020, vol. 1533, 032011.
55. Li W.-T., Ho M.-Ch., Yang C., *A Design Thinking-Based Study of the Prospect of the Sustainable Development of Traditional Handicrafts*, „Sustainability” 2019, 11, 4823.
56. Li W.-T., Ho M.-Ch., Yang C., *Study on Design Strategy for Sustainable Development of Chinese Solar Term Culture*, „Sustainability” 2018, 10(12):4355.
57. Loiacono V., Fallon J.M., *Intangible Cultural Heritage Beyond Borders: Egyptian Bellydance (Raqs Sharqi) as a Form of Transcultural Heritage*, „Journal of Intercultural Studies” 2018, no. 39.
58. Lovrentjev S., *Intangible Cultural Heritage and Tourism: Comparing Croatia and the Czech Republic*, „Mediterranean Journal of Social Sciences” 2015, vol. 6, no. 5.
59. Lupo E., Giunta E., Trocchianesi R., *Design Research and Cultural Heritage: Activating the Value of Cultural Assets as Open-ended Knowledge Systems*, „Design Principles and Practices: An International Journal” 2011, vol. 5.
60. Machowska M., *Turystyka i niematerialne dziedzictwo kulturowe: przegląd szans i zagrożeń. Na przykładzie rzemiosła i rękodziela tradycyjnego*, „Łódzkie Studia Etnograficzne” 2016, t. 55.
61. Magistretti S., Dell’Era C., Verganti R., *Evolution of Design Thinking Capabilities*, „Conference Proceedings of the Academy for Design Innovation Management” 2019, 2(1).
62. Mazzarella F., Mitchell V., Escobar-Tello C., *Crafting Sustainable Futures. The Value of the Service Designer in Activating Meaningful Social Innovation from within Textile Artisan Communities*, „The Design Journal” 2017, 20:sup1.
63. Miyazaki K., Hong W., *Inheritance and Innovation of Traditional Shape Culture*, „Taiwan Process” 2002, 12.
64. Możdżyński P., *Projektowanie hiperrzeczywistości? Emancypacja dizajnu w perspektywie wybranych teorii socjologii i filozofii kultury*, „Miscellanea Anthropologica et Sociologica” 2015, 16/1,
65. Murzyn M., *Zarządzanie dziedzictwem kulturowym na podstawie wartości*, „Zarządzanie w kulturze” 2016, t. 17, z. 3.
66. Olczyk G., *Creative Problem Solving in Software Engineering Organization*, „Studia Ekonomiczne. Informatyka i Ekonometria” 2019, 390(15).
67. Pająk K., Dahlke P., Kvilinskyi O., *Determinanty rozwoju regionalnego – współczesne odniesienie*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy” 2016, nr 9.

68. Pietrobruno S., *Between Narratives and Lists: Performing Digital Intangible Heritage Through Global Media*, „International Journal of Heritage Studies” 2014, 20.
69. Purchla J., *Dziedzictwo kulturowe a kapitał społeczny*, „Małopolskie Studia Regionalne” 2011, nr 1 (21).
70. Ramlau H.U., *In Denmark, Design Tops the Agenda*, „Design Management Review” 2004, vol. 15, no. 4.
71. Razzouk R., Shute V., *What is design thinking and why is it important?*, „Review of Educational Research”, 2012, no. 82(3).
72. Richards G., *Creativity and tourism in the city*, “Current issues in Tourism”, 2014, vol. 17, no. 2.
73. Richert-Kaźmierska A., *Zarządzanie rozwojem regionalnym – wpływ zmian demograficznych*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2013, nr 1.
74. Rodgers P.A., *Articulating design thinking*, „Design Studies” 2013, 34(4).
75. Rojek-Adamek P., *Wymiary współczesnego design’u a koncepcja zrównoważonego rozwoju*, „Acta Universitatis Lodzianensis” 2016, nr 56.
76. Rynio D., *Niestandardowe rozwiązania zastosowania design thinking w programowaniu strategicznym rozwoju społeczno-gospodarczego miasta*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 467.
77. Salvador T., Bell G., Anderson K., *Design Ethnography*, „Design Management Journal” 1995, 10(4).
78. Sanders E., Stappers P., *Co-creation and the new landscapes of design*, „CoDesign” 2008, 4(1).
79. Skowrońska M., *Miasto i myślenie projektowe. Design thinking jako skrzynka narzędziowa*, „Człowiek i Społeczeństwo” 2019, t. 48.
80. Sobota D.R., Szewczykowski P.P., *Design thinking jako metoda twórczości*, „Filo–Sofija” 2014, nr 27.
81. Szpunar M., *Kwantyfikacja rzeczywistości. O nieznośnym imperatywie policzalności wszystkiego*, „Zeszyty Prasoznawcze” 2019, t. 62, nr 3(239).
82. Sztabiński F., Żmijewska-Jędrzejczyk T., *Mixed Mode Survey Design: problem efektu techniki*, „Przegląd socjologiczny” 2012, 61(1).
83. Tan S. K. [i in.], *A Cultural Creativity Framework for the Sustainability of Intangible Cultural Heritage*, „Journal of Hospitality and Tourism Research” 2019, 44(3).
84. Tomczyk M., Spsychalska-Wojtkiewicz M., *Design as an Element of the Service Company’s Strategy*, „European Journal of Service Management” 2018, vol. 4, iss. 28/2.
85. Trojan L., *The role of design management in an organization in a turbulent environment*, „Organization and Management” 2021, vol. 2, no. 54.
86. Valadbigi A., Ghobadi S., *Sustainable Development and Environmental Challenges*, „International Journal of Sustainable Development” 2010, vol. 2, no. 3.
87. van der Hoeven A., *Networked Practices of Intangible Urban Heritage: The Changing Public Role of Dutch Heritage Professionals*, „International Journal of Cultural Policy” 2016, 25.
88. Wattanasupachoke T., *Design Innovativeness and Performance: An Empirical Examination*, „International Journal of Management & Innovation” 2012, vol. 4, no. 1.

89. Wiechoczek J., Kieźel M., *Zaangażowanie (się) konsumentów a kształtowanie innowacji w sferze produktu i komunikacji marketingowej*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 357.
90. Wolanin-Jarosz E., *Analiza świadomości marek „produktów krajów karpaccich” – wyniki badań bezpośrednich*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 875: „Problemy zarządzania, finansów i marketingu” nr 41, t. 1.
91. Wolińska-Skuza A., Skuza M., *Wpływ Design Thinking na rozwój przedsiębiorczości*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, 3(41).
92. Woudhuysen J., *The Next Trend in Design*, „Design Management Journal” 2012, no. 6.
93. Zakrzewska-Bielawska A., *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i kierowanie” 2018, nr 2(181).
94. Ziębicki B., *Holokracja jako nowa koncepcja elastycznej organizacji – próba oceny*, „Przegląd Organizacji” 2020, nr 2(961).
95. Ziółkowski M., *Strategiczne zarządzanie rozwojem gminy*, „Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny” 2015, nr 77(1).

#### ŹRÓDŁA INTERNETOWE

1. „Design thinking”, Encyklopedia Zarządzania, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Design\\_thinking](https://mfiles.pl/pl/index.php/Design_thinking), [18.04.2021].
2. „Design”, Educalingo, <https://educalingo.com/pl/dic-en/design>, [21.04.2020].
3. „Design”, Słownik Języka Polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/design.html>, [22.04.2020].
4. „Intangible”, Translatica PWN, <https://translatica.pl/szukaj/po-polsku/intangible.html>, [18.08.2020].
5. *18 Views on the definition of Design Management*, „Design Management Journal” 1998, <http://hoadd.noordhoff.nl/sites/7607/assets/7607d10.pdf>, [17.06.2022].
6. *A Design Thinking Process*, [https://web.stanford.edu/class/me113/d\\_thinking.html](https://web.stanford.edu/class/me113/d_thinking.html), [18.04.2021].
7. *A Leading Food Company’s Human-Centered Transformation Spurs Rapid Growth*, IDEO, <https://www.ideo.com/case-study/a-leading-food-companys-human-centered-transformation-spurs-rapid-growth>, [13.04.2021].
8. *ABC Wzornictwa*, Instytut Wzornictwa Przemysłowego, [https://www.iwp.com.pl/abc\\_wzornictwa](https://www.iwp.com.pl/abc_wzornictwa), [2.08.2021].
9. Adamiak P., Charycka B., *Działania organizacji pozarządowych oraz samorządów w obszarze dziedzictwa kulturowego: współpraca, potrzeby, zaangażowanie wolontariuszy. Raport z badania*, Stowarzyszenie Klon/Jawor dla Narodowego Instytutu Dziedzictwa, Warszawa 2015, [http://www.nid.pl/pl/Informacje\\_ogolne/Aktualnosci/2016/2016.01.20\\_raport%20a%20gajc/RAPORT%20-badania%20wolontariat.pdf](http://www.nid.pl/pl/Informacje_ogolne/Aktualnosci/2016/2016.01.20_raport%20a%20gajc/RAPORT%20-badania%20wolontariat.pdf), [20.02.2020].
10. *An Introduction to Design Thinking. Process Guide*, Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, <https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>, [18.04.2021].
11. *Arts and Crafts*, „Archirama.pl”, [https://archirama.muratorplus.pl/encyklopedia-architektury/arts-and-crafts.62\\_485.html](https://archirama.muratorplus.pl/encyklopedia-architektury/arts-and-crafts.62_485.html) [17.06.2022].



