

Design jako źródło innowacji zarządzania

Grzegorz Baran

Uniwersytet Jagielloński

e-mail: g.baran@uj.edu.pl

ORCID: 0000-0003-2480-8058

© 2023 Grzegorz Baran

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

Cytuj jako: Baran, G. (2023). Design jako źródło innowacji zarządzania. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 67(5), 1-13.

DOI: 10.15611/pn.2023.5.01

JEL Classification: L20, M00, O31

Streszczenie: Innowacje zarządzania – uważane za trudne do powielenia – mogą stanowić źródło względnie trwałej przewagi konkurencyjnej, zwiększonej wydajności, poprawy produktywności, a także wyników finansowych przedsiębiorstw. Choć innowacje te zyskują coraz większą powszechność i uznanie, metody i procesy ich rozwoju wciąż pozostają niewystarczająco zbadane i rozpoznane. Słaby rozwój teorii zarządzania w wymiarze jej praktycznej przydatności i rzeczywistego wpływu na codzienne decyzje i działania menedżerów wobec przybierającej na sile transformacji w wymiarze społecznym i technologicznym jest ważnym argumentem za poszukiwaniem nowego podejścia do innowacji zarządzania. Celem podjętych badań jest w związku z powyższym rozpoznanie stosunkowo nowego podejścia do innowacji opartego na metodologii i praktyce projektowania oraz sformułowanie podstawowych przesłanek wykorzystania tego podejścia do badania innowacji zarządzania. Metodą zastosowaną do rozwiązania problemu naukowego była metoda dedukcji odniesiona do pogłębionego i krytycznego studium literatury z zakresu innowacji zarządzania, współczesnych podejść opartych na projektowaniu oraz epistemologii i metodologii nauk o zarządzaniu określanych jako nauki praktyczne. Głównym rezultatem badań jest sformułowanie podstawowych przesłanek wykorzystania założeń podejścia opartego na projektowaniu do badania innowacji zarządzania wraz z wyjaśnieniem ich implikacji dla nauk o zarządzaniu.

Słowa kluczowe: innowacje, innowacje zarządzania, design, podejście oparte na projektowaniu, zarządzanie jako nauka praktyczna

1. Wstęp

Innowacje zarządzania uważane są nie tylko za trudne do jednoznacznego rozpoznania, ale także do powielenia, i w związku z tym mogą stanowić źródło względnie trwałej przewagi konkurencyjnej, zwiększonej wydajności, poprawy produktywności, a także wyników finansowych przedsiębiorstw (Birkinshaw i in., 2008; Hamel, 2006; Mol i Birkinshaw, 2009; Vaccaro i in., 2012; Yang i in., 2020; Zhang

i in., 2019). Analiza literatury przedmiotu prowadzi do wniosku, że choć innowacje te zyskują coraz większą powszechność i uznanie – ze strony zarówno badaczy, jak i praktyków – wciąż pozostają niewystarczająco zbadane i rozpoznane, a szczególnie dotyczy to metod i procesów ich rozwoju (Birkinshaw i Mol, 2006; Birkinshaw i in., 2008; Damanpour, 2014; Khosravi i in., 2019; Walker i in., 2011; Zhang i in., 2019). Tymczasem innowacje zarządzania są coraz bardziej potrzebne ze względu na dynamikę zmian kontekstu funkcjonowania współczesnych organizacji, co w zestawieniu z przestarzałym podejściem do zarządzania, wciąż stosowanym w wielu organizacjach, stanowi poważną barierę ich rozwoju (Birkinshaw, 2013; Birkinshaw i Mol, 2006; Birkinshaw i in., 2008; Hamel, 2006; Mol i Birkinshaw, 2009).

Słaby rozwój teorii zarządzania w wymiarze jej praktycznej przydatności i rzeczywistego wpływu na codzienne decyzje i działania menedżerów wobec przybierającej na sile transformacji w wymiarze społecznym i technologicznym oraz szeregu wstrząsów, kryzysów i zagrożeń, z którymi zmuszone są radzić sobie organizacje, jest ważnym argumentem za poszukiwaniem nowego podejścia do innowacji zarządzania (Aken, 2005; Birkinshaw i Mol, 2006; Hamel, 2007). Podejścia, które przygotowałyby organizacje do szybkiego uczenia się i reagowania w nieoczekiwanych i ekstremalnych okolicznościach, co – jak pokazuje praktyka ostatnich lat – staje się nową normą.

Uwzględniając powyższe założenia, wysiłek badawczy zorientowano na rozpoznanie przesłanek wykorzystania podejścia opartego na projektowaniu (*design-led approach*) jako punktu wyjścia do budowy nowego podejścia do badań w zakresie innowacji zarządzania. Przesłanki te są oparte na założeniach logiki rozumowania typowej dla projektowania i nauk o wytworach działalności człowieka (nauk praktycznych) w rozumieniu, jakie temu pojęciu nadał Herbert Simon (1996). Wydaje się to zasadne także wobec faktu, iż projektowanie, które tradycyjnie było skoncentrowane na poprawie wyglądu i funkcjonalności produktów, jest stopniowo adaptowane przez różnego typu organizacje do rozwiązywania złożonych problemów zarządzania. Celem podjętych badań jest w związku z powyższym rozpoznanie stosunkowo nowego podejścia do rozwoju innowacji opartego na metodologii i praktyce projektowania oraz sformułowanie podstawowych przesłanek wykorzystania tego podejścia do badania innowacji zarządzania.

Metodą zastosowaną do rozwiązania sformułowanego wyżej problemu naukowego była metoda dedukcji odniesiona do pogłębionego i krytycznego studium literatury z zakresu innowacji zarządzania, współczesnych podejść opartych na projektowaniu (*design-led approaches*) oraz epistemologii i metodologii nauk o zarządzaniu definiowanych jako nauki praktyczne lub nauki, których wyróżnikiem metodologicznym jest projektowanie (Gasparski, 2007; Simon, 1996).

W związku z przyjętym problemem naukowym oraz wybraną metodą jego rozwiązania przyjęto następującą strukturę opracowania: dwa pierwsze punkty (poza niniejszym wprowadzeniem) dotyczą próby syntetycznego wyjaśnienia podstawowych dla przeprowadzonego rozumowania zagadnień (tj. innowacji zarządzania oraz projektowania jako wyróżnika metodologicznego nauk o zarządzaniu), punkt trzeci zaś został poświęcony przedstawieniu wyników badań w postaci wyjaśnienia podstawowych przesłanek wykorzystania logiki projektowania w badaniach innowacji zarządzania.

2. Potrzeba innowacji zarządzania

Sama koncepcja innowacji zarządzania została opracowana w London Business School w wyniku badań prowadzonych przez Gary'ego Hamela, Michaela Mola i Juliana Birkinshawa zmierzających do ustalenia, co przeszkadza przedsiębiorstwom w stawianiu się bardziej prężnymi (*resilient*) i przedsiębiorczymi (Birkinshaw i Mol, 2006; Birkinshaw i in., 2008; Mol i Birkinshaw, 2009). Podstawowym problemem okazało się samo zarządzanie, a dokładniej przestarzałe już podejście do zarządzania stosowane przez większość współczesnych dużych organizacji oraz wolne tempo rozwoju zarządzania w porównaniu z innymi technologiami (Birkinshaw, 2010; Hamel i Breen, 2008).

