

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

Wydział Nauk Stosowanych

mgr Lubomira Trojan

**ZASTOSOWANIE DESIGN THINKING
W ZARZĄDZANIU NIEMATERIALNYM
DZIEDZICTWEM KULTUROWYM REGIONU**

**Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:
dr hab. Bernarda Ziębickiego, prof. UEK**

Dąbrowa Górnicza 2023

Spis treści

| | |
|--|----|
| 1. Przesłanki wyboru tematu pracy | 3 |
| 2. Cele pracy i hipotezy badawcze | 6 |
| 3. Przebieg badań i struktura pracy | 10 |
| 4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych..... | 18 |
| 5. Wnioski z badań | 20 |
| 6. Kierunki dalszych badań..... | 23 |
| 7. Wartość dodana pracy..... | 24 |
| 8. Plan pracy | 27 |

1. Przesłanki wyboru tematu pracy

Dziedzictwo kulturowe odgrywa bardzo ważną rolę w funkcjonowaniu społeczeństw i jest znaczącym zasobem w rozwoju społeczno-gospodarczym¹. Od lat 90. XX wieku w rozumieniu jego roli i charakteru zachodzą rewolucyjne zmiany. Ich prekursorem był G.J. Ashworth, który postulował, by za dziedzictwo uznawać wszelki dorobek ludzi, a jego użycie determinowane było przez użytkowników². Takie rozumienie dziedzictwa uznaje wartość nie tylko materialnych, trwałych obiektów i zabytków, ale i dziedzictwa niematerialnego³. **Dziedzictwo traktowane jest jako zasób oraz proces, które można kształtować stosownie do potrzeb odbiorców**⁴. Przenoszenie punktu ciężkości z wartości samego dziedzictwa na potrzeby społeczeństwa J. Purchla określa wręcz zmianą jego ontologicznego statusu⁵.

Z tymi zmianami wiąże się konieczność zarządzania dziedzictwem, czyli udzielania jak najtrafniejszych odpowiedzi na pytania dotyczące dostępności dziedzictwa i potrzeb jego odbiorców⁶. Dziedzictwo jest według współczesnych koncepcji zasobem poddawany ciągłej redefinicji, zatem i pojęcie zarządzania nim jest jeszcze niedookreślone, nie ma jasnych zasad i reguł⁷. Model zarządzania dziedzictwem opracowany przez Narodowy Instytut Dziedzictwa został podzielony na trzy etapy:

- 1) Identyfikacja dziedzictwa, ocena wartości, analiza stanu zachowania,
- 2) Analiza społeczno-gospodarczego potencjału dziedzictwa, identyfikacja barier i czynników rozwoju,
- 3) Planowanie, programowanie i wdrażanie ochrony dziedzictwa⁸.

Model ten podkreśla wagę stawiania pytań o rolę dziedzictwa dla społeczności depozytariuszy (mianem depozytariuszy dziedzictwa określa się wspólnoty i społeczności, dla których dziedzictwo jest źródłem wiedzy, przekonań, tradycji

¹ CHCFE Consortium, *Cultural Heritage Counts for Europe*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 2015, <https://www.europanostra.org/our-work/policy/cultural-heritage-counts-europe>, [20.08.2019].

² G.J. Ashworth, P.J. Larkham (red.), *Building a new heritage. Tourism, Culture and Identity in the New Europe*, Routledge, London–New York 1994, s. 16.

³ Konwencja UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego, z dn. 17.10.2003 r., Dz.U. 2011, nr 172, poz. 1018, art. 2.

⁴ G. Ashworth, *Planowanie dziedzictwa*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 2015, s. 13.

⁵ J. Purchla, *Dziedzictwo kulturowe a kapitał społeczny*, Małopolskie Studia Regionalne, nr 1(21), s. 47.

⁶ J. Purchla, *Dziedzictwo...*, s. 21-30.

⁷ M. Murzyn, *Zarządzanie dziedzictwem kulturowym na podstawie wartości*, „Zarządzanie w kulturze” 2016, t. 17, z. 3, s. 196.

⁸ A. Chabiera, A. Kozioł, B. Skaldawski, *Dziedzictwo obok Mnie – poradnik zarządzania dziedzictwem w gminach*, Narodowy Instytut Dziedzictwa, Warszawa 2016, s.164.

i wartości⁹) oraz wagę angażowania ludzi w jego ochronę i rozwój. Dziedzictwo podlega zmianom, wykorzystywane jest w procesach rozwoju regionów, powinny one jednak tak, by nie zatracić wartości, jaką mu wspólnota przypisuje.

Zarządzanie dziedzictwem wspierane jest przez wykorzystywanie kreatywnych metod pracy i narzędzi. Jedną z takich metod jest **design thinking - zbiór zasad wywodzący się z obszaru designu i praktyki projektantów, z dużym powodzeniem wykorzystywany we współczesnym projektowaniu produktów, usług, procesów i zmian społecznych, w których istotne jest odnajdywanie perspektywy pojedynczego człowieka**¹⁰. Procesy design thinking zakładają pełną współpracę z ostatecznymi użytkownikami – od fazy badawczej, umożliwiającej poznanie potrzeb klientów, aż po testowanie i opiniowanie przez nich zaprojektowanych rozwiązań¹¹. Design thinking jest sposobem myślenia o wyzwaniu i jego kontekście, a także sposobem twórczego rozwiązywania problemów. Posiada pewien skatalogowany zestaw metod, technik i narzędzi, które bywają stosowane elastycznie, w zależności od charakteru danego procesu.

Powyższe **czynniki związane ze wzrostem znaczenia dziedzictwa kulturowego oraz skutecznością design thinking w rozwiązywaniu trudnych wyzwań stanowiły podstawową przesłankę do podjęcia w ramach pracy doktorskiej analizy możliwości adaptacji metody design thinking do zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym (NDK) regionu**. To dziedzictwo jest, zgodnie z wytycznymi UNESCO, bardzo istotne dla poczucia ciągłości i ludzkiej tożsamości oraz przyczynia się do wzrostu poszanowania dla różnorodności kulturowej oraz ludzkiej kreatywności¹².

W literaturze przedmiotu występuje znikoma liczba badań testujących zależności pomiędzy stosowaniem metody design thinking a zarządzaniem NDK regionu. Badania prowadzone nad zagadnieniem design thinking obejmują zakres wpływu i skuteczności metody przede wszystkim w zarządzaniu przedsiębiorstwami lub jednostkami publicznymi. Efekty prowadzenia procesów, które bazują na metodzie design thinking

⁹ Depozytariusze: osoby należące do lub wywodzące się ze społeczności, w której dany element NDK jest przekazywany z pokolenia na pokolenie. Dzięki temu przekazowi osoby te posiadają wiedzę, umiejętności i znajomość znaczeń związanych z tym elementem dziedzictwa. Źródło: *Krajowa lista niematerialnego dziedzictwa kulturowego*, Narodowy Instytut Dziedzictwa, https://niematerialne.nid.pl/Dziedzictwo_niematerialne/Krajowa_inwentaryzacja/Krajowa_lista_dziedzictwa_niematerialnego.pdf, [17.03.2022].

¹⁰ T. Brown, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, HarperBusiness, New York 2009, s. 12.

¹¹ B. Rudkin Ingle, *Design Thinking dla przedsiębiorców i małych firm*, Onepress, Gliwice 2015, s. 28.

¹² Konwencja UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego, z dn. 17.10.2003 r., Dz.U. 2011, nr 172, poz. 1018, art. 2.

i mają wpływ na poczucie tożsamości i dobrostan członków społeczności, są w literaturze przedmiotu przedstawiane w niewielkim wymiarze. W zakresie badań nad zastosowaniem i barierami stosowania design thinking w obszarze NDK istnieje więc luka poznawcza.

Skuteczne zarządzanie NDK staje się jednym z kluczowych wyzwań, jakie stoją przed regionami w kontekście ich konkurencyjności i rozwoju¹³. Z prowadzonych przez autorkę obserwacji oraz doświadczeń życia zawodowego wynika, że instytucje i organizacje, które na co dzień zarządzają NDK, potrzebują wsparcia i narzędzi, które wspomagałyby ich działania oraz współpracę z depozytariuszami. Wyzwania związane z zarządzaniem NDK zidentyfikowano zatem także na gruncie praktycznym.

Proponowany w ramach rozprawy doktorskiej problem badawczy jest uzasadniony dostrzeżonymi lukami (teoretyczną, metodyczną i empiryczną) w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości¹⁴, w zakresie zastosowania metody design thinking w zarządzaniu NDK regionu:

- **luka teoretyczna (teoretyczno-poznawcza)** – dotyczy identyfikacji procesu zarządzania NDK regionu oraz metodycznych aspektów design thinking;
- **luka metodyczna** – związana jest z adaptacją metodyczną design thinking do zarządzania NDK;
- **luka empiryczna** – dotyczy diagnozy procesu zarządzania dziedzictwem kulturowym regionu oraz próby zastosowania metody design thinking w rozwiązywaniu problemów z zakresu zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym, a także oceny efektów tego zastosowania.

