

*Katarzyna Caban-Piaskowska**

DESIGN MANAGEMENT – WYBRANE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA MULTIINTERDYSCYPLINARNYCH ZESPOŁÓW PROJEKTOWYCH

1. WPROWADZENIE

Design management jest bardzo szybko rozwijającą się gałęzią przemysłu, nauki, inżynierii i technologii, a także sztuki. Jest to jedna z koncepcji zarządzania, której operacjonizacja następuje poprzez wdrożenie metodyki design management w przedsiębiorstwie lub zespołach projektowych, wraz z metodami i technikami pomocniczymi. Wiele firm o renomie globalnej w tym między innymi Kraft, Samsung czy Procter & Gamble, zawdzięcza swój sukces właśnie dzięki stosowaniu design management [Ramaswamy, Gouillart 2010, s. 109]. Rozszerzoną wartością design management jest ekonomiczne rozwijanie się organizacji w sposób zrównoważony i społecznie odpowiedzialny.

Celem artykułu jest przedstawienie wybranego aspektu funkcjonowania design management, a mianowicie multiinterdyscyplinarnych zespołów projektowych. Ukazuje on zmiany w zakresie rozwiązywania problemów, kreujące innowacyjność i umożliwiające osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Koncepcje „design management” i „design thinking” wykorzystują ideę współpracy w multiinterdyscyplinarnych (różnorodnych) zespołach, wykorzystujących ideę projektowania i tzw. myślenie projektowe.

2. ISTOTA I FUNKCJE DESIGN MANAMENENT

Design w bardzo wielu tłumaczeniach jest rozumiane jedynie jako wzornictwo. Jednak z punktu widzenia niniejszego artykułu jest to określenie zbyt wąskie, nie oddające w pełni znaczenia tego terminu. Bardziej dokładne wydaje się w tym miejscu użycie terminu projektowanie, dlatego w niniejszym artykule pojęcie design management będzie rozumiane jako zarządzanie projektowaniem.

* Dr, praktyk współpracujący z Wydziałem Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

Termin design management w szerokim rozumieniu, zgodnym z myślą tego artykułu, nawet w literaturze anglojęzycznej, jest jeszcze jest nowym, niejednoznacznym pojęciem. W różnych publikacjach jest zamiennie stosowany lub utożsamiany z design thinking.

W związku z czym stosowne wydaje się wyjaśnienie pojęcia design thinking, które jest określeniem węższym. Ogranicza się ono do sposobu myślenia, postępowania, przez niektórych autorów jest traktowane jako innowacyjna metodologia postępowania. Według nich "design thinking" (myślenie projektowe) polega ona zastosowaniu tych samych narzędzi, które służą do projektowania produktów, jak [Brown 2008, s. 1-10]:

- obserwacja użytkowników,
- analiza kontekstu użycia,
- prototypowanie,
- testowanie, do tworzenia strategii biznesowej i marketingowej.

Design thinking oparte jest na pracy zespołowej i zakreślaniu obszaru współpracy tak odmiennych dyscyplin jak technologia, marketing czy rzemiosło [Merholz 2009, s. 18].

W definicjach tych jednak jest odniesienie jedynie do idei pracy zespołowej, która opiera się o interdyscyplinarność i odmienne punkty widzenia oraz zróżnicowane doświadczenia. Pojęcie design management natomiast jest określeniem znacznie szerszym od desing thinking. Jest to całościowe podejście do działalności organizacji, w ramach którego funkcjonuje także design thinking. Idea design management ewoluje. W najnowszych opracowaniach dotyczących tego zagadnienia pojawiają się bardzo różne dyscypliny projektowe, należą do nich przede wszystkim [Best 2010, s. 12]:

- projektowanie graficzne,
- projektowanie opakowań,
- projektowanie produktów,
- wzornictwo przemysłowe,
- wnętrza / środowiska projektowe,
- cyfrowe media / web design,
- projektowanie usług,
- projektowanie doświadczenia.

