

LUKASZ AFELTOWICZ<sup>a</sup>, SEWERYN RUDNICKI<sup>b</sup>

## SOCJOLOGIA WOBEC *DESIGN THINKING*

### SOCIOLOGY AND DESIGN THINKING

Design thinking (DT) is emerging today in many contexts – from business to education to social innovation – as an attractive method for solving a broad range of problems. However, despite its popularity and the fact that the approach utilises concepts and research methods borrowed from sociology and other social sciences, it has received surprisingly little attention within sociological reflection. The purpose of this article is to fill this gap by discussing the main assumptions of the design thinking approach, and first and foremost by making a sociological critique of it and presenting possible options for how sociology as a discipline might react to its popularity. The article is discussion-based and inspired by research in science and technology studies (STS), the critical approach in sociology, and Pierre Bourdieu's concept of the institutional field. The results of the analysis presented here show in what sense design thinking can be attractive to sociology as a discipline - not just as a certain set of tools, but as a different and at the same time inspiring cognitive perspective (accepting provisionality and pragmatism), pursuing to some extent the agenda of synthetic sociology. At the same time, the article shows that the approach is susceptible to criticism for operating with simplistic assumptions, for being solutionist, and for its entanglement in socio-economic dependencies.

Keywords: design thinking; innovation; social innovation; solutionism

---

*Design thinking* (DT, myślenie projektowe) pojawia się dziś w wielu kontekstach – od biznesu, przez edukację, po innowacje społeczne – jako atrakcyjna metoda rozwiązywania szerokiego zakresu problemów. Jednak mimo jego popularności oraz faktu, że podejście to wykorzystuje pojęcia i metody badawcze zapożyczone z socjologii i innych nauk społecznych, zaskakująco mało uwagi poświęca się mu w refleksji socjologicznej. Celem tego artykułu jest uzupełnienie tej luki nie tylko przez omówienie głównych założeń podejścia *design thinking*, ale przede wszystkim przez dokonanie jego socjologicznej krytyki oraz przedstawienie możliwych wariantów reakcji socjologii jako dyscypliny na popularność tego podejścia. Artykuł ma charakter dyskusyjny i jest inspirowany badaniami z zakresu studiów nad nauką i technologią (STS), podejściem krytycznym w socjologii oraz koncepcją pola instytucjonalnego Pierre'a Bourdieu. Wyniki przedstawionej analizy pokazu-

---

<sup>a</sup> AGH University of Krakow, Poland /  
Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie, Polska  
alf@agh.edu.pl, <https://orcid.org/0000-0002-2316-6332>

<sup>b</sup> AGH University of Krakow, Poland /  
Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie, Polska  
sewrud@agh.edu.pl, <https://orcid.org/0000-0002-6443-3492>

<sup>1</sup> Badania, których efektem jest ten tekst, były dofinansowane z grantu Narodowego Centrum Nauki, konkurs OPUS, projekt nr 2018/29/B/HS6/02145. Autorzy dziękują także Krzysztofowi Pietrowiczowi za rozmowy, które stały się inspiracją do napisania tego tekstu.

ją, w jakim sensie *design thinking* może być atrakcyjne dla socjologii jako dyscypliny – nie tylko jako pewien zbiór narzędzi, ale jako odmienna, a przy tym inspirująca perspektywa poznawcza (akceptująca prowizoryczność i pragmatyzm), realizująca w pewnym stopniu program socjologii syntetycznej. Jednocześnie artykuł pokazuje, że podejście to jest podatne na krytykę jako operujące uproszczonymi założeniami, solucjonistyczne i uwikłane w społeczno-ekonomiczne zależności.

Słowa kluczowe: design thinking; myślenie projektowe; innowacje; innowacje społeczne; solucjonizm

---

## I. WPROWADZENIE

Podejście *design thinking* (myślenie projektowe, dalej DT) jest rozwijane na świecie od ponad dwóch dekad. Początkowo służyło ono opracowywaniu produktów, ale obecnie znajduje również zastosowanie w projektowaniu usług, zmian organizacyjnych i innowacji społecznych. Znalazło też liczne aplikacje, jest również silnie zinstytucjonalizowane, a w ostatnich latach zyskało na popularności również w Polsce.

Chociaż DT w istotnej mierze wykorzystuje narzędzia i sposoby pracy wypracowane w socjologii i w antropologii, a także w psychologii, może być dla nauk społecznych interesujące metodologicznie, ponieważ demonstrowa, jak pojęcia i instrumentarium badawcze nauk społecznych mogą być wykorzystywane w różnych kontekstach społecznych. Mimo to DT pozostaje praktycznie nierozpoznane przez socjologię, z nielicznymi wyjątkami<sup>1</sup>, niemal nie powstają socjologiczne publikacje naukowe na temat DT. Na konferencjach naukowych w naszej dyscyplinie próżno szukać poświęconych DT wystąpień. Krótko mówiąc, światowa kariera DT może świadczyć o tym, że wiedza społeczna i „miękkie” metody badawcze „zapożyczone” z socjologii i innych nauk społecznych cieszą się popularnością i wywierają wpływ na rozmaite sfery społeczne, ale nie spotyka się to ani z reakcją instytucjonalną, ani z refleksją badawczą wewnątrz naszej dyscypliny.

Celem tego tekstu jest nie tylko przybliżenie DT przedstawicielom i przedstawicielkom polskiej socjologii, ale również sprobematyzowanie tego podejścia. W szczególności chcemy nakreślić warianty socjologicznej reakcji na praktyczny sukces DT. Od razu uprzedzamy, że naszym celem nie jest wartościowanie, ani wskazywanie, co socjologia „powinna” zrobić z DT.

Artykuł nie jest raportem z badań empirycznych lub teoretycznych, ale tekstem dyskusyjnym. Jest wynikiem naszego kilkuletniego zainteresowania DT: nie tylko naukowego, lecz także praktycznego. Obaj jesteśmy w mniejszym lub większym stopniu praktykami DT, ale nasze podejście do tej metodyki pozostaje ambiwalentne. Dystans, jaki zachowujemy, podyktowany jest typowym dla socjologii nastawieniem krytycznym oraz naszym zapleczem teoretycznym, w skład którego wchodzi społeczne studia nad nauką i technologią

---

<sup>1</sup> Np. Zielińska (2013); Skowrońska (2019); Seitz (2020).

(STS). Liczymy na to, że połączenie wglądu praktycznego i refleksji krytycznej pozwala nam spojrzeć na DT w sposób wielopoziomowy.