12. Bechmann S., *Inclusive Design, a Perfect Solution? Exploring possible challenges with inclusive design*, Norwegian University of Science and Technology,  
<https://www.ntnu.no/documents/10401/1264433962/StineArtikkel.pdf/9846b484-4e82-4357-b0f0-4e833dd701b7>, [15.04.2021].
13. *Behavioural Mapping*, „Urbinat”, <https://urbinat.eu/nbs/behavioural-mapping/>, [12.05.2021].
14. Bełz G. [i in.], *Subdyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości*, 2019,  
[http://www.knoiz.pan.pl/images/stories/pliki/pdf/Subdyscypliny\\_nauk\\_o\\_zarzdaniu\\_i\\_jakoci.pdf](http://www.knoiz.pan.pl/images/stories/pliki/pdf/Subdyscypliny_nauk_o_zarzdaniu_i_jakoci.pdf), [17.10.2020].
15. Brenna L. [i in.], *The Italian Design Research and Practice in Cultural Heritage Exploitation*, <https://designview.files.wordpress.com/2009/10/the-italian-design-research-and-practice-in-cultural-heritage-exploitation.pdf>, [8.08.2019].
16. BRIEF, *Raport: Amerykanie oszaleli na punkcie design thinking. Prawie 3/4 największych firm korzysta już z tej metody*, 29.07.2009, <https://brief.pl/raport-amerykanie-oszaleli-na-punkcie-design-thinking-prawie-3-4-najwiekszych-firm-korzysta-juz-z-tej-metody/>, [15.03.2021].
17. Chabiera A. [i in.] (red.), *Zabytek i jego otoczenie. Wpływ obiektu zabytkowego na atrakcyjność turystyczną i kulturalną miasta powiatowego, gminy, powiatu - studium przypadków z wybranych gmin i powiatów woj. mazowieckiego*, Mazowiecki Instytut Kultury, Warszawa 2017,  
<https://www.nck.pl/badania/raporty/raport-zabytek-i-jego-otoczenie>, [17.11.2019].
18. CHCFE Consortium, *Cultural Heritage Counts for Europe*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 2015, <https://www.europanostra.org/our-work/policy/cultural-heritage-counts-europe>, [20.08.2019].
19. Concordia Design, *Nasze Metody*, <https://www.concordiadesign.pl/consulting/nasze-metody/>, [28.02.2021].
20. Craven J., *The Meaning of 'Form Follows Function'*, „ThoughtCo.”, 1.08.2019,  
<https://www.thoughtco.com/form-follows-function-177237>, [20.04.2020].
21. *Creating personas*, „This is Service Design Doing”,  
<https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods/creating-personas-2>, [13.05.2021].
22. Czarny R., *Najlepsze praktyki zespołów DT pracujących zdalnie*, „Inprogress Design Lab”, 21.04.2020, <https://inprogressdesignlab.com/blog/najlepsze-praktyki-zespolow-dt-pracujacych-zdalnie/>, [12.05.2021].
23. *Czym jest Design Thinking?*, DesignThinkingPL, <https://designthinking.pl/co-to-jest-design-thinking/>, [28.06.2021].
24. *Czym jest niematerialne dziedzictwo kulturowe?*, Narodowy Instytut Dziedzictwa, [http://niematerialne.nid.pl/Dziedzictwo\\_niematerialne/](http://niematerialne.nid.pl/Dziedzictwo_niematerialne/), [15.12.2020].
25. d.school, *bootcamp bootleg*,  
<https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/58890239db29d6cc6c3338f7/1485374014340/METHODCARDS-v3-slim.pdf>, [18.04.2021].
26. d.school, [www.dschool.stanford.edu](http://www.dschool.stanford.edu), [24.05.2021].
27. Dąbrowska M., *Mood Boards and Why You Need Them in Your (Design) Life*, „her/dot”, 26.07.2021, <https://herodot.com/mood-boards-in-design-process/>, [31.07.2021].
28. Deacon H. [i in.], *The subtle power of intangible heritage: Legal and financial instruments for safeguarding intangible heritage*, HSRC Publishers, Cape Town

- 2004,  
[https://www.wipo.int/export/sites/www/tk/en/databases/creative\\_heritage/docs/subtle\\_power.pdf](https://www.wipo.int/export/sites/www/tk/en/databases/creative_heritage/docs/subtle_power.pdf) [22.01.2020].
29. *Design & Thinking*, 2012, <http://designthinkingmovie.com/#home>, [10.11.2021].
  30. Design Council, <https://www.designcouncil.org.uk>, [17.06.2022].
  31. Design Council, *The Double Diamond: 15 years on*, <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/news-opinion/double-diamond-15-years/>, [17.06.2022].
  32. Design Council, *Using design as a force for change. Strategy 2020–24*, <https://www.designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/Design%20Council%25202020-24%2520Strategy.pdf>, [31.08.2021].
  33. *Design Management (An Introduction) – Taking Charge of Processes and People*, Interaction Design Foundation, <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-management-an-introduction-taking-charge-of-processes-and-people>, [15.10.2021].
  34. *Design Thinking Defined*, IDEO, <https://designthinking.ideo.com>, [3.06.2021].
  35. *Design Thinking w czasach pandemii – poradnik*, „Inprogress”, 27.04.2020, <https://inprogress.pl/blog/design-thinking-w-czasach-pandemii-poradnik/>, [12.05.2021].
  36. *Designing the Future Kitchen*, IDEO, <https://www.ideo.com/case-study/designing-the-future-kitchen>, [17.06.2022].
  37. DesignThinkingPL, <https://designthinking.pl/>, [18.04.2021].
  38. *Dofinansowanie ochrony oraz rozwoju dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego na pograniczu polsko-slowackim*, EWT, 17.02.2017, <https://www.ewt.gov.pl/strony/wiadomosci/dofinansowanie-ochrony-oraz-rozwoju-dziedzictwa-przyrodniczego-i-kulturowego-na-pograniczu-polskoslowackim/>, [17.03.2022].
  39. DOGA, <https://doga.no/>, [18.04.2021].
  40. *Dziedzictwo niematerialne*, UNESCO, <http://www.unesco.pl/kultura/dziedzictwo-kulturowe/dziedzictwo-niematerialne/>, [30.05.2021].
  41. Europa Nostra, <https://www.europeanostra.org/organisation/>, [18.04.2020].
  42. *European Cultural Heritage Strategy for the 21<sup>st</sup> Century*, Rada Europy, 2018, <https://rm.coe.int/european-heritage-strategy-for-the-21st-century-strategy-21-full-text/16808ae270>, [8.01.2020].
  43. Foks Ł., *5. najtrafniejszych definicji Design Thinking*, 11.11.2014, <https://medium.com/@fokslukasz/5-najtrafniejszych-definicji-design-thinking-b3dc0594d30e>, [15.04.2021].
  44. Forrester, *The Total Economic Impact of IBM's Design Thinking Practice: How IBM Drives Client Value and Measurable Outcomes with its Design Thinking Framework*, 2018, <https://www.ibm.com/design/thinking/static/Enterprise-Design-Thinking-Report-8ab1e9e1622899654844a5fe1d760ed5.pdf>, [17.06.2022].
  45. Friis Dam R., Siang T.Y., *Affinity Diagrams: How to Cluster Your Ideas and Reveal Insights*, Interaction Design Foundation, <https://www.interaction-design.org/literature/article/affinity-diagrams-learn-how-to-cluster-and-bundle-ideas-and-facts>, [12.05.2021].
  46. Hart R., *Design Thinking Can Deliver an ROI of 85% or Greater*, „Forrester”, 8.06.2019, <https://go.forrester.com/blogs/design-thinking-can-deliver-an-roi-of-85-or-greater/>, [20.03.2021].

47. Heathcote E., *Why lovers of design go Dutch*, „Financial Times”, 9.06.2012, <https://www.ft.com/content/6dc223e6-aa42-11e1-899d-00144feabdc0> [12.05.2022].
48. [https://cdn.fedweb.org/fed-42/2892/design\\_thinking\\_comes\\_of\\_age.pdf](https://cdn.fedweb.org/fed-42/2892/design_thinking_comes_of_age.pdf), [28.12.2021].
49. *Human-centered design sits at the intersection of empathy and creativity*, IDEO, <https://www.ideo.org/tools/>, [3.06.2021].
50. *ICSID International Council Societies of Industrial Design*, „2+3D”, <http://www.2plus3d.pl/artykuly/icsid-international-council-of-societies-of-industrial-design>, [15.10.2021].
51. IDEO, [www.ideo.com](http://www.ideo.com), [12.09.2020].
52. Interaction Design Foundation, <http://www.interaction-design.org>, [31.08.2019].
53. Japan Institute of Design Promotion, *What is Design?*, <https://www.jidp.or.jp/en/about/firsttime/whatsdesign>, [2.09.2022].
54. Jędras H. [i in.], *Zintegrowane zarządzanie dziedzictwem kulturowym w rozwoju lokalnym. Wdrażanie założeń Strategii 21 Rady Europy krok po kroku*, Narodowy Instytut Dziedzictwa, Warszawa 2021, [https://samorzad.nid.pl/wp-content/uploads/2021/12/PORADNIK-ST21\\_WWW\\_final-1.pdf](https://samorzad.nid.pl/wp-content/uploads/2021/12/PORADNIK-ST21_WWW_final-1.pdf), [8.01.2022].
55. *Journey Map*, „Service Design Tools”, <https://servicedesigntools.org/tools/journey-map>, [12.05.2021].
56. Kaliszewski M., *Historia design thinking*, <https://szkoleniedesignthinking.pl/historia-design-thinking/>, [10.04.2021].
57. Kaliszewski M., *Wady i ograniczenia design thinking*, 25.01.2020, <https://szkoleniedesignthinking.pl/wady-i-ograniczenia-design-thinking/>, [10.04.2021].
58. Kaliszewski M., *Z jakich dziedzin i nauk czerpie design thinking?*, 21.01.2020, <https://szkoleniedesignthinking.pl/z-jakich-dziedzin-i-nauk-czerpie-design-thinking/>, [21.01.2020].
59. KEA European Affairs Team, *Ilucidare. Policy recommendations to promote heritage as a source for innovation and international relations*, <https://ilucidare.eu/sites/default/files/2022-09/Ilucidare%20Policy%20Recommendations%2013092022.pdf>, [15.08.2022].
60. *Kluczowe pojęcia w projekcie ILUCIDARE*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków, <https://mck.krakow.pl/kluczowe-pojecia-w-projekcie-ilucidare>, [29.03.2022].
61. Kolko J., *Design Thinking Comes of Age*, „Harvard Business Review” 2015,
62. *Konkluzje w sprawie dziedzictwa kulturowego jako strategicznego zasobu zrównoważonej Europy*, Dz.U.UE C z dnia 14 czerwca 2014 r., <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzienniki-UE/konkluzje-w-sprawie-dziedzictwa-kulturowego-jako-strategicznego-zasobu-68435125>, [10.01.2020].
63. *Krajowa lista niematerialnego dziedzictwa kulturowego*, Narodowy Instytut Dziedzictwa, [https://niematerialne.nid.pl/Dziedzictwo\\_niematerialne/Krajowa\\_inwentaryzacja/Krajowa\\_lista\\_dziedzictwa\\_niematerialnego.pdf](https://niematerialne.nid.pl/Dziedzictwo_niematerialne/Krajowa_inwentaryzacja/Krajowa_lista_dziedzictwa_niematerialnego.pdf), [17.03.2022].
64. *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 13.07.2010, <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WMP20110360423/O/M20110423.pdf>, [15.01.2020].