Innowacje zarządzania uważane są za trudne do jednoznacznego rozpoznania i zdefiniowania, a przez to do powielenia. W związku z tym mogą prowadzić do zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej, zwiększonej efektywności i wydajności procesów wewnętrznych oraz poprawy produktywności, konkurencyjności i wyników finansowych firm (Birkinshaw i in., 2008; Hamel, 2006; Mol i Birkinshaw, 2009; Vaccaro i in., 2012; Yang i in., 2020; Zhang i in., 2019). Jak podkreślają Yang i in., aby współcześnie utrzymać trwałą przewagę konkurencyjną i stworzyć nową wartość w konkurencyjnym krajobrazie, firmy są zmuszone polegać na innowacjach związanych z technologią, ale coraz częściej także na innowacjach w obszarach nietechnologicznych (Yang i in., 2020). Badacze zaczynają w tym kontekście wielokrotnie wskazywać właśnie na innowacje zarządzania (tj. tworzenie i wdrażanie nowych praktyk, procesów, struktur lub technik zarządzania) jako fundamentalną przyczynę sukcesu wielu przedsiębiorstw (Birkinshaw i in., 2008).

Innowacje zarządzania, choć są szeroko stosowane i zyskują coraz większą popularność w praktyce organizacyjnej i badaniach, jako zjawisko wciąż nie zostały dotychczas w pełni zbadane, a szczególnie ich wpływ na odnowę i wyniki organizacji. Co więcej, samo pojęcie innowacji zarządzania wciąż nie jest wystarczająco precyzyjnie zdefiniowane (Khosravi i in., 2019; Walker i in., 2011; Zhang i in., 2019). Jak piszą Khosravi i in. – autorzy systematycznego przeglądu literatury i metaanalizy dotyczących badań na temat innowacji zarządzania – niezależnie od rosnącej liczby badań na ten temat wciąż brakuje badań integrujących i syntetyzujących ten zasób wiedzy. Wypracowany przez nich holistyczny obraz istniejących badań empirycznych dotyczących innowacji zarządzania ujawnił wiele luk i niespójności w piśmiennictwie naukowym, dowodząc tym samym potrzeby dalszych badań (Khosravi i in., 2019). Walker i in. zwracają uwagę na to, że choć innowacje zarządzania są coraz częściej stosowane, ich wpływ na wyniki organizacyjne jest wciąż słabo zbadany, zwłaszcza w środowiskach publicznych (Walker i in., 2011). Z kolei Zhang i in. wskazują na brak jednoznacznej i uniwersalnie akceptowanej definicji pojęcia innowacji zarządzania w dotychczasowym dorobku naukowym (Zhang i in., 2019). W najszerszym ujęciu ten typ innowacji jest przeciwstawiany innowacjom technologicznym, ale część badaczy określa ich zakres w znacznie węższy sposób, odnosząc je jedynie do tego, co i jak robią menedżerowie oraz jak wykonywana jest praca kierownicza (Hamel, 2006; Khosravi i in., 2019; Zhang i in., 2019).

W związku z podjętym w niniejszych rozważaniach problemem badawczym oraz sformułowanym w części wprowadzającej celem podjętych badań, cząstkowym zadaniem badawczym tej części opracowania jest przedstawienie istoty innowacji zarządzania jako zjawiska oraz znaczenia tego pojęcia na gruncie nauk o zarządzaniu, jak również ustalenie przyczyn, dla których współczesne zarządzanie pilnie potrzebuje innowacji.

Jak zostało już wyżej nakreślone, nie ma jednej i powszechnie akceptowanej definicji innowacji zarządzania (Khosravi i in., 2019; Zhang i in., 2019). Istnieje jednak zgoda w dwóch kwestiach. Po pierwsze, innowacje zarządzania są innowacjami nietechnologicznymi (aczkolwiek mogą one dotyczyć wykorzystywania nowych technologii w pracy menedżerskiej) (Birkinshaw i in., 2008; Yang i in., 2020). Choć innowacje zarządzania są ściśle związane ze zdolnością firmy do skutecznego przyjęcia nowych technologii (Khanagha i in., 2013). W odróżnieniu od innowacji technologicznych nie prowadzą one do powstania nowych produktów lub procesów technologicznych, lecz są związane z wysoce złożonymi systemami społecznymi obejmującymi wielu różnych aktorów oraz relacje pomiędzy nimi (Damanpour, 2014; Khosravi i in., 2019).

Po drugie, innowacje zarządzania w najszerszym ujęciu dotyczą zmian tego, co należy do zakresu pracy menedżerskiej, oraz tego, w jaki sposób ta praca jest wykonywana (Birkinshaw i in., 2008; Damanpour i Aravind, 2012; Hamel, 2006; Yang i in., 2020; Zhang i in., 2019). Według Yanga i in., innowacje zarządzania odnoszą się do zmiany w zakresie zasad i rutyn kierujących pracą wykonywaną w ramach organizacji (Yang i in., 2020). Zdaniem wielu autorów zmiany te dotyczą przede wszystkim wprowadzania nowych struktur, procesów, systemów, programów lub praktyk w organizacji lub jej jednostkach (Birkinshaw i in., 2008; Walker i in., 2015; Yang i in., 2020). Yang i in. dodają do tej listy także nowe sposoby wykorzystywania technologii informacyjnej (IT) (Yang i in., 2020). Innowacje w zarządzaniu jednakże nie tylko zmieniają zasady i rutyny w zakresie wykonywania pracy w organizacjach, lecz ge-

nerują określone rezultaty w postaci transformacji wyznaczania kierunków, podejmowania decyzji, ordynowania działań i motywowania pracowników przez menedżerów (Birkinshaw, 2010; Damanpour, 2014; Hamel, 2006; Volberda i in., 2013; Zhang, 2019).

Jednocześnie, jak zaznaczają Yang i in., aby mówić o innowacjach zarządzania, wprowadzane zmiany powinny przynosić określone korzyści dla przedsiębiorstwa. Wskazują m.in. zmiany w strukturach organizacyjnych (np. z hierarchicznych na poziome), które mogą zwiększyć produktywność w procesie produkcyjnym, zmiany w procesach organizacyjnych mogące zmniejszyć ilość kapitału potrzebnego do wspierania pracy w toku czy integrację IT z procesami operacyjnymi, która pozwala na wykorzystanie nowych metod zarządzania wiedzą i automatyzację pracy w celu zwiększenia wydajności procesów i systemów zarządzania (Yang i in., 2020). To oczywiście wybrane przykłady, które jednakowoż dobrze ilustrują nie tylko charakter i zakres zmian, ale także konieczną zależność pomiędzy zmianą w dotychczasowych regułach zarządzania (zasadach i sposobach wykonywania pracy kierowniczej) a oczekiwanymi wynikami wypracowywanymi przez organizację. Ta silna zależność pomiędzy innowacjami zarządzania a poprawą wydajności organizacji jest podkreślana przez wielu badaczy (Damanpour i Aravind, 2012; Hamel, 2006; Mol i Birkinshaw, 2009; Yang i in., 2020; Zhang i in., 2019).

Druga część cząstkowego zadania badawczego podjętego w tej części opracowania dotyczy identyfikacji i rozpoznania przyczyn, dla których współcześnie zarządzanie pilnie potrzebuje innowacji. Zidentyfikowanych przyczyn jest wiele, lecz wśród nich można wyróżnić kilka kategorii szczególnie istotnych z punktu widzenia podjętego w tym opracowaniu problemu badawczego.