W pracy podjęto rozważania dotyczące NDK w perspektywie interdyscyplinarnej, łącząc w eksploracji problemu badawczego wiedzę z dziedzin zarządzania oraz antropologii kultury i projektowania. Próba wypełnienia zauważonych luk i rozwiązania przedstawionego problemu badawczego jest istotna z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia, zarówno dla instytucji odpowiedzialnych za zarządzanie dziedzictwem,

¹³ K. Helpa-Liszkowska, *Dziedzictwo kulturowe jako czynnik rozwoju lokalnego*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2013, t. 1, nr 6, s. 5–18.

¹⁴ Zob. M. Lisiński, M. Szarucki, *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2020, s.7-9.

jak i dla samych jego depozytariuszy. Wyniki mogą przyczynić się do rozwoju procesów zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym w Polsce.

2. Cele pracy i hipotezy badawcze

Problem badawczy, czy design thinking, ugruntowane już w biznesie, może stanowić również skuteczne narzędzie w obszarze tak odmiennym, jak zarządzanie NDK regionu, skonkretyzowano w formie następujących pytań badawczych:

- 1) Na czym polega proces zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu?
- 2) W jakim stopniu niematerialne dziedzictwo kulturowe wpływa na rozwój regionu?
- 3) Czy możliwe jest przeniesienie stosowanej w biznesie metody design thinking do odmiennego obszaru, jakim jest zarządzanie niematerialnym dziedzictwem kulturowym?
- 4) Na czym powinna polegać adaptacja metody design thinking do zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym?
- 5) Jakie są efekty zastosowania metody design thinking w obszarze niematerialnego dziedzictwa kulturowego?
- 6) Jakie są uwarunkowania wdrażania rozwiązań wzorniczych inspirowanych dziedzictwem kulturowym regionu?

W celu uzyskania odpowiedzi na powyższe pytania i wypełnienia zauważonych luk, autorka pracy podjęła badania służące identyfikacji czynników umożliwiających wykorzystanie metody design thinking w zarządzaniu NDK regionu.

Cel główny pracy określono jako adaptacja metody design thinking do zarządzania NDK. Został on zdekomponowany na następujące cele szczegółowe o charakterze teoretyczno-poznawczym, metodycznym i praktycznym:

Cele teoretyczno-poznawcze:

- 1) Identyfikacja procesu zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu;
- 2) Uporządkowanie aparatu pojęciowego odnoszącego się do metody design thinking oraz zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu;
- 3) Ocena roli niematerialnego dziedzictwa kulturowego w rozwoju regionu;

- 4) Przedstawienie modelu zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu;
- 5) Ocena skuteczności zastosowania metody design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu.

Cele metodyczne:

- 1) Opracowanie założeń metodycznych adaptacji design thinking do zarządzania NDK;
- 2) Opracowanie narzędzi badawczych – kwestionariusza ankiety oraz scenariuszy wywiadów pogłębionych.

Cele praktyczne:

- 1) Identyfikacja uwarunkowań stosowania metod kreatywnych w dziedzictwie kulturowym;
- 2) Zastosowanie metody design thinking w procesie zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu i wskazanie rekomendacji dotyczących jej wdrożenia;
- 3) Opracowanie modelu zastosowania design thinking w obszarze NDK.

Dla proponowanej problematyki pracy doktorskiej przyjęto następującą hipotezę główną:

H_g. Design thinking stanowi skuteczne narzędzie zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu.

Hipoteza główna została rozwinięta w ramach przyjętych do weryfikacji hipotez szczegółowych:

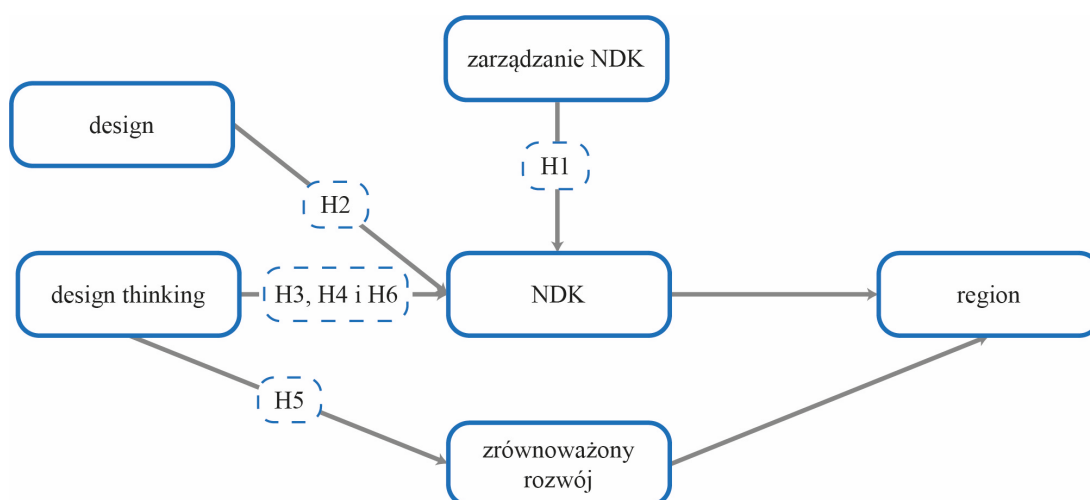
- H_{s1}** Działania w zakresie zarządzania NDK mają pozytywny wpływ na rozwój regionu.
- H_{s2}** W Polsce design w obszarze niematerialnego dziedzictwa kulturowego wykorzystywany jest głównie jako narzędzie stylizacji.
- H_{s3}** W Polsce design thinking wykorzystywane jest w rozwoju niematerialnego dziedzictwa kulturowego regionu w niewielkim zakresie.
- H_{s4}** Implementacja metody design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu wymaga uwzględnienia specyfiki i odrębności tego obszaru.

H_{s5} Istnieje pozytywne powiązanie pomiędzy zastosowaniem design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym i realizacją założeń zrównoważonego rozwoju regionu.

H_{s6} Design thinking stanowi skuteczne narzędzie kreowania innowacyjnych rozwiązań w obszarze niematerialnego dziedzictwa kulturowego regionu.

Hipotezy, które zostały przyjęte w pracy, oraz występujące między nimi relacje stały się podstawą do zbudowania teoretycznego modelu badań. Przedstawiono go na rysunku 1.

Rysunek 1. Model teoretyczny badań



Źródło: opracowanie własne

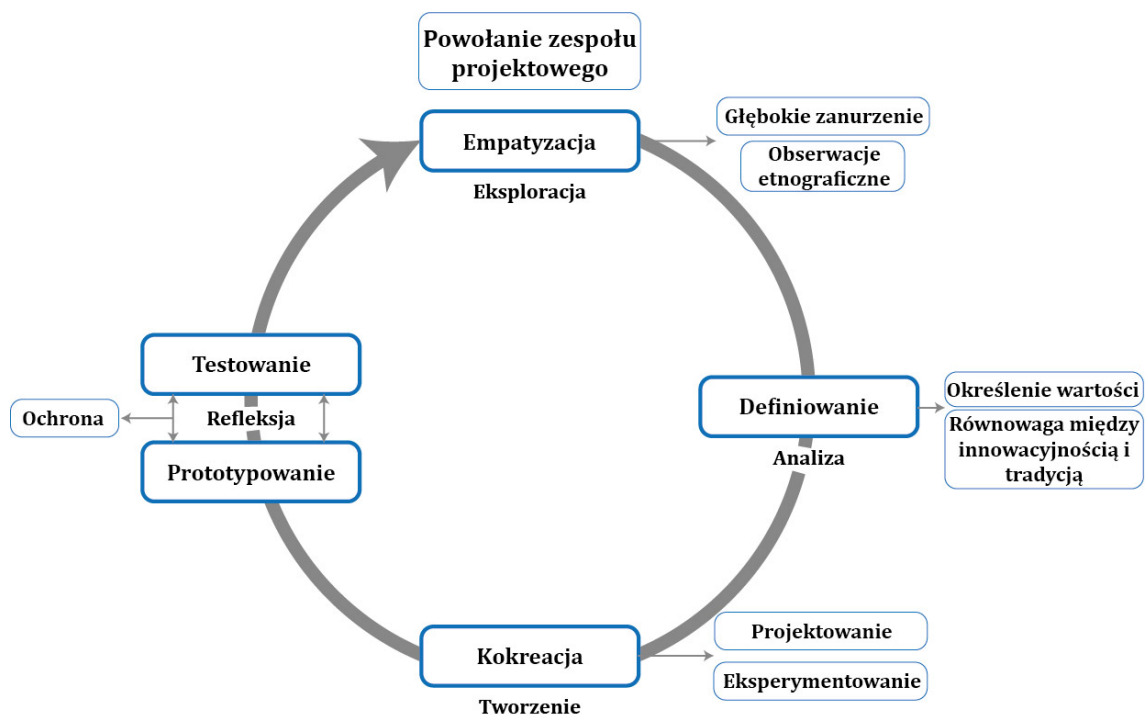
W założonym modelu badań zaplanowano opracowanie i przetestowanie wyłonionego na podstawie badań literaturowych **modelu procesu design thinking dostosowanego do specyfiki NDK regionu**. Został on opracowany na potrzeby eksploracji problemu badawczego w oparciu o studia literaturowe, analizę danych zastanych, obserwacje i osobiste doświadczenia autorki. W ramach modelu założono:

- holistyczne podejście do dziedzictwa, uwzględniające konieczność widzenia jego jak najszerszego obrazu i analizowania go z wielu perspektyw;
- skupienie procesu na człowieku i jego rozumieniu dziedzictwa;
- kolisty charakter procesu, obrazujący płynność etapów i możliwość powrotu do poszczególnych faz w każdym momencie trwania procesu;

- konieczność ustalenia ram i zasad procesu (ang. *design principles*), dzięki którym nie dojdzie do naruszenia wartości dziedzictwa;
- kluczowe etapy procesu prowadzonego w obszarze NDK, którymi są: empatyzacja (tu: nacisk na wykorzystanie metod etnograficznych) oraz kokreacja (tu: podkreślona została współpraca, zespołowe działanie o interdyscyplinarnym charakterze, kluczowe dla dogłębnego zrozumienia trudno definiowalnych problemów);
- dobór odpowiedniego moderatora i powołanie zespołu projektowego o określonym składzie;
- połączenie dwóch etapów: prototypowanie i testowanie.

