

Dorota Rynio

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: dorota.rynio@ue.wroc.pl

**NIESTANDARDOWE ROZWIĄZANIA
ZASTOSOWANIA *DESIGN THINKING*
W PROGRAMOWANIU STRATEGICZNYM ROZWOJU
SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO MIASTA**

**DESIGN THINKING CUSTOMIZED SOLUTIONS
USED IN THE STRATEGIC PROGRAMMING
OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF A CITY**

DOI: 10.15611/pn.2017.467.08

JEL Classification: R11, R58

Streszczenie: Gospodarka globalna stawia nowe wyzwania przed miastami. Jedną z determinant współczesnego świata jest dążenie do zrównoważonego rozwoju, wpływającego na jakość życia społeczeństwa. Zaspokojenie potrzeb mieszkańców odbywa się coraz częściej przy partycypacji społeczeństwa, co wpływa na dopasowanie efektów zarządzania strategicznego miastem. W szerokim zestawie metod i narzędzi zarządzania strategicznego rozwojem społeczno-gospodarczym miasta jedną z możliwości współdecydowania daje *design thinking*. Metoda ta koncentruje się na rozpoznaniu potrzeb ludzi. Działania są prowadzone w formie procesu składającego się z kilku etapów, z których żadnego nie można pominąć. Interdyscyplinarny zespół *design thinking* pracuje nad rozwiązaniem problemu. W efekcie pozytywnie przeprowadzonego *design thinking* powstaje innowacyjne i/lub kreatywne rozwiązanie problemu, które jest dopasowane do potrzeb mieszkańców.

Słowa kluczowe: *design thinking*, miasto, zarządzanie, strategia.

Summary: Global economy meets new challenges of cities. One of contemporary determinants of the world is leading to balanced development, which influences the quality of life of population. Satisfaction of needs of citizens happens more and more often with the participation of population. It influences the effects of strategic management of the city. There is a wide range of methods and instruments of strategic management of the city socio-economic development. One of them is codecision and design thinking. This method concentrates on resolving people's needs. The activities are conducted in a process consisting of a few stages and none of them can be ignored. An interdisciplinary design thinking team works to solve a problem. As a result of positive process of design thinking, the innovative and/or creative problem solution arises. The solution is adjusted to citizen's needs.

Keywords: design thinking, city, management, strategy.

1. Wstęp

Intensywny rozwój gospodarki światowej i turbulentne zmiany wymuszają zintensyfikowane reakcje podmiotów – uczestników „gry” rynkowej. Miasta jako jednostki funkcjonujące w gospodarce światowej wypracowują zindywidualizowane ścieżki rozwoju społeczno-gospodarczego dostosowane do nowych warunków. Programowane zmiany nie podważają podstawowego celu działania miast, jakim jest dążenie do zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego. W nowych warunkach cel podstawowy jest osiągany z użyciem zdywersyfikowanych narzędzi, wprowadzane są nowe możliwości działania dla lepszego wykorzystania zasobów. Następuje integracja wielu zróżnicowanych grup podmiotów w procesie zarządzania miastem w gospodarce globalnej. Wyznaczanie długookresowych priorytetów i założeń do realizacji to punkt wyjścia do gospodarowania przestrzenią i pozostałymi zasobami miasta. Problematyka zagospodarowania posiadanych zasobów pozostaje w obszarze zainteresowania wielu podmiotów, co pozwala na zachowanie równowagi w zarządzaniu przestrzenią miasta oraz osiąganie dodatkowych korzyści w zakresie rozwoju społeczno-gospodarczego. W związku z tym partycypacja zyskuje szersze znaczenie, łącząc zróżnicowane podmioty w działaniach na rzecz rozwoju miasta, przy czym najsilniejsza aktywność we współczesnych warunkach ma odniesienie do mieszkańców miasta, którzy stają się częściowo partnerami w zarządzaniu tą jednostką terytorialną. Mieszkańcy mogą w różny sposób wykazywać swoją aktywność, w drodze negatywnych i pozytywnych zachowań: protest, nieposłuszeństwo obywatelskie, brak zaufania do władzy, lobbowanie, PPP, aktywność przedsiębiorcza, kreatywność rozwiązań, myślenie strategiczne, budżet obywatelski. Jednym z nowych rozwiązań jest wykorzystanie myślenia projektowego (*design thinking*) w programowaniu strategicznym rozwoju miasta, które uzupełnia zbiór narzędzi oraz wzmacnia uczestnictwo mieszkańców w tworzeniu możliwości rozwojowych i wzmacnia ich więź z przestrzenią, w której funkcjonują. Wobec tego celem publikacji jest wskazanie istoty partycypacji społecznej w programowaniu strategicznym rozwoju społeczno-gospodarczego miasta, a na tym tle przedstawienie niestandardowego zastosowania *design thinking* jako metody wspierania zarządzania jednostką miejską. W pracy wykorzystano następujące metody badawcze: analiza literatury i dokumentów źródłowych, benchmarking oraz dedukcja. Współcześnie możliwości zastosowania *design thinking* w zarządzaniu strategicznym rozwoju społeczno-gospodarczego miasta są na etapie praktycznego poznania, są to częściowo działania prekursorskie na niewielką skalę. Kolejne zastosowania myślenia projektowego są na etapie przygotowawczym.