Ponadto pojawiają się funkcje doradcze w zakresie projektowania [Best 2010, s. 12]:

- wzornictwa / design,
- kontaktów z klientami i zarządzania nimi,
- biznes / doradztwa strategicznego,
- zarządzania projektami,
- finansów,
- administracji.

Ponadto design management jest to także skuteczne zarządzanie ludźmi, projektami, procesami i procedurami przy projektowaniu codziennych produktów, usług, otoczenia i doświadczeń.

Co więcej jest to także zarządzanie relacjami między różnymi dyscyplinami funkcjonowania organizacji takimi jak projektowanie, zarządzanie, marketing i finanse oraz różnorodnymi rolami jakie przyjmuje organizacja jak kontakty z klientami, wzornictwo, zespoły projektowe lub kreowanie i gospodarowanie relacjami z interesariuszami [Best 2010, s. 8].

Nowym podejściem, które pojawia się obecnie w design management jest skupienie się organizacji na potrzebach jej interesariuszy [Martin 2011, s. 82-87]. Należy zauważyć, że wcześniejsze opracowania reprezentowały jedynie podejście pro klienckie [Best 2006, s. 11].

Ponadto rozszerzoną wartością design management jest ekonomiczne rozwijanie się organizacji w sposób zrównoważony i społecznie odpowiedzialny [Lockwood 2012, s. 4].

Prezentowane powyższej różne dyscypliny projektowe i heterogeniczne funkcje design management w ramach działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, ukazują jej istotę, czyli współpracę w multiinterdyscyplinarnych zespołach projektowych. Stawia się w nich na zasady i procesy projektowania, z uwzględnieniem administracyjnych, prawnych i finansowych konsekwencji ich stosowania [Best 2006, s. 10].

3. MULTIINTERDYSCYPLINARNE ZESPOŁY PROJEKTOWE

Jednym z kluczowych wyznaczników funkcjonowania design management są zespoły projektowe. Jest to cecha charakterystyczna także dla innych współczesnych organizacji, jednakże design management cechuje to, że zespoły tworzone w ramach tej koncepcji mają charakter multiinterdyscyplinarny.

W literaturze przedmiotu są prezentowane bardzo różne cechy charakterystyczne dla multiinterdyscyplinarnych zespołów projektowych, dla potrzeb tego artykułów zostały wybrane najważniejsze, takie które są swoiste dla design management:

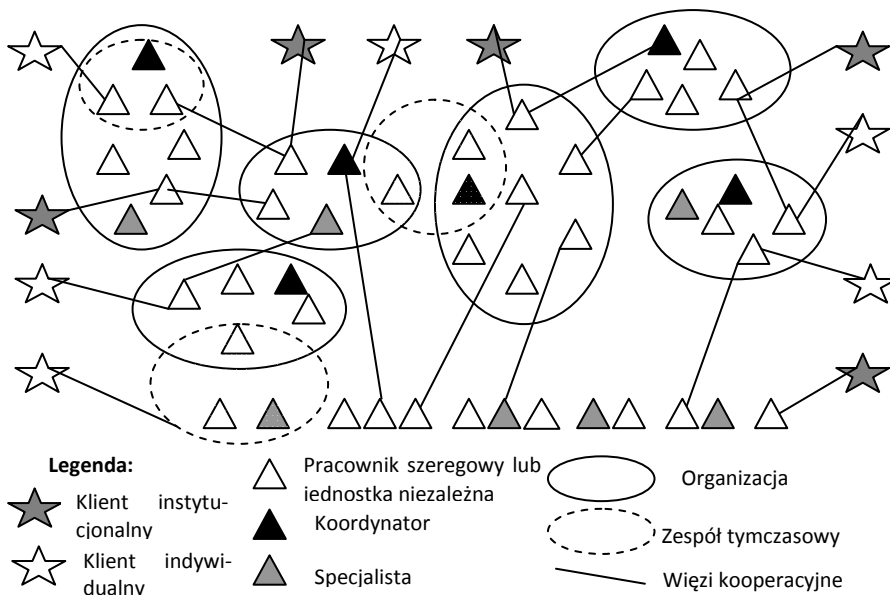
- zróżnicowane zespoły,
- funkcjonowanie w ramach organizacji sieciowej,
- krótki czas istnienia,
- tymczasowość,
- złożoność i różnorodność zadań,
- zasięg działania,
- możliwość indywidualnego rozwoju,
- współpraca.