Po pierwsze, zarządzanie jak ujął to Hamel w książce pod znamiennym tytułem „Zarządzanie jutra” (Hamel i Breen, 2008), to starzejąca się technologia. Z kolei Hamel wraz z Molem i Birkinshawem, prowadząc przywołane już wyżej badania mające ustalić, co współcześnie najbardziej ogranicza rozwój przedsiębiorstw, wykazali, że głównym ograniczeniem jest wciąż stosowane w większości współczesnych organizacji przestarzałe podejście do zarządzania (Birkinshaw, 2013; Birkinshaw i in., 2008; Birkinshaw i Mol, 2006; Hamel, 2006; Mol i Birkinshaw, 2009). Nie chodzi tu jednak wyłącznie o znaczenie, jakie przypisał temu określeniu Hamel, badając zjawisko innowacji zarządzania, ale także o kontekst zmian technologicznych, a szczególnie w zakresie technologii cyfrowych, które obecnie nabierają wręcz wykładniczego tempa (Diamandis i in., 2021; Ismail i in., 2016). W tym kontekście technologie cyfrowe zaczynają zastępować człowieka w różnych rodzajach pracy, także w pracy menedżerskiej. To, co dotychczas robili menedżerowie, coraz częściej zaczyna być realizowane przy współudziale technologii lub wyłącznie przez nie (coraz częściej nawet bez udziału człowieka). Tempo działania i uczenia się rozwiązań technologicznych sprawia, że człowiek przestaje mieć nawet możliwość bezpośredniego nadzoru nad ich działaniem. W tak zarysowanym kontekście praca menedżerska staje się po prostu jedną z technologii, a dotychczasowy sposób jej wykonywania rzeczywiście zdaje się być przestarzały.

Po drugie, innowacje zarządzania są potrzebne, aby zarządzanie było zdolne dopasować się do niezwykle dynamicznie postępujących zmian technologicznych (co jest częściowo powiązane z przyczyną wskazaną w poprzednim punkcie). Dotyczy to zarówno zmian technologicznych wdrażanych w granicach organizacji, jak i ogólnospołecznych zmian technologicznych określających kontekst działania biznesu, co determinuje konieczność poszukiwania nowych sposobów działania i zarządzania organizacjami (a zatem tworzenia i wdrażania innowacji zarządzania). Jeżeli technologia staje się produktem codziennego użytku dla zwykłych ludzi (Verganti i in., 2021), organizacje nie mogą ulec przekonaniu, że wystarczy wprowadzić zmiany technologiczne jedynie w procesach wytwarzania oraz ewentualnie wspomaganie decyzji i działań menedżerskich bez zmiany w samej istocie zarządzania – czyli w tym, czym i w jaki sposób zajmują się menedżerowie, oraz w tym, w jaki sposób można wykorzystać technologię do realizacji części zadań, którymi menedżerowie dzięki technologii już dzisiaj zajmować się nie muszą.

Po trzecie, zarządzanie potrzebuje innowacji, aby szukać nowych i bardziej skutecznych sposobów radzenia sobie z warunkami niepewności i turbulencji otoczenia. Zarządzanie w warunkach niepewności i związane z tym konieczność sprostania odmiennym jakościowo i coraz szybciej zmieniającym

się wyzwaniom podaje w wątpliwość znane i sprawdzone dotychczas wzorce i metody zarządzania w tym strategię, którą Koźmiński słusznie nazywa największym „przebojem” teorii i praktyki zarządzania ostatnich dziesięcioleci (Koźmiński, 2004, s. 36). Jak słusznie zauważa Koźmiński, dotychczasowe założenia leżące u podstaw zarządzania (założenie predeterminacji, kwantyfikacji czy formalizacji), które pozwalają na błędne przekonanie, że analiza powinna automatycznie prowadzić do właściwej syntezy. Tymczasem nawet pobieżne rozpoznanie współczesnych procesów zarządzania pozwala podać te założenia w wątpliwość wobec narastania niepewności w organizacjach i ich otoczeniu. Nie tylko otoczenie, ale także same organizacje stają się coraz mniej przewidywalne (Koźmiński 2004, s. 37). Oznacza to, że zarządzanie potrzebuje otwarcia na nowe podejścia, metody i narzędzia, które opierałyby się na innych niż dotychczas założeniach.

Po czwarte, zarządzanie potrzebuje innowacji, gdyż coraz większa liczba problemów, na które jest zmuszone odpowiadać, to problemy, które Rittel i Webber nazwali „dzikimi” lub „złośliwymi” (*wicked problems*) (Rittel i Webber, 2014). Jak twierdzą, poszukiwanie teoretycznych podstaw procesów rozwiązywania współczesnych problemów przy wykorzystaniu założeń odnoszących się do problemów „udomowionych” (*tame problems*) skazane jest na porażkę z powodu ich natury, gdyż nie istnieją ich „rozwiązania” w postaci definitywnych i obiektywnych odpowiedzi (Rittel i Webber, 2014, s. 81). Według Buchanana (1992, s. 15) problemy „złośliwe” to „klasa problemów systemu społecznego, które są źle sformułowane, gdzie informacje mogą wprowadzać w błąd, gdzie jest wielu klientów i decydentów o sprzecznych wartościach, a konsekwencje w całym systemie nie są jednoznaczne”. Jako odpowiedź na tego typu problemy Buchanan wskazuje założenia leżące u podstaw logiki rozumowania typowej dla designu (Buchanan, 1992).

Po piąte, potrzebujemy innowacji zarządzania, aby menedżerowie zaczęli dostrzegać w problemach społecznych nie trudności, które należy przewyciężyć, ale ukryte okazje biznesowe (Cooperrider, 2008). Cooperrider przywołuje w tym kontekście rozmowę z Peterem Druckerem, który pytanie o opłacalność społecznej odpowiedzialności ocenił jako oparte na zupełnie błędnych założeniach. Wykazał bowiem, iż istotą problemu nie jest uczynienie społecznej odpowiedzialności opłacalną, lecz zmiana zarządzania w taki sposób, aby było zdolne zauważyć, że każdy problem społeczny i globalny w naszych czasach to ukryta okazja biznesowa (Cooperrider, 2008).

Po szóste, zarządzanie potrzebuje innowacji, aby zmniejszyć lukę w dopasowaniu teorii i praktyki zarządzania, innymi słowy – uczynić wyniki badań bardziej przydatnymi dla menedżerów rozwiązujących realne problemy organizacji i zarządzania. Jak zauważa Joan E. van Aken, praktycznie we wszystkich dyscyplinach naukowych podejmowane są badania mające na celu stworzenie aktualnej i rzetelnej wiedzy, którą można przekazać studentom i podzielić się nią z innymi zainteresowanymi stronami. Dotyczy to również badań prowadzonych w szkołach biznesu, których absolwenci aspirują do kariery menedżerskiej poza środowiskiem akademickim. W związku z tym odpowiedź środowiska akademickiego na potrzeby wykorzystania wyników badań w praktyce zarządzania powinna być kwestią priorytetową. Aken wykazuje jednak, iż istnieją poważne wątpliwości co do faktycznej przydatności współczesnej teorii zarządzania, opracowanej przez społeczność akademicką, co nazywa luką istotności (*relevance gap*) (Aken van, 2004; Huff i in., 2006). Wypełnienie tej luki wymaga zmiany w podejściu do myślenia o problemach naukowych w zakresie zarządzania. Tradycyjna metodologia jest skoncentrowana na metodach rozwiązywania problemów definiowanych jako brak wiedzy na temat prawidłowości rządzących badanym fragmentem rzeczywistości (Lisiński i Szarucki, 2020). W niniejszych rozważaniach podjęto m.in. próbę wykazania, iż metodologia projektowania jako swego rodzaju epistemologia nauk praktycznych może zostać wykorzystana jako zasadnicza zmiana w podejściu do prowadzenia badań z zakresu zarządzania, aby zmniejszyć przywołaną wyżej lukę istotności dzięki wykorzystaniu logiki rozumowania typowej dla projektowania (Aken van, 2004; Bucolo i Wrigley, 2012; Huff i in., 2006).