2. Partycypacja społeczna jako metoda współdecydowania o rozwoju społeczno-gospodarczym miasta

Koncepcja partycypacji oznacza mniej lub bardziej bezpośrednie uczestnictwo obywateli w życiu społecznym, publicznym i politycznym [*Decydujemy razem...* 2016]. Z kolei partycypacja społeczna to „aktywny udział mieszkańców gminy w istotnych dla niej, jej mieszkańców lub określonych grup społecznych sprawach” [Kwiatkowski 2003]. Podobnie definiuje partycypację społeczną A. Olech, która uważa ją za wszelkie bezpośrednie i pośrednie, sformalizowane i niesformalizowane, indywidualne i wspólne uczestnictwo obywateli w procesie decyzyjnym odnoszącym się do zagadnień wpływających na dobro wspólne i rozwój obszarów, w których żyją [Olech 2011]. Uczestnictwo, a nie tylko obecność, definiuje partycypację społeczną, co oznacza aktywność, nie bierność; barberowskie podejście do cech demokracji podkreśla potrzebę aktywizacji społeczeństwa, szczególnie w określaniu wytycznych i priorytetów rozwoju [Lariusz 2013]. W długim okresie partycypacja społeczna wywiera wpływ na strukturę jednostki, w której dochodzi do współuczestnictwa społeczeństwa w zarządzaniu miastem, aktywizacja wspomaga także ukierunkowanie na tworzenie sieci, w tym połączeń globalnych.

Mieszkańcy miasta są włączani w działania planistyczne, częściowo współuczestniczą w podejmowaniu strategicznych decyzji i angażują się w rozwiązywanie problemów, proces rewitalizacji oraz gospodarowanie przestrzenią publiczną. Współcześnie partycypacji społecznej sprzyjają rozwiązania techniczne ułatwiające komunikację na linii społeczeństwo – władza i społeczeństwo – społeczeństwo, co wzmacnia aktywność kapitału społecznego. Za aktywność kapitału społecznego odpowiadają również wskazane przez R. Putnama cechy społeczeństwa, które nawiązują do funkcjonowania organizacji społecznej: sieci, normy i zaufanie oraz sprzyjają podejmowaniu współpracy; kapitał społeczny realizuje się w normach i sieciach obywatelskiego zaangażowania [Putnam 1995]. Współuczestnictwo społeczności w podejmowaniu decyzji strategicznych i zarządzaniu przestrzenią, w której żyją, odbywa się w zmiennych formach i warunkach, jest to zależne od charakteru, dynamiki i struktury nawiązanej współpracy [Kaźmierczak 2013]. Partycypacja społeczna przynosi wieloaspektowe korzyści, w tym: zapobieganie konfliktom społecznym i scalanie społeczności, „skracanie czasu” i oszczędności finansowe, wprowadzenie innowacyjnych i oryginalnych rozwiązań, zwiększenie skuteczności wspólnych decyzji, skupienie się na problemie (nie na własnych interesach), efektywne wykorzystanie lokalnych zasobów.

