



Gustaw Jakubowski

Pomaga nowym pomysłom znaleźć się wśród tych 14%, które udaje się zrealizować. Przez blisko 15 lat zaglądał w zakamarki biznesowe największych międzynarodowych firm. Tworząc nowe produkty i usługi kieruje się decyzjami opartymi o fakty. Jego codzienna praca wypełniona jest eksploracyjnymi metodami badawczymi, prototypowaniem oraz weryfikowaniem założeń poprzez eksperymenty. W konstruktywnej współpracy upatruje niespożytkowaną moc zespołów małych i dużych. Swoimi refleksjami dzieli się na gustawjot.com oraz na swoim profilu na LinkedIn.



Karolina Michałkowska

Transition & innovation designer eksplorująca sposoby projektowania zmian, które balansują między myśleniem długoterminowym a krótkoterminowymi działaniami. Pomaga firmom zrozumieć złożone wyzwania, identyfikować nowe możliwości oraz określać kierunki działania. Pracowała jako service designer i foresight analyst w agencjach projektowo-badawczych. Współtworzy kolektywy Nowe Narracje i Future Continuous, dążąc do tego, by pomagać innym odzyskać nadzieję i poczucie sprawczości wobec przyszłości.

2 Długoterminowe myślenie w krótkoterminowym świecie. Jak projektować i wdrażać zmiany z realnym wpływem

foresight

projektowanie zmiany

transition design

Stoimy przed koniecznością znalezienia nowych rozwiązań. Mogłoby się wydawać, że to doskonały moment dla każdego projektanta – niezliczone wyzwania czekające w kolejce, paląca potrzeba zmiany na lepsze. To dlatego tak często słyszymy historie pomysłów, które nie wyszły poza slajdy PowerPointa? W jaki sposób możemy zwiększyć skuteczność projektowania i wdrażania nowych i niekonwencjonalnych idei?

<https://doi.org/10.52652/fxyz.25.25.2> →

Żyjemy w czasach polikryzysu, kiedy nasza codzienność wypełniona jest bezprecedensowymi wyzwaniami. Zmiany klimatyczne wdzierają się do miast. Walencja tonie pod naporem niespotykanych dotąd opadów. Pacific Palisades znika w płomieniach kalifornijskich pożarów. Po drugiej stronie oceanu ekonomiści rysują ponure rokowania dla przyszłości gospodarki Starego Kontynentu, podczas gdy uwaga przedstawicieli Parlamentu Europejskiego gubi się pomiędzy toczącą się trzeci rok wojną na Ukrainie, absurdalną próbą zawłaszczenia Grenlandii przez Stany Zjednoczone a coraz częstszymi uszkodzeniami podmorskich kabli energetycznych na dnie Bałtyku.

Równocześnie udoskonalana błyskawicznie sztuczna inteligencja wywołuje obawy o przyszłość zatrudnienia w biurach małych i dużych firm. Biznes mierzy się z trudem budowania przewagi konkurencyjnej na przepełnionych rynkach, a ryzyko wdrażania innowacji paraliżuje liderów w każdej branży. Gdzie tam myśleć o jutrze, skoro tu i teraz obfituje w tyle wyzwań.

Widzimy, że dotychczasowe sposoby przestają działać. Stoimy przed koniecznością znalezienia nowych rozwiązań. Mogłoby się wydawać,

że to doskonały moment dla każdego projektanta – niezliczone wyzwania czekające w kolejce, paląca potrzeba zmiany na lepsze oraz apetyt na nowe, niekonwencjonalne idee.

To dlaczego tak często słyszymy historie pomysłów, które nie wyszły poza slajdy PowerPointa? Dlaczego projektantom doskwiera brak sprawczości?

Narastająca nieprzewidywalność i paraliżująca złożoność biznesowej codzienności prowokują do zaktualizowania naszego myślenia o projektowaniu. Dzisiaj udana podróż od kartki do zmaterializowanego rozwiązania nie zależy tyle od błyskotliwości pomysłów, jakie zapakujemy do plecaka, ile od tego, jak dobrze znamy topografię rzeczywistości biznesowej, po której chcemy, by nasze idee podróżowały.

