Formy przedsiębiorczości: projektowanie procesów, tworzenie doświadczeń, zmienianie życia. Kathryn Best

Na całym świecie władze publiczne wspierają kreatywne przedsiębiorstwa, dostrzegając w nich siłę sprawczą innowacji i źródło nowych pomysłów na produkty, usługi i rozwiązania, dzięki którym rośnie liczba lojalnych klientów, konsumentów i użytkowników.

Ze względu na rosnącą siłę pomysłów – i rozwój rynku, na którym pomysły te dają pieniądze – coraz częściej jesteśmy świadkami narodzin nowych form przedsiębiorstw, organizacji i przedsięwzięć opartych na współpracy. Zjawisko dotyczy w szczególności branż generujących wartość przez wiedzę, kreatywność i innowacyjność, a określanych wspólnym mianem Gospodarki Kreatywnej. Rozwój kreatywności to kapitał i jedna z najlepszych metod zwiększania przewagi konkurencyjnej w (1) gospodarkach krajowych (ze względu na rozwój kultury i gospodarki, a także przedsiębiorczości, umiejętności i talentów), oraz w (2) firmach komercyjnych (ze względu na możliwość dostarczania na rynek innowacyjnych produktów i usług). Na całym świecie władze publiczne wspierają kreatywne przedsiębiorstwa, dostrzegając w nich siłę sprawczą innowacji i źródło nowych pomysłów na produkty, usługi i rozwiązania, dzięki którym rośnie liczba lojalnych klientów, konsumentów i użytkowników. Kreatywne idee są istotne dla dobrobytu gospodarczego – prywatnego, lokalnego, regionalnego i globalnego.

Oto sześć refleksji na temat rozwoju związków pomiędzy kreatywnością, projektowaniem, biznesem, społeczeństwem i przedsiębiorstwami.

1. Design łączy kreatywność z innowacyjnością, przedsiębiorczością i życiem codziennym.

Design cieszy się dzisiaj szczególnym zainteresowaniem, jako swoisty łącznik pomiędzy kreatywnością, a innowacjami, szczególnie w kontekście możliwości przekuwania pomysłów i koncepcji na nowe produkty i usługi wzbogacające doświadczenia związane z szeroko pojętą jakością życia. Skąd takie podejście do tematu?

- **Design jest zjawiskiem znanym.** Efektów projektowania doświadczamy codziennie w interakcji z produktem, usługą, przestrzenią i systemami.
- **Design stawia człowieka na pierwszym miejscu**. Projektowanie jest zorientowanym na człowieka procesem transformacji; ze względu na coraz silniejszy imperatyw bardziej holistycznego i odpowiedzialnego podejścia do wyzwań wynikających z realiów współczesnego świata, to właśnie w designie kryją się doskonałe opcje wsparcia.
- **Design nadaje pomysłom formę**, zarówno ze względu na sam proces projektowania (na przykład *design thinking*) jak i na jego efekt (na przykład forma i funkcja).

Sukces metodologii projektowania usług oraz *design thinking* wraz z ich technikami i narzędziami, które są zorientowane na użytkownika, pozwalają organizować sposób, w jaki klienci wchodzą w kontakt z produktem czy usługą, a przy tym są szeroko dostępne dla osób spoza świata designu – wywarł silny wpływ na sposób postrzegania przez firmy codziennej działalności. Sukcesowi myślenia projektowego (*design thinking*) w przedsiębiorstwach należy przyklasnąć: wyższa jakość wiele elementów życia codziennego obywateli, konsumentów i użytkowników nie ulega kwestii. Nie można jednakże nie wspomnieć o nieprzewidzianych konsekwencjach. Jaki jest los designu w świecie, w którym *design thinking* stało się zjawiskiem na tyle "znanym", że projektantem staje się każdy? W jakich okolicznościach myślenie projektowe uwzględnia wszystkich przedstawicieli danego środowiska, zmieniając tym samym na lepsze świat nie ograniczający się do użytkowników i interesariuszy? Czy zdarzają się przypadki, gdy *design thinking* przybiera postać wręczanej wątpliwym moralnie instytucjom "Mapy podróży klienta" ("Customer Journey Map"), służącej następnie dehumanizacji i ograniczaniu jakości interakcji na rzecz "korzyści dla akcjonariuszy"? Komu służą wprowadzane przez projektantów zmiany na lepsze – nam wszystkim jako ludzkości, czy

też nie?