W organizacjach stosujących design management zespoły są bardzo zróżnicowane. Członkami zespołów projektowych są eksperci z bardzo wielu, zróżnicowanych dziedzin, którzy bardzo ściśle ze sobą współpracują, w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej organizacji. Pracują w nich osoby pełniące różne funkcje w odrębnych jednostkach organizacji i mające szczególne kompetencje. Składają się one często z pracowników organizacji, w której są tworzone, pracowników z organizacji współpracujących, a także pracowników nietatowych, [Reeves i in. 2008, s. 58-66] w tym specjalistów i ekspertów z bardzo różnych oddalonych od siebie dziedzin. Charakteryzują się oni dużą niezależnością i współpracują ze sobą często na zasadzie nieformalnych powiązań, tworząc w ten sposób organizacje sieciowe.

Pojęcie organizacji sieciowej w literaturze przedmiotu jest pojęciem niejednoznaczny. Dla potrzeb niniejszego artykułu organizacja sieciowa jest rozumiana jako zbiorowość podmiotów gospodarczych i klientów [Caban-Piaskowska 2011, s. 24]. Pod względem formalno – prawnym podmioty działają samodzielnie, na własny rachunek, ale pomiędzy nimi występuje współzależność i współpraca. Pojedynczy podmiot, dzięki pozycji zajmowanej w zbiorowości, wykorzystuje zasoby kontrolowane przez inny podmiot. W organizacjach sieciowych zatarła się granica między organizacją a jej otoczeniem, gdyż wiele funkcji przedsiębiorstwa jest realizowana przez jego kooperantów. Przykładem wykorzystania tak rozumianej idei organizacji sieciowej z uwzględnieniem design management w działalności gospodarczej, w której są tworzone multiinterdyscyplinarne zespoły projektowe, jest Bank ING [Ramaswamy, Gouillart 2010, s. 101-103].

Jednym z wyróżników multiinterdyscyplinarnych zespołów projektowych jest względnie krótki czas istnienia. Trwają one od kilku tygodni do kilku lat. Czas ich funkcjonowania zależy od wykonywanego zadania, po jego wykonaniu są one rozwiązywane. Zespoły wykonują zadania zmieniające się w zależności od potrzeb organizacji [Sikora 2000, s. 15].

Tymczasowość zespołów projektowych daje korzyści organizacji oraz jej członkom poprzez poprawę i łagodzenie niezadowolających stosunków międzyludzkich w zespole, gdyż zespół jest tworzony od nowa. Pozwala rozpoznać nowe potrzeby członków zespołu, doszkolić ich i podnieść kwalifikacje, bo mają do wykonania zupełnie nowe zadania.



Rysunek 1. Koncepcja organizacji sieciowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Listwan 2005, s. 105].

Funkcjonowanie multiinterdyscyplinarnych zespołów projektowych jest wynikiem ilości, złożoności i różnorodności zadań, które realizuje organizacja. Złożoność rynku i bardzo burzliwe zmiany w nim zachodzące powodują potrzebę szybkiego reagowania na te przeobrażenia, w sposób uwzględniający możliwie najszersze spektrum rozwiązań. Jednym ze sposobów jest właśnie tworzenie zespołów projektowych zwanych także w literaturze przedmiotu, tymczasowymi zespołami zadaniowymi, które fachowo i szybko reagują na te przemiany.

Ze względu na zasięg działania wyróżnia się dwa rodzaje zespołów projektowych:

- zespoły śródorganizacyjne,
- zespoły międzyorganizacyjne.

Zespoły projektowe śródorganizacyjne są tworzone wewnątrz organizacji z pracowników na co dzień pracujących w różnych jednostkach tej samej organizacji. Po wykonaniu zadania zespół jest rozwiązywany, a pracownicy wracają do swoich macierzystych jednostek.