65. *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030*, Warszawa 8.11.2019, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WMP20190001060/O/M20191060.pdf>, [8.01.2020].
66. Legutko-Kobus P., *Program opieki nad zabytkami w kontekście zarządzania rozwojem*, Narodowy Instytut Dziedzictwa, 28.05.2021, [https://samorząd.nid.pl/baza\\_wiedzy/program-opieki-nad-zabytkami-w-kontekście-zarządzania-rozwojem/](https://samorząd.nid.pl/baza_wiedzy/program-opieki-nad-zabytkami-w-kontekście-zarządzania-rozwojem/), [15.07.2022].
67. Merrion Square, <http://merrionsquare.ie/index.php/about-the-square/about-the-network/>, [17.07.2021].
68. Miller R.K., Linder B., *Is Design Thinking the New Liberal Arts of Education?*, Olin College, 2015, [http://www.olin.edu/sites/default/files/oct\\_15\\_design\\_thinking.pdf](http://www.olin.edu/sites/default/files/oct_15_design_thinking.pdf), [15.02.2021].
69. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, *Powstaje Krajowa Lista Niematerialnego Dziedzictwa Kulturowego*, 15.01.2013, <http://mkidn.gov.pl/pages/posts/powstaje-krajowa-lista-niematerialnego-dziedzictwa-kulturowego-3607.php>, [4.01.2020].
70. Mitraszewski M.J., *Czym jest Double Diamond, Design Thinking i Service Design?*, “Szkola dizajnu”, <https://szkoladizajnu.pl/blog/projektowanie/double-diamond-design-thinking-service-design/>, [17.06.2022].
71. Morais R.J., *Rethinking Design Thinking*, 20.11.2020, <https://medium.com/missing-link/rethinking-design-thinking-9ebef6f9c4c7>, [28.06.2021].
72. Narodowy Instytut Dziedzictwa, <https://nid.pl>, [10.01.2020].
73. Newman D., *The Design Squiggle*, <https://thedesignsquiggle.com>, [17.06.2022].
74. *Niematerialne dziedzictwo kulturowe*, UNESCO, Narodowy Instytut Dziedzictwa, Warszawa 2011, [https://niematerialne.nid.pl/Dziedzictwo\\_niematerialne/Czytelnia/Niematerialne\\_Dziedzictwo\\_Kulturowe.pdf](https://niematerialne.nid.pl/Dziedzictwo_niematerialne/Czytelnia/Niematerialne_Dziedzictwo_Kulturowe.pdf) [17.06.2022].
75. Norman D., *Why design education must change*, „Core 77”, 26.11.2010, <https://www.core77.com/posts/17993/Why-Design-Education-Must-Change>, [18.09.2021].
76. *opolskiej porcelanie*, „Opolskie Dziouchy”, 25.10.2017, <https://opolskiedziouchy.pl/o-opolskiej-porcelanie/>, [14.12.2020].
77. *Ochrona niematerialnego dziedzictwa kulturowego*, Narodowy Instytut Dziedzictwa, [http://niematerialne.nid.pl/Ochrona\\_dziedzictwa](http://niematerialne.nid.pl/Ochrona_dziedzictwa), [15.04.2020].
78. Organizacja Narodów Zjednoczonych, *Agenda na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030*, [http://www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030\\_pl\\_2016\\_ostateczna.pdf](http://www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030_pl_2016_ostateczna.pdf), [18.04.2020].
79. *Pamięć Świata*, UNESCO, <http://www.unesco.pl/komunikacja-i-informacja/pamiec-swiata/>, [17.01.2020].
80. PARP, *Diagnoza stanu design. Perspektywa przedsiębiorstw*, 1.06.2015, [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2015\\_diagnoza\\_stanu\\_design\\_przedsiębiorcy\\_2015\\_final.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2015_diagnoza_stanu_design_przedsiębiorcy_2015_final.pdf), [29.03.2021].
81. PARP, <https://www.parp.gov.pl/>, [20.03.2021].
82. Philips, <https://www.philips.com/a-w/about/innovation/experience-design/our-work>, [12.08.2022].
83. Potts A. (red.), *European Cultural Heritage Green Paper. Executive Summary*, Europa Nostra, The Hague–Brussels 2021,

- <https://heritagetribune.eu/europe/heritage-organisations-present-european-cultural-heritage-green-paper/>, [25.05.2021].
84. *Pracownia ręcznego malowania porcelany „Śladami Opolskiego Rzemiosła”*, <https://www.youtube.com/watch?v=dSsCB4dEBIU>, [13.12.2020].
85. Program Uniwersytetu SWPS, <https://swps.pl/oferta/warszawa/podyplomowe/biznes-zarzadzanie/zarzadzanie-innowacja-design-management>, [1.09.2022].
86. *Rezolucja Zgromadzenia Ogólnego A/RES/70/1: Agenda na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030*, ONZ, <https://www.un.org.pl/agenda-2030-rezolucja>, [10.01.2020].
87. RP Consulting, *Dziedzictwo Regionalne. MRPO 2014–2020 – Oś priorytetowa 6 – Dziedzictwo Regionalne*, <https://inteligentny-rozwoj.com.pl/index.php/fundusze-europejskie-2014-2020/mrpo-2014-2020/dziedzictwo-regionalne/>, [17.03.2022].
88. Rutkowska J., Mościchowska I., *Warsztaty ideacyjne online*, „Formy” 5/2020, <https://formy.xyz/artypul/warsztaty-ideacyjne-online/>, [19.09.2021].
89. Samorząd – Narodowy Instytut Dziedzictwa, <https://samorzad.nid.pl/>, [17.06.2022].
90. Sandhi K., *Using Moodboards in the design process*, 24.09.2019, <https://uxdesign.cc/using-moodboards-in-the-design-process-b61979ad7149>, [1.05.2021].
91. *School of Design Thinking*, Hasso Plattner Institute, [http://www.hpi.uni-potsdam.de/d\\_school/design\\_thinking/components.html](http://www.hpi.uni-potsdam.de/d_school/design_thinking/components.html), [18.04.2021].
92. *School of Form rodzi nowe talenty*, „Property Design”, 12.04.2018, [https://www.propertydesign.pl/wiadomosc/school\\_of\\_form\\_rodzi\\_nowe\\_talenty\\_17932-69670.html](https://www.propertydesign.pl/wiadomosc/school_of_form_rodzi_nowe_talenty_17932-69670.html) [12.05.2022].
93. *Segmentacja psychograficzna Polaków ze względu na ich postawy wobec dziedzictwa*, Narodowy Instytut Dziedzictwa, 2021, [https://nid.pl/wp-content/uploads/2021/12/NID\\_infografika\\_Segmentacja-Polakow-wobec-dziedzictwa\\_27.04.2021.pdf](https://nid.pl/wp-content/uploads/2021/12/NID_infografika_Segmentacja-Polakow-wobec-dziedzictwa_27.04.2021.pdf), [15.08.2021].
94. *Service Safari*, „Service Design Tools”, <https://servicedesigntools.org/tools/service-safari>, [1.05.2021].
95. *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Bruksela 3.03.2010, [https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1\\_PL\\_ACT\\_part1\\_v1.pdf](https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf), [18.12.2019].
96. *Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2020*, <https://bip.mkdnis.gov.pl/pages/polityka-wewnetrzna-i-zagraniczna/strategia-rozwoju-kapitalu-spolecznego-2020.php>, [9.01.2020].
97. *Szkoła letnia ILUCIDARE*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków, <https://mck.krakow.pl/szkoła-letnia-ilucidare>, [29.03.2022].
98. Tarnawska M., *Mapa interesariuszy - czym jest i jak ją stworzyć?*, „Socjomania”, 8.04.2021, <https://socjomania.pl/mapa-interesariuszy>, [1.05.2021].
99. *The 5 Stages in the Design Thinking Process*, Interaction Design Foundation, <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>
100. *The Hangzhou Declaration. Placing Culture at the Heart of Sustainable Development Policies*, UNESCO, Hangzhou 17.05.2013, [https://www.icomos.org/images/DOCUMENTS/Working\\_Groups/SDG/UNESC](https://www.icomos.org/images/DOCUMENTS/Working_Groups/SDG/UNESC)

- O 2013 Hangzhou Declaration- Culture and Sustainable Development.pdf, [18.12.2019].
101. *The Value of Design*, Design Management Institute, <https://www.dmi.org/page/DesignValue/The-Value-of-Design-.htm>, [14.10.2021].
  102. Think Moto, *How cultural probes make your user research even better*, 23.01.2019, <https://medium.com/usabilitygeek/how-cultural-probes-make-your-user-research-even-better-8bb27d40af17>, [3.05.2021].
  103. *This was ExperienceFellow: researching customer experience in realtime*, „Smapply”, <https://www.smapply.com/experiencefellow>, [12.05.2021].
  104. Trojan L. [i in.], *Dojrzałość dobrze zaprojektowana*, Zamek Cieszyn, Cieszyn 2013, <http://www.zamekcieszyn.pl/files/1427793121-86dojrzalosc-dobrze-zaprojektowana.pdf>, [28.02.2021].
  105. Trojan L., *Twórcze napięcie. Działania na styku niematerialnego dziedzictwa kulturowego i dizajnu*, „Kraina Św. Anny”, <https://annaland.pl/1472/tworcze-napiecie-dzialania-na-styku-niematerialnego-dziedzictwa-kulturowego-i-dizajnu.html>, [14.12.2020].
  106. UNCTAD, *Creative economy report 2008*, 2008, [http://unctad.org/fr/Docs/ditc20082cer\\_en.pdf](http://unctad.org/fr/Docs/ditc20082cer_en.pdf), [17.12.2020].
  107. UNESCO, <https://en.unesco.org/>, [7.2.2021].
  108. Uniwersytet SWPS, <https://swps.pl/oferta/warszawa/podyplomowe/biznes-zarzadzanie/zarzadzanie-innowacja-design-management>, [12.11.2021].
  109. van Oosterom A., *Why & How – Some thoughts on Personas, Journey Mapping & Implementing Design Thinking*, 13.10.2016, <https://www.linkedin.com/pulse/why-how-some-thoughts-personas-journey-mapping-arne-van-oosterom> [19.09.2021].
  110. Wala K., *Etnografia. Projektowanie. Innowacja*, „antropologia za\_stosowana”, 17.04.2011, <https://stosowana.wordpress.com/2011/04/17/etnografia-projektowanie-innowacja/>, [3.08.2021].
  111. Wawak S., *Podejście procesowe*, 2015, <https://wawak.pl/pl/content/podejscie-procesowe>, [17.02.2021].
  112. *What is design management*, Design Management Institute, <https://www.dmi.org/page/What is Design Manag>, [14.10.2021].
  113. Wilgucka J., *School of Form – stawiając na kreatywność*, „StressFree”, <https://stressfree.pl/school-of-form-stawiajac-na-kreatywnosc> [12.05.2022].
  114. World Design Organization, *Industrial design definition history*, <https://wdo.org/about/definition/industrial-design-definition-history/>, [2.08.2021].
  115. Wujek M., *Design thinking szansą dla miast i regionu na przykładzie Łódzkiego*, „INN:Poland”, 1.12.2015, <https://innpoland.pl/122769,design-thinking-szansa-dla-miast-i-regionu-na-przykladzie-lodzkiego>, [15.04.2020].
  116. *Zachowanie, rozwój i promocja dziedzictwa kulturowego Miasta Luboń poprzez przebudowę, rozbudowę i wyposażenie Domu Włodarza na cele instytucji kultury*, Mapa Dotacji UE, <https://mapadotacji.gov.pl/projekty/1249203/>, [17.03.2022].
  117. Zamek Cieszyn, [www.zamekcieszyn.pl](http://www.zamekcieszyn.pl), [17.03.2022].
  118. *Zasady etyczne dotyczące ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego*, Polski Komitet ds. UNESCO, <https://www.unesco.pl/kultura/dziedzictwo-kulturowe/dziedzictwo-niematerialne/zasady-etyczne/>, [15.04.2020].