Jeśli chodzi o nas, to wierzymy, że dzisiejsze wyzwania potrzebują nie tylko nowych idei, ale także nowych sposobów pracy nad sobą samymi. U podstaw naszego warsztatu projektowego leżą metody service design. Jakkolwiek cenne w codziennej pracy, nie są one w pełni przystosowane do przeciwdziałania trudnościom stojącym na drodze do skutecznego wdrożenia.

Wierzymy, że przyglądanie się informacjom i danym we wstecznym lusterku patrzenia w przeszłość nie wystarczy i musimy spojrzeć przez przednią szybę, by dostrzec to, co nadchodzi. Nie tylko po to, by móc adaptować się do nadchodzących zmian i podążać za pewnymi narracjami dotyczącymi przyszłości, ale przede wszystkim, by dostrzec zdarzenia, które chcemy współtworzyć, i aktywnie kształtować przyszłość, którą pragniemy zobaczyć.

Jednym ze sposobów na to jest zastosowanie w procesie projektowym metod i narzędzi futures thinking i foresightu. W uproszczeniu: futures thinking to metoda badawcza eksplorująca, jak może kształtować się nasza przyszłość w różnych kierunkach przy wykorzystaniu danych i szczypty wyobraźni. Foresight łączy metody badań przyszłości z metodami stosowanymi w zarządzaniu strategicznym. Kluczem do zrozumienia, dlaczego perspektywa długoterminowa może pomagać w skuteczności projektowania, są słowa Pierre'a Wacka, który powiedział: „Najciekawszym i jednocześnie najtrudniejszym zadaniem futurysty jest sprawienie, by ludzie zaczęli myśleć o świecie i otaczającej rzeczywistości w nowy sposób”.

W tym kontekście jako przydatne narzędzie jawi się zaproszenie do spekulacji na temat przyszłości i podważania statusu quo przez stawianie pytań „A co gdyby...?” lub „A co jeśli...?”. Odważne pytania, które wychodzą poza przyjęte ramy, otwierają dyskusje niemające normalnie przestrzeni, by zaistnieć. Poszerzamy w ten sposób okno możliwości, spośród których można wybrać to, co jest warte urzeczywistnienia.

Innym narzędziem, które się sprawdza, jest praca na sygnałach. W zmianach pojawiających się na horyzoncie nie chodzi o przewidywanie przyszłości i gwarancję, że ulegną one upowszechnieniu. To, co w nich cenne, to wskazywanie na istotne modyfikacje ludzkich oczekiwań i eksploracja możliwość odmiennych sposobów odpowiedzi na nie. Sygnały zmian są swego rodzaju zaproszeniem do współtworzenia odmiennych kierunków rozwoju przyszłości i podążania zgodnie z nimi.

Sygnały zmian, w porównaniu z trendami i megatrendami, to zjawiska stosunkowo małej skali. Nie pozwalają przygotować się na najbardziej prawdopodobny scenariusz przyszłości, ale są doskonałym sposobem poszerzenia perspektyw i dekonstrukcji dominujących schematów myślenia.

Zauważyliśmy, że posługując się trendami i megatrendami, uczestnicy warsztatów często poddają się narzuconej narracji lub usłyszonym opiniom, co utrudnia im wyjście poza to, co już znane. Poza tym dzięki odbiciu się od konkretnych przykładów wdrożeń sygnały zmian zwiększają łatwość przełożenia zmiany na kontekst biznesowy danej organizacji. Taki sposób pracy z przyszłością umożliwia posługiwanie się językiem biznesowym i schematami poznawczymi bliższymi biznesowi, co skutkuje zaproszeniem do otwartej spekulacji i stawiania pytań.

W projekcie dla branży finansowej rozpoznaliśmy nie tylko sposób myślenia pracowników na temat dzisiejszej usługi oraz potrzeby interesariuszy, ale także wyobrażenie, jakie mają o przemianach w tych obszarach. Zastosowanie sygnałów zmian pozwoliło pracownikom dostrzec spójny system zamiast indywidualnych interesariuszy, a efektem było opracowanie nieszablonowej usługi.