Opracowany model procesu, uwzględniający powyżej opisane czynniki, zaprezentowano graficznie na rys. 2.

Rysunek 2. Model procesu design thinking w niematerialnym dziedzictwie kulturowym regionu



Źródło: opracowanie własne

Kolisty model procesu design thinking w obszarze NDK zakłada koncentrację na człowieku - skupienie na potrzebach ostatecznych odbiorców rozwiązań, ale

i kształtowanie ich zgodnie z opiniami osób, które są strażnikami wartości i idei dziedzictwa. Wysokie kompetencje moderatora, określony skład zespołu projektowego, głębokie zanurzenie w wartości, ideę i rolę, jakie pełni dany element niematerialnego dziedzictwa, a potem współtworzenie rozwiązań w szacunku dla depozytariuszy i danej społeczności, są wyróżnikami procesu. Kształtować one też będą podejście do organizacyjnych aspektów procesu. Niezależnie od długości jego trwania, liczby zaangażowanych osób i intencji, jakie zainicjują proces, wrażliwa materia dziedzictwa wymaga poszanowania, czujności i ciągłej refleksji osób, które wykorzystują metodę w procesach zarządzania NDK.

3. Przebieg badań i struktura pracy

Praca doktorska ma charakter diagnostyczno-koncepcyjno-metodyczny. Zdiagnozowano w niej rozwiązania w zakresie zarządzania NDK regionu oraz określono możliwości, korzyści i uwarunkowania wdrożenia metody design thinking do zarządzania tymże dziedzictwem. Proces badawczy oparto na założeniu łączenia paradygmatów neopozytywistyczno-funkcjonalnego oraz interpretatywno-symbolicznego¹⁵. Zastosowano triangulację metod, oznaczającą łączenie metod jakościowych oraz ilościowych¹⁶. Wybór takiego podejścia znalazł uzasadnienie w złożoności postawionych pytań i celów badawczych. Zasada triangulacji metod ilościowych i jakościowych pozwoliły na spojrzenie na problem adaptacji design thinking do zarządzania NDK w sposób bardziej całościowy, kontekstowy, z różnych perspektyw, dzięki czemu obserwowany świat społeczny został „urealniony”¹⁷. Badania ilościowe pozwoliły na osiągnięcie celu, jakim jest objaśnienie i sprawdzenie teorii poprzez poszukiwanie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy zmiennymi, a badania jakościowe umożliwiły głębsze zrozumienie badanego zjawiska oraz postaw i opinii respondentów¹⁸. Przeprowadzone badania ilościowe oraz jakościowe zostały przy tym zintegrowane, uzupełniają się i odpowiadają na ten sam problem badawczy.

¹⁵ Zob. Ł. Sułkowski, *Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, wyd. III rozszerzone, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 436.

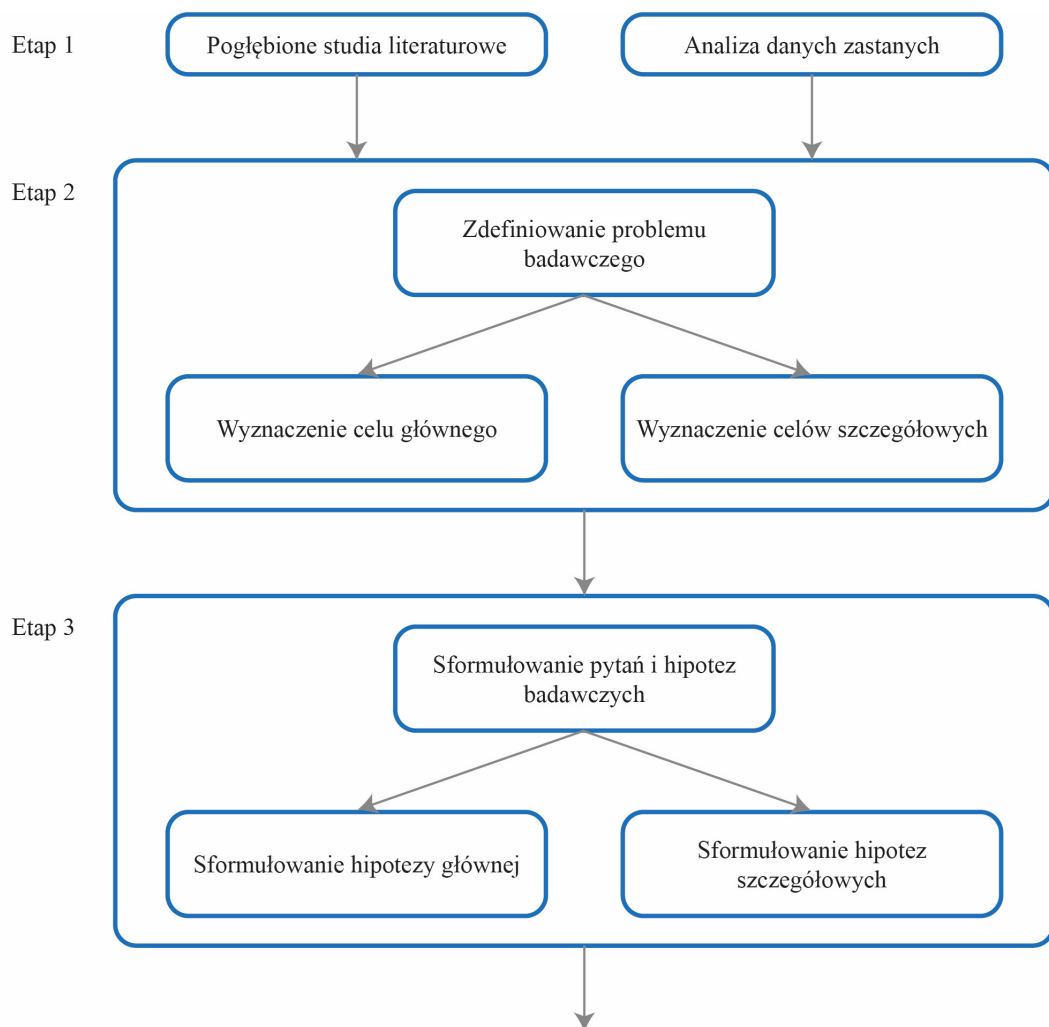
¹⁶ M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2003, s. 97.

¹⁷ S. Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzetenienie badań*, [w:] *Podstawy metodologii badań...*, s. 261.

¹⁸ J.W. Creswell, *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe, mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, s. 29.