Do międzyorganizacyjnych zespołów projektowych należą zarówno pracownicy organizacji powołującej taką jednostkę, jak i eksperci oraz inni pracownicy zatrudniani tymczasowo lub na umowy zlecenia i o dzieło, a także pra-

cownicy innych organizacji. Przykładem firm stosujących takie podejście są Dell i Procter & Gamble [Ramaswamy, Gouillart 2010, s. 102].

Uczestnictwo w zespole projektowym daje możliwości większego zrozumienia siebie, swojej indywidualności, zrozumienie indywidualności innych członków. To daje szansę na pozytywne wykorzystanie w pracy zespołu, ponieważ często członkami zespołów zostają specjaliści.

Funkcjonowanie zespołów opiera się o współpracę i wzajemną pomoc członków. Nastawione jest na uzyskanie wspólnych nagród. Może to być osiągnięte dzięki stosowaniu technik pracy zespołowej i może przyczynić się do usprawnienia jego działania. W tym celu należy szkolić członków zespołu w zakresie stosowania takich technik. Skuteczność ich zależy od stopnia zintegrowania zespołu, jego spójności i określenia ról członków.

4. WSPÓLPRACA W MULTIIINTERDYSCYPLINARNYCH ZESPOŁACH PROJEKTOWYCH

Produkty i usługi stają się coraz bardziej złożone, a uczestnicy zespołów je tworzących są coraz bardziej różnorodni. W ten sposób mit samotnego kreatywnego geniusza został zastąpiony działaniem multiinterdyscyplinarnych zespołów projektowych, przykładami zastosowania są Apple i iPod. Współpracownikami zespołów są między innymi inżynierowie, marketingowcy, antropolodzy, projektanci, architekci i psychologowie mają różne punkty widzenia, ponad to mają duże oraz odmienne doświadczenie w więcej niż jednej dziedzinie [Brown 2008, s. 3]. To daje organizacjom stosującym design management możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Podstawą funkcjonowania takich zespołów jest współpraca. W literaturze przedmiotu istnieje wiele opisanych przyczyn rozwoju współpracy w multiinterdyscyplinarnych zespołach projektowych, dla potrzeb niniejszego artykułu za najważniejsze zostały uznane poniższe:

- coraz bardziej skomplikowane projekty,
- podejście projektowe,
- potrzeba zwiększenia efektywności,
- uczestnictwo w organizacjach sieciowych.

Ponieważ projekty stają się większe i bardziej skomplikowane, nie ma jednego podmiotu, który mógłby mieć pełną wiedzę lub zdolności do obsługi wszystkich spraw. Dlatego rozwija się współpraca wśród różnorodnych jednostek, które są czasowo gromadzone do wykonania projektu [Son, Rojas 2011, s. 619]. Design management pozwala wypracować nowy styl pracy oparty na multiinterdyscyplinarnych zespołach, czerpiących inspiracje z metod projektowych. [Best 2010, s. 30]. Dzięki czemu jest to działanie bardziej

efektywne, kreatywne i dopasowane nie tylko do potrzeb klienta, ale także interesariuszy.

Tworzenie zespołów projektowych jest wynikiem podejścia procesowego [Celaschi i in. 2012 s. 8] i specjalizacji przedmiotowej w organizacjach. Jednostki, które decydują się na stworzenie takiego zespołu chcą w ten sposób usprawnić i przyspieszyć reakcje organizacji na zmieniające się na rynku potrzeby. Przy czym podstawowym kryterium powoływania takiej jednostki jest fakt, że uzyskany w ten sposób produkt ma być wysokiej jakości i najbardziej dostosowany do potrzeb klienta. Rozwój współpracy w zespołach multiinterdyscyplinarnych ma służyć zaspokojeniu interesów wszystkich interesariuszy. Prowadzi to do budowania strategii współpracy kreatywnych przedsiębiorstw [Ramaswamy, Gouillart 2010, s. 109].