Praca z myśleniem długoterminowym wymaga od projektanta nabycia kompetencji futures literacy, którą to UNESCO definiuje jako zdolność do wyobrażania sobie wielu możliwych przyszłości dla rozmaitych kontekstów. Bowiem bez osadzenia naszych wyobrażeń w środowisku, dla którego tworzymy, może skończyć się jak w przypadku jednego z naszych projektów.

Firma z obszaru high-tech chciała wskazać nowy kierunek strategiczny rozwoju organizacji, który uwzględni użycie jednej z jej zaawansowanych technologii. Któryś z zespołów składający się wyłącznie z przedstawicieli kadry zarządzającej zaproponował ambitny i dalekosiężny kierunek. Niestety, brak pomysłu, jak pokonać bieżące ograniczenia organizacji, spowodował, że pozostałe grupy przyjęły propozycję bez energii i wiary w realność zamierzenia. To doświadczenie przyniosło nam lekcję, że kadra managerska jest dobrym gronem do inicjowania zmiany, ale materializacja projektu nie nastąpi bez zaopiekowania się potrzebami zespołów na niższych poziomach organizacji.

Aby nowe rozwiązania ujrzały światło dzienne, nie można poprzestać na wizji. Potrzebna jest droga dojścia. Praktycznym pomostem między perspektywą długo- i krótkoterminową jest backcasting, czyli odwrócona logika planowania działań. Zaczynamy od przyszłości. Planujemy od docelowej wizji jutra, cofając się do dnia dzisiejszego. Pozwala to na podzielenie dużego i rozciągniętego w czasie zadania na mniejsze kroki. W konsekwencji zaczynamy dostrzegać, że nawet odległa zmiana może być urzeczywistniona. Często w ten sposób odkrywamy nową logikę lub potencjał na nowe sposoby działania.

Wierzmy też, że projektant powinien być kimś więcej niż siewcą pomysłów – powinien być przewodnikiem pomagającym przejść przez burzliwy proces zmiany. Nasze realia to rzeczywistość kapitalizmu kwartałowego, w którym rezultaty są potrzebne za miesiąc, a nie za trzy lata. Nie mamy innego wyjścia niż zaakceptować ten stan rzeczy i znaleźć sposoby pozwalające balansować między długoterminową ambicją a celami krótkookresowymi.

Gdy inicjatywa ginie w rozpędzonych trybach biznesowej maszyny, deisgnerzy obwiniają biznes, a biznes obwinia ich. Zdarzyło się nam, że projekt przepadł po trzech miesiącach od wypracowania nowego kierunku strategicznego mimo uporządkowania roadmapy wdrożeniowej, przydzielenia zadań i zakresów odpowiedzialności, czy nawet zrobienia pierwszych pilotaży. To przykład projektowania niebędącego intencjonalnym procesem twórczym ukształtowanym pod realia środowiska, w którym ma zajść zmiana.

Każda firma jest inna, ale ludzie w nich pracujący posługują się tymi samymi wzorcami zachowań. Wzorcami, które ukształtowała w nas ewolucja. Strach przed nieznanym. Utrata komfortu przewidywalności. Obawa przed porażką. Zagubienie czy brak poczucia pilności oderwania się od status quo.

Tworzenie nowych rozwiązań w rozpędzonych organizacjach to tak naprawdę przeprowadzanie procesu zmiany. Ciężko dzisiaj o firmę, która nie jest złożonym, tętniącym organizmem spowitym wielorakimi zależnościami i powiązaniem, często stojącymi w sprzeczności wobec siebie.

W takim środowisku trudno wdrażać zmiany, bez zbudowania wspólnego poczucia celu. Projektant może pomagać w systemowym spojrzeniu na wyzwanie, czyli pomóc zrozumieć, a następnie w uproszczony sposób pokazać system zależności. Dzięki temu biznes ma większą łatwość podejmowaniu decyzji.

Bez względu na to, czy projektujemy przełomowe rozwiązanie, czy całkowicie przyziemne wdrożenie, przeciwności czają się w tych samych zakamarkach. Tak było na przykład z pewną dużą firmą w branży retail. W roku 2017 handel internetowy w Polsce był już oswojoną innowacją, po którą sięgnęło 17

milionów Polaków. Wydawałoby się, że wprowadzenie sklepu internetowego nie powinno stanowić wyzwania. A jednak liderzy natrafili na nieoczekiwane przeciwności – sklepy stacjonarne aktywnie torpedowały starania centrali firmy w rozwoju e-commerce.