Istotą partycypacji społecznej jest dialog prowadzony w ramach samego społeczeństwa, jak i na styku społeczeństwo–władza. Ta komunikacja staje się niezbędna do osiągnięcia pozytywnych skutków współuczestnictwa i współdecydowania w mieście. W wyniku współdecydowania miasto staje się dopasowane do potrzeb użytkowników, mieszkańcy współdecydują o priorytetach i celach tej przestrzeni. Wspólnie wyznaczana jest wizja miasta, reguluje to kierunek długookresowych za-

dań i działalność poszczególnych podmiotów. W związku z tym partycypacja społeczna oznacza możliwość jednoczesnego udziału społeczeństwa w teraźniejszych działaniach, jak i planowaniu przyszłych aktywności. Koncepcja partycypacji społecznej łączy się z koncepcją miasta dostosowanego do potrzeb użytkowników, stanowi ona o poprawnym kierunku dostosowań, ponieważ społeczeństwo wyznacza, jakie cele i w jakiej kolejności oraz zakresie mają być realizowane, a także uczestniczy w programowaniu strategicznym w jednostce miejskiej.

3. *Design thinking* jako narzędzie kreatywnego myślenia

Pojęcie *design* jest związane z wieloma działaniami gospodarki, najczęściej używa się je w aspektach artystyczno-użytkowych oraz koncepcyjno-kreatywnych. *Design* to:

1. „termin powszechnie wiązany z wzornictwem przemysłowym, grafiką użytkową i sztuką wizualną”;
2. tworzenie planu lub formuły dla konstruowania obiektu lub systemu;
3. projektowanie ładnie wyglądających przedmiotów, tworzenie nowych produktów, usług, gier, rozwiązań inżynierskich, planów architektonicznych, serwisów internetowych, modeli biznesowych, procesów produkcyjnych [*Biznes i Technologie...* 2016].

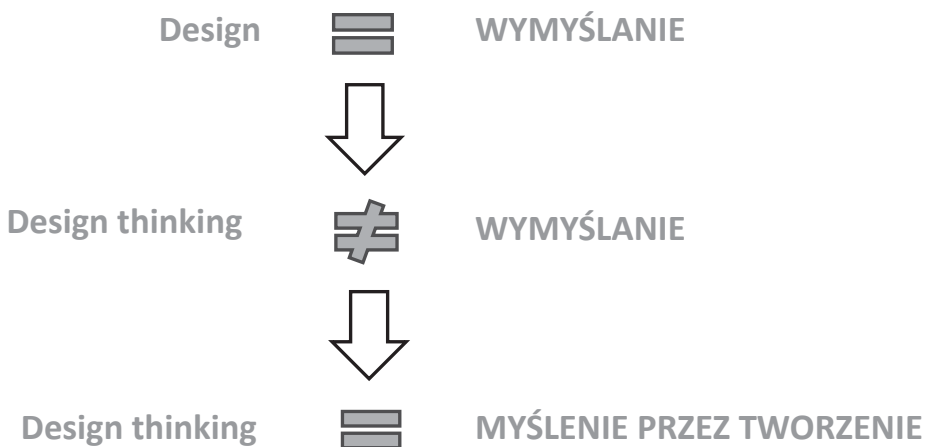
Design stanowi wartość strategiczną w drodze budowania przewagi konkurencyjnej i pozwala utrzymać tę przewagę w dłuższym okresie ze względu na dostosowanie do preferencji użytkowników miasta. *Design thinking* w ogólny sposób można rozumieć jako metodę skutecznego rozwiązywania skomplikowanych problemów w drodze tworzenia innowacyjnych rozwiązań [*Design thinking szansą dla miast...* 2016]. Podstawą tej metody jest głębokie zrozumienie potrzeb i problemów użytkowników.

Pojęcie *design thinking* w języku polskim, tłumaczone jako myślenie projektowe, definiowane jest w różny sposób:

1. Metoda tworzenia innowacyjnych produktów i usług w oparciu o zrozumienie problemów i potrzeb użytkownika [*Design thinking szansą dla miast...* 2016].
2. Metoda rozwiązywania problemów, proces łączący w sobie kreatywność i innowacyjność, skupiający się na potrzebach przyszłych użytkowników lub klientów [*Katowice. Design thinking...* 2016].
3. Podejście do innowacji (T. Brown), które integruje ludzkie potrzeby, możliwości technologiczne oraz wymagania biznesowe za pomocą narzędzi stosowanych przez projektantów [*Innovatika. Design thinking...* 2016].
4. „Myślenie projektowe, to zorientowany na człowieka proces tworzenia innowacji, który czerpie z najlepszych praktyk oraz narzędzi projektantów” [*Design thinking, co to jest?...* 2016].
5. Usystematyzowane podejście do procesu innowacji [*Design thinking. Portal wiedzy...* 2016].