3. Projektowanie jako wyróżnik metodologiczny nauk o zarządzaniu

Obecnie projektowanie (*design*), a szczególnie jego komercyjna odmiana w postaci myślenia opartego na projektowaniu (*design thinking*) zdaje się robić światową karierę w praktyce zarządzania (Baran, 2022; Bason, 2012; Verganti i in., 2021). Verganti i in. wiążą początek tego zainteresowania z audycją w ABC Nightline, w której w 1999 roku pokazano dwudziestominutowy klip wideo pt. *The Deep Dive*, opowiadający o tym, w jaki sposób wpływowa firma projektowa IDEO realizuje innowacje poprzez myślenie projektowe (*design thinking*). Podejście to było wówczas prawie zupełnie nieznaną na gruncie zarządzania. W kolejnych latach nastąpił jednak istotny przełom w poziomie zainteresowania tą koncepcją, która z czasem stała się stałym elementem programów kształcenia dla kadry menedżerskiej na temat strategicznej transformacji, w tym wielu programów na studiach MBA. Główne firmy konsultingowe zaczęły nawet przejmować firmy projektowe, aby rozszerzyć swoją ofertę o *design thinking*. Korporacje zaczęły inwestować w projektowanie oraz zarządzanie projektowaniem (*design management*), zatrudniając projektantów i wykorzystując *design thinking* jako podstawę zmian w podejściu do rozwoju innowacji (Verganti i in., 2021).

Wyżej sformułowana obserwacja wymaga dwóch ważnych uwag z perspektywy podjętej w tym opracowaniu problematyki. Po pierwsze, jak zauważają Verganti i in. (2021), zmiany te nie zostały spowodowane transmisją z 1999 roku, lecz fundamentalną zmianą kontekstu działania biznesu i wszelkiego typu organizacji, co wywołało pilną konieczność poszukiwania nie tylko nowych sposobów działania i zarządzania, ale także nowych metod poszukiwania tych sposobów (innowacji w zakresie sposobów tworzenia innowacji w organizacjach). Od pewnego czasu obserwuje się wręcz wykładniczy wzrost zaawansowanych technologii (szczególnie technologii cyfrowych) oraz ich przenikanie do przedmiotów codziennego użytku, a przez nie do codziennego życia milionów ludzi na całym świecie, którzy o działaniu tych technologii nie mają zbyt dużego pojęcia. Wywołuje to konieczność takiego projektowania rozwiązań oferowanych na rynku, aby zasyta w nich technologia była coraz bardziej przyjazna i dostępna dla zwykłych ludzi (Verganti i in., 2021).

Po drugie, obecność projektowania w zarządzaniu, a szczególnie w naukach o zarządzaniu, datuje się znacznie wcześniej niż rok 1999 (Gasparski, 2007; Simon, 1996). Wyniki analizy dotychczasowego dorobku nauk o zarządzaniu uzasadniają twierdzenie, iż wielu autorów pozycjonuje zarządzanie wśród nauk, w przypadku których projektowanie jest ich wyróżnikiem metodologicznym, a nurt w myśleniu o zarządzaniu, którego pewną chwilowo modną reprezentacją stał się *design thinking*, rozwija się już od co najmniej kilku dziesięcioleci (Aken van, 2005; Gasparski, 2007; Romme, 2003; Simon, 1996).

Zdaniem Gasparskiego, teoria organizacji lub nauka o zarządzaniu jest dyscypliną (nauką) praktyczną w takim znaczeniu, jakie nadał temu pojęciu Tadeusz Kotarbiński. Simon tę grupę dyscyplin, do których zalicza m.in. zarządzanie, nazywa naukami o wytworach działań człowieka (*design sciences/artificial sciences*), które wyraźnie odróżnia od nauk o naturze (*natural sciences*) (Simon, 1969/1996). Aken nazywa je odpowiednio naukami wyjaśniającymi (*explanatory sciences*) i naukami projektowymi (*design sciences*) (Huff i in., 2006, s. 414). W ich przypadku metodologia projektowania stanowi swego rodzaju epistemologię nauk praktycznych (Gasparski, 2007). Pojęcie projektowania traktowanego w kategoriach metodologii zdaje się jednocześnie na gruncie języka polskiego w najlepszy sposób opisywać znaczenie terminu *design thinking* i terminów pokrewnych (m.in. *design-led approach*) oznaczających sposób myślenia i podejścia do rozwiązywania problemów (w tym problemów poznawczych) (Bucolo i Matthews, 2010; Wrigley, 2017). Podobny pogląd w odniesieniu do praktyki zarządzania prezentują i uzasadniają Huff i in., twierdząc, że od pewnego czasu istnieje zainteresowanie projektowaniem jako podstawowym znakiem rozpoznawczym praktyki zarządzania (Huff i in., 2006, s. 413).

Metodologia projektowania ma dwa wymiary. Po pierwsze, jest to podejście, które dostarcza nowych założeń ontologicznych, epistemologicznych i metodologicznych zgodnych z myśleniem o zarządzaniu jako nauce praktycznej (czyli jako nauce o wytworach działań człowieka w znaczeniu, jakie temu pojęciu nadał Simon) (Aken, 2004; Huff i in., 2006; Gasparski, 2007; Hevner i in., 2019; Simon, 1969/1996; Schön, 1983). Po drugie, w wymiarze praktycznym stanowi nowatorskie podejście do tworzenia inno-

wacyjnych rozwiązań, wykorzystując założenia i logikę rozumowania typowe dla pracy projektantów i inżynierów (Bailey i in., 2018; Brown, 2008; Bucolo i Matthews, 2010; Liedtka i Ogilvie, 2011). Łącząc te dwa wymiary, metodologia projektowania stwarza solidne podstawy do poszukiwania możliwości zasypania luki w dopasowaniu nauk o zarządzaniu do praktyki tej sfery ludzkiej działalności, co realizuje postulat użyteczności wiedzy naukowej w zakresie predykcji i konstruowania przyszłości. Jest to szczególnie istotne w kontekście badań van Akena, który twierdzi, iż „istnieją poważne wątpliwości co do rzeczywistej przydatności współczesnej teorii zarządzania, opracowanej przez społeczność akademicką” (Aken, 2004, s. 219). Zasadniczym powodem, dla którego potrzebne są nowe podejścia teoretyczne w dziedzinie zarządzania, jest problem przydatności tworzonej wiedzy naukowej do rozwiązywania praktycznych problemów zarządzania (Aken, 2004; Huff i in., 2006).

Oparcie zarządzania na metodologii projektowania stanowi istotną zmianę paradygmatyczną w wymiarze badawczym, prowadzącą w kierunku wykorzystania logiki rozumowania typowej dla projektowania jako struktury rozwiązywania problemów zarządzania w organizacjach w sposób zmniejszający lukę w relacji pomiędzy teorią i praktyką (Aken, 2004; Aken i Berends, 2018; Bucolo i Wrigley, 2012; Huff i in., 2006). W miejsce logiki indukcyjnej stosowanej względem obserwacji zjawisk i procesów w świecie empirycznym i prowadzącej do rozwoju teorii w celu jej dalszego testowania z wykorzystaniem generowanych dedukcyjnie hipotez cykl rozwiązywania problemów jest kształtowany przez wybrany problem biznesowy, którego rozwiązanie jest projektowane na podstawie analizy i diagnozy prowadzonej w organizacji i jej otoczeniu oraz logiki abdukcyjnej zorientowanej na poszukiwanie najlepszego rozwiązania (Aken i Berends, 2018; Paavola, 2004). Ewaluacja stworzonych w ten sposób rozwiązań pozwala na ich testowanie dzięki ocenie ich wdrożenia oraz lepsze zrozumienie i zdefiniowanie wyjściowego problemu, który w świecie empirycznym zawsze jest do pewnego stopnia mniej lub bardziej udaną próbą ustrukturyzowania „bałaganu” (*mess*) powiązanych ze sobą problemów (Ackoff, 1981; Aken i Berends, 2018).