Realizacja zadań w tymczasowych zespołach zadaniowych jest bardziej efektywna niż w istniejących jednostkach w organizacjach. Przy odpowiednich warunkach podnoszą one rentowność organizacji i zwiększają wydajność pracy przy jednoczesnej redukcji kosztów [por: Grzelczak 2004, s. 160].

Należy pamiętać, że bardzo duża liczba osób, które pracują dla organizacji nie jest już tradycyjnymi pracownikami tych organizacji. Współpraca z takimi osobami jest bardzo ważna. Sytuacja taka wymusza ewolucję i dostosowanie systemów zarządzania zasobami ludzkimi do zmiany warunków ich działania [Drucker 2002, s. 70-77]. Jest to wynikiem uczestnictwa w organizacjach sieciowych i stosowania design management. Istnieje wiele form współpracy organizacji z pracownikami nietatowymi, dla potrzeb niniejszego artykułu zostały wybrane:

- outsourcing pracowniczy,
- kontrakty menedżerskie,
- zespoły wirtualne.

Jedną z form współpracy organizacji z pracownikami najemnymi jest outsourcing pracowniczy. Praca czasowa zyskuje na popularności przede wszystkim ze względu na swoją elastyczność. Outsourcing pracowniczy w znaczący sposób może ograniczyć element ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim [Kanikuła 2008, s. 12]. Pozwala on w zależności od sezonu i zapotrzebowania elastycznie dysponować poziomem zatrudnienia.

Kolejnym rodzajem współpracy organizacji z pracownikami najemnymi są kontrakty menedżerskie, zwane inaczej kontraktem na zarządzanie przedsiębiorstwem. Jest to umowa cywilnoprawna dotycząca szeroko pojętych usług związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem lub jego częścią, w zakresie określonym przedmiotową umową. Zawierana jest ona pomiędzy zleceniodawcą, właścicielem przedsiębiorstwa, a menedżerem, posiadającym wymaganą wiedzę i doświadczenie odpowiadające wymaganiom zleceniodawcy [Stawicka 2007, s. 29]. Takie podejście daje możliwość wykorzystania w sposób adekwat-

ny wiedzy i umiejętności w zależności od potrzeb multiinterdyscyplinarnego zespołu projektowego.

Szczególnym rodzajem zespołów zadaniowych są zespoły wirtualne. Skupiają one ludzi niezależnych od siebie, mających pełne zaufanie, posiadających wysokie kwalifikacje i wiedzę.

5. PODSUMOWANIE

Design management jest nowym sposobem wykorzystania dotychczas istniejących możliwości istniejących w organizacjach, jednak do tej pory nie korelowanych ze sobą, jak na przykład łączenie w zespołach multiinterdyscyplinarnych inżynierów, technologów, artystów, księgowych, marketingowców, w celu stworzenia przez nich procesu projektowego, który uwzględni aspekty administracyjne, prawne i finansowe konsekwencje.

Współpraca w zespołach multiinterdyscyplinarnych pozwala na jednoczesne wykorzystanie wysokich kwalifikacji różnych specjalistów. Daje to możliwość organizacji na osiągnięcie efektu synergii. Osoby pracujące w takich zespołach charakteryzują się nowoczesnym podejściem opartym na myśleniu projektowym.

Design management opiera się w dużym stopniu na szybkim rozwoju technologii. Powoduje to dużą różnorodności zadań, które dają możliwość dalszego rozwoju dla uczestników zadania.

Design management interesuje się klientem i jego potrzebami, ale także, a może przede wszystkim interesariuszami. Rozszerza to wartość dodaną dla interesariuszy o rozwijanie się ekonomicznie organizacji w oparciu o społecznie odpowiedzialny zrównoważony sposób.

Podstawą jednak funkcjonowania design management jest przede wszystkim współpraca, która wzbogaca pracę i daje możliwość skutecznej walki konkurencyjnej na rynku dla organizacji, która ją stosuje w multiinterdyscyplinarnych zespołach projektowych.