## AKTY PRAWNE

1. Istanbul Declaration, 17 September 2002, Final Communiqué, Third Round Table of Ministers of Culture, Istanbul, Turkey, 16-17 September 2002.
2. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2.04.1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe, Dz.U. 1997, nr 78, poz. 483.
3. Konwencja dotycząca środków zmierzających do zakazu i zapobieganiu nielegalnemu przywozowi, wywozowi i przenoszeniu własności dóbr kultury, sporządzona w Paryżu 17.11.1970 r., Dz.U. 1974, nr 20, poz. 106.
4. Konwencja o ochronie dóbr kulturalnych w razie konfliktu zbrojnego wraz z Regulaminem wykonawczym do tej konwencji oraz Protokół o ochronie dóbr kulturalnych w razie konfliktu zbrojnego, podpisane w Hadze 14.05.1954 r., Dz.U. 1957, nr 46, poz. 212.
5. Konwencja UNESCO w sprawie ochrony i promowania różnorodności form wyrazu kulturowego, Dz.U. 2007, nr 215, poz. 1585.
6. Konwencja UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego, z dn. 17.10.2003 r., Dz.U. 2011, nr 172, poz. 1018.
7. Konwencja w sprawie ochrony podwodnego dziedzictwa kulturowego, przyjęta w Paryżu 2.11.2001 r., Dz.U. 2021, poz. 1302.
8. Konwencja w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego z dn. 16.11.1972 r., Dz.U. 1976, nr 32, poz. 190.
9. Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych otwarty do podpisu w Nowym Jorku 19.12.1966 r., Dz.U. 1977, nr 38, poz. 169.
10. Powszechna deklaracja praw człowieka uchwalona przez Zgromadzenie Ogólne ONZ rezolucją 217/III A w dniu 10.12.1948 r. w Paryżu.
11. Recommendation on the Safeguarding of Traditional Culture and Folklore, 15 November 1989, Records of the General Conference Twenty-fifth Session, Paris, 17 October to 16 November 1989, vol. I – Resolutions.
12. Uchwała nr 102 Rady Ministrów z 17 września 2019 r. w sprawie przyjęcia „Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030” (M.P. 2019, poz. 1060).
13. Uchwała Rady Ministrów nr 61 z 26 marca 2013 r. sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego 2020” (M.P. 2013, poz. 378).
14. Uchwała Rady Ministrów nr 82 z 13 sierpnia 2019 r. w sprawie „Krajowego programu ochrony zabytków i opieki nad zabytkami na lata 2019–2022” (M.P. 2019, poz. 808).
15. Uchwała RM z 13 lipca 2010 r. w sprawie przyjęcia „Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010—2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie” (M.P. 2011, nr 36, poz. 423).
16. UNESCO Universal Declaration on the Cultural Diversity, 2 November 2001, Records of the General Conference 31<sup>st</sup> Session, Paris, 15 October to 3 November 2001, vol. I – Resolutions, UNESCO, Paris 2002.
17. Ustawa z 15 lutego 1962 r. o ochronie dóbr kultury, Dz.U. 1962, nr 10, poz. 48.
18. Ustawa z 21 listopada 1996 r. o muzeach, Dz.U. 1997, nr 5, poz. 24.
19. Ustawa z 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, Dz.U. 2003, nr 162, poz. 1568.

## PRELEKCJE

1. Gołębiowska E., wystąpienie *Zawód designer*, 4DesignDays, 25.01.2019, Katowice.

2. Kercher P., prelekcja wygłoszona w Zamku Cieszyn, 18.06.2018, Cieszyn.
3. Purchla J., *Kultura jako ścieżka wyjścia z kryzysu*, wystąpienie w trakcie sesji inspiracyjnej na Open Eyes Economy Summit, 19.11.2019, Kraków.
4. Sanetra-Szeliga J., *O potencjale dziedzictwa*, prezentacja na seminarium „Potencjał dziedzictwa”, 7.06.2018, Gdańsk, <https://www.youtube.com/watch?v=PVrViD41pAs>, [11.06.2019].
5. Throsby D., *Art and culture in the modern economy – can economics tell us anything useful?*, wystąpienie na Open Eyes Economy Summit, 19.11.2019, Kraków.
6. Trebunia-Staszek S., wystąpienie w trakcie panelu dyskusyjnego podczas konferencji „Niematerialne dziedzictwo kulturowe w teorii i praktyce”, Muzeum Krakowa, 8–9.11.2021, Kraków, <https://www.youtube.com/watch?v=W3TsRicg550>, [17.10.2022].

#### PRACE DOKTORSKIE

1. Di Russo S., *Understanding the behaviour of design thinking in complex environments*, Swinburne University of Technology, Melbourne 2015.
2. Hetzel P., *Design Management et Constitution de l'Offre*, Université Jean Moulin, Lyon 1993.
3. Ryń J., *Specjalistyczne projektowanie partycypacyjne (co-design)*, Akademia Sztuk Pięknych w Gdańsku, Gdańsk 2018.

#### INNE ŹRÓDŁA

1. National Agency for Enterprise and Housing, *The Economic Effects of Design*, Copenhagen 2003.
2. Sanetra-Szeliga J., Vandesande A., *Ilucidare. D4.2. Evaluation report on the summer courses*, dokument wewnętrzny projektu Ilucidare, 2022.
3. Swedish Industrial Design Foundation, *Attitudes, Profitability and Design Maturity in Swedish Companies*, 2004.



## WYKAZ TABEL

Tabela 1.1. Ewolucja znaczenia dziedzictwa w kluczowych dokumentach UNESCO..	21
Tabela 2.1. Współczesne definicje designu .....	74
Tabela 2.2. Istota design management w ujęciu różnych autorów .....	82
Tabela 2.3. Wpływ zarządzania designem na rozwój organizacji .....	85
Tabela 2.4. Istota design thinking w ujęciu różnych badaczy .....	90
Tabela 2.5. Wymiary design thinking w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości .....	96
Tabela 2.6. Zintegrowany model design thinking według M. Camacho .....	100
Tabela 2.7. Cechy charakterystyczne procesu design thinking wskazane przez różnych badaczy .....	101
Tabela 2.8. Etapy procesu design thinking, ich cele oraz charakterystyczne działania	128
Tabela 3.1. Lista zmiennych przyjętych w pracy .....	159
Tabela 3.2. Grupy respondentów, z którymi przeprowadzono wywiady pogłębione ..	165
Tabela 3.3. Analiza rodzaju podmiotów uczestniczących w badaniu .....	172
Tabela 3.4. Liczebność instytucji biorących udział w badaniach .....	172
Tabela 3.5. Obszar aktywności badanych instytucji i organizacji w układzie wojewódzkim.....	173
Tabela 3.6. Próba badawcza .....	176
Tabela 4.1. Rezultaty zastosowania metody design thinking w obszarze niematerialnego dziedzictwa kulturowego .....	193
Tabela 4.2. Różnice zastosowania metody design thinking w przedsiębiorczości oraz NDK.....	198
Tabela 5.1. Przebieg procesu design thinking w ramach Letniej Szkoły Ilucidare .....	239
Tabela 5.2. Kategorie wypracowanych rozwiązań .....	240
Tabela 5.3. Skład uczestników warsztatu tworzących interdyscyplinarny zespół projektowy .....	244
Tabela 5.4. Przebieg procesu design thinking w ramach eksperymentu naukowego...	245
Tabela 5.5. Rozwiązania dotyczące zachowania NDK wypracowane przez uczestników eksperymentu naukowego.....	246
Tabela 5.6. Znaczenie wypracowanych metodą design thinking rozwiązań dla regionu .....	248
Tabela 5.7. Korzyści stosowania metody design thinking w oczach młodych profesjonalistów .....	255
Tabela 5.8. Korzyści stosowania metody design thinking w oczach depozytariuszy NDK.....	257
Tabela 5.9. Najważniejsze różnice w ocenie metody design thinking przez dwie grupy respondentów .....	258
Tabela 5.10. Wpływ oceny działań w obszarze ochrony NDK (pytanie nr 2 w kolumnach) na ocenę czynników związanych z rozwojem regionu (pytanie nr 7 w wierszach) – wyniki testu U Manna Whitneya .....	274
Tabela 5.11. Wpływ oceny działań w obszarze rozwoju NDK (pytanie nr 3 w kolumnach) na ocenę czynników związanych z rozwojem regionu (pytanie nr 7 w wierszach) – wyniki testu U Manna Whitneya .....	277
Tabela 5.12. Wpływ oceny działań w obszarze zarządzania NDK (pytanie nr 4 w kolumnach) na ocenę czynników związanych z rozwojem regionu (pytanie nr 7 w wierszach) – wyniki testu U Manna Whitneya .....	279
Tabela 5.13. Rozkład procentowy oceny działań „stylizacyjne” i „niestylizacyjne” w zależności od współpracy z projektantem .....	283