> Jakość naszego życia codziennego jest w coraz większym stopniu uzależniona od sposobu, w jaki zaprojektowano produkty, usługi, procesy biznesowe i interakcje technologiczne, z którymi mamy do czynienia jako jednostki, przedstawiciele społeczności i członkowie przedsiębiorstwa, organizacji lub narodu.

2. Design jako siła sprawcza zmian w świecie komercyjnym i w społeczeństwie.

Design sam w sobie jest tożsamy z procesem i jego efektem – to zarówno rzeczownik, jak i czasownik [1]. Doświadczanie wyników projektowania nie wymaga doświadczania samego procesu.

> *Design thinking* jako narzędzie procesowe jest twórczą metodą wspomagania przedsiębiorstw w zarządzaniu zmianą i przekształcaniu informacji i koncepcji do postaci innowacyjnych produktów i usług.

Jest to również popularna metoda angażowania konsumentów i obywateli do interakcji i dialogu, który silnie wpływa na przedsiębiorstwa i prowokuje instytucje i władze do zmian. Ze względu na rosnące znaczenie procesów współpracy i partycypacji w polityce i życiu społecznym, na coraz większą wagę interakcji i ideologii i na wyzwania, w obliczu których stajemy jako ludzkość, coraz istotniejsze staje się poczucie rzeczywistego wpływu na jakość życia codziennego i na przyszłość, w kierunku której dążymy.

Zaangażowanie i rzeczywista sprawczość na rzecz zmian coraz częściej wymagają od rządów, przedsiębiorstw i społeczności – działających indywidualnie i zbiorowo – pełnego zrozumienia założeń i mechanizmów stosowanych procesów (na przykład innowacyjności opartej o współpracę) i nowych modeli biznesowych (na przykład *platform economics*), jak również wymian zachodzących w ramach interakcji (na przykład zbiorów obszernych danych – tzw. *big data*), oraz czynników wpływu na przyszłą jakość życia (na przykład koncepcji równowagi między pracą, a życiem prywatnym – tzw. *work-life balance*). Lepsze zrozumienie założeń projektowych systemów i usług wywierających wpływ na życie codzienne jest znakomitym punktem wyjścia do większej wyrazistości przekazu społecznego i głębszego zaangażowania w procesy zmian politycznych, społecznych i gospodarczych. Stajemy się tym samym lepiej przygotowani do wywierania wpływu na proces i kształt zmian, jak również na sposób prowadzenia przez przedsiębiorstwa i pozostałe organizacje działalności na poziomie lokalnym, regionalnym i globalnym.

3. Procesy projektowania.

Przedsiębiorstwa już czerpią istotne i zapewniające przewagę konkurencyjną korzyści z angażowania użytkowników w różnorodne procesy, takie jak innowacje, których siłą sprawczą są konsumenci oraz podejście oddolne w badaniach rynkowych. Weźmy innowacyjność partycypacyjną – jest to proces ułatwiający kontakt pomiędzy zróżnicowanymi społecznościami i umożliwiający badanie efektu zmiany wprowadzanej przez design w obszarach usług, strategii i organizacji. Możliwości związane z procesem projektowania w kontekście przedsiębiorczości wymagają głębszego zaangażowania we współpracę zapewniającą przewagę konkurencyjną oraz śmiałego angażowania innych w interakcje o nowym formacie, przy jednoczesnym wyjściu poza "strefę komfortu" znanych procesów i praktyk. Interakcje, o których mowa, mogą wymagać trudnych rozmów, prowadzących niekiedy do zagorzałych dyskusji, zderzania się kultur i ewentualnego rozpadu uznanych metodologii – a nawet do czasowej destabilizacji, stanowiącej naturalną składową każdego procesu zmian. Dobra wiadomość natomiast brzmi, iż tarcia mogą być katalizatorem dla innowacji i pozytywnych zmian… o ile zdecydujemy się docenić dzielące nas różnice.