Cześć pierwsza tekstu jest próbą rekonstrukcji DT. Prezentujemy to podejście, biorąc za dobrą monetę to, co o nim mówią i piszą jego propagatorzy. Jesteśmy świadomi krytyk pod adresem DT sformułowanych przez przedstawicieli innych podejść projektowych. Zdajemy sobie również sprawę, że samo DT jest produktem rynkowym, a narracje na jego temat pełnią między innymi funkcje sprzedażowe. Dyskusje toczące się w środowisku projektanckim<sup>2</sup> to jednak wątek marginalny z perspektywy tego artykułu. Gdy zaś idzie o zapewnienia co do skuteczności DT, to – pamiętając o ustaleniach STS<sup>3</sup> – uznajemy, że środowisko DT może nie być skłonne do opowiadania o swoich niepowodzeniach, a same kryteria skuteczności bywają różnie sformułowane. O ile w części pierwszej piszemy o DT „od wewnątrz”, o tyle w drugiej przystępujemy do jego „zewnętrznej”, typowo socjologicznej krytyki. Staramy się pokazać problemy z wykorzystaniem DT, które najczęściej nie są rozpoznawane przez samych rzeczników tego podejścia. Natomiast w części trzeciej staramy się odpowiedzieć na pytanie „Co socjologia może zrobić (razem) z DT?”.

## II. O *DESIGN THINKING* OD ŚRODKA: REKONSTRUKCJA

### 1. Specyfika myślenia projektowego

Zanim wyjaśnimy, czym jest DT, w pierw musimy uporać się z wieloznacznością terminu „design”. Tak rozumiany *design* wywodzi się z wzornictwa przemysłowego (*industrial design*) – dziedziny, która zyskała popularność w XX w. wraz z upowszechnieniem produkcji masowej<sup>4</sup>. Wraz z rozwojem rynków i ich dematerializacją w ostatnich dekadach pojawiły się jego nowe gałęzie: projektowanie wizualne (*visual design*), projektowanie interakcji (*interaction design*), projektowanie interfejsów (*interface design*), projektowanie usług (*service design*), projektowanie doświadczeń użytkowników (*user experience design*). We wszystkich przypadkach projektowane są nie tylko materialne artefakty, ale także obiekty i procesy niematerialne. Obecnie projektuje się praktycznie wszystko: przedmioty użytkowe, przestrzenie domów, biur i miast, aplikacje komputerowe, marki, procesy, organizacje, a nawet instytucje<sup>5</sup>.

Na czym dokładnie polega DT i co odróżnia je od innych podejść? Choć termin jest rozpowszechniony, to nie jest on wcale jednoznaczny<sup>6</sup>. Pierwsze artykułacje DT znajdziemy w badaniach nad projektowaniem (*design studies*), gdzie termin DT wprowadzono, usiłując zrekonstruować metodykę pracy projektan-

<sup>2</sup> Zob. np. Johansson-Sköldberg et al. (2013); Stewart (2011).

<sup>3</sup> Zob. np. Collins, Pinch (2004).

<sup>4</sup> King, Chang (2016).

<sup>5</sup> Brown, Katz (2011).

<sup>6</sup> Johansson-Sköldberg et al. (2013); Stewart (2011).

tów i projektantek<sup>7</sup>. Projektowanie pojmowano jako proces prowadzący od diagnozy problemu do opracowania dla niego rozwiązania, które nie jest z góry znane. Zauważano, że w projektowaniu często mamy do czynienia z problemami słabo ustrukturyzowanymi<sup>8</sup>, których rozwiązanie poprzedzić należy odpowiednią ich artykulacją<sup>9</sup>. Rozwiązywanie tego rodzaju problemów wymaga nie tylko kreatywności, lecz także sporej tolerancji na dynamikę i niejednoznaczność. W praktyce projektowanie zakłada między innymi opracowywanie szkiców koncepcyjnych, makiet czy prototypów i prezentowanie ich użytkownikom. Zebrana w ten sposób wiedza wykorzystywana jest przy projektowaniu kolejnych propozycji rozwiązania problemu, a niekiedy wymusza rewizję jego definicji. Można powiedzieć, że DT jest metodyką zespołowej pracy kreatywnej zmierzającej do innowacyjnego (oryginalnego i praktycznie użytecznego) rozwiązania problemu<sup>10</sup>. Kreatywny efekt jest tutaj osiągany przez naprzemienne procesy dywergencji i konwergencji<sup>11</sup>, które są w psychologii kreatywności wskazywane jako fundamentalne fazy procesu twórczego<sup>12</sup> oraz szereg klasycznych technik wspierających zespołową pracę kreatywną, jak np. *brainstorming*<sup>13</sup>.

DT stanowi praktyczne wcielenie zasad filozofii pragmatycznej. Nacisk położony zostaje na działania (budowanie artefaktów, eksperymentowanie, „majsterkowanie”, interwencje itd.), a nie na refleksję. DT przypisuje pewną rolę procesom mentalnym, ale są one wspomagane przez rozmaite operacje fizyczne i procesy grupowego rozwiązywania problemów. W DT dominującym sposobem rozumowania jest nie indukcja czy dedukcja, ale abdukcja<sup>14</sup>.

Według DT drogę dojścia do rozwiązania można podzielić na etapy. Taki zabieg zmniejsza ryzyko paraliżu decyzyjnego: problem, który traktujemy jak monolit, może wydawać się zbyt trudny, byśmy byli w stanie go rozwiązać. Podział procesu szukania rozwiązania na małe kroki sprawia, że ewentualne porażki „po drodze” są mniej demotywujące. Jeśli iteracje będą odpowiednio częste, unika się efektu utopionych kosztów. Warto nadmienić, że DT jest przeciwieństwem metod wodospadowych, w których faza wykonawcza poprzedzona jest dogłębnym zrozumieniem problemu oraz skrupulatnym planowaniem. Nie oznacza to, że DT nie jest w stanie uzyskać dogłębnego wglądu – być może go uzyskamy, ale będzie on efektem serii iteracji i udanego wdrożenia, a nie warunkiem wstępnym. Wgląd nie jest też warunkiem sukcesu rozwiązania: możemy poprawić sytuację wyjściową, wciąż nie rozumiejąc w pełni problemu. I tu docieramy do ostatniego wymiaru pragmatyzmu DT: proces projektowania podporządkowany jest ekonomicie wysiłku poznawczego, a nie rzetelności, trafności, reprezentatywności czy replikowalności tak jak pojmuje je klasyczna metodologia naukowa.

<sup>7</sup> Cross et al. (1992); Cross (2011); Kimbell (2011); Rowe (1991).

<sup>8</sup> Simon (1973).

<sup>9</sup> Buchanan (1992).

<sup>10</sup> Kelley, Kelley (2013).