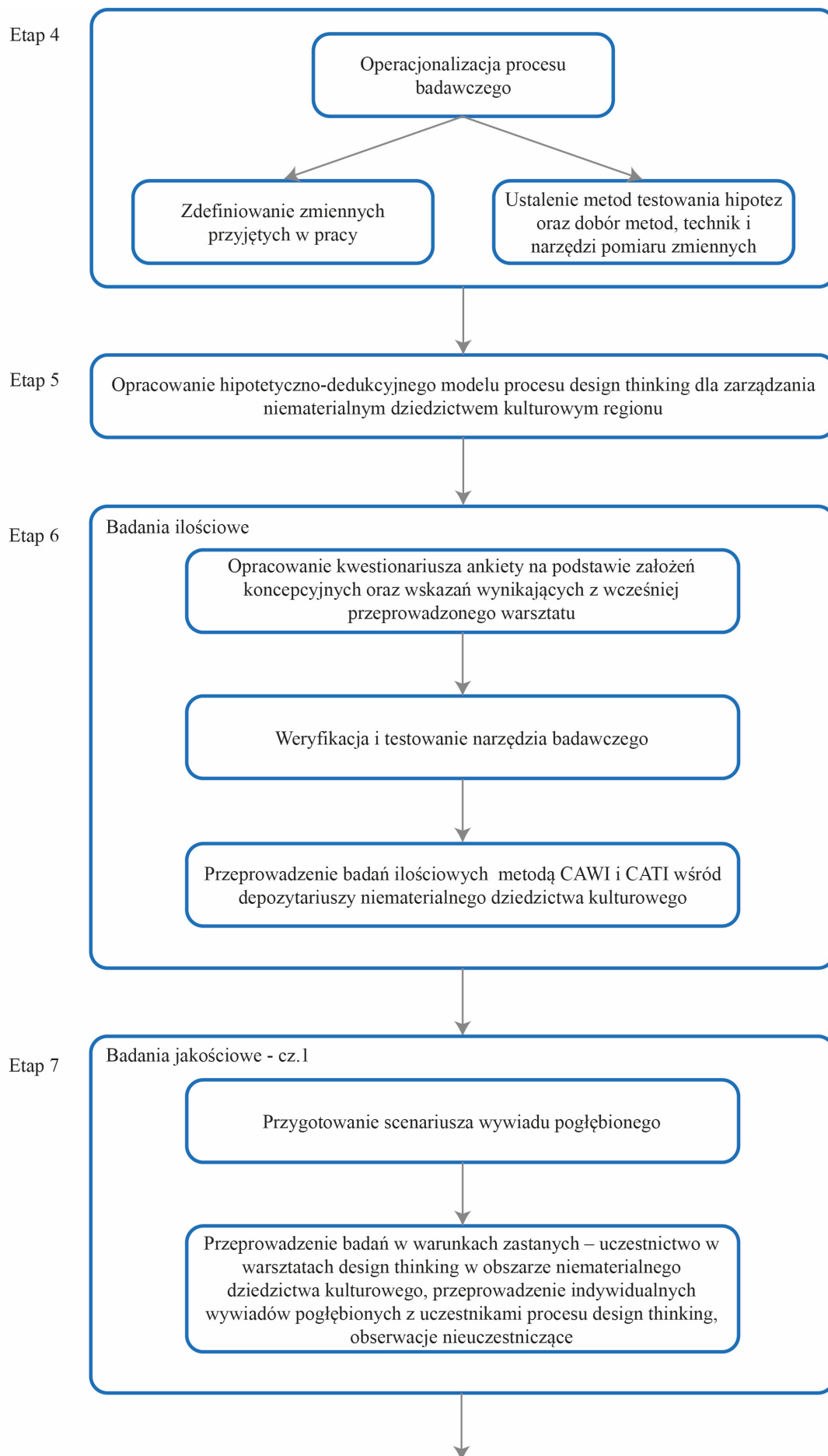
Podjęmowane w toku procesu badawczego czynności podzielono na dwa etapy, określone przez J. Apanowicza jako koncepcja badań oraz realizacja badań¹⁹. Uwzględniając zasady procedury badawczej i budowy modelu badawczego, zaproponowane przez A. Zakrzewską-Bielawską²⁰, a także biorąc pod uwagę złożoność opisanego powyżej tematu badawczego, przyjęto, że proces badawczy obejmować będzie jedenaście etapów kolejno realizowanych czynności badawczych. Zostały one zaprezentowane na rys. 3.

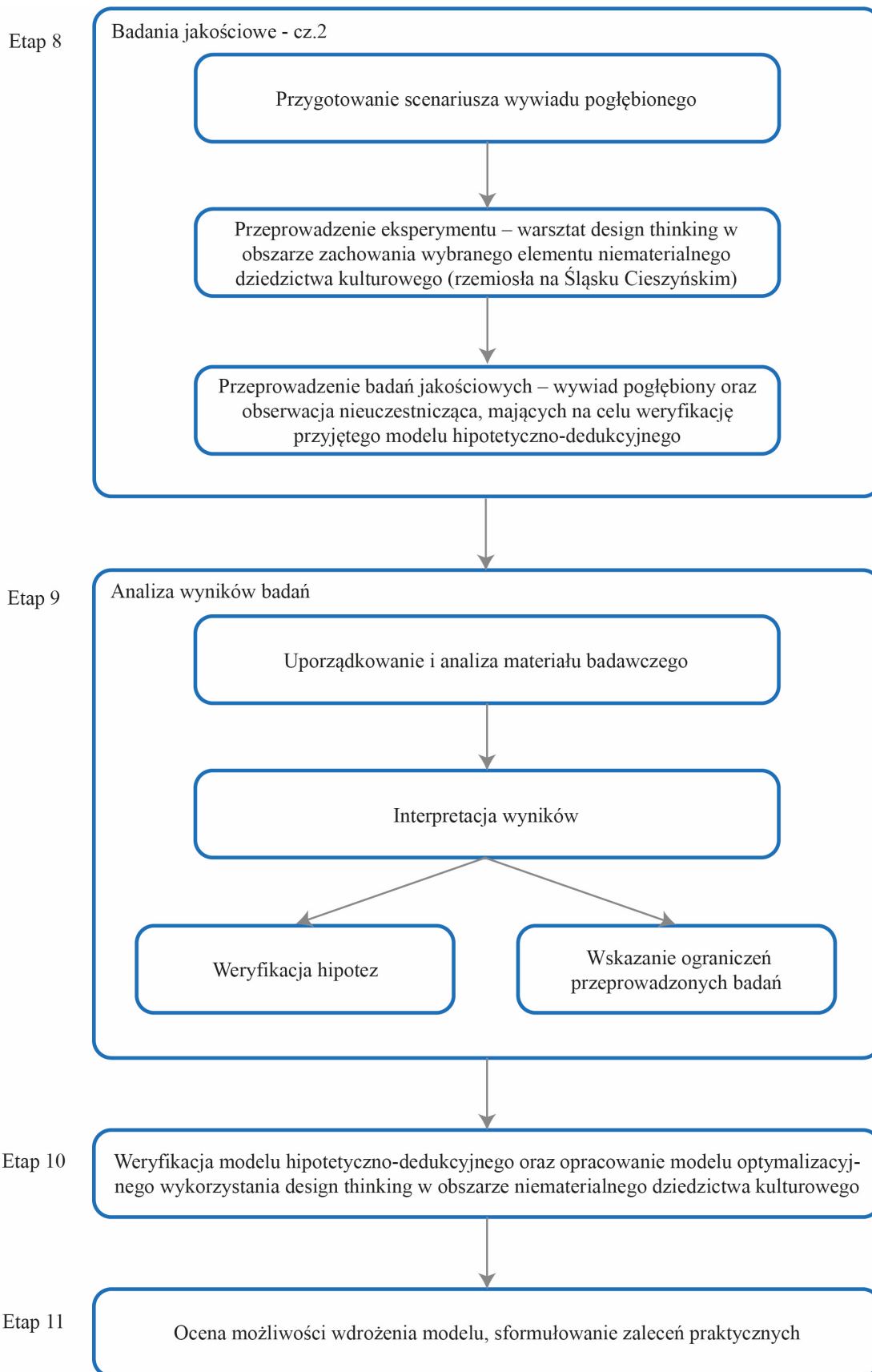
Rysunek 3. Schemat postępowania badawczego



¹⁹ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Bernardinum, Gdynia 2002, s. 97.

²⁰ A. Zakrzewska-Bielawska, *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i kierowanie” 2018, nr 2(181), s. 18.





Źródło: opracowanie własne

Głównymi metodami zastosowanymi w pracy były badania sondażowe, metoda eksperymentu naukowego zaliczana przez S. Sudoła do metod badań społecznych²¹, a także wywiady pogłębione częściowo strukturyzowane.

Badania sondażowe zostały wykonane techniką ankiety, przy wykorzystaniu narzędzia, jakim jest kwestionariusz ankietowy. W opracowaniu kwestionariusza badań ankietowych bazowano na przeprowadzonych badaniach literaturowych, a także na własnych doświadczeniach autorki pracy, wynikających z przeprowadzonego wcześniej warsztatu design thinking (dotyczącego zachowania tzw. wzoru opolskiego, występującego na terenie Opolszczyzny). Celem badań ankietowych było rozpoznanie kwestii zarządzania NDK, sprawdzenie poziomu wykorzystywania w tym obszarze kreatywnych metod, a także identyfikacja problemów występujących w tym zakresie. Badanie sondażowe przeprowadzono na grupie 381 respondentów wyłonionych w wyniku doboru celowego spośród podmiotów, które mają w spektrum działalności obszary związane z zachowaniem dziedzictwa kulturowego. Byli to przedstawiciele instytucji kultury, organizacji pozarządowych i administracji samorządowej. Próba badawcza została dobrana na podstawie definicji pojęcia depozytariuszy NDK, a jako kryterium przyjęto zapis znajdujący się w zadaniach statutowych organizacji pozarządowych, instytucji kultury lub w zadaniach własnych wydziałów administracji samorządowej, dotyczący ochrony NDK. Badania wykonano metodą *mixed-mode*, technikami CAWI/CATI.

Badania jakościowe w prowadzonym procesie badawczym przybrały różne formy. W toku procesu przeprowadzono wywiady pogłębione, częściowo standaryzowane, prowadzone na podstawie opracowanych wcześniej scenariuszy. Wywiady przeprowadzone zostały z dwiema grupami respondentów, ich wyniki zostały następnie porównane.