Powód był banalnie prosty. Każdy zakup zrealizowany w internecie był utraconą sprzedażą dla fizycznych placówek, które miały odrębne raportowanie wyników handlowych. Projektując sklep internetowy, nie zaprojektowano nowego sposobu nagradzania pracowników, który uwzględniałby wspólny interes rozwoju sprzedaży internetowej. W efekcie zmaterializowała się obserwacja poczyniona przez Charliego Mungera, który powiedział: „Pokaż mi zachęty, a ja pokażę ci rezultaty”.

Najczęściej osobami, które inicjują, motywują i starają się doprowadzić do materializacji przełomowych pomysłów, są tak zwani agenci zmiany. Osoby chcące być częścią znaczącej transformacji i mieć wpływ na organizację lub nawet cały biznes. Jednak podtrzymywanie zaangażowania, walka z codziennymi wyzwaniami, przekonywanie i udowodnianie słuszności działań często doprowadza do wypalenia początkowej iskry.

A im bardziej przełomowa wizja, tym więcej niepewności za sobą niesie. Tymczasem w ludzkiej naturze pozostało nam, że nie odnajdujemy się w niepewności czy dyskomforcie. Jako projektanci możemy pomóc biznesowi zminimalizować ryzyko. Tu sprawdzają się eksperymenty.

Aby zrozumieć ich rolę w tworzeniu nowych rozwiązań, najlepiej jest potraktować każdy pomysł jako zbiór niesprawdzonych założeń. Im więcej dowodów zbierzemy, że dane założenie jest słuszne, tym mniejsze ryzyko niepowodzenia. Jeśli nie mamy danych, aby określone założenie potwierdzić, to tworzymy eksperyment, który dostarczy nam potrzebnych faktów.

Takie podejście zastosowaliśmy przy wymyślaniu koncepcji showroomu dla firmy z branży wyposażenia wnętrz. Stworzenie fizycznej przestrzeni w centrum miasta to wielomilionowy koszt. Wiedzieliśmy, że jeśli poszlibyśmy normalnym trybem i przeszli bezpośrednio od pomysłu do realizacji, to mogłoby się okazać, że nasza idea jest nietrafiona, ale byłoby już za późno, by coś z tym zrobić.

Tak więc po stworzeniu trzech odmiennych koncepcji, zamiast podejmować decyzję w gronie decydentów biznesowych, stworzyliśmy trzy fikcyjne marki showroomu, które przedstawiliśmy grupie docelowej. Każda marka miała swoją identyfikację wizualną, swoją stronę internetową oraz była promowana kampanią reklamową w mediach społecznościowych. Zamiast pytać ludzi o opinie, analizowaliśmy, jak wchodzić oni w interakcję z każdym stworzonym przez nas komunikatem – co czytają i w co klikają. Porównując dane zebrane

dla każdego konceptu, mieliśmy twarde dowody, który kierunek będzie cieszył się większym zainteresowaniem.

Długoterminowe myślenie, to nie tylko spojrzenie w daleką przyszłość, ale również wsparcie projektowe w materializacji naszych pomysłów. Koniec końców nie chodzi o to, by nasze pomysły popadały w zapomnienie prezentacji zapisanych w czeluściach twardych dysków. Najlepsze pomysły to takie, jakie ujrzały światło dzienne, a najlepsi projektanci to ci, którzy pomagają tym pomysłom przedrzeć się przez trudności wieku niemowlęcego biznesowych zmian.

Zamiast dalej wspierać biznesowy mit projektanta jako wyłącznie wąsko wyspecjalizowanego rzemieślnika, zaopiekujmy się także tym, co następuje po kreacji nowości. Nie będzie trzeba długo czekać, zanim zmieni się percepcja i zacznijemy być postrzegani jako eksperci pomagający urealniać nowe idee.