<sup>11</sup> Brown (2009).

<sup>12</sup> Kaufman, Sternberg (2010).

<sup>13</sup> Osborn (1967); Heijne, Meer (2019).

<sup>14</sup> Dorst (2011).

## 2. Popularyzacja *design thinking*

Na początku XXI w. DT zaczęto promować jako metodykę uniwersalną i możliwą do wykorzystania przez nie-projektantów, w tym menedżerów, inżynierów, urzędników, pracowników socjalnych lub nauczycieli. Rzecznicy DT (w tym agencja IDEO oraz d.school działająca przy Uniwersytecie Stanforda) opublikowali szereg materiałów popularyzatorskich przedstawiających to podejście<sup>15</sup>. Atutem DT miała być jego zdolność do wspomagania kreatywności i innowacyjności przedsiębiorstw<sup>16</sup>. Wskazywano też na przydatność DT na poziomie zarządzania strategicznego<sup>17</sup> i budowy prokreatywnej kultury organizacyjnej<sup>18</sup>. W wyniku tych wysiłków metody pracy projektanckiej przestały być kompetencją niszową, a stały się częścią głównego nurtu gospodarki. Dziś *design* jest postrzegany jako narzędzie tworzenia nowych rynków i jest promowany w mediach menadżerskich i przez agencje konsultingowe jako sposób na wzrost i innowacyjność<sup>19</sup>. DT stosowano także do radzenia sobie z wyzwaniami społecznymi. Przykładowo, w 2009 r. IDEO wydało podręcznik HCD Toolkit<sup>20</sup> poświęcony problemom społecznym. Do tego podejścia odwołują się również takie organizacje, jak brytyjska Design Council czy duńskie MindLab. Wśród innowacji społecznych opracowanych z wykorzystaniem DT znajdziemy między innymi usprawnienia przyjęć szpitalnych, kampanie promujące krwiodawstwo czy systemy mikropożyczkowe<sup>21</sup>. DT próbuje się również stosować do przeciwdziałania zmianom klimatycznym, rozwiązywania problemów związanych ze zdrowiem publicznym, tworzenia innowacji miejskich czy wsparcia osób z niepełnosprawnościami i projektowania uniwersalnego<sup>22</sup>. DT budzi również zainteresowanie sektora akademickiego. Uczelnie wykorzystują DT, poszukując nowych sposobów pracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym oraz narzędzi przydatnych w pracy dydaktycznej<sup>23</sup>.

## 3. Modelowy proces projektowy

Przyjrzyjmy się, jak przebiega modelowy proces projektowy wykorzystujący zasady DT<sup>24</sup>. Podmiotem procesu nie jest jednostka, a cały zespół, najlepiej interdyscyplinary: w jego skład mogą wchodzić osoby z przygotowaniem

<sup>15</sup> Np. Brown (2009); Kelley, Kelley (2013).

<sup>16</sup> Liedtka (2018); Lockwood (2010); Plattner et al. (2012).

<sup>17</sup> Martin, Martin (2009).

<sup>18</sup> Brown (2009).

<sup>19</sup> Sheppard et al. (2018).

<sup>20</sup> <http://designkit.org/resources/1>

<sup>21</sup> Brown (2009): 271; Brown, Wyatt (2010).

<sup>22</sup> Ku, Lupton (2022); Liedtka et al. (2018); Skowrońska (2019); <https://www.circulardesign-guide.com/>

<sup>23</sup> IDEO (2012).

<sup>24</sup> Prezentujemy tutaj modelowy proces *design thinking* zgodnie z bodaj najbardziej popularnym ujęciem zaproponowanym przez d.school (Dam 2021). Nieco inny podział na etapy jest proponowany przez popularne opracowania, takie jak Kelley, Kelley (2013) i Brown (2009), jednak logika procesu pozostaje we wszystkich tych przypadkach podobna, zmieniają się jedynie nazwy i liczba etapów pracy projektowej.

etnograficznym, psychologicznym, projektanckim, inżynierskim, biznesowym lub artystycznym<sup>25</sup>. Projektowanie należy zacząć od próby lepszego zrozumienia potrzeb i możliwości użytkowników końcowych (*end-users*). Dlatego pierwszym etapem jest tak zwane empatyzowanie: zespół korzystający z metod jakościowych (głównie wywiadu pogłębionego i obserwacji) stara się poznać zachowania i potrzeby określonej grupy oraz kontekst, w którym projektowane rozwiązanie ma funkcjonować.

Drugi etap to definiowanie problemu. Dane jakościowe są analizowane, przy czym są one raczej zespołowo dyskutowane, a nie rygorystycznie kodowane i grupowane. Zamiast z oprogramowania do analizy korzysta się tu z emblematycznych dla DT karteczek samoprzylepnych oraz papierowych schematów, takich jak mapy empatii, karty person czy mapy podróży użytkownika. Chodzi tu o wizualne zorganizowanie materiału tak, by szybko rozpoznać potrzeby i doświadczenia użytkowników. Efektem tego etapu jest sformułowanie wyzwania projektowego.

Trzeci etap to generowanie pomysłów (*ideation*). Ma na celu wygenerowanie możliwie dużej liczby pomysłów na rozwiązania. Tu sięga się między innymi do zaczerpniętych z psychologii kreatywności technik typu burza mózgów czy inspiracja analogiczna.

Czwartym etapem jest prototypowanie (*rapid prototyping*). Wybrane, obiecujące pomysły prezentuje się za pomocą rozmaitych modeli określanych „prototypami”. Nie chodzi tutaj o prototypy rozumiane jako testowe egzemplarze przedprodukcyjne, ale o artefakty, które mają dawać użytkownikom i samym projektantom wyobrażenie na temat tego, jak ma działać rozwiązanie. Prototypem może być przedmiot, szkic koncepcyjny czy papierowa makieta interfejsu aplikacji. Prototypy nie muszą być szczegółowe i dopracowane, mają być wykonane szybko i tanio.

Kolejnym etapem jest testowanie: prototypy pokazuje się użytkownikom, by zebrać ich pozytywne i negatywne reakcje. Materialna forma „prototypów” pozwala – jak uważają zwolennicy DT – zyskać bardziej wiarygodne informacje od użytkowników końcowych niż badania deklaratywne, a ich prowizoryczna forma pozwala szybko opracować kolejne, udoskonalone wersje. Takich iteracji może być wiele. Dopracowane, przetestowane i gotowe do wdrożenia „rozwiązanie” jest efektem końcowym procesu projektowego.