T. Brown w swoim opracowaniu *Change by Design* wskazał logiczne przejście słowo od designu do myślenia projektowego:

- „Design to nie tylko forma, ale przede wszystkim rozwiązywanie problemów, i nie musi dotyczyć fizycznych przedmiotów;
- Designerzy posiadają specjalny sposób kreatywnego myślenia, którego nie używają konsultanci biznesowi w garniturach;
- Ale każdy, nawet Ty, drogi kliencie, możesz być tak fajny jak designerzy, jeśli zaczniesz tylko myśleć jak oni. Nie musisz mieć doświadczenia w projektowaniu – w końcu to nie design, tylko „Design thinking” [*User experience design*... 2016].



Rys. 1. Ewolucja w pojmowaniu designu

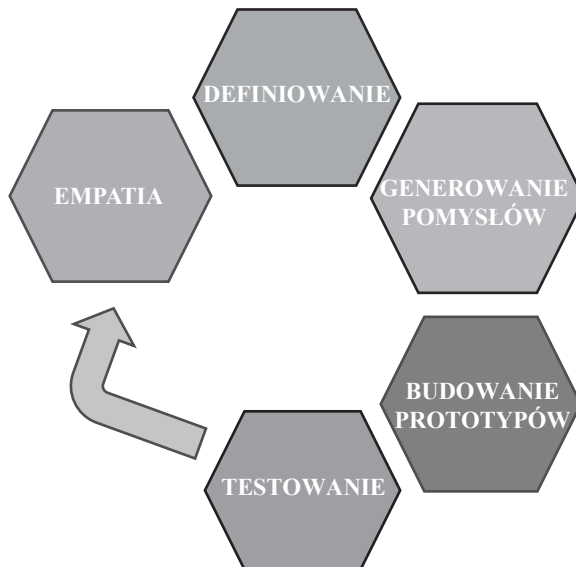
Źródło: opracowanie własne.

Design thinking skupia się na potrzebach użytkownika (uświadomionych i nie-uświadomionych), problemy są analizowane przez zróżnicowany zespół, który stawia hipotezy, sprawdza je, buduje prototypy i analizuje reakcje. W wyniku tak szerokiego podejścia do problemu podejmuje się działania technicznie wykonalne, uzyskuje się zakładane skutki, a kolejne kroki są efektywne ekonomicznie. A zatem *design thinking* integruje trzy wymiary:

- potrzeby i atrakcyjność z punktu widzenia człowieka (*desirability*),
- możliwości technologiczne (*feasibility*),
- ekonomiczne uzasadnienie przedsięwzięcia (*viability*) [*Innovatika. Design thinking*... 2016].

Stanfordzki Instytut Designu (d. school) dzieli proces *design thinking* na kilka etapów:

1. Empatia – skupienie na człowieku; oznacza to, że projektowane rozwiązania mają służyć ludziom, przez co istotą działań jest identyfikacja potrzeb społeczeństwa oraz zrozumienie schematu jego funkcjonowania w różnych sytuacjach.



Rys. 2. Etapy procesu *design thinking*

Źródło: opracowanie własne na podstawie [*Design thinking. Portal wiedzy...* 2016].

2. Definiowanie – etap precyzyjnego określenia wyzwania projektowego (na podstawie zgromadzonych informacji i przekazów), opracowania wzorców zachowań, będących wytycznymi do podejmowania dalszych kroków.

3. Generowanie pomysłów – rozwiązanie problemu zależne jest od wygenerowanych pomysłów, których ilość stanowi klucz do sukcesu, gdyż ilość daje potencjalną możliwość szybkiego dochodzenia do nowych i zróżnicowanych rozwiązań. Zaangażowany zostaje multidyscyplinarny zespół, który zaprezentuje zróżnicowane podejście do problemu z wykorzystaniem technik kreatywnych.

4. Budowa prototypów – budowa szybkich i tanich prototypów w celu ich przekazania do testowania przez użytkowników; kolejne prototypy są coraz bliższe ostatecznemu produktowi dzięki uwzględnianiu uwag i obserwacji. Prezentacja prototypów użytkownikom jest bardziej efektywna niż przekaz słowny.