Tabela 5.14. Rozkład procentowy udziału w metodach wykorzystujących design thinking w zależności od rodzaju organizacji.....	285
Tabela 5.15. Wyniki testu U Manna Whitneya dla zmiennej ocena przeszkód w zależności od zmiennej „luka partycypacyjna” .....	287
Tabela 5.16. Rozkład procentowy oceny konieczności uwzględnienia charakteru regionu w zależności od rodzaju organizacji.....	290
Tabela 5.17. Ocena czynnika związanego z zastosowaniem design thinking w zarządzaniu NDK w zależności od udziału w procesie wraz z wynikami przeprowadzonego tdestu .....	293
Tabela 5.18. Ocena czynnika związanego z zastosowaniem design thinking w zarządzaniu NDK w zależności od udziału w procesie .....	295
Tabela 5.19. Zestawienie hipotez i efektów ich weryfikacji .....	298
Tabela 6.1. Zestawienie elementów nowości i najważniejszych osiągnięć badawczych .....	301

## WYKAZ RYSUNKÓW

Rysunek 1.1. Podział dziedzictwa kulturowego .....	21
Rysunek 1.2. Cechy niematerialnego dziedzictwa kulturowego .....	29
Rysunek 1.3. Czynniki wpływające na zapewnienie ciągłości transmisji niematerialnego dziedzictwa kulturowego .....	30
Rysunek 1.4. Cel główny i cele szczegółowe polityki regionalnej .....	47
Rysunek 1.5. Obszary wykorzystania niematerialnego dziedzictwa kulturowego w zarządzaniu regionem .....	49
Rysunek 1.6. Etapy zarządzania dziedzictwem kulturowym w modelu opracowanym przez Narodowy Instytut Dziedzictwa.....	57
Rysunek 1.7. Kluczowe elementy I etapu modelu zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym.....	59
Rysunek 1.8. Kluczowe elementy II etapu modelu zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym.....	63
Rysunek 1.9. Ścieżki zarządzania dziedzictwem.....	65
Rysunek 2.1. Najważniejsze obszary zastosowania designu w przedsiębiorstwach .....	80
Rysunek 2.2. Drabina designu .....	86
Rysunek 2.3. Sposób myślenia o złożonych problemach – model IDEO .....	98
Rysunek 2.4. Źródła inspiracji interdyscyplinarnych zespołów projektowych w procesach design thinking.....	99
Rysunek 2.5. Wyróżniki procesu design thinking .....	100
Rysunek 2.6. Historia design thinking.....	106
Rysunek 2.7. Kreatywny proces w postaci tzw. poplątanej linii .....	112
Rysunek 2.8. Model podwójnego diamentu według Design Council.....	114
Rysunek 2.9. Poszerzony model design thinking autorstwa Design Council.....	115
Rysunek 2.10. Model design thinking według IDEO i Tima Browna.....	117
Rysunek 2.11. Model 3I.....	119
Rysunek 2.12. Model Stanford d.school.....	120
Rysunek 2.13. Model projektowania włączającego Norweskiej Rady Designu .....	123
Rysunek 3.1. Model teoretyczny badań.....	153
Rysunek 3.2. Schemat postępowania badawczego .....	155
Rysunek 3.3. Staż pracy na rzecz zachowania i rozwoju niematerialnego dziedzictwa kulturowego .....	174
Rysunek 4.1. Model uwzględnienia zrównoważonego rozwoju rzemiosła (ceramiki) wykorzystujący metodę design thinking.....	180
Rysunek 4.2. Optymalny skład zespołu projektowego działającego metodą design thinking w obszarze niematerialnego dziedzictwa kulturowego .....	204
Rysunek 4.3. Model procesu design thinking w niematerialnym dziedzictwie kulturowym regionu.....	219
Rysunek 5.1. Elementy NDK występujące w regionie.....	222
Rysunek 5.2. Działania podejmowane przez instytucje na rzecz ochrony NDK .....	223
Rysunek 5.3. Działania podejmowane przez instytucje na rzecz rozwoju NDK .....	224
Rysunek 5.4. Elementy zarządzania NDK podejmowane przez instytucje.....	225
Rysunek 5.5. Cele, do jakich wykorzystywane jest NDK w regionach .....	226
Rysunek 5.6. Skutki ochrony i rozwoju NDK dla regionów .....	228
Rysunek 5.7. Stopień wpływu wykorzystania NDK na rozwój regionu .....	230
Rysunek 5.8. Obszary działania instytucji dotyczące NDK w których wykorzystywane jest projektowanie .....	233

Rysunek 5.9. Ocena przydatności metody przez respondentów, którzy brali udział w procesie design thinking .....	234
Rysunek 5.10. Ocena zastosowania kreatywnych metod pracy w rozwoju NDK.....	235
Rysunek 5.11. Ocena wpływu wybranych czynników na rozwój NDK .....	236
Rysunek 5.12. Mapa słów obrazująca korzyści z zastosowania design thinking w obszarze NDK.....	254
Rysunek 5.13. Ocena zastosowania wybranych działań i technik w uzyskaniu innowacyjnych rozwiązań w obszarze NDK .....	264
Rysunek 5.14. Ocena wybranych barier uniemożliwiających wykorzystywanie design thinking w rozwoju NDK .....	267
Rysunek 5.15. Obszary NDK, w których wykorzystywane jest projektowanie w instytucjach .....	281
Rysunek 5.16. Ocena poziomu przydatności metody design thinking w rozwoju NDK .....	286
Rysunek 5.17. Nadrzędne cechy NDK, które nie mogą być naruszone w trakcie twórczych procesów poświęconych rozwojowi NDK.....	290
Rysunek 5.18. Wpływ włączania społeczności/wspólnoty w odtwarzanie NDK na jego rozwój .....	292

## **ZAŁĄCZNIKI**

Załącznik 1 – Kwestionariusz ankiety

Załącznik 2a – Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego – uczestnicy warsztatu Ilucidare (wersja polska)

Załącznik 2b – Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego – uczestnicy warsztatu Ilucidare (wersja angielska)

Załącznik 2c – Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego – uczestnicy eksperymentu naukowego

**Niematerialne Dziedzictwo Kulturowe – ankieta**

Droga Respondentko / Drogi Respondencie,  
zwracamy się z uprzejmą prośbą o wzięcie udziału w **badaniu dotyczącym niematerialnego dziedzictwa kulturowego** realizowanym przez Lubomirę Trojan, doktorantkę Interdyscyplinarnych Studiów Doktoranckich prowadzonych przez Akademię WSB w Dąbrowie Górniczej.

Poniżej zamieszczamy krótki Q&A dotyczący badania:

**Do kogo skierowane jest badanie?**

Badanie skierowane jest do przedstawicieli podmiotów i instytucji mających w spektrum swojej działalności obszary związane z zachowaniem dziedzictwa kulturowego. Zaliczają się do nich zarówno instytucje kultury (muzea, domy kultury itp.) oraz organizacje pozarządowe (stowarzyszenia, fundacje, lokalne grupy działania itp.), jak i podmioty administracji samorządowej (np. wydziały kultury, czy wydzielone komórki jednostek samorządu terytorialnego).

**W jaki sposób zostaną zaprezentowane wyniki badania?**

Wyniki przeprowadzonego badania będą prezentowane w sposób zanonimizowany i zagregowany, jako element rozprawy doktorskiej oraz jako fragmenty artykułów naukowych. Realizowane badanie zostało sfinansowane w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pn. "Regionalna Inicjatywa Doskonałości" w latach 2019-2022. Zaleca się wypełnienie ankiety korzystając z przeglądarki Google Chrome. W przypadku innych przeglądarek mogą wystąpić problemy z uzupełnieniem. W razie jakichkolwiek problemów technicznych prosimy o kontakt pod nr telefonu 536 873 481.

**1] Jakie elementy niematerialnego dziedzictwa kulturowego (NDK) występują w Pani/Pana regionie?**

**Można wskazać więcej niż 1 odpowiedź. \***

- tradycje i przekazy ustne
- sztuki widowiskowe i tradycje muzyczne
- praktyki społeczno-kulturowe
- zwyczaje, rytuały i obrzędy świąteczne
- wiedza i praktyki dotyczące przyrody i wszechświata
- umiejętności związane z rzemiosłem tradycyjnym
- inne, jakie?: .....

**2] Jakie działania podejmowane są przez instytucję, którą Pani/Pan reprezentuje na rzecz ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego (NDK)?**

**Można wskazać więcej niż 1 odpowiedź. \***

- identyfikowanie i dokumentacja przejawów NDK w regionie
- inicjowanie badań nad NDK
- prezentacja przejawów NDK w regionie
- tworzenie programów edukacyjnych i informacyjnych na temat NDK i jego wartości w regionie
- aktywne włączanie społeczności lokalnej do przekazu NDK
- dokonywanie wpisu NDK na Krajową listę niematerialnego dziedzictwa kulturowego
- dokonywanie wpisu do Rejestru Dobrych Praktyk
- inne, jakie?: .....

**3] Jakie działania podejmowane są przez instytucję, którą Pani/Pan reprezentuje na rzecz rozwoju niematerialnego dziedzictwa (NDK)?**

**Można wskazać więcej niż 1 odpowiedź. \***

- tworzenie nowych produktów na bazie NDK
- tworzenie nowych usług
- tworzenie oferty turystycznej bazującej na NDK
- tworzenie marek regionalnych
- uwzględnianie NDK w strategii rozwoju regionu
- uwzględnianie NDK w programach rewitalizacji gminy
- projektowanie procesów związanych z rozwojem NDK przy udziale projektantów
- inne, jakie?: .....

**4] Jakie elementy zarządzania NDK podejmowane są przez instytucję, którą Pani/Pan reprezentuje?**

**Można wskazać więcej niż 1 odpowiedź. \***

- identyfikacja lokalnego dziedzictwa kulturowego, diagnoza stanu zachowania
- uwzględnianie potrzeb odbiorców NDK
- włączanie do działania i planowania rozwoju NDK szerokich grup interesariuszy i partnerów
- pozyskiwanie funduszy na rzecz NDK w regionie
- identyfikacja barier i czynników rozwoju NDK w regionie
- tworzenie programów ochrony NDK
- trudno powiedzieć
- inne, jakie?: .....