Warto zaznaczyć, że DT zachęca, by cofać się do wcześniejszych etapów. W toku testowania okazać się może, że problem został niewłaściwie postawiony lub że należy uwzględnić potrzeby i możliwości dodatkowej kategorii osób, których nie objęto na etapie empatii. Ilość iteracji nie jest problemem, ponieważ metodyka DT opiera się na tym, by popęlić możliwie dużo błędów przy minimalnych nakładach i wyciągać z nich wnioski.

Jako modelowy przykład wykorzystania DT rozpatrzmy historię urządzenia medycznego Embrace Infant Warmer<sup>26</sup>. Zespół projektowy składał się w tym przypadku z inżyniera elektryka, informatyka i studentki programu MBA.

<sup>25</sup> Brown (2009): 26.

<sup>26</sup> Kelley, Kelley (2013); Chen (2009).

Problemem, z którym się zmierzili, była wysoka umieralność noworodków w krajach rozwijających się. Początkowo zespół planował stworzenie taniego inkubatora. Zaczęto od zebrania informacji na temat przyczyn śmiertelności noworodków. W ramach empatyzacji zespół udał się do Nepalu, by poznać lokalny kontekst, w którym miało być używane projektowane urządzenie. Okazało się, że w lokalnych szpitalach dostępne były inkubatory, ale wiele z nich stało pustych – duża część dzieci rodziła się w miejscowościach oddalonych od miast, co znacznie utrudniało dostęp do placówek opieki zdrowotnej. Okazało się także, że podstawowym problemem u dzieci z niską wagą urodzeniową jest trudność w utrzymaniu stałej temperatury ciała. Przedefiniowano więc wyzwanie projektowe – zespół zrezygnował z pomysłu taniego inkubatora, a zaczął myśleć nad urządzeniem do ogrzewania noworodków, które mogłoby być obsługiwane przez rodziców w domach. W toku kilku rund ideacji i prototypowania zespół opracował mały śpiwór wyposażony w kieszeń z wkładem z substancji podobnej do parafiny, która raz ogrzana utrzymywała stałą temperaturę przez kilka godzin. Prototyp przetestowano z potencjalnymi użytkownikami. Po testach zmieniono wskaźnik temperatury ze skali z podziałką na prosty wyświetlacz sygnalizujący tylko uzyskanie odpowiedniej temperatury, ponieważ niektórzy testerzy nie nagrzewali wkładu w wystarczającym stopniu. Ostatecznie projektanci założyli firmę, która podjęła się pilotażowego wdrożenia śpiworca.

Przypadek ten ukazuje wiele kluczowych cech DT. Po pierwsze, nie tylko wyedukowani projektanci mogą myśleć jak projektanci. Po drugie, DT aspiruje także do rozwiązywania problemów społecznych. Po trzecie, proces wynajdowania rozwiązania rzadko przebiega liniowo. Po czwarte, punktem wyjścia procesu projektowego oraz kryterium weryfikacji poprawności opracowanych rozwiązań są zachowania, opinie i reakcje użytkowników. Po piąte, istotną rolę w DT odgrywają materialne „prototypy”. Po szóste, dominuje tu pragmatyzm. Po siódme, widoczny jest programowy optymizm, którego istotą jest przekonanie, że nie ma takiej trudności, z którą mierzą się ludzie, a której nie dałoby się jakoś załagodzić, zapobiec jej lub po prostu ją obejść. Oto mamy *success story*, w której mały zespół podjął się wyzwania, wyglądającego na problem strukturalny, wynikający z niewydolnego systemu zdrowia publicznego, ubóstwa, niesprawnego transportu publicznego etc.

### III. O *DESIGN THINKING* Z ZEWNĘTRZ: KRYTYKA SOCJOLOGICZNA

Jak dotąd bezkrytycznie relacjonowaliśmy narracje rzeczników DT. Włączmy jednak myślenie socjologiczne. Biorąc pod uwagę skalę zjawiska oraz to, jak bardzo DT zostało obudowane w różnego rodzaju organizacje i publikacje, naszym zdaniem zasadne jest ujęcie DT jako pola instytucjonalnego w rozumieniu Pierre’a Bourdieu<sup>27</sup>. Jakkolwiek pełna charakterystyka DT w świetle

<sup>27</sup> Zob. np. Bourdieu (2005).

tej koncepcji wymagałaby osobnego i pełniejszego opracowania<sup>28</sup>, naszym zdaniem, nawet szkicowe ujęcie może być tutaj przydatne. Pozwoli nam ono opisać relację między DT a socjologią (którą można rozpatrywać jako konkurującą z DT pole) oraz różnice między habitusem socjologicznym a projektanckim. Pojęcie pola pozwala uwypuklić ekspansywność DT. Promotorzy DT zżęcznie rozbudowują swój kapitał społeczny przez rozmaite akcje szkoleniowe i popularyzatorskie. Posiadają też spory kapitał symboliczny – wszak wielu specjalistów i wiele organizacji promujących DT wywodzi się z Doliny Krzemowej i było częścią procesu konstruowania nowego paradygmatu gospodarczego, w którym kluczową rolę odgrywają nie innowacje technologiczne, lecz nowe sposoby docierania do użytkowników i nowe modele zarabiania na nich. Warto pamiętać, że ekspansja DT nie polega wyłącznie na tym, że zagnieżdża się ono w innych polach instytucjonalnych (w polu biznesowym, ale także urzędniczym, akademickim oraz w trzecim sektorze) – DT przechwytuje i konwertuje na własne potrzeby zasoby z innych pól, by wzmocnić swoją pozycję. Jednym z takich zasobów było oprzyrządowanie badawcze nauk społecznych. I właśnie od kwestii metodologicznych zaczniemy naszą krytykę.

Z naszego doświadczenia wynika, że rzeczą, która uderza większość badaczy i badaczek społecznych przy pierwszym kontakcie z projektami realizowanymi według DT, jest stosowana w nich „partyzancka” metodologia. Wielkość prób (które często nie przekraczają kilkunastu osób), oportunistyczny dobór badanych czy brak dążenia do tego, by przebadane zostały różne segmenty społeczeństwa budzić musi co najmniej sceptycyzm u osób, które szkolono, by osiągały spójność, powtarzalność i reprezentatywność pomiarów. Nie jest to wyłącznie kwestia tego, że DT skupia się na próbie dokonania zmiany, a nie na rozumieniu lub wyjaśnianiu zjawisk. W obrębie nauk społecznych są tradycje, które mają podobne, interwencyjne nastawienie, czego przykładem są *participatory action research* (PAR), w których również mamy iteracyjność i pracę z „prototypami”. Jednak w przeciwieństwie do DT w PAR reprezentacja odgrywa niebagatelną rolę: gdy dokonujemy interwencji, słaba reprezentacja w próbie może być nie tylko problematyczna naukowo, ale też politycznie<sup>29</sup>. Dlatego w ramach PAR rozwinięto różne schematy selekcji i rekrutacji uczestników i uczestniczek procesów partycypacyjnych, których nie znajdziemy w DT.