Wywiady odbywały się w trakcie warsztatów design thinking w obszarze niematerialnego dziedzictwa kulturowego, przeprowadzonych w ramach projektu Ilucidare (w których autorka pracy występowała w roli uczestniczki), jak i w trakcie wywołanego i moderowanego przez autorkę pracy eksperymentu. Uczestnikami pierwszego z warsztatów byli młodzi profesjonaliści, pochodzący z różnych krajów i zajmujący się na co dzień zarządzaniem dziedzictwem kulturowym. Wywiady przeprowadzono z dziesięciorgiem respondentów, wśród których znalazło się dwoje

²¹ S. Sudół, *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2007, s. 70–72.

Polaków i ośmiu obcokrajowców, z którymi wywiady prowadzone były w języku angielskim. W drugim przypadku zespół projektowy został powołany zgodnie z założeniami opracowanego modelu design thinking dla NDK i wywiady przeprowadzono z 13 depozytariuszami rzemiosła z regionu Śląska Cieszyńskiego. Wywiady miały formę wywiadu bezpośredniego, prowadzonego różnymi torami w zależności od rozmówcy. Kwestionariusz wywiadu wysyłany był także drogą komputerową, a następnie wypełniany przez respondentów.

Jak wspomniano wcześniej, **autorka zaprojektowała hipotetyczno-dedukcyjny model procesu design thinking stosowanego w obszarze NDK, który został w toku prowadzenia badań jakościowych przetestowany.** Testowanie miało miejsce w trakcie warsztatu rozumianego jako eksperyment naukowy - powtarzalny zabieg poznawczy, polegający na celowej zmianie przez badacza wybranych czynników, przy równoczesnej kontroli pozostałych czynników, wykonany w celu wywołania lub ustalenia wielkości skutków dokonanej zmiany²². Celem eksperymentu jest wykrywanie zależności przyczynowej pomiędzy zmiennymi. Eksperyment wymaga postawienia hipotezy badawczej, która jest następnie testowana²³. W przypadku opisywanego procesu badawczego brzmiała ona następująco: „Design thinking stanowi skuteczne narzędzie kreowania innowacyjnych rozwiązań w obszarze niematerialnego dziedzictwa kulturowego regionu”. Eksperyment miał umożliwić weryfikację założenia, że design thinking ułatwia wypracowanie innowacyjnych rozwiązań służących zachowaniu i rozwojowi NDK oraz ocenę skuteczności zaproponowanego modelu procesu. Eksperyment przybrał tu formę warsztatu przeprowadzonego z depozytariuszami rzemiosła w regionie Śląska Cieszyńskiego. Optymalny wzorzec postępowania badawczego w przypadku eksperymentu w obszarze organizacji i zarządzania powinien zostać wzbogacony o wyniki badań jakościowych, w których trakcie można analizować wytwory badanych czy prowadzić wywiady pogłębione i dyskusje grupowe²⁴, stąd po zakończeniu warsztatu właśnie z jego uczestnikami przeprowadzono drugą część wspomnianych powyżej wywiadów pogłębionych.

²² A. Wodecka-Hyjek, *Znaczenie metod obserwacji i eksperymentu w badaniach naukowych z zakresu zarządzania*, [w:] *Humanizacja pracy. Heterogeniczność czy unifikacja – zachowania organizacyjne w XXI wieku*, (red.) D. Walczak-Duraj [i in.], 4(290), Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Płock 2017, s. 38.

²³ S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 2006, s. 163.

²⁴ E. Kowalczyk, *Eksperyment w psychologii i możliwość jego wykorzystania w naukach o zarządzaniu*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2016, vol. 4, no. 1, s. 97.

W prezentowanym procesie badawczym wykorzystano również metody pomocnicze. Były nimi:

- obserwacja bezpośrednia nieuczestnicząca – ta metoda polega na zbliżeniu się do badanej społeczności przy zachowaniu pozycji outsidera i określeniu swojej tożsamości i roli badacza²⁵. Obserwacje prowadzono dwukrotnie: w trakcie warsztatów design thinking organizowanych w ramach projektu Ilucidare oraz w trakcie moderowanego przez autorkę warsztatu design thinking, poświęconego rzemiosłu na Śląsku Cieszyńskim. Celem obserwacji było zbadanie reakcji uczestników na poszczególne etapy metody design thinking (np. entuzjazm, znużenie, niezrozumienie procesu), a także na uzyskane w wyniku procesu rezultaty;
- grupowa dyskusja w trakcie eksperymentu, dotycząca wykorzystywania metod kreatywnych w pracy nad zachowaniem dziedzictwa, a także granic dopuszczanej przez depozytariuszy ingerencji w istotę i wartości NDK;
- benchmarking w zakresie rozwiązań dotyczących zastosowania design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu;
- metody analizy i konstrukcji logicznej, dzięki którym problem badawczy został podzielony na mniejsze czynniki i zbadany indywidualnie, a uzyskane wyniki ponownie połączone w wyniku konstrukcji logicznej²⁶;
- metody statystyczne zastosowane do analizy statystycznej wyników badań.

Analizę danych ankietowych przeprowadzono za pomocą pakietu Statistica. Do eksploracji danych i weryfikacji hipotez badawczych wykorzystano:

- rozkłady procentowe, miary położenia i rozproszenia,
- test niezależności chi-kwadrat oraz współczynnik V Cramera do zbadania zależności między zmiennymi,
- test U Manna-Whitneya i ANOVA Kruskala-Wallisa (z nieparametrycznym testem post-hoc) do zbadania różnic między średnimi.

Łączenie zaprezentowanych powyżej metod ilościowych oraz jakościowych umożliwiło otrzymanie danych pozwalających na przetestowanie postawionych hipotez badawczych i realizację celów pracy.

²⁵ M. Ciesielska, K. Wolanik Boström, M. Öhlander, *Obserwacja*, [w:] *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, (red.) D. Jemiłniak, PWN, Warszawa 2012, s. 53.

²⁶ J. Apanowicz, *Metodologia...*, s. 60–77.

W strukturze dysertacji wyróżnić można dwie warstwy: teoretyczną oraz metodyczno-empiryczną. W części teoretycznej trzon stanowi analiza dotychczasowego stanu wiedzy dotyczącego tematu pracy, analiza i krytyka piśmiennictwa, która umożliwia realizację celów teoretyczno-poznawczych dotyczących procesu zarządzania NDK regionu oraz genezy i rozwoju metody design thinking. Ukazano modele metody, jej poszczególne etapy i zastosowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwami.

W części metodologicznej zaprezentowano metodykę badań oraz założenia adaptacji metody design thinking do zarządzania NDK regionu. W tym celu zastosowano jako metody badawcze analizę źródeł literaturowych oraz wywiady pogłębione.

Część empiryczna rozprawy zawiera prezentację wyników badań własnych.

Dysertacja składa się z pięciu rozdziałów poprzedzonych wstępem i zakończonych podsumowaniem.

Pierwsze dwa rozdziały stanowią rozważania oparte o studia dostępnej literatury przedmiotu. W rozdziale pierwszym przedstawiono definicje dziedzictwa kulturowego i problematykę ewolucji jego znaczenia, a także charakterystykę NDK. Zaprezentowano polski system prawny ochrony tegoż dziedzictwa i wytyczne wynikające z ratyfikowanej przez Polskę Konwencji UNESCO z 2003 r. Zwrócono uwagę na uwarunkowania wykorzystywania dziedzictwa w procesach rozwoju regionalnego, przedstawiono również wyabstrahowany z szerszego modelu, opracowanego przez Narodowy Instytut Dziedzictwa, model zarządzania NDK w Polsce.

Rozdział drugi rozpoczyna analiza roli, jaką we współczesnym świecie odgrywa design oraz procesy zarządzania designem. Ta analiza stanowi tło do zaprezentowania metody design thinking. W tym rozdziale przedstawiono jej definicje, założenia, ewolucję i charakterystykę procesu oraz charakterystycznych dla niej narzędzi. Na podstawie analizy literatury przedmiotu wyłoniono i scharakteryzowano modele design thinking: „podwójnego diamentu” Design Council, Ideo i Tima Browna, model Stanford d.school oraz projektowania włączającego Norweskiej Rady Designu. Cały podrozdział poświęcono zastosowaniu metody design thinking w zarządzaniu przedsiębiorstwami, wreszcie rozważono korzyści i ograniczenia metody.

Trzeci rozdział ma charakter metodyczny: zaprezentowano w nim narzędzia oraz etapy badań własnych. Opisano tam cele i hipotezy badawcze oraz przyjęte metody

badan. Zawarto także opis procesu operacjonalizacji zmiennych, narzędzia służące do ich pomiaru oraz charakterystykę próby badawczej.