5. Testowanie – etap, w którym prototypy są przekazane użytkownikom i następuje badanie, jakie zmiany wniosło użytkowanie prototypów w funkcjonowanie odbiorców oraz jak są one przez nich postrzegane. Testowanie odbywa się w realnym środowisku użytkownika i uczestniczy w nim wiele stron, które korzystają ze wsparcia od strony technicznej, formalnej, administracyjnej i prawnej. Pozytywne zakończone testy produktu/usługi wskazują na jego gotowość do ostatecznego wdrożenia [*Design thinking. Portal wiedzy...* 2016].

Istotnym założeniem *design thinking* jest zachowanie kolejności etapów i świadome traktowanie tego postępowania jako procesu. Jednocześnie niezbędne jest zachowanie odpowiedniego nastawienia (sposobu myślenia) ściśle związanego z użytkownikiem.

Rozwiązanie problemów następuje z użyciem metod projektowych, takich jak: obserwacja użytkowników, burza mózgów, prototypowanie lub „żółte karteczki”. Inicjatywy realizowane za pomocą *design thinking* mogą stanowić pojedyncze liniowe działanie lub przebiegać procesowo (wariant procesowy występuje najczęściej). Działania podejmowane z zastosowaniem *design thinking* niosą ze sobą nieszablonowe rozwiązania ze względu na interdyscyplinarność uczestników grupy. Przedstawiciele wielu dziedzin i różnych poziomów wykształcenia wraz z władzami podejmują decyzje odnośnie do rozwiązania problemu. Dotyczy to szczególnie problemów, które w długim okresie nie mogły być rozstrzygnięte, są rozmyte, a dotychczas podjęte próby nie przyniosły oczekiwanych rezultatów, bądź są niszowe. Opracowane podejście często charakteryzuje się kreatywnością i innowacyjnością oraz nowym sposobem myślenia.

4. Zastosowanie *design thinking* w zarządzaniu strategicznym miastem

Z punktu widzenia władzy publicznej angażowanie obywateli odbywa się w celu doskonalenia procesu decyzyjnego, podnoszenia jakości usług administracji i zdobycia poparcia. Współuczestnictwo w zarządzaniu przynosi porozumienie, wsparcie i przychylność obywateli. Społeczeństwo, dzięki swojemu potencjałowi, może być pomocne w rozwiązywaniu problemów trudnych do rozwiązania z perspektywy władz, może mieć ono innowacyjne sposoby rozwiązania problemów, zewnętrzne i nieschematyczne podejście. Ludność zostaje zaangażowana w najprostszy sposób przez konsultacje społeczne, ankiety, wywiady bądź następuje ukierunkowanie na większą aktywność i odpowiedzialność ze strony ogółu. Miasto, podejmując partnerskie relacje ze społeczeństwem, ma również na celu oddziaływanie na jakość życia w tej przestrzeni, istotne staje się więc współdecydowanie i użycie *design thinking* w zakresie organizacji transportu publicznego, oferty i pracy placówek kultury, w kwestiach bezpieczeństwa, zagospodarowania przestrzeni publicznej, komunikacji na linii obywatel–urząd, promocji regionu, przy działaniach przyciągających turystów, popularyzacji zdrowych nawyków wśród mieszkańców, itp. [Kto promuje Łódzkie? 2016].

W miastach tworzone są systemy partycypacyjnego zarządzania, dochodzi zatem do przerwania relacji urzędnik–petent, w miejsce których wdrażane zostają relacje partnerskie. W tym modelu społeczeństwo współuczestniczy w podejmowaniu decyzji, wpływając na ścieżkę zarządzania i ponosząc współodpowiedzialność za podjęte decyzje. Kreatywność mieszkańców stanowi zasób miasta, który stwarza