Jak już wspominaliśmy, w DT odnajdziemy podobne metody i techniki, które stosowane są w badaniach jakościowych w antropologii czy socjologii. Jednak wywiady i ankiety realizowane są tu inaczej, a badania terenowe są z reguły krótkie i nie zakładają długotrwałego zanurzenia się w terenie,

<sup>28</sup> Satysfakcjonujące teoretycznie rozpisanie DT jako pola wymagałoby osobnego tekstu i badań empirycznych. W szczególności konieczne byłoby opisanie walki o wpływy wewnątrz pola. Promotorzy i użytkownicy DT przypuszczalnie tworzą wspólny front na zewnątrz, aby uzyskać uznanie dla swojego podejścia, co daje im przewagę w rozmaitych grach. Wciąż jednak w obrębie DT istnieć mogą hierarchie i może się toczyć rywalizacja. Należałoby też wyjaśnić, jak DT (lub projektowanie w ogóle) osadzone jest względem pola biznesowego: przedstawiciele DT wygospodarowali dla siebie niszę w organizacjach biznesowych i walczą o to, aby niszę tę rozszerzyć, np. przez działalność „ewangelizacyjną”. Sądzymy jednak, że wstępna charakterystyka pola DT jest wystarczająca z perspektywy celów niniejszego tekstu.

<sup>29</sup> Por. Afeltowicz et al. (2021).



które do pewnego czasu było definiujące dla antropologii społecznej. W badaniach antropologicznych coraz częściej odchodzi się od długotrwałych badań terenowych i decyduje się na podejście wielostanowiskowe, wciąż jednak różni się ono od krótkich, szybkich, wręcz prowizorycznych obserwacji stosowanych w DT. Różnica polega również na tym, jak dane są opracowywane. Etnografia to w dużej mierze specyficzna technika pisania. Tymczasem badania terenowe stosowane w DT nie są w tym sensie etnograficzne – nawet jeśli po obserwacji i rozmowach w terenie przeprowadzonych zgodnie z zasadami DT, powstaje jakaś notatka, to nie będzie to materiał, do którego można wracać, reinterpretując dane w świetle nowych ustaleń lub ujmując je w inne ramy teoretyczne.

Kolejna rzecz, która może budzić wątpliwości badaczy i badaczek społecznych, to milczące założenia na temat rzeczywistości społecznej, jakie są często przyjmowane w DT. Ontologia społeczna, którą operuje się w tym podejściu, jest prosta: świat społeczny składa się z jednostek, które posiadają określone potrzeby i zaspokajają je, korzystając ze znajdujących się w środowisku przedmiotów i ich afordancji. Jest to wyraźnie uproszczony model zaczerpnięty z psychologii poznawczej i środowiskowej<sup>30</sup>, który był już w naukach społecznych krytykowany<sup>31</sup>. Z perspektywy socjologii dyskusyjny jest nie tylko wyraźny indywidualizm metodologiczny DT, ale też fakt, że to podejście praktycznie nie uwzględnia ani dynamiki mikrospołecznej, ani wpływu czynników kulturowo-społecznych. Nie ma też w nim miejsca na władzę, przemoc, wykluczenie, intersekcyjność ani wiele innych ważnych dla nauk społecznych zjawisk. Innymi słowy, w ramach DT – najczęściej *implicit* – dokonuje się uproszczenia złożonego, otwartego i dynamicznego charakteru rzeczywistości społecznej.

Zarówno teoretyczna podbudowa, jak i solidność metodologiczna DT są z perspektywy nauk społecznych co najmniej dyskusyjne. Być może jednak uzasadnione jest to nastawieniem na uzyskanie szybkich, wymiernych efektów. Jednak przy głębszym namyśle również tak rozumiana efektywność okazuje się problematyczna. W przypadku badań społecznych osąd jakości naszej pracy jest po stronie wspólnoty, a umożliwia jej to intersubiektywna komunikowalność wyników. Kryzys replikacji<sup>32</sup> uświadamia nam, ile wysiłku wymaga zapewnienie replikowalności i transparentności badań. W przypadku DT tego typu wysiłków zwyczajnie się nie podejmuje. W teorii weryfikatorem wyników DT jest rynek, na którym projektowana innowacja odnosi sukces lub nie. W praktyce jednak przyczyną rynkowego niepowodzenia może być wiele czynników, z których część z nich ma charakter losowy i niekontrolowalny. O ile w przypadku innowacji rynkowych można powoływać się na przykład na ideę rynków efektywnych czy mądrości cen, o tyle w przypadku innowacji społecznych – którymi DT również się para – trudno wskazać coś analogicznego. Ostatecznie zatem skuteczność DT *nie jest* weryfikowana w warunkach

<sup>30</sup> Norman (2013); Gibson (1979).

<sup>31</sup> Przykładem niech będzie dyskusja wokół pojęcia afordancji: Bloomfield et al. (2010).

<sup>32</sup> Zob. np. Wiggins, Christopherson (2019).

naturalnych. Warto odnotować, że jest niewiele publikacji naukowych<sup>33</sup>, choćby w ramach studiów nad designem, które pokazywałyby, że DT jest bardziej skuteczną metodą niż inne podejścia (lub brak metody w ogóle).

Zostawmy kwestie metodologiczne i skupmy się na politycznych i światopoglądowych konsekwencjach popularności DT. Jak pokazują STS, metody i narzędzia, za pomocą których badamy rzeczywistość, mogą ją nie tylko reprezentować, ale także społecznie kształtować. DT podsuwa nam pewne konkretne koncepcje świata społecznego i jego problemów. W tym miejscu warto wprowadzić kategorię solucjonizmu<sup>34</sup>. Według jednego z ujęć solucjonizm to skłonność do definiowania problemów społecznych, politycznych i kulturowych w kategoriach *stricte* technicznych, wręcz inżynierskich. Tego typu techniczne nachylenie często prowadzi do tego, że złożone, czasami „wredne” (*wicked*) problemy, próbujemy sprowadzić do „usterek”, które da się usunąć za pomocą punktowych interwencji inżynierskich, często zakładających zaawansowane technologicznie rozwiązania. Klasycznym przykład solucjonizmu jest zielona rewolucja, czyli próby rozwiązania problemu głodu na świecie przez opracowanie bardziej efektywnych metod produkcji i dystrybucji żywności. Wysiłki te wprawdzie dały nam takie wynalazki, jak ryż złoty, ale nie mogły rozwiązać problemu głodu, gdyż ten jest często ubocznym skutkiem rozpadu instytucji państwowych lub jest celowo wywoływany w ramach konfliktów politycznych i wojen<sup>35</sup>.