Czwarty rozdział ma charakter teoretyczno-koncepcyjny. Przedmiotem rozważań jest możliwość adaptacji metody design thinking do zarządzania NDK regionu. Przedstawiono dobre praktyki w zakresie wykorzystania design thinking w zarządzaniu NDK, założenia oraz obszary zastosowania metody, a także etapy procesu prowadzonego w tym obszarze. W ostatniej części zaproponowano model procesu design thinking dla obszaru niematerialnego dziedzictwa kulturowego.

W ostatnim, piątym rozdziale (empirycznym) przedstawiono statystyki opisowe badanych i ich analizę oraz wyniki badań jakościowych. Dokonano także weryfikacji hipotez badawczych. Uzyskane wyniki zostały poddane interpretacji, w wyniku której potwierdzono przyjęty na podstawie literatury model procesu design thinking w obszarze NDK.

W zakończeniu rozprawy przedstawiono wnioski końcowe z przeprowadzonych badań, wskazano elementy nowości oraz najważniejsze osiągnięcia badawcze pracy dla teorii i praktyki nauk o zarządzaniu i jakości. Zaprezentowano także rekomendacje praktyczne przy jednoczesnym wskazaniu ograniczenia przyjętego podejścia badawczego i kierunki dalszych badań.

Do pracy dołączono bibliografię pozycji literaturowych, źródeł internetowych, a także spis tabel i rysunków. W aneksie umieszczono kwestionariusz ankiety i scenariusze indywidualnych wywiadów pogłębionych.

4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

Przeprowadzony proces badawczy i realizacja celów szczegółowych umożliwiły osiągnięcie głównego celu dysertacji, jakim była adaptacja metody design thinking do zarządzania NDK regionu. Posłużyły także do weryfikacji hipotezy głównej, mówiącej iż: „Design thinking stanowi skuteczne narzędzie zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu”. Zarządzanie dziedzictwem rozumiane tu było jako „świadome, odpowiedzialne i przemyślane podejmowanie opartych na rzetelnej i gruntownej wiedzy decyzji, dotyczących dziedzictwa kulturowego, by je jak najlepiej wykorzystać dla dobra publicznego”²⁷, a skuteczność jako wypracowanie rozwiązań

²⁷ K. Gutowska, *Problemy zarządzania...*, s. 112.

najbardziej adekwatnych do potrzeb osób, które będą je stosować, a zarazem zachowujących wartość dziedzictwa.

Potwierdzono także większość hipotez szczegółowych, ich zestawienie wraz z efektami weryfikacji przedstawiono zbiorczo w poniższej tabeli (tab. 1).

Tabela 1. Zestawienie hipotez i efektów ich weryfikacji

| Numer hipotezy | Hipoteza | Efekt weryfikacji | Uzasadnienie |
|----------------|---|------------------------|---|
| H1 | Działania instytucji w zakresie zarządzania NDK mają pozytywny wpływ na rozwój regionu | potwierdzona częściowo | sprawdzono istnienie różnic między średnimi (test U Manna-Whitneya) w celu wyznaczenia czynników związanych z zarządzaniem NDK, w tym jego ochroną i rozwojem, mających wpływ na rozwój regionu |
| H2 | W Polsce design w obszarze NDK wykorzystywany jest głównie jako narzędzie stylizacji | potwierdzona | reprezentowane przez respondentów instytucje podejmują aktywności projektowe głównie o charakterze „stylizacyjnym”, czyli dotyczące opracowań graficznych (plakaty, ulotki, wydawnictwa, opakowania) |
| H3 | W Polsce design thinking wykorzystywany jest w rozwoju NDK regionów w niewielkim zakresie | potwierdzona | niski poziom udziału respondentów w procesach design thinking |
| H4 | Implementacja metody design thinking w zarządzaniu NDK regionu wymaga uwzględnienia specyfiki i odrębności tego obszaru | potwierdzona | — wysoka ocena konieczności wykorzystania czynnika dotyczącego zachowania charakteru regionu, — wysoki poziom oceny, niezależnie od rodzaju organizacji (organizacja pozarządowa, administracja, instytucja kultury) |
| H5 | Istnieje pozytywne powiązanie pomiędzy zastosowaniem design thinking w zarządzaniu NDK i realizacją założeń zrównoważonego rozwoju regionów | odrzucona | test U Manna-Whitneya nie wykazał istotnych statystycznie różnic między oceną przydatności metody design thinking w osiąganiu celów zrównoważonego rozwoju regionu w zależności od udziału w procesie design thinking |
| H6 | Design thinking stanowi skuteczne narzędzie kreowania innowacyjnych rozwiązań w obszarze NDK | potwierdzona | opinie ekspertów- respondentów uczestniczących w warsztatach design thinking w obszarze NDK, którzy określali rozwiązania jako innowacyjne i możliwe do wypracowania tylko w toku procesu design thinking |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Ważnym aspektem badań było przeprowadzenie warsztatu, który oparty był o przyjęte na podstawie badań literaturowych zasady. Przeprowadzony proces design thinking w obszarze rzemiosła na Śląsku Cieszyńskim, wraz z wynikami przeprowadzonych wywiadów, umożliwił zweryfikowanie hipotetyczno-dedukcyjnego modelu procesu. Model ten został potwierdzony, potwierdzono przyjęte założenia, zmodyfikowaniu uległo tylko jedno z nich dotyczące wagi poszczególnych etapów procesu (nie kokreacja, a empatyzacja i definiowanie).

W dysertacji zrealizowano także założone cele szczegółowe. **Cele teoretyczno-poznawcze** zrealizowano poprzez dokonanie identyfikacji procesu zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu; uporządkowanie aparatu pojęciowego odnoszącego się do metody design thinking oraz zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu, dokonanie oceny roli NDK w rozwoju regionu. Przedstawiono model zarządzania NDK regionu wyabstrahowany z szerszego modelu NID i dokonano oceny skuteczności zastosowania metody design thinking w zarządzaniu NDK regionu.

Cele metodyczne zrealizowano opracowując założenia metodyczne adaptacji design thinking do zarządzania NDK a **cele praktyczne** osiągnięto identyfikując uwarunkowania stosowania metod kreatywnych w dziedzictwie kulturowym, stosując metodę design thinking w realnym procesie dotyczącym NDK regionu, a także wskazując rekomendacje dotyczące jej wdrożenia i opracowując model zastosowania design thinking w obszarze NDK.

5. Wnioski z badań

Wyniki badań ilościowych oraz jakościowych umożliwiły sformułowanie wniosków dotyczących wykorzystania design thinking w tak wrażliwym na ingerencję obszarze, jakim jest dziedzictwo kulturowe w jego niematerialnej odsłonie. Pozwoliły też na przedstawienie rekomendacji działań, jakie mogą być podjęte w organizacjach zajmujących się zarządzaniem NDK. Zrealizowana procedura badawcza dostarczyła wniosków na płaszczyźnie teoriopoznawczej oraz aplikacyjnej.

WNIOSKI TEORIOPOZNAWCZE:

Obszar I – wykorzystanie NDK w regionach:

- w regionach NDK jest wykorzystywane do osiągnięcia ważnych społecznie celów;
- NDK oddziałuje na region w sferze kulturowej i społecznej, wykorzystywane jest w ofercie spędzania czasu wolnego i w marketingu regionów, wzmacnia więzi z regionem.

Obszar II – zastosowanie design thinking w zarządzaniu NDK:

- w organizacjach działających na rzecz ochrony i rozwoju NDK design postrzegany jest jako narzędzie stylizacji i tworzeniu wizerunku, a nie metoda działania, która umożliwia rozwój;
- design thinking jest postrzegane jako przydatne narzędzie przez osoby, które doświadczyły udziału w procesie,
- rezultaty zastosowania metody dotyczą możliwości wykorzystania NDK w regionie oraz zmiany postrzegania NDK jako zasobu;
- **metoda design thinking może być skutecznym narzędziem w procesach rozwoju i zarządzania NDK.**

WNIOSKI APLIKACYJNE:

Obszar I – design thinking w obszarze NDK:

- metoda jest pomocna w radzeniu sobie z wyzwaniami społecznymi, gospodarczymi i klimatycznymi w regionach;
- w procesie konieczne jest uwzględnianie charakteru regionu i samego NDK.

Obszar II – model design thinking w zarządzaniu NDK:

- model procesu dla NDK dostarcza wskazówek dotyczących jego faz, pomocnych technik oraz sposobów budowania zespołu projektowego;
- najważniejszymi fazami procesu są empatyzacja i definiowanie;
- **wdrażanie modelu dostarcza korzyści osobom zarządzającym NDK, jego depozytariuszom i odbiorcom.**

Pzeprowadzony proces badawczy pozwala na stwierdzenie, że wykorzystanie design thinking w zarządzaniu NDK wnosi wartość dodaną, bowiem:

- wpływa na powstawanie rozwiązań o charakterze materialnym i niematerialnym,
- wpływa na powstawanie rozwiązań określanych jako innowacyjne,
- wyposaża osoby zarządzające dziedzictwem w narzędzia usprawniające pracę,
- przybliża rozwiązania do potrzeb odbiorców,
- wzmacnia przekonanie o ważności występowania NDK dla regionu,
- wzmacnia chęć ochrony i rozwoju zjawisk NDK wśród depozytariuszy i osób nim zarządzających,
- wzmacnia więzi społeczne depozytariuszy.