W ten sposób *design* dowodzi, że współczesne nauki o zarządzaniu mogą wykorzystywać stosowane w nim rozwiązania oraz logikę rozumowania w celu formułowania istotnych dla tych nauk problemów i ich rozwiązywania. Istotnych szczególnie w znaczeniu wpisywania się w relację pomiędzy teorią i praktyką tak, aby powiązać ze sobą: 1) strategie rozumowania skoncentrowane na problemie i zorientowane na odkrycie prawidłowości kierujących badanym fragmentem rzeczywistości (zorientowane na poszukiwanie nowego modelu badanej rzeczywistości) oraz 2) strategie skoncentrowane na poszukiwaniu rozwiązań zmierzające do wypracowania skutecznych sposobów rozwiązywania ważnych problemów praktycznych zarządzania (zorientowane na poszukiwanie nowej metody rozwiązania badanego problemu naukowego). W odróżnieniu od nauk podstawowych realizowanych poprzez badanie problemów metodologia projektowania jest zorientowana na odkrywanie reguł rządzących naturą problemu poprzez projektowanie i testowanie rozwiązań (Cross, 1982, s. 223). Jak twierdzi Gasparski, celem nauk o zarządzaniu jako nauk praktycznych jest odkrywanie zasad/reguł zarządzania, które choć nie mają statusu praw naukowych, jako reguły społeczne lub dyrektywy praktyczne – pod warunkiem spełnienia testów empirycznych i praktycznych – z powodzeniem rozwijają teorię zarządzania oraz służą praktykom jako podstawa tworzenia skutecznych metod i narzędzi rozwiązywania praktycznych problemów zarządzania. Aby zyskały status potwierdzonych naukowo, „zasadność tych reguł powinna być potwierdzona przez skuteczność praktyczną oraz przez presuponowane zdania nomologiczne z nauk społecznych” (Gasparski, 2007, s. 4).

Zarysowana w ten sposób ścieżka rozwoju nauk o zarządzaniu ma jeszcze jedną istotną zaletę w aspekcie zarówno budowania teorii, jak i rozwoju praktycznej skuteczności zarządzania. Prowadzi ona do pogłębionej refleksji problemów zarządzania oraz ich oglądu z perspektywy procesów projektowania i ich rezultatów w postaci wielu alternatywnych rozwiązań testowanych w różnych kontekstach społeczno-organizacyjnych, co prowadzi do tworzenia nowych kategorii pojęciowych i wzorców interpretacji (Baran, 2022). Teoria zarządzania staje się dzięki temu źródłem nowych idei i koncepcji, które mogą stanowić podstawę bardziej trafnego definiowania problemów, co w organizacjach polega na wspomnianym wyżej wydobywaniu struktury problemu z organizacyjnego i społecznego bałaganu splątanych i wzajemnie od siebie zależnych otwartych, złożonych i niejednoznacznych problemów (Ackoff, 1981; Buchanan, 1992).

4. Przesłanki do stosowania podejścia opartego na projektowaniu w badaniach innowacji zarządzania

Nauki o zarządzaniu odziedziczyły swoje założenia metodologiczne po naukach empirycznych, w których dominuje logika oparta na dążeniu do odkrycia – jeżeli nie praw naukowych – to przynajmniej pewnych prawidłowości, na których opiera się funkcjonowanie badanej części świata społecznego. Jak zostało to już wyżej nakreślone, tradycyjną metodologią sterują problemy, a te są definiowane jako brak wiedzy na temat prawidłowości rządzących badanym fragmentem rzeczywistości (Lisiński i Szarucki, 2020). Stąd badacze wciąż aspirują do odkrywania praw naukowych, także na gruncie nauk o zarządzaniu, które jako nauki społeczne i praktyczne zarazem narażone są na kilka szczególnie istotnych ograniczeń.

Po pierwsze, w przypadku słabo rozpoznanych problemów zarządzania, które ze względu na ich społeczną naturę nie mają jednego uniwersalnego rozwiązania (Rittel i Webber, 2014), to nie pełne ich rozpoznanie wspomaga znalezienie rozwiązania, ale znalezienie rozwiązania wspomaga lepsze ich sformułowanie (von Hippel i von Krogh, 2015).

Po drugie, konstruowanie teorii zarządzania jako teorii społecznej jest związane z podwójną hermeneutyką: ludzie mający zdolność do działania podmiotowego mogą wykorzystywać pojęcia i uogólnienia wytwarzane w badaniach naukowych do projektowania i zmiany swoich działań i decyzji (wpływając tym samym na zgodność ustalonych uprzednio prawidłowości opisujących procesy społeczne z nowym stanem faktycznym). Tym samym, jak wykazuje Giddens, w badaniach świata społecznego nie istnieje możliwość formułowania żadnych uniwersalnych i ponadczasowych praw (Giddens, 2003; Turner i in., 2004).

Po trzecie, aby takie podejście w naukach o zarządzaniu mogło być skuteczne – w sensie wsparcia organizacji w skutecznym reagowaniu na coraz bardziej burzliwe zmiany – muszą być prawdziwe wspomniane już wyżej założenia, które Koźmiński przywołuje za Mintzbergiem (Koźmiński, 2004, s. 36-37):

1. Założenie predeterminacji – oznaczające, że kontekst, w którym realizowane są procesy zarządzania, nawet jeżeli nie jest stabilny, to można z dużą pewnością przewidzieć jego stany.
2. Założenie kwantyfikacji – oznaczające, że na potrzeby podejmowanych decyzji zarówno organizację, jak i jej otoczenie można opisać za pomocą konkretnych danych wyrażonych ilościowo (a co najmniej w sposób umożliwiający ich jednoznaczną interpretację).
3. Założenie formalizacji – oznaczające, że procesy podejmowania decyzji można w pełni określić w sposób formalny, tj. z wykorzystaniem formalnych procedur, systemów i zasad postępowania.

Tymczasem mamy do czynienia z dwoma faktami. Po pierwsze, rosnącą burzliwością, nieprzewidywalnością i nieciągłością zjawisk w otoczeniu organizacji, a także coraz częściej wewnątrz organizacji. Po drugie zaś, procesy w organizacjach i ich otoczeniu jako zjawiska społeczne nigdy nie były łatwe do kwantyfikacji i formalizacji, a przeciwnie dopiero podejście symboliczno-interpretatywne wykazało, jak wiele niewiadomych kryją organizacje, które to niewiadome – choć często nieprzewidywalne i niekwantyfikowalne – istotnie determinują zachodzące w organizacjach procesy.

W związku z powyższym zadaniem cząstkowym podjętym w tej części opracowania jest rozpoznanie pewnych podstawowych przesłanek wykorzystania podejścia opartego na projektowaniu (*design-led approach*) jako założeń budowy nowego podejścia do badań w zakresie innowacji zarządzania. Przesłanki te są oparte na założeniach logiki rozumowania typowej dla projektowania i nauk o wytworach działalności człowieka w rozumieniu, jakie temu pojęciu nadał Simon (1996) (co odróżnia sposób prowadzenia badań na potrzeby tych nauk od nauk empirycznych wzorowanych na ideale nauk przyrodniczych). Na tej podstawie sformułowano trzy podstawowe przesłanki wykorzystania podejścia opartego na projektowaniu w badaniach innowacji zarządzania (FP1, FP2, FP3).