Co DT ma wspólnego z solucjonizmem? Można powiedzieć, że DT jest programowo solucjonistyczne, gdyż przekonuje, że stanowi uniwersalną metodę rozwiązywania problemów. Dość typowe dla podejść solucjonistycznych jest też obecne w DT widzenie tunelowe, przejawiające się w definiowaniu problemów w języku dostępnych narzędzi. Biorąc pod uwagę wskazane wcześniej uproszczenia ontologiczne i epistemologiczne, oraz deklarowaną, ale niekoniecznie udowodnioną skuteczność, DT również można zarzucać dopasowywanie problemów do możliwości zespołu projektanckiego i narzędzi, które ma do dyspozycji. DT oferuje nam wizję zmiany społecznej, która następuje skokowo, a problemy społeczne mogą zostać po prostu „rozwiązane”. Technooptymizm DT nie uwzględnia jednak trudności związanych z wprowadzaniem pomysłów w życie, wyzwań związanych z przyjmowaniem i dyfuzją innowacji czy niezamierzonych efektów zmian<sup>36</sup>.

Z perspektywy socjologicznej solucjonizm można także interpretować jako orientację, której popularność służy określonej dystrybucji władzy. Trudno nie zauważyć, że DT sytuuje się w centrum przemian społeczno-gospodarczych współczesnego świata. Wraz z innymi pokrewnymi podejściami (np. *user experience design*) przyczyniło się do powstania platform, systemów i aplikacji, które „rozwiązują” nasze problemy. Bez odpowiednio zaprojektowanych interfejsów, ścieżek użytkownika czy doświadczeń usługi oferowane przez sektor

<sup>33</sup> Dukala et al. (2023).

<sup>34</sup> Morozov (2013).

<sup>35</sup> Drèze, Sen (1990).

<sup>36</sup> Np. Berkhout et al. (2000).

wysokich technologii miałyby problem w konkurowaniu z tradycyjnymi, starszymi technologicznie rozwiązaniami. Związki DT z współczesnym modelem gospodarczym można rozpatrywać jako jeszcze bardziej fundamentalne. Według Luca Boltanskiego i Eve Chiapello<sup>37</sup> żyjemy dziś w epoce „nowego ducha kapitalizmu”, który zakłada krytykę tego, co było dla wcześniejszego kapitalizmu definitywne (industrializacja, degradacja środowiska, alienacja itd.). Kapitalizm wchłania wymierzone w siebie krytyki, oferując pozornie bardziej „ludzkie” organizacje, produkty i modele biznesowe; sprzyja emancypacji, rozwojowi osobistemu, nonkonformizmowi, kreatywności i innowacyjności<sup>38</sup>. W swoich założeniach DT stawia użytkownika w centrum procesu, składa obietnicę rozwiązania wielu kwestii społecznych i zapowiada większy poziom emancypacji. DT dostarcza zatem metod, za pomocą których „kapitalizm przyciąga aktorów [...] oferując im pewne formy wyzwolenia, które maskują nowe typy opresji”<sup>39</sup>.

Osobną krytykę można sformułować pod adresem społecznych inicjatyw realizowanych w trybie DT. Wspomnianą wyżej interwencję przeprowadzoną w Nepalu i Indiach można odczytywać w kategoriach neokolonializmu: oto opracowana w krajach zamożnej Północy metoda jest wykorzystywana do radzenia sobie z problemami „zacoфанego” Południa, przy tym metodę tę stosują zachodni eksperci, którzy wsłuchują się w głosy grup deprywowanych i próbują z nimi „empatyzować”. Teoretycznie DT ma pomóc lepiej zrozumieć specyfikę i potrzeby społeczności lokalnej, ale czy nie jest to tylko „humanizująca” nakładka na typowy projekt rozwojowy zainicjowany i realizowany z perspektywy wyobrażeń i interesów krajów rozwiniętych? W tym ujęciu DT może być lokalnie skutecznym podejściem, ale nie zmienia to dotychczasowej logiki rozwojowej, tym bardziej że DT skłania się raczej ku punktowym zmianom i nastawione jest na łatwe zwycięstwa, a nie długofalowy rozwój społeczny.

#### **IV. ZAKOŃCZENIE: MYŚLENIE PROJEKTOWE JAKO INSPIRACJA DLA NAUK SPOŁECZNYCH**

Nie zdziwimy się, jeśli część czytelników i czytelniczek przerwie lekturę tekstu na krytyce, traktując DT jako podejście zdyskredytowane. Inne osoby mogłyby uznać, że nasza krytyka jest zbyt łagodna lub pomija jakiś aspekt. Można również uznać znaczenie DT, stwierdzając, że nauki społeczne powinny ustąpić mu pola, pielęgnując swoją aktualną domenę. Chcielibyśmy jednak wykroczyć poza dekonstruowanie lub ignorowanie i zastanowić się, co nauki społeczne mogą zrobić z DT (jak się nim zainspirować) lub nawet wraz z DT (włączając się w prace projektanckie lub włączając osoby posługujące się DT do swoich projektów). Są ku temu dwa powody. Po pierwsze, pomimo wszystkich wymienionych zarzutów DT wciąż cieszy się popularnością. A że jest konku-

<sup>37</sup> Boltanski, Chiapello (2018).

<sup>38</sup> Bröckling (2015).

<sup>39</sup> Boltanski, Chiapello (2018): 425.

rencyjnym polem instytucjonalnym, otwarte pozostaje pytanie, czy socjologia i inne dyscypliny społeczne mogą je lekceważyć. Po drugie, w DT dostrzec można pewien potencjał metodyczny, który nauki społeczne mogłyby spróbować wykorzystać. Być może tak jak DT zapożyczyło od nauk społecznych pewne zasoby, tak nauki społeczne mogą przejąć pewne elementy DT. Zanim spróbujemy wyciągnąć lekcje z DT dla nauk społecznych, musimy lepiej zrozumieć dzielące je różnice. Tu ponownie odwołamy się do koncepcji Bourdieu.