Przy założeniu, że design faktycznie jest ukierunkowany na człowieka, powszechna poprawa jakości życia i zmiana na lepsze muszą oznaczać stworzenie procesów i struktur organizacyjnych bezpośrednio kształtujących bardziej (nie mniej) pożądaną przyszłość. Uzgodnienie przez zróżnicowaną grupę wspólnego kształtu pożądanej przyszłości wydaje się być wyzwaniem samym w sobie – liczne przykłady świadczą natomiast dobitnie, że projektowanie to proces silnie niematerialny, rodzący bogate materialnie efekty.

> Sam akt projektowania – we współpracy z przedsiębiorstwami i na ich rzecz, w drodze rozmów, współpracy i konfrontacji – jest niezmiernie skutecznym katalizatorem na rzecz zmiany i transformacji życia nas wszystkich jako użytkowników, pracowników, klientów, obywateli, instytucji… i życia całej ludzkości.

4. Działalność niecodzienna.

Na całym świecie przedsiębiorstwa traktują design, jako narzędzie stymulowania wzrostu i tworzenia wartości dodanej, na przykład:

- projektowanie jako proces służący opracowywaniu produktów i usług,
- projektowanie jako źródło innowacji i nowych koncepcji,
- projektowanie jako facylitator w rozmowach o nowych projektach pomiędzy stronami
- projektowanie jako katalizator na rzecz zmian organizacyjnych i kulturowych.

Niezależnie od powyższych założeń, ubiegłe lata były okresem trudnym z perspektywy "codziennej działalności gospodarczej". Przedsiębiorstwa redefiniują kształt prowadzonej działalności z myślą o lepszym jej dopasowaniu do współczesnych realiów. Podmioty państwowe i prywatne muszą odpowiednio zmienić charakter, skalę i zasięg działań – albo poniosą porażkę w obliczu potężnych zmian politycznych, społecznych i organizacyjnych.

Z punktu widzenia wewnętrznych działań projektowych każdej firmy – i w warunkach świata idealnego – pierwszym etapem jakiegokolwiek procesu wykraczającego poza zwykłe ramy przewagi konkurencyjnej i współpracy jest otwarta i szczera rozmowa z udziałem wszystkich zainteresowanych stron. Jakie intencje kryją się za danym projektem – i czy kieruje się on zasadą wspólnej wartości? Czy my, jako projektanci podpisujemy się pod przyjętą wersją przyszłości i formą działania? Czy właściwe są jakiekolwiek rozwiązania (krótkoterminowe), biorąc pod uwagę charakter projektu? Czy należy kwestionować wymierność (długoterminowych) czynników na rzecz zmiany jakości życia? W jaki sposób design może wspomóc przedsiębiorstwo pod względem tworzenia wartości, ograniczania wzrostu i zwiększenia zysku? Jakie są korzyści danej inicjatywy dla całej ludzkości? Wolimy dopasowywać się do designu (jako zestawu narzędzi procesowych służących budowaniu tożsamości), czy projektować by dopasowywać, wyrównywać (w ramach świadomego wyboru na rzecz wspólnej przyszłości)?

Projektowanie, jako proces oferuje znacznie więcej możliwości do potencjalnego wykorzystania przez przedsiębiorstwo – w tym burze mózgów, sesje kreatywne i procesy zorientowane na klienta, sprzyjające codziennemu funkcjonowaniu i tworzeniu innowacyjnych rozwiązań; pomysły i koncepcje przekształcane do postaci rozwiązań treningowych, testowych i prototypowych oraz zadań z podziałem na role; ilustrowanie zadań z wykorzystaniem technik *storyboardingu* i map doświadczeń; oraz dyskusje na temat konkretnych pomysłów wraz z ich oceną. Badanie twórczej przewagi konkurencyjnej danej propozycji – na poziomie lokalnym lub globalnym, holistycznym lub prowokacyjnym – jest jedną z metod poszerzania zakresu działań projektowych. Przy założeniu, że design oferuje możliwość postawienia w centrum uwagi wszystkich odbiorców (nie pojedynczego użytkownika), otrzymujemy szansę na wspólną analizę propozycji i koncepcji tożsamych z wartością, ożywianych i przybierających kształt podążający za wyobraźnią wykraczającą znacznie poza granice projektu… i stanu obecnego.