**5] Proszę ocenić czy w Pani/Pana opinii ochrona i rozwój NDK wywołują w Pani/Pana regionie następujące skutki: \***

Proszę wybrać odpowiednią odpowiedź przy każdej pozycji:

	1. zdecydowanie się nie zgadzam	2	3	4	5	6	7. zdecydowanie się zgadzam	nie wiem/ trudno powiedzieć
<b>w regionie jest więcej miejsc pracy</b>								
<b>promocja regionu jest lepsza</b>								
<b>w regionie jest większa dbałość o zrównoważony rozwój</b>								
<b>wzrasta poczucie wspólnoty lokalnej</b>								
<b>wzrasta poczucie przynależności narodowej</b>								
<b>wzrasta poczucie dobrostanu mieszkańców</b>								
<b>mieszkańcy mają większą wiedzę o historii regionu</b>								
<b>jest mniej konfliktów wśród mieszkańców</b>								

**6] Do czego wykorzystywane jest NDK w Pani/Pana regionie?**

Można wskazać więcej niż 1 odpowiedź. \*

- do tworzenia scenariuszy wydarzeń kulturalnych
- do tworzenia ekspozycji w instytucjach kultury
- do wydarzeń i usług ogniskujących społeczność lokalną
- do tworzenia wizerunku i promocji regionu
- do tworzenia produktów regionalnych
- do tworzenia usług turystycznych
- do tworzenia szlaków turystycznych
- do tworzenia nowych produktów i usług przez lokalne firmy
- nie jest wykorzystywane
- do innych celów, jakich?: .....

II

**7] W jakim stopniu Pani/Pana zdaniem wykorzystanie NDK wpływa na rozwój Pani/Pana regionu w wymienionych poniżej obszarach? \***

	1. w ogóle nie wpływa	2	3	4	5	6	7. wpływa w bardzo dużym stopniu	nie wiem/ trudno powiedzieć
Depozytariusze mają większe poczucie wspólnoty								
Kultywowanie NDK sprzyja poczuciu tożsamości ludzi								
Kultywowanie NDK sprzyja wzrostowi poczucia narodowego								
Wspólnota, która jest depozytariuszem ma większe poczucie odrębności i wyjątkowości								
Relacje społeczne w danej grupie są silniejsze								
Istnieje dialog międzypokoleniowy								
Zahamowanie odpływu młodych mieszkańców z regionu								
Zakładane są nowe firmy								
Rozwija się turystyka								
Mieszkańcy mają pracę w usługach opartych na NDK								
Wzrasta sprzedaż produktów regionalnych opartych o NDK								
Widoczny jest przyrost firm z sektora kreatywnego								
Region otrzymuje więcej środków unijnych								
Region jest znany i rozpoznawalny								
Przyjeżdża większa ilość turystów								



Informacje o lokalnym NDK i regionie pojawiają się w ogólnopolskich mediach								
Charakter materiałów promocyjnych (ulotek, folderów itd.) wyróżnia się na tle innych regionów								
Powstają produkty regionalne								
Widoczne jest większe poszanowanie lokalnych zasobów i surowców								
Zepsute przedmioty są częściej naprawiane (np. przez lokalnych rzemieślników)								
W regionie istnieje więcej obszarów chronionych								
NDK wpisywane jest do strategii rozwoju gminy oraz/ lub do programów rewitalizacji								

**8] Czy instytucja, którą Pani/Pan reprezentuje, współpracowała kiedyś z projektantem (produktów/ grafiki/ wystawy/ usługi/ procesu) w zakresie zachowania i/lub rozwoju NDK? \***

- tak
- nie

**9] Czy brała Pani/ Pan kiedyś udział w kreatywnym procesie, mającym na celu rozwoju NDK, prowadzonym metodą design thinking?**

**Design thinking** - metoda kreatywnego rozwiązywania problemów, w ramach której zespół projektowy pracuje nad rozwiązaniem, które odpowiada na rzeczywiste potrzeby odbiorców. Proces design thinking ma kilka etapów: badanie potrzeb ludzi, wymyślanie rozwiązań, ich prototypowanie oraz testowanie. Dzięki design thinking powstają pomysły innowacyjne, ale jednocześnie użyteczne. \*

- tak
- nie -> przejdź do pyt. 10

**9.1] W jakim stopniu uznaje Pani/Pan metodę design thinking za przydatną dla rozwoju NDK? \***

- 1. w ogóle nieprzydatna
- 2. mało przydatna
- 3. raczej nieprzydatna
- 4. ani przydatna, ani nieprzydatna
- 5. raczej przydatna
- 6. przydatna
- 7. bardzo przydatna
- trudno powiedzieć

**14] W jakich obszarach NDK w Pani/ Pana instytucji wykorzystywane jest projektowanie?**

**Można wskazać więcej niż 1 odpowiedź. \***

- do opracowania nowych produktów/ artefaktów towarzyszących NDK (np. wyroby rzemieślnicze)
- do zaprojektowania wydawnictw
- do zaprojektowania plakatu, ulotki, wizerunku wydarzenia

- do zaprojektowania opakowania dla produktów
- do zaprojektowania nowej usługi
- do zaprojektowania produktu turystycznego
- do zaprojektowania samego procesu ochrony i rozwoju NDK
- nie jest wykorzystywane
- do innego celu, jakiego?: .....

**11] Proszę ocenić na ile zastosowanie kreatywnych metod pracy (np. design thinking) w wymienionych poniżej działaniach może wpłynąć na rozwój niematerialnego dziedzictwa kulturowego? \***

	1. zdecydowanie nie wpłynie	2	3	4	5	6	7. wpłynie w bardzo dużym stopniu	nie wiem/ trudno powiedzieć
stworzenie sieci powiązań z innymi instytucjami, organizacjami, przedsiębiorstwami								
określenie potencjału rozwojowego gminy								
utworzenie modelu biznesowego wokół danego elementu dziedzictwa								
proces kultywowania i odtwarzania danego elementu NDK								
promocja i tworzenie wizerunku danego elementu NDK								
tworzenie nowych produktów i usług opartych o NDK								
włączanie młodego pokolenia w kultywowanie dziedzictwa								
sposoby docierania do odbiorców								
model zarządzania NDK								

**11.1] W jakich innych działaniach zastosowanie kreatywnych metod pracy (np. design thinking) może wpłynąć na rozwój niematerialnego dziedzictwa kulturowego?**

**Jeśli żadne takie działania nie przychodzi Pani/Panu na myśl proszę przejść do następnego pytania.**

Proszę wpisać odpowiedź tutaj: .....

12] W jakim stopniu wymienione poniżej bariery uniemożliwiają w Pani/Pana ocenie wykorzystywanie design thinking w rozwoju NDK? \*

	1. zdecydowanie się nie zgadzam	2	3	4	5	6	7. zdecydowanie się zgadzam	nie wiem/ trudno powiedzieć
nieznajomość kreatywnych metod								
obawa przed nieznaną metodą								
brak świadomości, że kreatywny proces może przynieść korzystne rozwiązania								
brak możliwości przewidzenia wyników procesu								
brak chęci do pracy zespołowej								
możliwość zatracenia tradycyjnego charakteru NDK								
brak czasu na udział w procesach innowacyjnych								
ograniczony budżet								
brak dostatecznej wiedzy na temat zarządzania NDK								
brak wsparcia stosownych urzędników i instytucji								
brak moderatorów twórczych procesów								
brak przekonania o ważności NDK w regionie								
brak promocji wyników twórczych procesów								
brak wdrożenia wypracowanych innowacyjnych rozwiązań								

12.1] Jakie inne bariery uniemożliwiają wykorzystywanie design thinking w rozwoju NDK?

Jeśli żadne żadne takie bariery nie przychodzą Pani/Panu na myśl proszę przejść do następnego pytania.

Proszę wpisać odpowiedź tutaj: .....

**13] W jakim stopniu Pani/Pana zdaniem wymienione poniżej czynniki wpływają na rozwój NDK? \***

Proszę wybrać odpowiednią odpowiedź przy każdej pozycji:

	1. w ogóle nie wpływa	2	3	4	5	6	7. wpływa w bardzo dużym stopniu	nie wiem/ trudno powiedzieć
wywołujący u odbiorcy pozytywne emocje charakter przekazu NDK – np. widowisko, spotkanie z depozytariuszem, możliwość samodzielnego wykonania jakiegoś przedmiotu itp.								
ciekawa oprawa graficzna promująca wydarzenie								
możliwie szerokie włączenie społeczności/ wspólnoty w odtwarzanie NDK								
dobrze zbadanie i uwzględnienie w przekazie potrzeb odbiorców NDK								
nowa forma produktów/ artefaktów towarzyszących przekazowi NDK								
nowe materiały, z jakich wykonuje się produkty towarzyszące przekazowi NDK								
wykorzystanie nowoczesnych środków komunikacji i promocji NDK								
tworzenie nowych usług opartych o przekaz NDK								
przekaz NDK na żywo w internecie (np. możliwość uczestniczenia w jakimś wydarzeniu on-line)								

**14] Proszę ocenić na ile metoda design thinking może być przydatna w osiągnięciu celów zrównoważonego rozwoju regionu w wymienionych poniżej obszarach? \***

	1. zdecydowanie nieprzydatne	2	3	4	5	6	7. zdecydowanie przydatne	nie wiem/ trudno powiedzieć
wzrost gospodarczy w regionie								
wyrównywanie poziomu rozwoju regionu w porównaniu do innych regionów								
wyrównywanie dysproporcji dochodowych wśród mieszkańców regionu								
nowe rynki zbytu								
ograniczenie konsumpcji wśród mieszkańców regionu								
ograniczanie ubóstwa mieszkańców								

większy dostęp mieszkańców do edukacji								
więcej miejsc pracy								
większy dostęp do zasobów (energia, woda)								
ochrona środowiska regionu								
ochrona ekosystemów								
promocja odnawialnych źródeł energii								
ograniczenie zanieczyszczeń								

**15] Jakie cechy NDK uznaje Pani/Pan za nadrzędne, takie, które nie mogą być naruszone w trakcie twórczych procesów poświęconych rozwojowi NDK?**

*Można wskazać więcej niż 1 odpowiedź. \**

- prace nad NDK muszą przebiegać w ścisłej współpracy z jego depozytariuszami
- proces musi uwzględniać charakter regionu, na którym występuje NDK
- niekomercyjne znaczenie NDK dla społeczności jest ważniejsze od możliwości jego komercyjnego wykorzystania
- najważniejszym odbiorcą NDK są jego depozytariusze ( a nie turyści, instytucje krajowe itd.)
- uczestnicy procesu muszą mieć poczucie misji związanej z ochroną NDK
- w proces zachowania i rozwoju NDK muszą być zaangażowane różne pokolenia
- inne, jakie?: .....