szanse wdrażania nowatorskich rozwiązań przekształcających miasta, poprawiających komfort życia oraz realizujących potrzeby artykułowane przez użytkowników tej jednostki przestrzennej. Partycypacja w zarządzaniu miastem przynosi korzyści obydwu stronom. Społeczeństwo zyskuje poczucie współodpowiedzialności za obszary, w których współdecyduje oraz te związane z kwestiami dotyczącymi społeczności, zwiększoną identyfikację z miastem, wspólnotę i tożsamość. Władza z kolei czerpie zadowolenie z dopasowania działań do realnych potrzeb użytkowników miasta, transparentności podejmowanych decyzji, wzrostu zaufania i poparcia społeczeństwa oraz ciekawych doświadczeń w trakcie realizowania wspólnie opracowanej ścieżki. W mieście partnerskim mieszkańcy, akcentując swoje zaangażowanie, kreatywność i wydając opinię, wpisują się w proces decyzyjny dotyczący priorytetowych zagadnień w tej przestrzeni; ich potencjał tworzy podstawy do efektywnego funkcjonowania miasta i realizacji wyznaczonych zadań. W tym celu wykorzystuje się: dialog społeczny, system konsultacji, zgłaszanie projektów, budżety partycypacyjne, inicjatywy lokalne, Internet, *design thinking*.

W przypadku zarządzania miastem samo użycie myślenia projektowego stanowi niestandardowe podejście do gospodarowania, jednak władze miejskie coraz częściej sięgają po tę metodę. *Design thinking* jest najczęściej stosowany w przypadkach, gdy niezbędne jest rozwiązanie ludzkiego problemu, w złożonych i niejasnych sytuacjach oraz wówczas, gdy nie wiadomo, z jakim przyjęciem spotka się produkt ze strony użytkowników. *Design thinking* koncentruje się na człowieku: kliencie, użytkowniku, pracowniku, mieszkańcu i społeczeństwie, na obserwacji zachowań i potrzeb użytkowników. *Design thinking* to katalizator zmian, działający w oparciu o potencjał ludzi, wykorzystywany przez podmioty i organizacje poszukujące „czystej” innowacji, oryginalnych rozwiązań i kreatywnych pomysłów realizujących potrzeby użytkowników, są to np.: firmy, korporacje, fundacje, szkoły, administracja, miasta, gminy i regony. *Design thinking* charakteryzuje uniwersalizm możliwości stosowania; ma szerokie zastosowanie tam, gdzie są problemy odnoszące się do ludności, mające wiele rozwiązań, wymagające zintegrowanego podejścia i łączące kompetencje z zakresu technologii, behawioryzmu, projektowania, ergonomii, biznesu. W konsekwencji zastosowania *design thinking* powstają nowe produkty, usługi, implementacje w komunikacji, technologie, strategie działania, strategie handlowe, modele biznesowe, projekty edukacyjne, innowacje społeczne, usprawnione zostają procesy, które niosą ze sobą innowacje i kreatywność oraz następują zmiany nastawione na zaspokojenie użytkowników. Metoda *design thinking* została wykorzystana przez wiele firm, m.in.: SAP, Samsung, Procter & Gamble, LEGO, IKEA, Nocowanie.pl, ING, CIECH, Pfleiderer, Raiffeisen Polbank [Concordia Design. *Design thinking* 2016].

Nowoczesne podejście do zarządzania strategicznego w przestrzeni regionalnej w Polsce wdraża województwo łódzkie, które w 2011 r. opracowało „Program kreacji i promocji marki województwa łódzkiego z planem wdrożenia w latach 2012-2016” (w ramach Programu wykorzystywano metodę *design thinking*). Celem pro-

gramu była kreacja i promocja marki województwa. Strategia marki została oparta na zastosowaniu *design thinking*, co zapewniło unikatowość budowy marki i dostosowanie jej do zróżnicowanych grup interesu oraz organizację cyklicznych wydarzeń w regionie: Festiwal Myślenia Projektowego, Forum Promocji Województwa Łódzkiego czy Mixer Regionalny (w ramach, których realizowane były warsztaty, wystawy, debaty z zastosowaniem idei *design thinking* [*Design thinking szansą dla miast...* 2016]). Promocję regionu skoncentrowano na kreatywnych działaniach tworzonych i realizowanych w regionie, które podlegały interdyscyplinarnemu podejściu wzmacnianemu szeroką analizą problemu i badaniem odczuć użytkowników, przez to zastosowane rozwiązania były pożądane, wykonalne i uzasadnione ekonomicznie. Efekty współpracy i ich popularyzacja stanowią wartość dodaną przy zastosowaniu *design thinking* w województwie łódzkim.