W związku z powyższym prawdopodobnie design management będzie się jeszcze szybciej rozwijał i dawał coraz większe możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej dla organizacji, które je stosują.

BIBLIOGRAFIA

- Best K., *Design Management, Managing Design Strategy, Process and Implementation*, AVA Publishing Lausanne 2006
Best K., *The Fundamentals of Design Management*, AVA Publishing 2010
Brown T., *Design Thinking*, „Harvard Business Review”, June 2008

- Caban-Piaskowska K., *Rozwój struktur sieciowych w usługach turystycznych*, praca doktorska Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Łódź 2011
- Celaschi F., Celi M., García L. M., *The Extended Value of Design: An Advanced Design Perspective*, „The Design Management Institute”, October 2012
- Drucker P. F., *They're Not Employees, They're People*, „Harvard Business Review”, Feb 01, 2002
- Grzelczak A., *Kijem czy marchewką, czyli system wynagradzania pracowników w ramach pracy w grupach* [w:] Lewandowski J., (red.), *Współczesne problemy zarządzania organizacjami gospodarczymi*, Politechnika Łódzka, Łódź 2004
- Holloway J. Ch., Robinson Ch., *Marketing w turystyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997
- Kachniewska M., *Zarządzanie przez jakość w turystyce*, konferencja: *Identyfikacja czynników wpływających na jakość usług turystycznych* organizowana przez Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 4 lutego 2004
- Kanikuła S., *Obcy, czyli swój „Outsourcing magazyn”*, styczeń 2008
- Listwan T., (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2005
- Lockwood T., *From the Editor: Exploring the Extended Value of Design*, „Design Management Journal”, October 2012
- Martin R., *The Innovation Catalysts The best creative thinking happens on a company's front lines. You just need to encourage it*, „Harvard Business Review”, June 2011
- Merholz P., *Design Thinking Won't Save You*, „Harvard Business Review”, October 2009
- Ramaswamy V., Gouillart F., *Building the Co-Creative Enterprise*, „Harvard Business Review”, October 2010
- Reeves B., Malone T., O'Driscoll T., *Leadership's Online Labs*, „Harvard Business Review”, May 01 2008
- Sikora J., *Zespół pracowniczy*, Wydawnictwo OPO, Bydgoszcz 2000
- Son J. W., Rojas E. M., *Evolution of Collaboration in Temporary Project Teams: An Agent-Based Modeling and Simulation Approach*, „Journal of Construction Engineering And Management”, August 2011
- Stawicka M., *Inwestycje zagraniczne. Jak wejść na polski rynek z obcym kapitałem*, Onepress, Gliwice 2007
- Yang J. – T., Wan C. – S., *Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation*, „Tourism Management”, 2004, no. 25

STRESZCZENIE

Design management jest bardzo szybko rozwijającą się gałęzią przemysłu, nauki, inżynierii i technologii, a także sztuki. Pozwala on wypracować nowy styl pracy oparty na multiinterdyscyplinarnych zespołach, czerpiących inspiracje z metod projektowych. Dzięki czemu jest to działanie bardziej efektywne, kreatywne i dopasowane nie tylko do potrzeb klienta, ale także interesariuszy. Design management jest zarządzaniem relacjami między różnymi dyscyplinami funkcjonowania organizacji takimi jak design, zarządzanie, marketing i finanse oraz różnorodnymi rolami jakie przyjmuje organizacja jak kontakty z klientami, wzornictwo, zespoły projektowe lub zarządzanie relacjami z interesariuszami.

DESIGN MANAGEMENT – SELECTED ASPECTS OF COOPERATION IN THE TEMPORARY PROJECT TEAMS

ABSTRACT

Emphasizing the interdisciplinary nature of design management, this work places the principles and processes of design within the context of a business or enterprise, considering the administrative, legal, and financial implications. Design management is about the successful management of the people, projects, processes and procedures behind the design of our everyday products, services, environment and experiences. Equally, design management is about management of the relationship between different disciplines such as design, marketing, management and finance and different roles such as clients, designers, project teams and stakeholders.