Zetknięcie osób parających się DT z badaczami i badaczkami społecznymi można ująć w kategoriach zderzenia dwóch różnych habitusów. Różnimy się nie tylko sposobem myślenia, ale i dyspozycjami do działania. Teoretycznie w obu obszarach mamy do czynienia z badaniem i rozwiązywaniem problemów, ale w praktyce oba podejścia robią to bardzo różnie. Łatwo zauważyć, że badania społeczne koncentrują się na definiowaniu i wyjaśnianiu problemów, DT zaś zorientowane jest na rozwiązanie. Gdy badaczka społeczna nie wie czegoś o danym zjawisku, rozważa przeprowadzenie ukierunkowanych pomiarów w celu uzyskania pełniejszego obrazu. Projektantka spyta najpierw, czy przybliży ją to do osiągnięcia określonego zdefiniowanego praktycznego celu. Badaczka dąży do wiedzy pewnej i pełnej, choć niekoniecznie takiej, która podsunie jej rozwiązanie. Projektantkę zadowoli wiedza częściowa, ale przekładalna na działania (*actionable*). Badania społeczne wymagają ostrożności i sceptycyzmu, w efekcie czego badacze i badaczki najczęściej wychodzą ze swoich pracowni z propozycjami rozwiązań dopiero pod koniec długiego procesu. W DT propozycje rozwiązań pojawiają się niemal od początku.

Prowizoryczność i specyficzny pragmatyzm DT są obce naukom społecznym. DT można odczytywać jako metodologiczną „partyzantkę”, ale można też pomyśleć o DT jako pewnej osobnej, kompletnej kulturze epistemicznej<sup>40</sup>, dla której kluczowe jest skupienie się na problemach praktycznych i rozwiązaniach. Owszem, czasami będą to problemy zdefiniowane „pod” narzędzia, skrojone z myślą o osiągnięciu szybkiego zwycięstwa, wciąż jest to jednak wspólnota stawiająca w centrum problem praktyczny, a nie poznawczy.

Dlaczego skupienie na problemach i przede wszystkim ich rozwiązywaniu jest takie ważne? Po pierwsze, nauki społeczne mają tendencję do ograniczania się do diagnozowania, wyjaśniania i opisywania zjawisk. Niektóre nurty nauk społecznych robią to programowo, otwarcie deklarując neutralność. W innych przypadkach jest to raczej kwestia deficytu kompetencji: nie jesteśmy uczeni, by świat zmieniać, naszą domeną są opis, interpretacja i wyjaśnianie. W tym kontekście, obcując z DT, możemy w jakiejś mierze ponownie odkryć satysfakcję z tworzenia czegoś, co wykracza poza sferę pojęciową i tekstualną, a nawet odzyskać wiarę w możliwość zmieniania świata, choćby tylko punktowo. DT wzmacnia poczucie sprawczości oraz wyposaża w narzędzia do planowania interwencji. Dodatkowo iteracyjny charakter DT i szkicowość poszczególnych etapów wprowadzają więcej swobody. Dla socjologów i socjolożek funkcjonujących na co dzień w reżimie akademickiej pracy, gdzie wysoko wartościuje się

<sup>40</sup> Knorr Cetina (1999).

intelektualny sceptycyzm, wyrafinowanie teoretyczne i metodologiczną solidność, DT może być jak powiew świeżego powietrza.

Po drugie, nauki społeczne mają trudność z transmitowaniem i zaszczepianiem w kulturze oraz rozmaitych polach instytucjonalnych swoich kategorii, metafor i modeli<sup>41</sup>. DT demonstruje, że coś takiego jest możliwe. Promuje „miękką”, jakościową wiedzę o tym, co społeczne. Okazuje się, że w świecie biznesu, który wydawał się preferować ilościowe pomiary, istnieje miejsce dla metod jakościowych. To, co robią projektanci, nie jest tak odległe od tego, co socjologia robiła przez dekady, a DT można uznać za „pas transmisyjny” dla podejścia humanistycznego. Popularność DT może także przekładać się na większe zapotrzebowanie na stosowne kompetencje badawcze i analityczne w zakresie „miękkich” metod i technik, a więc również więcej atrakcyjnych miejsc pracy dla absolwentów i absolwentek kierunków społecznych w sektorze wysokich technologii. W połączeniu z oficjalną narracją mówiącą o konieczności zharmonizowania czynników technologicznych, biznesowych i społecznych w procesie tworzenia innowacji, w jakiejś mierze daje to nadzieję, że rosnąca świadomość roli, powstające produkty i usługi będą w większym stopniu uwzględniały „czynnik ludzki” i będą stały się wygodniejsze, łatwiejsze w obsłudze czy bardziej dostępne.

Po trzecie, DT może pomóc badaczom i badaczkom w przemyśleniu tożsamości socjologii jako dyscypliny. Jak pisaliśmy wielokrotnie, DT opiera się na innych założeniach niż metodologia nauk społecznych. Promowana jest tu prowizoryczność i niedoskonałość. Czasami mówi się w tym kontekście o zwinności, zasadzie akceptowania niejednoznaczności, innym razem o korzyściach uczeniu się na własnych porażkach. Zasadniczo wszystkie te rzeczy są do pogodzenia z rygorem naukowym, ponieważ to, że akceptujemy błędy i niejednoznaczność, nie oznacza, że działamy w tym trybie cały czas. A co jeśli DT jest w stanie pomóc nam uporać się z istotnymi wyzwaniem dyscyplinarnymi, takimi jak funkcjonowanie w obiegu wzajemnie wykluczających się koncepcji teoretycznych? Na problem ten zwraca uwagę między innymi Duncan Watts<sup>42</sup>. Wskazując na przypadki z historii nauki, przekonuje on, że rozwiązania nietrywialnego problemu praktycznego musiałyby skutkować postępowaniem między innymi w dziedzinie teorii. Przekonuje też, że nauki społeczne skupione na problemach powinny zostać uzupełnione o nauki społeczne skupione na rozwiązaniach. Przykładowo, dziś wiemy dużo o pułapkach społecznych, ale nie potrafimy skutecznie z nich wyprowadzać społeczności, a badacze i badaczki najczęściej próbują transferować poza akademię istniejącą już wiedzę, która zasadniczo nie była tworzona w celu rozwiązania konkretnych problemów praktycznych. Są zatem popularyzatorami lub „tłumaczami”, a nie inżynierami rozpoczynającymi nowe badania z myślą o rozwiązaniu.

Watts nie mówi, jak dokładnie miałyby wyglądać nauka społeczna skupiona na rozwiązaniach, wskazuje tylko na możliwość zastosowania modelu *big science* w naukach społecznych, argumentując, że tego typu przedsięwzięcia

<sup>41</sup> Afeltowicz, Pietrowicz (2013).