Poczynione w toku procesu badawczego spostrzeżenia, w szczególności te odnoszące się do możliwości wykorzystania design thinking w kreowaniu innowacyjnych rozwiązań w obszarze NDK, a także do faktu zwiększenia potrzeby ochrony i rozwoju NDK, jaka wystąpiła wśród badanych depozytariuszy, pozwalają uznać, że **metoda ma zastosowanie w zarządzaniu NDK regionu**. Wyniki badań udowadniają, iż osoby, które miały możliwość wzięcia udziału w procesie, są przekonane o wartości i przydatności design thinking. Analizy takich procesów pozwoliły także na dogłębniejsze zrozumienie oczekiwań związanych z zastosowaniem metody wśród osób zawodowo zajmujących się dziedzictwem, jak i jego depozytariuszy. **Przeprowadzony warsztat design thinking umożliwił weryfikację przyjętego modelu procesu thinking dla obszaru NDK, potwierdził go, przy czym w toku badań skorygowano założenie mówiące, że najważniejszymi fazami procesu są faza empatyzacji i kokreacji.** Za najważniejsze fazy badani uznali empatyzację i definiowanie.

Wyniki przeprowadzonych badań mają istotne znaczenie dla praktyki zarządzania NDK regionu w instytucjach kultury, organizacjach pozarządowych, na różnych szczeblach administracji samorządowej oraz państwowej, a także wśród niezrzeszonych grup depozytariuszy dziedzictwa, na każdym z trzech etapów zarządzania dziedzictwem ustalonych przez Narodowy Instytut Dziedzictwa²⁸. Badania wykazały, że konieczne jest

²⁸ Są to: 1. Identyfikacja lokalnego dziedzictwa kulturowego, ocena jego wartości, diagnoza stanu zachowania i zagrożeń elementów dziedzictwa; 2. Analiza społeczno-gospodarczego potencjału dziedzictwa, identyfikacja barier i czynników rozwoju związanych z lokalnym dziedzictwem; 3. Planowanie, programowanie i wdrażanie ochrony dziedzictwa oraz efektywne wykorzystanie jego elementów w rozwoju ekonomicznym i społecznym regionu. Zob. A. Chabiera, A. Kozioł, B. Skaldawski, *Dziedzictwo obok Mnie...*, s. 6.

propagowanie metody wśród szerokich grup osób zarządzających dziedzictwem oraz że najmniejsza znajomość metody występuje wśród przedstawicieli samorządów. Działania promocyjne i edukacyjne wprowadzające design thinking powinny być zatem upowszechniane szczególnie w tej grupie.

Analiza wyników badań udowadnia, że **proces design thinking pomaga we włączeniu depozytariuszy dziedzictwa w proces zarządzania nim**, co stanowi istotę postulatów wynikających zarówno z regulacji prawnych, opracowań naukowych, jak i głosów samych depozytariuszy NDK²⁹. Te aspekty zarządzania NDK regionu służą też rozwojowi kultury i społecznych innowacji³⁰, prowadzą do polepszania jakości życia, osiągania celów Agendy 2030 UNESCO i świadomego rozwoju kapitału społecznego.

6. Kierunki dalszych badań

Możliwość adaptacji metody design thinking do potrzeb dziedzictwa kulturowego jest stosunkowo nowym i mało eksploatowanym obszarem badawczym. Wyniki badań przeprowadzonych w ramach niniejszej pracy doktorskiej pozwalają na postawienie wniosku, że jest to obszar wart dalszej eksploracji, a bardziej szczegółowe badania w tym zakresie mogą być prowadzone w licznych kierunkach.

Warto tu zaproponować, by badaniom przyświecało założenie D. Normana, który lokuje design i myślenie projektowe pomiędzy naukami ścisłymi a humanistyką i wskazuje, że w efekcie jego zastosowania powinny powstawać projekty jednocześnie możliwe do wykonania, możliwe do użycia i atrakcyjne dla ludzi³¹. W tym kontekście jako kierunki dalszych analiz zasugerować można szersze badanie atrakcyjności dla odbiorców rozwiązań powstałych w wyniku zastosowania design thinking. Perspektywa człowieka jest w design thinking dominującą i powinna być uwzględniana szczególnie w kontekście dziedzictwa. Niezwykle istotnym aspektem dziedzictwa jest jego rola i znaczenie dla indywidualnej oraz społecznej tożsamości, a zatem kwestię granicy, której nie należy przekraczać w twórczych procesach dotyczących dziedzictwa, tj. granicy ingerencji w to dziedzictwo, należy również poddawać dogłębszym analizom. Trzeba także zwrócić uwagę, że w społecznym odbiorze dziedzictwu

²⁹ Zob. A. Chabiera, A. Kozioł, B. Skaldawski, *Dziedzictwo obok Mnie...*, s.6, G. Ashworth, *Planowanie...*, s. 13, J. Purchla, *Dziedzictwo...*, s. 47.

³⁰ Zob. W. Kwaśnicki, *Innowacje społeczne – nowy paradygmat czy kolejny etap w rozwoju kreatywności człowieka?*, [w:] *Obywatelskość wobec kryzysu: uśpieni czy innowatorzy?*, (red.) W. Misztala, G. Chimiak, A. Kościanski, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa 2015.

³¹ Zob. D. Norman, *Why design education must change*, Core 77, 26.11.2010, <https://www.core77.com/posts/17993/Why-Design-Education-Must-Change>.

przyznawana jest coraz większa rola w konstruowaniu i wyodrębnianiu wartości ważnych dla regionów, dlatego jako istotny kierunek kolejnych badań warto wskazać również badania nad rolą NDK w zrównoważonym rozwoju regionów. Z racji tego, że wyniki badań wskazały na dosyć niski poziom wykorzystywania NDK do rozwoju firm oraz tworzenia nowych produktów i usług bazujących na nim, warte zbadania byłyby uwarunkowania tego stanu.

Chociaż cel i założenia przyjęte na początku opisywanego procesu badawczego zostały osiągnięte, autorka ma świadomość, że przeprowadzony proces badawczy nie był wolny od wad i ograniczeń. W ich kontekście warto zatem wyznaczyć jeszcze takie kierunki badań, jak zastosowanie design thinking w zarządzaniu innymi elementami NDK oraz w zarządzaniu materialnym dziedzictwem kulturowym.

7. Wartość dodana pracy

Zrealizowane cele badawcze przyczyniły się do ograniczenia luki teoretycznej, metodycznej i empirycznej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, w zakresie zastosowania metody design thinking w zarządzaniu NDK regionu.

Do osiągnięć opracowanej rozprawy, stanowiących wkład autorki w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości można zaliczyć następujące elementy:

- 1) Poszerzenie dotychczasowej wiedzy w zakresie ewolucji i znaczenia metody design thinking;
- 2) Identyfikacja procesu i przedstawienie modelu zarządzania NDK;
- 3) Ocena roli NDK w rozwoju regionu;
- 4) Ocena skuteczności zastosowania metody design thinking w zarządzaniu NDK regionu;
- 5) Opracowanie założeń metodycznych adaptacji design thinking do zarządzania NDK;
- 6) Identyfikacja uwarunkowań stosowania metod kreatywnych w dziedzictwie kulturowym;
- 7) Zastosowanie metody design thinking w procesie zarządzania NDK regionu i wskazanie rekomendacji dotyczących jej wdrożenia;
- 8) Opracowanie modelu zastosowania design thinking w obszarze NDK;
- 9) Wskazanie zależności pomiędzy zastosowaniem metody design thinking w obszarze NDK regionu a jego ochroną, rozwojem i zarządzaniem.

Syntetyczne zestawienie celów pracy oraz elementów nowości i osiągnięć badawczych przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Zestawienie elementów nowości i najważniejszych osiągnięć badawczych

| Cel szczegółowy | Osiągnięcie badawcze | |
|---|---|---------------------------------------|
| | Rezultat | Ograniczenie luki badawczej |
| Identyfikacja procesu i przedstawienie modelu zarządzania NDK | na bazie modelu zarządzania dziedzictwem opracowanego przez NID zidentyfikowano i scharakteryzowano proces oraz przedstawiono model zarządzania NDK | w zakresie teoretycznym |
| Ocena roli NDK w rozwoju regionu | <ul style="list-style-type: none"> — przedstawiono ocenę roli NDK odnoszącą się do wybranych elementów rozwoju regionu; — wskazano zależności pomiędzy występowaniem NDK a osiąganiem celów zrównoważonego rozwoju | w zakresie teoretycznym |
| Ocena skuteczności zastosowania metody design thinking w zarządzaniu NDK regionu | <ul style="list-style-type: none"> — ustalono zakres wykorzystania design thinking w rozwoju NDK; — dokonano oceny skuteczności zastosowania metody wśród dwóch grup respondentów: młodych profesjonalistów zarządzających dziedzictwem oraz depozytariuszy; — ustalono zależność pomiędzy koniecznością uwzględniania specyfiki regionu, w jakim występuje NDK, a skutecznością procesu design thinking | w zakresie teoretycznym i empirycznym |
| Opracowanie założeń metodycznych adaptacji design thinking do zarządzania NDK | zidentyfikowano etapy metody design thinking oraz techniki, mające znaczenie w procesach odbywających się w obszarze NDK | w zakresie metodycznym |
| Identyfikacja uwarunkowań stosowania metod kreatywnych w dziedzictwie kulturowym | <ul style="list-style-type: none"> — zidentyfikowano zależności pomiędzy podejmowaniem w organizacjach współpracy z projektantami a obszarami wykorzystywania designu w NDK; — przedstawiono listę uwarunkowań stosowania design thinking w obszarze NDK | w zakresie empirycznym |
| Zastosowanie metody design thinking w procesie zarządzania NDK regionu i wskazanie rekomendacji dotyczących jej wdrożenia | <ul style="list-style-type: none"> — ustalono zakres wykorzystywania design thinking w rozwoju NDK w instytucjach kultury, organizacjach pozarządowych i administracji; — opracowano model procesu design thinking w obszarze NDK | w zakresie empirycznym |