(FP1) Niemożliwe jest zbudowanie empirycznej teorii zarządzania na wzór nauk przyrodniczych.

Jak twierdzi przywołany już wyżej Giddens, twórca teorii strukturacji, konstruowanie teorii społecznej wiąże się z podwójną hermeneutyką, co oznacza, że pojęcia i uogólnienia, którymi posługują się badacze nauk społecznych, aby zrozumieć procesy społeczne, mogą zostać wykorzystane przez zwykłych ludzi do zmiany owych procesów (Turner i in., 2004, s. 572). Giddens pisze o dualności (lub dwoistości) świata społecznego, która w odróżnieniu od dualizmu nie zakłada istnienia dwóch odmiennych, a nawet przeciwstawnych sobie rzeczywistości (struktury społecznej oraz systemu interakcji społecznych), ale przyjmuje przekonanie o jedności świata społecznego. Konstytuowanie podmiotów i struktur nie jest wynikiem dwóch niezależnych od siebie ciągów zjawisk, lecz świadectwem dwoistości (Giddens, 2003, s. 64-68). Oznacza to, że nie ma innych prawidłowości strukturalnych (czyli kierujących procesami społecznymi) niż te, które są jednocześnie poprzez te procesy wytwarzane. W związku z tym, jak pisze Turner, „Giddens wykazywał, że nie istnieje możliwość formułowania żadnych uniwersalnych i ponadczasowych praw [...] na podobieństwo praw fizyki i nauk biologicznych. Ludzie mają zdolność do działania podmiotowego i stąd mogą oni zmienić samą istotę organizacji społecznej – obchodząc przez to każde prawo, które miało być prawem uniwersalnym. W najlepszym wypadku: Pojęcia teorii (...) powinny pełnić w badaniach wyłącznie funkcję uczulającą” (Turner i in., 2004, s. 571-572).

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają słowa Simona, iż niemożliwe jest zbudowanie empirycznej teorii administracji (także zarządzania) na wzór nauk przyrodniczych. Simon uzasadnia to, odwołując się do faktu, iż wszelkie wytwory działania człowieka są „sztuczne” (*artificial*), co oznacza, że mogą być w ramach pewnych narzuconych przez kontekst ograniczeń dowolnie kształtowane (Simon, 1996). Jego zdaniem świat artefaktów jest zupełnie inny niż świat przyrody. Dokonuje on porównania tego, w jaki sposób istnieją rzeczy i zjawiska „sztuczne” oraz naturalne:

„Teza głosi, że pewne zjawiska są „sztuczne” w bardzo specyficznym sensie: są takie, jakie są, tylko dlatego, że system jest kształtowany przez cele lub zadania względem środowiska, w którym żyje. Jeśli zjawiska naturalne mają w sobie aurę „konieczności” w ich podporządkowaniu prawu naturalnemu, to zjawiska sztuczne mają w sobie aurę „przygodności” w ich plastyczności pod wpływem środowiska” (Simon, 1996, s. XI).

W związku z tym, jak twierdzi Simon, skuteczność każdego spektaklu zależy zarówno od skuteczności gry aktorskiej, jak i od kontekstu, w którym ta gra jest rozgrywana. W konsekwencji niemożliwe jest zbudowanie empirycznej teorii zarządzania na wzór nauk przyrodniczych, a kluczowa kwestia w tym kontekście dotyczy pytania, jak zatem zbudować taką teorię, która zawierałaby coś więcej niż tylko normatywne zasady dobrego aktorstwa (Simon, 1996, s. XII). Odpowiedź na tak postawione pytanie jest niezwykle trudna, a trafnie podsumowuje to obserwacja van Akena, iż teorie zarządzania są albo naukowo udowodnione, ale zbyt redukcjonistyczne, a przez to zbyt szerokie, albo zbyt trywialne, by mieć duże znaczenie praktyczne, albo istotne w praktyce, ale wówczas brakuje im wystarczająco rygorystycznego uzasadnienia (Aken van, 2004, s. 221).

(FP2) Skoncentrowanie procesu badawczego nie na problemie, lecz na procesie tworzenia i testowania rozwiązań.

W przypadku wielu problemów zarządzania, szczególnie tych „złośliwych” (*wicked*), każde odkrycie nowego rozwiązania pozwala lepiej zrozumieć istotę samego problemu (von Hippel i von Krogh, 2015). Wynika to z natury samych problemów społecznych, które – jak zostało już wyżej wskazane – często nie mają jednego rozwiązania w postaci definitywnych i obiektywnych odpowiedzi (Rittel i Webber, 2014, s. 81). W takich przypadkach nie znajduje zastosowania formalna praktyka rozwiązywania problemów rozpoczynająca się od założenia, że problem – aby został rozwiązany – uprzednio powinien zostać zidentyfikowany i sformułowany. W przeciwieństwie do tego schematu problem i jego rozwiązanie są często odkrywane i testowane pod kątem wykonalności jednocześnie (von Hippel i von Krogh, 2015). Przyjęcie podejścia opartego na projektowaniu oznacza skoncentrowanie procesu badawczego jako procesu projektowania i testowania rozwiązań na poszukiwaniu najlepszego w danych warunkach rozwiązania.

Podczas gdy klasyczne podejście badawcze w naukach o zarządzaniu oznacza przyjęcie strategii rozumowania skoncentrowanej na problemie, aby odkryć prawidłowości (reguły) kierujące badanym fragmentem rzeczywistości, proces projektowania zmierza do osiągnięcia pożądanego rezultatu poprzez strategię skoncentrowaną na rozwiązaniu. O ile naukę realizuje się poprzez badanie problemów, o tyle w metodologii projektowania reguła rządząca naturą problemu jest odkrywana w wyniku testowania rozwiązania (Cross, 1982, s. 223).

Mamy w takim przypadku do czynienia z przyjęciem logiki rozumowania typowej dla projektowania jako struktury rozwiązywania problemów zarządzania, a to z kolei powoduje zmniejszenie luki istotności w relacji pomiędzy teorią i praktyką zarządzania (Aken, 2004; Aken i Berends, 2018; Bucolo i Wrigley, 2012; Huff i in., 2006). W procesie projektowania i oceny rozwiązań powstają bowiem nie tylko same rozwiązania, ale także wiedza na temat problemów zarządzania oraz warunków skuteczności projektowanych rozwiązań. Wyjściowe problemy – co zostało wyżej szerzej wyjaśnione – mają bowiem postać „bałaganu” wzajemnie od siebie zależnych otwartych, złożonych i niejednoznacznych problemów, z którego dopiero poprzez badania naukowe identyfikuje się, rozpoznaje i strukturyzuje problemy zarządzania. W ten sposób rozumiana teoria zarządzania staje się podstawą nowych pojęć, idei i koncepcji, które wspomagają procesy rozpoznawania problemów oraz tworzenia i testowania rozwiązań (Ackoff, 1981; Aken i Berends, 2018).

(FP3) Podczas gdy nauki eksplanacyjne skoncentrowane są na pytaniu: „co jest”, nauki o wytworach działań człowieka (*artificial/design sciences*) poszukują odpowiedzi na pytanie: „co może być”.