Przykładem wykorzystania myślenia projektowego w mieście są zorganizowane w lutym 2015 r. warsztaty w ramach akcji Laboratorium Innowacji, mające na celu wypracowanie nowych rozwiązań dla przystanków komunikacji miejskiej we Wrocławiu z wykorzystaniem metody *design thinking*. W ramach kolejnych etapów tego postępowania pracował multidyscyplinarny zespół [*Design thinking i nowy przystanek...* 2016]). W skład zespołu weszli: bloger, architekt, malarz, rzeźbiarz, specjaliści z MPK, pracownicy Urzędu Miasta Wrocławia i Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego, pracownicy naukowcy i doktoranci, studenci, przedsiębiorcy i programiści. Skład osobowy liczył ponad 20 osób. W pierwszej części zespół *design thinking* został objęty szkoleniem w zakresie teorii i zastosowania tej metody. Później rozpatrywano problem zgodnie z wyżej wskazanymi etapami metody *design thinking*.

W marcu 2016 r. we Wrocławiu zorganizowane zostały przez Biuro Europejskiej Stolicy Kultury Wrocław 2016 warsztaty *design thinking*, w których uczestniczyli pracownicy i twórcy sektora społecznego oraz kultury. Ich celem było poznanie przez uczestników warsztatów metodologii myślenia projektowego i nowych możliwości rozwiązywania problemów, a także prostego nawiązania kontaktów między różnymi grupami odniesienia. Zastosowanie wiedzy wyniesionej z warsztatów ma skutkować rozszerzeniem inicjatyw kreatywnych i innowacyjnych w kulturze i sektorze społecznym. W trakcie warsztatów został również rozwiązany realny problem, odnoszący się do mowy nienawiści, co podkreśla szeroki wachlarz stosowania myślenia projektowego [*Warsztaty design thinking...* 2016]).

Wykorzystanie *design thinking* daje władzom miasta wiele możliwości w dziedzinie aktywizacji mieszkańców i podjęcia przez nich współpracy w sprawach problemowych w taki sposób, aby można było zaspokoić potrzeby ludności. *Design thinking* jest nieodłącznie związany z innowacyjnością i kreatywnością, a rozwiązania będące efektem zastosowania tej metody stanowią nowe podejście do możliwości strategicznego zarządzania miastem.

5. Zakończenie

W nowych uwarunkowaniach gospodarki światowej władze miasta stają przed wieloma wyzwaniami. Muszą one częściowo zmienić standardy działania, metody i narzędzia, jakimi do tej pory się posługiwały, wdrażać prekursorskie modele reagowania na zaistniałą sytuację. Szczególny nacisk kładziony jest na metody i narzędzia, które są kreatywne i/lub innowacyjne, bądź efekty ich zastosowania wnoszą innowacje i/lub kreatywność. Coraz większy nacisk ukierunkowany jest na uczestnictwo mieszkańców w zarządzaniu miastem, również w zarządzaniu strategicznym. Współdecydowanie ma za zadanie wspieranie osiągania wyznaczonych podstawowych celów w sposób zaspokajający potrzeby mieszkańców. Potrzeby społeczności miejskiej powinny znaleźć odzwierciedlenie również w celach tej jednostki terytorialnej. Władze miasta, realizując cele współpracy, zrównoważonego rozwoju, poprawy jakości życia społeczeństwa, coraz częściej utrzymują zróżnicowane kontakty z mieszkańcami. Problemy, z jakimi borykają się władze miasta, mogą częściowo zostać rozwiązane przez zastosowanie metody *design thinking*. Metoda ta, z jednej strony, przyczynia się do rozwiązania problemów, z drugiej strony wiąże mieszkańców z miastem przez możliwość wpływania na jego rozwój i jakość życia. Współdecydowanie, wynikające z zastosowania metody *design thinking*, dotyczy głębokiej analizy użytkownika i odpowiada na potrzeby mieszkańców. Podstawowe założenie tej metody opiera się na zrozumieniu człowieka, jego sposobu myślenia i potrzeb. Multidyscyplinarny i zróżnicowany zespół ma za zadanie rozwiązanie problemów miasta przy zaspokojeniu oczekiwań mieszkańców. Mieszanka osobowości, temperamentów i kompetencji charakterystyczny dla *design thinking* zwiększa innowacyjność rozwiązań problemów, kreatywność grupy uczestników oraz urealnia wskazaną ścieżkę [Brown 2013].