| | | |
|--|---|---------------------------------------|
| Opracowanie modelu zastosowania design thinking w obszarze NDK | <ul style="list-style-type: none"> — zidentyfikowano elementy procesu design thinking determinujące jego skuteczność w przypadku zastosowania dla NDK; — opracowano model procesu uwzględniający specyfikę NDK. | w zakresie teoretycznym i empirycznym |
|--|---|---------------------------------------|

Źródło: opracowanie własne na podstawie procesu badawczego

Wkład rozprawy można także rozpatrywać w zakresie:

- wzbogacenia dotychczasowego dorobku nauk o zarządzaniu w zakresie zarządzania dziedzictwem kulturowym regionu, w szczególności jego niematerialnymi elementami, w odniesieniu do ewolucji znaczenia dziedzictwa kulturowego i znaczenia dziedzictwa w procesach rozwoju regionalnego;
- poszerzenia dotychczasowej wiedzy w zakresie znaczenia designu i ról społecznych, jakie pełni oraz znaczenia zarządzania designem w biznesie;
- poszerzenia dotychczasowej wiedzy w zakresie ewolucji i znaczenia metody design thinking;
- zestawienia modeli metody design thinking, jej etapów i wykorzystywanych narzędzi, a także korzyści oraz barier stosowania metody;
- określenia założeń i obszarów zastosowania design thinking w zarządzaniu NDK regionu oraz metodyki takiego procesu;
- zbudowania modelu procesu design thinking dla obszaru NDK regionu;
- dokonania porównania znaczenia procesu design thinking w obszarze NDK regionu dla grupy młodych profesjonalistów oraz grupy depozytariuszy dziedzictwa.

Wdrażanie zaproponowanego modelu przyniesie osobom zarządzającym NDK, depozytariuszom i odbiorcom szereg korzyści indywidualnych oraz wspólnych, a także profitów, które należy rozpatrywać w szerszym kontekście społecznym, kulturowym, gospodarczym i ekologicznym. Za najważniejsze uznać należy: wzrost poczucia odpowiedzialności za NDK i wzmocnienie potrzeby jego ochrony wśród pracowników instytucji i organizacji, osób zarządzających oraz depozytariuszy NDK, poprawę jakości usług w zakresie NDK oferowanych przez wymienione powyżej instytucje, ulepszone oraz nowe produkty, usługi i doświadczenia bazujące na NDK, wyróżniki regionu wpływające na jego rozwój i budujące przewagę konkurencyjną; wprowadzenie nowych

technik pracy, które umożliwiają lepsze rozpoznanie potrzeb odbiorców dziedzictwa i jego depozytariuszy, wreszcie wzrost poczucia wspólnoty depozytariuszy oraz przekonania o ważności NDK w regionie.

Autorka pracy ma nadzieję, że rozważania będące przedmiotem jej pracy, chociaż niepozabawione ograniczeń i niewyczerpujące wszystkich szczegółowych zagadnień związanych z analizowanym problemem, będą stanowić źródło inspiracji do wykorzystywania twórczych metod pracy w zarządzaniu NDK w Polsce. Być może staną się też inspiracją do budowania relacji, bowiem „niematerialne dziedzictwo kulturowe trzeba chronić, żebyśmy chcieli być dla siebie”³².

8. Plan pracy

Wstęp

Rozdział 1. Proces zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu

- 1.1. Pojęcie i ewolucja znaczenia dziedzictwa kulturowego
- 1.2. Definicja i charakterystyka niematerialnego dziedzictwa kulturowego
- 1.3. System prawny ochronni niematerialnego dziedzictwa kulturowego w Polsce
- 1.4. Dziedzictwo w procesach rozwoju regionalnego
- 1.5. Zarządzanie niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu w Polsce

Rozdział 2. Metoda design thinking i jej wykorzystanie we współczesnym zarządzaniu

- 2.1. Transgresja designu
 - 2.1.1. Definicja designu i jego społeczne role
 - 2.1.2. Zarządzanie designem
- 2.2. Istota i główne założenia metody design thinking
 - 2.2.1. Pojęcie design thinking
 - 2.2.2. Proces design thinking
- 2.3. Geneza i ewolucja metody design thinking
- 2.4. Modele design thinking
 - 2.4.1. Model pracy projektowej Design Council – *Double Diamond*
 - 2.4.2. Model IDEO i Tima Browna
 - 2.4.3. Model Stanford d.school – *Design Thinking Bootleg*
 - 2.4.4. Model projektowania włączającego Norweskiej Rady Designu
 - 2.4.5. Etapy i narzędzia design thinking
- 2.5. Zastosowanie metody design thinking w zarządzaniu przedsiębiorstwami
 - 2.5.1. Obszary i warunki stosowania design thinking w przedsiębiorstwach

³² S. Trebunia-Staszek, wystąpienie w trakcie panelu dyskusyjnego podczas konferencji „Niematerialne dziedzictwo kulturowe w teorii i praktyce”, Muzeum Krakowa, 8–9.11.2021, Kraków, <https://www.youtube.com/watch?v=W3TsRicg550>, [17.10.2022].

- 2.5.2. Przykłady zastosowania design thinking w przedsiębiorstwach
- 2.6. Korzyści i ograniczenia design thinking

Rozdział 3. Metodyka badań własnych

- 3.1. Podstawy metodyczne procesu badawczego
- 3.2. Cele, hipotezy i model badawczy
- 3.3. Etapy i metody przeprowadzonej procedury badawczej
- 3.4. Charakterystyka próby badawczej

Rozdział 4. Adaptacja metody design thinking do zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu

- 4.1. Dobre praktyki w zakresie wykorzystania design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu
 - 4.1.1. Zastosowanie design thinking w zarządzaniu zrównoważonym rozwojem rękodzieła na Tajwanie
 - 4.1.2. Zastosowanie design thinking w zarządzaniu wizerunkiem miasta Olbia na Sardynii
 - 4.1.3. Zastosowanie design thinking w zarządzaniu ofertą kulturalną Dublina
 - 4.1.4. Zastosowanie design thinking na potrzeby zachowania obyczaju malowania porcelany na Opolszczyźnie
- 4.2. Założenia oraz obszary zastosowania design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu
- 4.3. Metodyka design thinking w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu
 - 4.3.1. Inicjowanie procesu i empatyzacja
 - 4.3.2. Definiowanie problemu
 - 4.3.3. Gnerowanie rozwiązań
 - 4.3.4. Prototypowanie i testowanie rozwiązań
 - 4.3.5. Model procesu design thinking dla obszaru niematerialnego dziedzictwa kulturowego

Rozdział 5. Skuteczność design thinking w tworzeniu rozwiązań w obszarze niematerialnego dziedzictwa kulturowego regionu

- 5.1. Zarządzanie niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu
- 5.2. Wpływ niematerialnego dziedzictwa kulturowego na rozwój regionu
- 5.3. Zastosowanie kreatywnych metod w rozwoju niematerialnego dziedzictwa kulturowego regionu
- 5.4. Zastosowanie design thinking w rozwiązaniach z zakresu niematerialnego dziedzictwa kulturowego regionu
 - 5.4.1. Warsztaty design thinking – projekt Ilucidare
 - 5.4.2. Warsztaty design thinking w obszarze rzemiosła na terenie Śląska Cieszyńskiego
- 5.5. Rezultaty design thinking w zakresie niematerialnego dziedzictwa kulturowego
 - 5.5.1. Rezultaty zastosowania metody design thinking w opiniach uczestników projektu Ilucidare oraz eksperymentu naukowego dotyczącego rzemiosła na Śląsku Cieszyńskim
 - 5.5.2. Rezultaty design thinking w zakresie niematerialnego dziedzictwa kulturowego – weryfikacja modelu design thinking

- 5.6. Bariery i ograniczenia stosowania design thinking w zakresie niematerialnego dziedzictwa kulturowego
- 5.7. Podsumowanie wyników badań i weryfikacja hipotez

Zakończenie
Bibliografia
Wykaz tabel
Wykaz rysunków
Załączniki
Streszczenie
Summary