Według Holmströma i in., cel, jakim jest uczynienie badań akademickich istotnymi dla praktyki, wciąż pozostaje nieuchwytny. Dzieje się tak, ponieważ teoretyczne i akademickie zainteresowania badawcze często nie pokrywają się z zainteresowaniami praktyki menedżerskiej. Patrząc na to fundamentalne wyzwanie przez pryzmat zarządzania jako nauki, której wyróżnikiem metodologicznym jest projektowanie, można się przekonać, że badania praktyczne nad rozwiązywaniem problemów i te zorientowane na rozwój teorii naukowej mogą się wzajemnie dopełniać (Holmström i in., 2009). Ważne w tym kontekście są ustalenia van Akena, który zauważa, że podczas gdy przedmiotem zainteresowania nauk eksplanacyjnych jest odpowiedź na pytanie: „co jest”, głównym przedmiotem zainteresowania nauk o wytworach działań człowieka (projektowych) jest odpowiedź na pytanie: „co może być”. Pytania pierwszego typu prowadzą do wiedzy deskryptywnej, pytania drugiego typu do wiedzy normatywnej, wspomagającej rozwiązywanie problemów lub poprawę wydajności organizacji (Huff i in., 2006, s. 413). W tym kontekście Gregory dokonuje następującego porównania pomiędzy podejściem naukowym i tym opartym na projektowaniu: metoda naukowa to wzorzec zachowania służącego rozwiązywaniu problemów, wykorzystywany do odkrywania natury tego, co istnieje, podczas gdy metoda projektowania to wzorzec zachowania stosowany przy wymyślaniu rzeczy (...), które jeszcze nie istnieją. Nauka ma charakter analityczny; projektowanie ma charakter konstruktywny (Cross, 1982, s. 51). Rezultat naukowy w tym drugim przypadku ma charakter metodyczny, a nie poznawczy, tj. służy odkryciu nie praw kierujących badanym fragmentem rzeczywistości, lecz metody rozwiązania badanego problemu (badanej klasy problemów).

W odniesieniu do innowacji zarządzania badania oparte na pytaniach typu „co jest”, prowadzące do powstania wiedzy deskryptywnej, wydają się mieć charakter jedynie historyczny. Innowacje ze swej natury są bowiem wprowadzaniem czegoś nowego. Obok zatem badań zorientowanych na rozpoznanie innowacji już wdrożonych potrzebne są badania nad innowacjami odpowiadającymi na pytanie: „co może być”. W przypadku badania innowacji pole do odkryć zdaje się bowiem leżeć nie tyle w rozpoznawaniu istniejących struktur oraz natury tego, co istnieje, ile w odkrywaniu rzeczy, które jeszcze nie istnieją, oraz metod ich konstruowania i predykcji badanej rzeczywistości. Proces projektowania ma w tym przypadku jednakże bardziej naukowy niż twórczy charakter. Prowadzi bowiem nie do wykreowania dowolnej alternatywnej rzeczywistości, lecz do odkrycia tego, co może badaną rzeczywistość skutecznie dopełnić. W wyniku badań naukowych obok nowych metod powstają także reguły technologiczne, które choć nie mają statusu praw naukowych, nie tylko mogą służyć praktykom jako podstawa do tworzenia skutecznych metod i narzędzi rozwiązywania praktycznych problemów zarządzania,

ale mogą zyskać potwierdzenie naukowe poprzez testy oceniające ich praktyczną skuteczność oraz poznawcze ugruntowanie poprzez ocenę zgodności z presuponowanymi zdaniem nomologicznymi z nauk społecznych (Gasparski, 2007).

5. Podsumowanie

Podjęte w opracowaniu rozważania stanowią próbę wykazania, że założenia logiki rozumowania typowe dla projektowania (*designu*) mogą stanowić przesłanki swego rodzaju epistemologii nauk praktycznych, nazywanych także naukami o wytworach działalności człowieka (*artificial sciences*) lub naukami opartymi na projektowaniu (*design sciences*), do których zaliczane jest także zarządzanie (Gasparski, 2007; Simon, 1996). W ten sposób przyjęta perspektywa może zostać wykorzystana jako podstawa zasadniczej zmiany w podejściu do prowadzenia badań z zakresu innowacji zarządzania, zmniejszając lukę istotności nauk o zarządzaniu rozumianą jako brak przydatności współczesnej teorii zarządzania opracowywanej przez społeczność akademicką (Aken van, 2004; Bucolo i Wrigley, 2012; Huff i in., 2006). Zasypanie tej luki wymaga zmiany podejścia do myślenia o problemach naukowych w zakresie zarządzania i rozwoju tradycyjnej metodologii poprzez oparcie badań na metodologii projektowania, która stanowi skuteczną strukturę rozwiązywania problemów zarządzania w organizacjach oraz budowania wiedzy naukowej (Aken, 2004; Aken i Berends, 2018; Huff i in., 2006; Bucolo i Wrigley, 2012).

W opracowaniu wskazano wiele przyczyn decydujących o konieczności badań nad innowacjami zarządzania oraz ich pilnego wdrażania we współczesnych organizacjach, co jest związane z rosnącą dynamiką zmian społeczno-gospodarczego kontekstu funkcjonowania współczesnych organizacji, w tym coraz częściej występujących w ich otoczeniu różnego rodzaju wstrząsów i kryzysów o zasięgu globalnym. W tym kontekście wyjaśniono, jak należy rozumieć rolę projektowania w naukach o zarządzaniu, a szczególnie w jaki sposób współczesne nauki o zarządzaniu mogą wykorzystywać założenia typowe dla *designu* w celu rozpoznawania i formułowania istotnych dla tych nauk problemów oraz ich rozwiązywania. Szczególnie istotna jest zdolność prowadzonych badań do wpisywania się w relację pomiędzy teorią i praktyką tak, aby powiązać ze sobą: 1) strategie rozumowania zorientowane na odkrywanie prawidłowości kierujących badanym fragmentem rzeczywistości oraz 2) strategie skoncentrowane na poszukiwaniu skutecznych rozwiązań współczesnych problemów praktyki zarządzania.

W tak zdefiniowanym kontekście sformułowane zostały trzy podstawowe przesłanki wykorzystania założeń podejścia opartego na projektowaniu do badania innowacji zarządzania wraz z wyjaśnieniem ich implikacji dla nauk o zarządzaniu. Pierwsza z przesłanek wskazuje, iż ze względu na naturę problemów nauk o zarządzaniu niemożliwe jest zbudowanie empirycznej teorii zarządzania na wzór nauk przyrodniczych. Druga dotyczy implikacji skoncentrowania procesu badawczego nie na problemie, lecz na procesie tworzenia i testowania rozwiązań. Trzecia przesłanka wyjaśnia, w jaki sposób poszukiwanie odpowiedzi na pytanie „co może być” jako wzorzec konstruktywny (a nie analityczny) prowadzenia badań może być bardziej produktywną strategią w wymiarze nie tylko praktycznym, ale także naukowym.

Literatura

- Ackoff, R. L. (1981). The Art and Science of Mess Management. *Interfaces*, 11(1), 20-26.
- Aken van, J. E. (2004). Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field-Tested and Grounded Technological Rules: Paradigm of the Design Sciences. *Journal of Management Studies*, 41(2), 219-246. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00430.x>
- Aken van, J. E. (2005). Management Research as a Design Science: Articulating the Research Products of Mode 2 Knowledge Production in Management. *British Journal of Management*, 16(1), 19-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00437.x>
- Aken, J. E. van i Berends, H. (2018). *Problem Solving in Organizations: A Methodological Handbook for Business and Management Students* (third edition). Cambridge University Press.