**Jaki jest Pani/Pana wiek? \***

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- ponad 65 lat

**W jakim województwie zajmuje się Pani/Pan ochroną niematerialnego dziedzictwa kulturowego (NDK)?**

*Można wskazać więcej niż 1 odpowiedź. \**

- dolnośląskie
- kujawsko-pomorskie
- lubelskie
- lubuskie
- łódzkie
- małopolskie
- mazowieckie
- opolskie
- podkarpackie
- podlaskie
- pomorskie
- śląskie
- świętokrzyskie

- warmińsko-mazurskie
- wielkopolskie
- zachodniopomorskie

**W jakiej instytucji/ organizacji Pani/Pan pracuje? \***

- muzeum
- dom kultury
- organizacja pozarządowa
- Lokalna Grupa Działania
- administracja samorządowa na szczeblu gminnym
- administracja samorządowa na szczeblu wojewódzkim
- administracja samorządowa na szczeblu krajowym
- inna, jaka?

**Jak długo pracuje Pani/Pan na rzecz zachowania i rozwoju NDK? \***

- nie więcej niż 2 lata
- 2-5 lat
- 6-10 lat
- ponad 10 lat

Dziękuję bardzo za poświęcony czas i współpracę.

Lubomira Trojan  
Interdyscyplinarne Studia Doktoranckie Akademia WSB

**Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego – uczestnicy warsztatu Ilucidare (wersja polska)**

**I. Przedstawienie celu przeprowadzenia wywiadu**

Wywiad stanowi część badań przeprowadzanych na potrzeby pracy doktorskiej pt. „Zastosowanie design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu”. Badanie ma na celu dokonanie weryfikacji modelu procesu design thinking dla obszaru NDK, poznanie zalet i ograniczeń stosowania tej metody w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym.

Pani/ Pana opinie nie będą poddawane ocenie, a ich zebranie ma przysłużyć się lepszemu poznaniu zagadnienia możliwości ochrony i rozwoju rzemiosła dzięki procesom design thinking. Pani/Pana zdanie na temat procesu i metody, która została wykorzystana w trakcie warsztatu ma dla mnie wielką wartość i będzie stanowić duży wkład w powstanie pracy naukowej.

**II. Informacje techniczne**

Scenariusz wywiadu zawiera wcześniej przygotowane pytania, ale w trakcie wywiadu będę również zadawać pytania dodatkowe, które umożliwią pogłębienie danego wątku wywiadu. Proszę o swobodne odpowiedzi zgodne z Pani/Pana przekonaniami. Proszę o wyrażenie zgody na nagranie wywiadu. Pani/ Pana dane osobowe nie będą upublicznione, nagranie wywiadu będzie wykorzystane jedynie do analizy treści na potrzeby pracy i nie zostanie udostępnione osobom postronnym.

---

**KARTA REALIZACJI WYWIADU NR.....**

**DATA PRZEPROWADZENIA WYWIADU.....**

---

1. Miała Pani/ Pan możliwość wzięcia udziału w kilkudniowym warsztacie, w trakcie którego, używając metody design thinking, pracowaliśmy nad sposobami zachowania i rozwoju NDK. Jakie jest Pani/Pana zdanie na temat wykorzystania tej metody w obszarze dziedzictwa kulturowego?

.....

2. Na ile ta metoda jest w Pani/Pana opinii przydatna w dziedzinie dziedzictwa kulturowego? W jaki sposób może pomóc w dziedzinie dziedzictwa kulturowego?

.....

3. Jakie są zalety stosowania tej konkretnej metody w dziedzinie dziedzictwa kulturowego?

.....

4. Jaka fazę procesu design thinking uważa Pani/Pan za najważniejszą, taką, na której trzeba się najbardziej skupić w przypadku dziedzictwa?

.....

5. Jakie widzi Pani/Pan ograniczenia związane z zastosowaniem tej metody w przypadku dziedzictwa?

.....

6. Proszę ocenić na ile zgadza się Pani/Pan z określeniem, że zastosowanie wymienionych poniżej działań i narzędzi pozwala uzyskać innowacyjne rozwiązania w obszarze niematerialnego dziedzictwa kulturowego?

(1 – całkowicie się nie zgadzam, 2 –nie zgadzam się, 3 –raczej się nie zgadzam, 4 – trudno powiedzieć, 5- raczej się zgadzam, 6 – zgadzam się, 7-całkowicie się zgadzam)

Techniki, narzędzia	Całkowicie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Całkowicie się zgadzam
Analiza dobrych praktyk z Polski i zagranicy							
Wywiady z różnymi interesariuszami							
Obserwacje uczestniczące							
Konsultacje w lokalnych muzeach, instytucjach kultury, uczelniach							
Dokumentacja fotograficzna zachowań odbiorców NDK							
Stworzenie twórczego zespołu							
Praca zespołu przy udziale zewnętrznego moderatora							



Wykorzystanie burzy mózgów w tworzeniu rozwiązań							
Współtworzenie rozwiązań z depozytariuszami							
Badanie potrzeb współczesnych odbiorców NDK							
Mapy interesariuszy							
Mapy emocji odbiorców							
Persony							
Prototypowanie rozwiązań							
Przeprowadzenie testów rozwiązań z ich odbiorcami i badanie ich opinii nt rozwiązania							

**7. Proszę wskazać jaką organizację Pani/Pan reprezentuje?**

.....

Czy na koniec chciałaby Pani/Pan coś dopowiedzieć, na coś zwrócić uwagę?  
Proszę o swobodne komentarze i uwagi.

.....

**Bardzo dziękuję za udział w badaniu!**

**Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego – uczestnicy warsztatu  
Ilucidare (wersja angielska)**

**I. Presentation of the purpose of the interview**

The interview is a part of the research conducted for the dissertation entitled "The application of design thinking in the management of intangible cultural heritage of the region". The research aims to verify the model of the design thinking process for the intangible cultural heritage area, to find out the advantages and limitations of using this method in the management of intangible cultural heritage.

Your opinions will not be evaluated, and their collection is intended to serve to better understand the issue of the possibility of preserving and developing crafts through design thinking processes. Your opinion on the process and method that was used during the workshop is of great value to me and will be a great contribution to the research paper.

**II. Technical information**

The interview script contains pre-prepared questions, but during the interview I will also ask additional questions to deepen the interview thread. Please answer freely according to your beliefs. Please give your consent to the recording of the interview. Your personal data will not be made public, the recording of the interview will only be used to analyse the content for the purposes of the thesis and will not be available to outsiders.

---

**INTERVIEW COMPLETION SHEET NO.....**

**DATE OF INTERVIEW.....**

---

1. You had the opportunity to take part in a workshop over several days, during which, using the design thinking method, we worked on ways to preserve and develop the intangible cultural heritage. What is your opinion on the use of this method in the field of cultural heritage?

.....

2. How useful do you think this method is in the field of cultural heritage? How can it help in the field of cultural heritage?  
.....
3. What are the advantages of using this particular method in the field of cultural heritage?.....
4. Which phase of the design thinking process do you consider to be the most important, the one you need to focus on most when it comes to heritage?  
.....
5. What do you consider as the limitations of using this method for heritage?  
.....
6. Please assess to what extent do you agree with the statement that the application of the following measures and tools allows for innovative solutions in the field of intangible cultural heritage?  
  
(1-completely disagree, 2-don't agree, 3-disagree, 4-difficult to say, 5- tend to agree, 6-agree, 7-completely agree)

<b>Tool</b>	<b>Totally disagree</b>	<b>Disagree</b>	<b>Rather disagree</b>	<b>Hard to say</b>	<b>Rather agree</b>	<b>Agree</b>	<b>Totally agree</b>
Analysis of good practices from the country and abroad							
Interviews with different stakeholders							
Participant observation							
Consultations in local museums, cultural institutions, universities							
Photographic documentation of the audience's behavior							
Work in a creative team							
Team work with an external facilitator							
Use of brainstorming in developing solutions							
Co-creation of solutions with the depositors							
Mapping the needs of the intangible cultural heritage audience							
Stakeholders maps							
Emotion maps							
Personas							
Prototyping solutions							
Testing the solution with the target audience and gauging their opinions about the solution							

7. What kind of organisation do you represent?

.....

Finally, would you like to add something to this or draw attention to something?  
Please feel free to make any comments or remarks.

.....

**Thank you very much for taking part in the survey!**

**Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębianego – uczestnicy eksperymentu naukowego**

**I.Przedstawienie celu przeprowadzenia wywiadu**

Wywiad stanowi część badań przeprowadzanych na potrzeby pracy doktorskiej pt. „Zastosowanie design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu”. Badanie ma na celu dokonanie weryfikacji modelu procesu design thinking dla obszaru NDK, poznanie zalet i ograniczeń stosowania tej metody w zarządzaniu rzemiosłem, tak, by mogła przyczynić się ona do lepszej ochrony i rozwoju lokalnego dziedzictwa.

Pani/ Pana opinie nie będą poddawane ocenie, a ich zebranie ma przysłużyć się lepszemu poznaniu zagadnienia możliwości ochrony i rozwoju rzemiosła dzięki procesom design thinking. Pani/Pana zdanie na temat procesu i metody, która została wykorzystana w trakcie dzisiejszego warsztatu ma dla mnie wielką wartość i będzie stanowić duży wkład w powstanie pracy naukowej.

**II.Informacje techniczne**

Scenariusz wywiadu zawiera wcześniej przygotowane pytania, ale w trakcie wywiadu będę również zadawać pytania dodatkowe, które umożliwią pogłębienie danego wątku wywiadu. Proszę o swobodne odpowiedzi zgodne z Pani/Pana przekonaniami. Proszę o wyrażenie zgody na nagranie wywiadu. Pani/ Pana dane osobowe nie będą upublicznione, nagranie wywiadu będzie wykorzystane jedynie do analizy treści na potrzeby pracy i nie zostanie udostępnione osobom postronnym.

---

**KARTA REALIZACJI WYWIADU NR.....**

**DATA PRZEPROWADZENIA WYWIADU.....**

---

1. Miała Pani/ Pan możliwość wzięcia udziału w warsztacie, w trakcie którego, używając metody design thinking, pracowaliśmy nad sposobami zachowania i

rozwoju rzemiosła w regionie Śląska Cieszyńskiego. Jakie jest Pani/Pana zdanie na temat wykorzystania tej metody na potrzeby dziedzictwa kulturowego?