Bibliografia

1. *Global Risks Report 2024*, World Economic Forum, [weforum.org/publications/global-risks-report-2024/](https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/) [data dostępu: 18.6.2025].
2. D. Heath, Ch. Heath, *Pstryk. Jak zmieniać, żeby zmienić*, tł. Anna Gralak, wyd. 3, Znak Litera Nova, Kraków 2022.
3. J. Macy, Ch. Johnstone, *Aktywna nadzieja. Jak spojrzeć prawdzie w oczy i w kreatywny sposób sprostać katastrofie, w której uczestniczymy*, przekł. A. Gierlińskie, J. Wis-Bielewicz, P. Reczulskie, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2023.
4. *The Future of European Competitiveness: Report by Mario Draghi, 2024*, commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/draghi-report_en [data dostępu: 18.6.2025].
5. M. Tomitsch, S. Baty, *Designing Tomorrow: Strategic Design Tactics to Change Your Practice, Organisation and Planetary Impact*, BIS, Amsterdam 2023.
6. Transition Design Seminar, transitiondesignseminarcmu.net/ [data dostępu: 18.6.2025].
7. *Using the Future: Embracing Uncertainty, Improving Decision-Making and Democratising Tomorrow*, 2020, Copenhagen Institute for Futures Studies, cifs.dk/using-the-future-report-download [data dostępu: 18.6.2025].

Abstrakt

Dzisiejszy świat często sprawia wrażenie, że znajduje się w fazie przejściowej, gdzie stare sposoby działania przestają być skuteczne, a nowe kierunki dopiero się wyłaniają. Stawienie czoła nadchodzącym wyzwaniom wymaga długoterminowego myślenia i wyobrażania sobie przyszłości opartych na nowych rozwiązaniach, systemach i narracjach. Tymczasem firmy funkcjonują w rzeczywistości krótkoterminowych celów i wyników, które nie zawsze sprzyjają projektowaniu zmian. Te dwie perspektywy – projektowanie przyszłości i zarządzanie teraźniejszością – często są trudne do pogodzenia, co osłabia nadzieję na lepsze jutro i poczucie sprawczości wobec obecnych realiów.

Projektowanie innowacji to w istocie projektowanie zmiany i momentów przejściowych, co jest wyjątkowo wymagające. W organizacjach często spotykamy „agentów zmian” – osoby, które wnoszą nowe pomysły i energię. Jednak gdy pierwsze efekty nie pojawiają się szybko, a presja na bieżące wyniki rośnie, ta początkowa iskra może zgasnąć. Jak zatem połączyć długoterminowe myślenie (futures thinking / foresight), metody projektowe i eksperymenty, by wspierać wdrażanie realnych i mierzalnych zmian?

Kluczem jest tworzenie procesów, które równoważą perspektywy „dziś” i „jutro”. Procesów, które nie kończą się na poziomie intelektualnych ćwiczeń czy efektownych prezentacji, lecz prowadzą do alternatyw odpowiadających na dzisiejsze wyzwania i jednocześnie budujących fundament dla lepszego jutra.

Artykuł dostępny online:

<https://formy.xyz/artikul/dlugoterminowe-myslenie-w-krotkotermirowym-swiecie-jak-projektowac-i-wdrazac-zmiany-z-realnym-wplywem/>

dostęp: 18.11.2025

2 Long-term Thinking in the Short-term World. How to design and implement changes with real impact

Abstract EN

Today's world frequently gives an impression of being in the transition phase, in which the old ways are no longer effective, while the new directions are only emerging. Facing the upcoming challenges requires foresight and imagining the futures based on new solutions, systems and narratives. Meanwhile, businesses function in the reality of short-term goals and results, which are not always conducive to designing change. These two perspectives – designing the futures and presence management – are often difficult to reconcile, which weakens the hope for the better tomorrow and the sense of agency over the present reality.

Innovation design is actually about designing change and transition moments, and is therefore especially demanding. In organisations, we often come across “agents of change” – people, who contribute new ideas and energy. When the first effects are not visible fast, however, and the pressure on the current results grows, this initial spark might die out. How do we combine the foresight, design methods and experiments, in order to support the introduction of real and measurable changes?

It is crucial to develop processes which balance out the perspectives of “today” and “tomorrow”. Such processes do not stop at the level of intellectual exercise or flashy presentations, but lead to alternatives responding to today's challenges while building the foundation of the better tomorrow.

Keywords: foresight, designing change, transition design