- Bailey, M., Spencer, N., Smith, N., Aftab, M., Knott, C. i Sams, P. (2018). Framing Strategic Value through Design-Led Innovation Practice (s. 1781-1792). <https://doi.org/10.21278/idc.2018.0277>
- Baran, G. (2022). Założenia i korzyści podejścia opartego na projektowaniu dla rozwoju innowacji zarządzania. W: G. Baran (red.), *Współczesne problemy zarządzania publicznego* (s. 37-55). Instytut Spraw Publicznych UJ. <https://isp.uj.edu.pl/documents/2103800/139368467/Wsp%C3%B3%C5%82czesne+problemy+zarz%C4%85dzania+publicznego/497353d1-91af-4b53-bd36-6588c7a54dec#page=38>
- Birkinshaw, J. (2013). *Reinventing Management: Smarter Choices for Getting Work Done*. Jossey-Bass. <http://rbdigital.oneclickdigital.com>
- Birkinshaw, J., Hamel, G. i Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969>
- Birkinshaw, J. M. i Mol, M. J. (2006). How Management Innovation Happens. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 81-88.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92.
- Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), 5-21. <https://doi.org/10.2307/1511637>
- Bucolo, S. i Matthews, J. H. (2010). Using a Design Led Disruptive Innovation Approach to Develop New Services: Practising Innovation In Times of Discontinuity (Proceedings of the 11th International CINet Conference: Practicing Innovation in the Times of Discontinuity, s. 176-187).
- Bucolo, S. i Wrigley, C. (2012). Using a design led approach to emotional business modelling (Leading innovation through design: Proceedings of the DMI 2012 International Research Conference, s. 323-333).
- Cooperrider, D. (2008). Sustainable Innovation. *BizEd*, 7(4), 32-38.
- Cross, N. (1982). Designerly WAYS of Knowing. *Design Studies*, 3(4), 221-227. [https://doi.org/10.1016/0142-694X\(82\)90040-0](https://doi.org/10.1016/0142-694X(82)90040-0)
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285. <https://doi.org/10.1177/0170840614539312>
- Damanpour, F. i Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.
- Diamandis, P. H., Kotler, S. i Cypryański, P. (2021). *Przyszłość jest bliżej, niż nam się wydaje: Jak konwergencja technologii radykalnie zmieni biznes, przemysł i nasze życie* (wydanie pierwsze). Poltext.
- Gasparski, W. (2007). Wiedza o organizacji i zarządzaniu oraz jej poznawcze ugruntowanie. *Współczesne Zarządzanie*, 1, 34-47.
- Giddens, A. (2003). *Stanowienie społeczeństwa: Zarys teorii strukturalizacji*. Zysk i S-ka.
- Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84.
- Hamel, G. i Breen, B. (2008). *Zarządzanie jutra: Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?* Red Horse.
- Hevner, A., vom Brocke, J., & Maedche, A. (2019). Roles of Digital Innovation in Design Science Research. *Business & Information Systems Engineering*, 61(1), 3-8. <https://doi.org/10.1007/s12599-018-0571-z>
- Holmström, J., Ketokivi, M. i Hameri, A.-P. (2009). Bridging Practice and Theory: A Design Science Approach. *Decision Sciences*, 40(1), 65-87. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00221.x>
- Huff, A., Tranfield, D. i Van Aken, J. (2006). Management as a Design Science Mindful of Art and Surprise. *Journal of Management Inquiry*, 15(4), 413-424.
- Ismail, S., Malone, M. S., Geest, Y. van, Diamandis, P. H., Styczeń, R. i Kowalczyk, M. (2016). *Organizacje wykładnicze: Dlaczego nowe organizacje są dziesięciokrotnie lepsze, szybsze i tańsze niż tradycyjne (i co zrobić z tą wiedzą)*. Wydawnictwo Poltext.
- Khanagha, S., Volberda, H., Sidhu, J. i Oshri, I. (2013). Management Innovation and Adoption of Emerging Technologies: The Case of Cloud Computing: Management Innovation and Adoption of Emerging Technologies. *European Management Review*, 10(1), 51-67. <https://doi.org/10.1111/emre.12004>
- Khosravi, P., Newton, C. i Rezvani, A. (2019). Management Innovation: A Systematic Review and Meta-Analysis of Past Decades of Research. *European Management Journal*, 37(6), 694-707.
- Koźmiński, A. K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności: Podręcznik dla zaawansowanych* (wyd. 1). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Liedtka, J. i Ogilvie, T. (2011). *Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers*. Columbia Business School Pub., Columbia University Press.
- Lisinski, M. i Szarucki, M. (2020). *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Mol, M. J. i Birkinshaw, J. (2009). The Sources of Management Innovation: When Firms Introduce New Management Practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.001>
- Paavola, S. (2004). Abduction as a Logic and Methodology of Discovery: The Importance of Strategies. *Foundations of Science*, 9(3), 267-283.
- Rittel, H. W. i Webber, M. M. (2014). Dylematy ogólnej teorii planowania. *Zarządzanie Publiczne/Public Governance*, (1), 77-93.
- Romme, A. G. L. (2003). Making a Difference: Organization as Design. *Organization Science*, 14(5), 558-573. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.5.558.16769>
- Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books.
- Simon, H. A. (1996). *The Sciences of the Artificial* (3 wyd). MIT Press.
- Turner, J. H., Romańczuk-Woroniecka, G., Manterys, A., Szmataka, J., Mościskier, A., Wysieńska-Di Carlo, K., Zakrzewska-Manterys, E., Bucholc, M. i Karpiński, Z. (2004). *Struktura teorii socjologicznej* (wyd. I). PWN.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J. i Volberda, H. W. (2012). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size: Management Innovation and Leadership. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x>

- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J. i Heij, C. V. (2013). Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation: Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15. <https://doi.org/10.1111/emre.12007>
- von Hippel, E. i von Krogh, G. (2015). CROSSROADS—Identifying Viable “Need–Solution Pairs”: Problem Solving Without Problem Formulation. *Organization Science*, orsc.2015.1023. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1023>
- Walker, R. M., Chen, J. i Aravind, D. (2015). Management Innovation and Firm Performance: An Integration of Research Findings. *European Management Journal*, 33(5), 407-422.
- Walker, R. M., Damanpour, F. i Devece, C. A. (2011). Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367-386. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq043>
- Wrigley, C. (2017). Principles and Practices of a Design-Led Approach to Innovation. *International Journal of Design Creativity and Innovation*, 5(3-4), 235-255. <https://doi.org/10.1080/21650349.2017.1292152>
- Yang, D., Li, L., Jiang, X. i Zhao, J. (2020). The Fit between Market Learning and Organizational Capabilities for Management Innovation. *Industrial Marketing Management*, 86, 223-232.
- Zhang, Y., Khan, U., Lee, S. i Salik, M. (2019). The Influence of Management Innovation and Technological Innovation on Organization Performance. *A Mediating Role of Sustainability. Sustainability*, 11(2), 495. <https://doi.org/10.3390/su11020495>

Design as a Source of Management Innovation

Abstract: Management innovations considered difficult to duplicate can be a source of a relatively sustainable competitive advantage, increased efficiency, improved productivity, and financial results of enterprises. Although these innovations are gaining popularity and recognition, the methods and processes of their development still remain insufficiently studied and recognized. The poor development of management theory in terms of its practical usability and real impact on everyday managerial decisions and actions in the face of the intensifying transformation in the social and technological dimension is an important argument for seeking a new approach to management innovation. The research aims to identify a relatively new approach to innovation based on design methodology and practice, and to formulate the fundamental premises for using this approach to management innovation research. The method used to solve the scientific problem was deduction referred to an in-depth and critical study of the literature in the field of management innovation, contemporary design-based approaches, and the epistemology and methodology of management as the artificial science. The main result of the research is to formulate the fundamental premises of using the assumptions of the design-based approach to management innovation, and the explanation of their implications for management sciences.

Keywords: innovation, management innovation, design, design-led approach, management as the artificial science