.....

2. Na ile ta metoda jest w Pani/Pana opinii przydatna w dziedzinie dziedzictwa kulturowego?

.....

3. Co było według Pani/ Pana największą wartością tego spotkania?

.....

4. Co w trakcie warsztatu sprawiło największą trudność?

.....

5. Jak ocenia Pani/Pan dobór zespołu? Ile osób Pani/Pana zdaniem powinno go tworzyć?

.....

6. Jak Pani/Pan ocenia realizację poszczególnych etapów:

a) empatyzacja.....

b) definiowanie.....

c) współtworzenie.....

d) prototypowanie i testowanie.....

7. Który etap procesu jest wg Pani/Pana najważniejszy w przypadku pracy nad dziedzictwem kulturowym?

.....

8. Co by Pani/Pan zmieniła/ł w tym procesie?

.....

9. Jakie widzi Pani/Pan ograniczenia związane z zastosowaniem tej metody w przypadku dziedzictwa?

.....

10. Proszę ocenić na ile zgadza się Pani/Pan z określeniem, że zastosowanie wymienionych poniżej działań i narzędzi pozwala uzyskać innowacyjne rozwiązania w obszarze niematerialnego dziedzictwa kulturowego?

(1 – całkowicie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – raczej się nie zgadzam, 4 – trudno powiedzieć, 5 – raczej się zgadzam, 6 – zgadzam się, 7 – całkowicie się zgadzam)

Techniki, narzędzia	Całkowicie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Całkowicie się zgadzam
Analiza dobrych praktyk z Polski i zagranicy							
Wywiady z różnymi interesariuszami							
Obserwacje uczestniczące							
Konsultacje w lokalnych muzeach, instytucjach kultury, uczelniach							
Dokumentacja fotograficzna zachowań odbiorców NDK							
Stworzenie twórczego zespołu							
Praca zespołu przy udziale zewnętrznego moderatora							
Wykorzystanie burzy mózgów w tworzeniu rozwiązań							
Współtworzenie rozwiązań z depozytariuszami							
Badanie potrzeb współczesnych odbiorców NDK							
Mapy interesariuszy							
Mapy emocji odbiorców							
Persony							
Prototypowanie rozwiązań							
Przeprowadzenie testów rozwiązań z ich odbiorcami i badanie ich opinii nt rozwiązania							

11. Proszę wskazać jaką organizację/grupę odbiorców Pani/Pan reprezentuje?

1. rzemieślnik
2. urzędnik
3. pracownik instytucji kultury
4. pracownik uczelni wyższej
5. przedsiębiorca
6. turysta
7. projektant

Czy na koniec chciałaby Pani/Pan coś dopowiedzieć, na coś zwrócić uwagę?  
Proszę o swobodne komentarze i uwagi.

**Bardzo dziękuję za udział w badaniu!**



## STRESZCZENIE

Głównym celem pracy doktorskiej jest adaptacja metody design thinking do zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu.

Pracę oparto na założeniu łączenia paradygmatów neopozytywistyczno-funkcjonalnego oraz interpretatywno-symbolicznego. Problem badawczy pracy mieści się w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Wpisuje się w następujące subdyscypliny: metodologia nauk o zarządzaniu i jakości, zarządzanie procesami i projektami, zarządzanie organizacjami publicznymi i non-profit, zarządzanie innowacjami.

Praca ma charakter diagnostyczno-koncepcyjno-metodyczny. W efekcie przeprowadzonych analiz stwierdzono brak badań w eksplorowanym obszarze, co pozwoliło sformułować i uzasadnić problem badawczy. Przy wykorzystaniu metod analizy i konstrukcji logicznej oraz heurystycznej, z uwzględnieniem przyjętych celów, sformułowano hipotezę główną oraz hipotezy szczegółowe. Hipoteza główna przyjęła następujące brzmienie: „Design thinking stanowi skuteczne narzędzie zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu”.

W procesie badawczym zastosowano podejście mnogie niejednorodne, charakteryzujące się użyciem zarówno metodologii ilościowych, jak i jakościowych. Zastosowano triangulację metod, a proces badawczy oparto na: analizie i krytyce piśmiennictwa, raportach i sprawozdaniach dotyczących NDK w Polsce i na świecie, badaniach sondażowych bazujących na kwestionariuszu ankietowym, przeprowadzonym eksperymencie naukowym, wywiadach pogłębionych częściowo standaryzowanych, obserwacji bezpośredniej nieuczestniczącej, dyskusji prowadzonej w trakcie eksperymentu naukowego, benchmarkingu w zakresie rozwiązań dotyczących zastosowania design thinking w zarządzaniu NDK regionu oraz analizie statystycznej wyników badań.

Praca składa się z pięciu rozdziałów, poprzedzonych wstępem i spisem treści, podsumowanych zakończeniem wraz ze spisem literatury, tabel i rysunków oraz zestawem załączników. W rozdziale pierwszym przedstawiono charakterystykę dziedzictwa kulturowego oraz NDK, ewolucję jego znaczenia, system ochrony oraz model zarządzania NDK w Polsce. Przedmiotem rozdziału drugiego są rozważania dotyczące roli designu, procesów zarządzania designem oraz metody design thinking, m.in. w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Metodyczne podstawy przyjętego

postępowania badawczego zaprezentowano w rozdziale trzecim. Opisano tam cele i hipotezy badawcze oraz przyjęte metody badań. Zawarto także opis procesu operacjonalizacji zmiennych, narzędzia służące do ich pomiaru oraz charakterystykę próby badawczej.

W rozdziale czwartym przedstawiono możliwości adaptacji metody design thinking do zarządzania NDK regionu oraz zaproponowano model procesu design thinking dla obszaru NDK.

Zasadniczą część empiryczną pracy stanowią opracowane wyniki badań ilościowych oraz jakościowych przedstawione w rozdziale piątym. Przedstawiono statystyki opisowe badanych (instytucje kultury, organizacje pozarządowe, administracja samorządowa, które mają w spektrum działania niematerialne dziedzictwo kulturowe) i ich analizę. Druga część rozdziału prezentuje wyniki badań jakościowych przeprowadzonych wśród uczestników dwóch warsztatów design thinking w obszarze NDK. Jedną grupę stanowili młodzi profesjonalści zarządzający dziedzictwem w pracy zawodowej, drugą uczestnicy eksperymentu naukowego – depozytariusze rzemiosła na Śląsku Cieszyńskim. Wskazano najistotniejsze czynniki zastosowania metody design thinking w obszarze NDK, zidentyfikowano efekty stosowania metody oraz bariery i ograniczenia jej wykorzystywania. Dokonano także weryfikacji przyjętego na podstawie literatury modelu procesu design thinking w obszarze NDK.

W zakończeniu rozprawy odniesiono się do postawionych w niniejszej pracy celów i hipotez oraz określono stopień ich potwierdzenia. Przedstawiono wnioski końcowe z przeprowadzonych badań, wskazano elementy nowości oraz najważniejsze osiągnięcia badawcze pracy dla teorii i praktyki nauki o zarządzaniu. Zaprezentowano także rekomendacje praktyczne przy jednoczesnym wskazaniu ograniczenia przyjętego podejścia badawczego i kierunki dalszych badań.

## SUMMARY

The main objective of this doctoral dissertation is the application of the design thinking method in regional intangible cultural heritage management.

The dissertation is based on an approach which combines the neopositivist-functional paradigm and the interpretive-symbolic paradigm. The research subject of the dissertation falls within the field of social science, in the discipline of management and quality studies. It corresponds with the following subdisciplines: methodology of management and quality studies, process and project management, public and non-profit organisation management, and innovation management.

The dissertation is diagnostic, conceptual, and methodological in its approach. As a result of the conducted analyses, the author observed that there had been no research concerning the areas explored in the dissertation, which allowed her to frame and justify the research subject. The main hypothesis and the detailed hypotheses were formulated using the method of logical and heuristic analysis and construction, based on the defined objective. The main hypothesis has the following wording: “Design thinking is an effective tool of regional intangible cultural heritage management”.

The author used the plural heterogeneous approach, characterised by the combination of both quantitative and qualitative methodologies. The research process was based on method triangulation, comprising the following: analysis and review of relevant literature; reports concerning intangible cultural heritage in Poland and abroad; questionnaire-based surveys; research experiment; semi-structured in-depth interviews; non-participant direct observation; discussion moderated as part of the research experiment; benchmarking of the solutions related to the application of design thinking in regional intangible cultural heritage management; and statistical analysis of the research results.

The dissertation comprises five chapters, preceded by an introduction and a table of contents, summarised in a conclusion section, and completed with a list of literature, tables, and figures, as well as a set of attachments. The first chapter contains the characteristics of cultural heritage and intangible cultural heritage, the evolution of the meaning of these terms, and the model of intangible cultural heritage management in Poland. The second chapter includes reflections on the role of design, design management processes, and the design thinking method, also in business management. The methodological foundations for the adopted research approach are presented in chapter

three. The research objectives, hypotheses, and methods are described there as well. Furthermore, this chapter contains a description of the operationalisation of variables, tools used for measuring them, and the characteristics of the research sample.

The fourth chapter presents the possible applications of the design thinking method in the field of regional intangible cultural heritage management and a proposal for a design thinking process model for intangible cultural heritage.

The main empirical part of the dissertation consists of the analysed results of the quantitative and qualitative research, presented in chapter five. This chapter contains the descriptive statistics and analysis of the studied cultural institutions, non-governmental organisations, and local governments which embrace intangible cultural heritage in the scope of their activities. The second part of this chapter presents the results of the qualitative study conducted among the participants of two design thinking workshops focused on the subject of intangible cultural heritage. One workshop group was composed of young professionals whose work included heritage management, while the other group was composed of participants of a research experiment – craft heritage depositors from Cieszyn Silesia. The author has identified the key factors of the application of the design thinking method in the area of intangible cultural heritage as well as the outcomes of applying design thinking and the obstacles and limitations to this method. The model of design thinking method in the area of intangible cultural heritage adopted on the basis of literature has been reviewed and assessed.

The final section is a reference to the objectives and hypotheses set out at the beginning of the dissertation and the degree of their validity is determined. The conclusions from the conducted research are outlined in the final section, alongside the presentation of the elements of novelty in the study and the most important research achievements for the theory and practice of management science. Moreover, the author presents practical recommendations, indicating the limitations of the adopted research approach and suggestions for further research.