<sup>42</sup> Duncan Watts (2017).

w wielu dyscyplinach doprowadziły do przełomów i teoretycznych, i instrumentalnych. DT dostarcza nam konkretniejszego modelu. Wprawdzie nie nadaje się do rozwiązywania wielkich problemów, ale być może to właśnie na drobnych rozwiązaniach powinniśmy się skupić? Może nauki społeczne poszukujące rozwiązań małych i średnich problemów (a nie tylko piszące o problemach) mogłyby częściowo zaadaptować pragmatyczną epistemologię DT? Naszym zdaniem, nawet zachowując zdrowy krytycyzm, nie warto zamykać się na tę możliwość.

## Bibliografia

- Afeltowicz, Ł., Pietrowicz, K. (2013). *Maszyny społeczne. Wszystko ujdzie, o ile działa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Afeltowicz, Ł., Suchomska J., Goszczyński W. (2021). Partycypacyjne badania w działaniu: analiza polskich doświadczeń. *Avant* 12(3): 1–25. <https://doi.org/10.26913/avant.2021.03.04>
- Berkhout, P.H.G., Muskens, J.C., Velthuisen J.W. (2000). Defining the rebound effect. *Energy Policy* 28(6/7): 425–432.
- Bloomfield, B.P., Latham, Y., Vurdubakis, T. (2010). Bodies, technologies, and action possibilities: when is an affordance? *Sociology* 44(3): 415–433. <https://doi.org/10.1177/0038038510362469>
- Boltanski, L., Chiapello, È. (2018). *The New Spirit of Capitalism*. London: Verso Books.
- Bourdieu, P. (2005). *The Social Structure of the Economy*. Trans. by Ch. Turner. Cambridge: Polity Press.
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Harper Business.
- Brown, T., Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Development Outreach* 12(1): 29–43.
- Bröckling, U. (2015). *The Entrepreneurial Self: Fabricating a New Type of Subject*. London: SAGE.
- Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design Issues* 8(2): 5–21.
- Chen, J. (2009). A Warm Embrace That Saves Life. [https://www.ted.com/talks/jane\\_chen\\_a\\_warm\\_embrace\\_that\\_saves\\_lives](https://www.ted.com/talks/jane_chen_a_warm_embrace_that_saves_lives) [dostęp: 2.05.2022].
- Collins, H., Pinch, T. (2004). *The Golem at Large: What You Should Know about Technology*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107589049>
- Cross, N. (2011). *Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work*. Oxford: Berg.
- Cross, N., Dorst, K., Roozenburg, N. (1992). *Research in Design Thinking. Proceedings of a Workshop Meeting Held at the Faculty of Industrial Design Engineering*. Delft: Delft University Press.
- Dam, R.F. (2021). 5 Stages in the Design Thinking Process. <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process> [dostęp: 2.05.2022].
- Dorst, K. (2011). The core of ‘design thinking’ and its application. *Design Studies* 32(6): 521–532. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006>
- Drèze, J., Sen, A. (1990). *Hunger and Public Action*. Oxford: Clarendon Press.
- Dukala, K., Pyrkosz-Pacyna, J., Czarny, R. (2023). DTMethod: a new evidence-based design thinking methodology for effective teamwork. *Sustainability* 15(5): 4187. <https://doi.org/10.3390/su15054187>
- Gibson, J. (2014). The theory of affordances. In: J.J. Giesecking et al. (eds.), *The People, Place, and Space Reader* (pp. 56–60). New York: Routledge.
- Heijne, K., van der Meer, H. (2019). *Road Map for Creative Problem Solving Techniques: Organizing and Facilitating Group Sessions*. Boom.
- IDEO. (2012). *Design Thinking for Educators*. <https://page.ideo.com/design-thinking-edu-toolkit> [dostęp: 2.05.2022].

- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., Çetinkaya, M. (2013). Design thinking: past, present and possible futures. *Creativity and Innovation Management* 22(2): 121–146. <https://doi.org/10.1111/caim.12023>
- Kaufman, J.C., Sternberg, R.J. (eds.). (2010). *The Cambridge Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511763205>
- Kelley, T., Kelley, D. (2013). *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential within us All*. New York: Crown Business.
- Kimbell, L. (2011). Rethinking design thinking: Part I. *Design and Culture* 3(3): 285–306.
- King, S., Chang, K. (2016). *Understanding Industrial Design: Principles for UX and interaction design*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.
- Knorr Cetina, K. (1999). *Epistemic Cultures: How the Sciences Make Knowledge*. Harvard: Harvard University Press.
- Ku, B., Lupton, E. (2022). *Health Design Thinking. Creating Products and Services for Better Health*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Liedtka, J. (2018). Why design thinking works. *Harvard Business Review* 96(5): 72–79.
- Liedtka, J., Salzman, R., Azer, D. (2018). *Design Thinking for the Greater Good. Innovation in the Social Sector*. New York: Columbia Business School Publishing.
- Lockwood, T. (ed.) (2010). *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*. New York: Allworth Press.
- Martin, R.L. (2009). *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
- Morozov, E. (2013). *To Save Everything, Click Here: Technology, Solutionism, and the Urge to Fix Problems that Don't Exist*. London: Penguin Books.
- Norman, D. (2013). *The Design of Everyday Things*. New York: Basic Books.
- Osborn, A. (1967). *Your Creative Power*. Charles Scribner's Sons: New York
- Rowe, P.G. (1991). *Design Thinking*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Seitz, T. (2020). *Design Thinking and the New Spirit of Capitalism: Sociological Reflections on Innovation Culture*. Trans. Lisa Cerami. Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-31715-7>
- Sheppard, B. et al. (2018). The Business Value of Design. *McKinsey Quarterly*, October 25, 2018.
- Simon, H.A. (1973). The structure of ill structured problems. *Artificial Intelligence* 4(3/4): 181–201. [https://doi.org/10.1016/0004-3702\(73\)90011-8](https://doi.org/10.1016/0004-3702(73)90011-8)
- Skowrońska, M. (2019). Miasto i myślenie projektowe. *Design thinking jako skrzynka narzędziowa. Człowiek i Społeczeństwo* 48: 75–90. <https://doi.org/10.14746/cis.2019.48.5>
- Stewart, S.C. (2011). Interpreting design thinking. Editorial. *Design Studies* 32(6): 515–520. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.08.001>
- Watts, D.J. (2017). Should social science be more solution-oriented? *Nature Human Behaviour* 1: article no. 0015. <https://doi.org/10.1038/s41562-016-0015>
- Wiggins, B.J., Christopherson, C.D. (2019). The replication crisis in psychology: an overview for theoretical and philosophical psychology. *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology* 39(4): 202–217. <https://doi.org/10.1037/teo0000137>
- Zielińska, E. (2013). Design thinking. Model pracy badawczej w obliczu dzikich problemów nauk społecznych. *Stan Rzeczy* 4: 168–185.