Zastosowanie *design thinking* w zarządzaniu strategicznym miastem to niestandardowe podejście do gospodarki miejskiej, obecnie jest więc jeszcze niewiele przykładów korzystania z tej metody w ośrodkach miejskich. Jednakże jej użycie może być szerokie w przypadku zarządzania strategicznego miastem, od mniej istotnych problemów do przykładów odnoszących się do fundamentalnych założeń i celów funkcjonowania miasta. W warunkach coraz szerszego udziału społeczeństwa w zarządzaniu miastem interdyscyplinarny zespół *design thinking* ma predyspozycje do wielowątkowego rozpoznania i rozwiązania problemu, co wpływa na jakość życia mieszkańców i dopasowanie oferty miasta do potrzeb jego użytkowników. Przykładowe możliwości stosowania myślenia projektowego odnoszą się do problemów związanych z rewitalizacją, kształtowaniem jakości życia i zrównoważonego rozwoju, zagospodarowaniem przestrzeni publicznych, organizacją wydarzeń kulturalnych, promocją miasta, transportem publicznym, parkingami, przystankami. Ze względu na innowacyjny i kreatywny charakter myślenia projektowego nie można go zawęzić tylko do tych obszarów. Swobodna ewolucja i praktyka zdobywana

w trakcie kolejnych zastosowań wpływają na tworzenie nowych możliwości i dziedzin alokacji myślenia projektowego.

Literatura

- Biznes i Technologie #3: Design thinking*, <http://dekompresor.pl/biznes-i-technologie/design-thinking> (26.09.2016).
- Brown T., 2013, *Zmiana przez design: jak design thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*, Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej Uniwersytet Wrocławski, Wydawnictwo Libron, Wrocław, s. 15-16.
- Concordia Design. Design thinking*, <https://www.concordiadesign.pl/pl/dla-firm/konsulting/design-thinking> (26.09.2016).
- Decydujemy razem. Udział społeczności lokalnych w podejmowaniu decyzji publicznych*, http://www.decydujemyrazem.pl/partycypacja/co_to_jest_partycypacja__.html (26.09.2016).
- Design thinking i nowy przystanek...*, <http://designthinking.pl/design-thinking-nowy-przystanek> (26.09.2016).
- Design thinking szansą dla miast i regionu na przykładzie Łódzkiego*, <http://innpoland.pl/122769,design-thinking-szansa-dla-miast-i-regionu-na-przykladzie-lodzkiego> (26.09.2016).
- Design thinking, co to jest?*, http://www.fuze.rs/blog/design_thinking_co_to_jest?,gclid=CIz5hbmX-ls8CFULecgod53kGIg (26.09.2016).
- Design thinking. Portal wiedzy o design thinking w Polsce*, <http://designthinking.pl/co-to-jest-design-thinking> (26.09.2016).
- Innovatika. Design thinking*, <http://innovatika.pl/metody/design-thinking> (26.09.2016).
- Katowice. Design thinking*, <http://www.fundacijair.pl/design-thinking> (26.09.2016).
- Każmierczak T., 2013, *O czynnikach warunkujących partycypację publiczną i strategiach jej podnoszenia*, [w:] Olech A. (red.), *Partycypacja publiczna w praktyce. Dwa modele zwiększania uczestnictwa mieszkańców w podejmowaniu decyzji*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, s. 11.
- Kto promuje Łódzkie?*, <http://www.tugazeta.pl/1,kto-promuje-lodzkie,18800.html> (26.09.2016).
- Kwiatkowski J., 2003, *Partycypacja społeczna i rozwój społeczny*, Program Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, Warszawa, s. 9.
- Lariusz N., 2013, *Wprowadzenie do partycypacji społecznej w Polsce*, [w:] Ćwiklicki M., Frączek M. (red.), *Partycypacja społeczna w Polsce. Atlas dobrych praktyk*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Fundacja GAP, s. 26-27.
- Olech A., Każmierczak T., 2011, *Modele partycypacji publicznej*, [w:] Olech A. (red.), *Partycypacja publiczna. O uczestnictwie obywateli w życiu wspólnoty lokalnej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, s. 100-112.
- Putnam R., 1995, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa, s. 258.
- User experience design*, <http://uxdesign.pl/design-thinking-i-czy-cos-z-tego-wynika/#ixzz45SelnQrx> (26.09.2016).
- Warsztaty design thinking: zmiana przez design*, <http://www.wroclaw2016.pl/warsztaty-design-thinking-zmiana-przez-design> (26.09.2016).