5. Niecodzienne czasy wymagają niecodziennego podejścia.

> Przyszło nam żyć w czasach transformacji, z którą wiążą się wyraźne zmienne decydujące o kształcie pracy i życia prywatnego: od konkurencji do współpracy; od ochrony do ekspansji; od wartości materialnych do wartości, jako kategorii symbolicznych; od korporacji do kooperacji; od zatrudnienia do zaangażowania; od chaosu po przejrzystość; od zysku do ludzi, planety i korzyści; od konsumentów do twórców; oraz od tradycyjnie pojmowanego biznesu do biznesu odpowiedzialnego.

Ponieważ władze i organizacje na całym świecie próbują przystosować się do nowego modelu współczesności, gospodarki i nowych realiów, włączają te zmiany w swój sposób działania i starają się osiągać coraz lepsze wyniki z wykorzystaniem coraz mniejszej liczby środków. Jednocześnie wszyscy jesteśmy świadkami następujących zmian:

- rosnącego poczucia wspólnotowości i odpowiedzialności wobec środowiska i społeczeństwa,
- rosnącego oczekiwania co do przejrzystości i aktywnego uczestnictwa w życiu politycznym i gospodarczym,
- coraz bardziej powszechnej znajomości narzędzi technologicznych zapewniających nowe formy nawiązywania kontaktów, dzielenia się zasobami, współpracy i komunikacji, a jednocześnie zwiększających skuteczność komunikatów i apeli społecznych.

> Biorąc pod uwagę wyzwania współczesności, jakikolwiek wzrost będzie w przyszłości wymagać podjęcia

ryzyka związanego z umiejętnością widzenia pewnych rzeczy inaczej. Jest to zresztą jedna z cech charakterystycznych dla każdej firmy odnoszącej sukcesy: umiejętność myślenia poza schematem, przy jednoczesnych działaniach w duchu "innowacyjności i ryzyka".

Dla projektantów i współpracujących z nimi przedsiębiorstw wyjątkowa szansa leży w dostrzeżeniu wpływu, jaki ich praca ma na społeczeństwo, gospodarkę i środowisko naturalne, jak również na ogólny dobrobyt. Oznacza to między innymi konieczność udzielenia odpowiedzi na następujące pytania: (1) jak zapewnić ogólną poprawę stanu rzeczy (dzięki poprawie jakości życia), (2) jak nadać formę nowym pomysłom, nowym wizjom i nowej rzeczywistości (poprzez wizualizację), i (3) jaką formę powinny przybrać nowe pomysły i koncepcje "alternatywnej przyszłości", by można je było uznać za inspirujące i ambitne zarazem (dzięki nowatorskim propozycjom).

6. Przedsiębiorczość w praktyce: nowe formy organizacyjne.

Jedną z najbardziej istotnych zmian, jakie zachodzą obecnie w licznych firmach i w wielu krajach, jest odejście od "starego" sposobu zarządzania (polegającego na organizacji, koordynacji, wydawaniu poleceń i kontroli aktywności pracowników) na rzecz "nowego" stylu zarządzania opartego na samoorganizacji, sprawności, komunikacji, współpracy i współtworzeniu.

Warunki te rodzą przewidywalne i nieuniknione tarcia – dawne rozwiązania operacyjne ustępują nowym strukturom organizacyjnym i nowym formom nawiązywania i prowadzenia współpracy.

Jaką formę może potencjalnie przybrać podmiot rządzący się prawami samoorganizacji i zorientowany na design? W jaki sposób można by zarządzać procesami projektowania, tak aby zmaksymalizować możliwości twórcze, kreatywne przedsiębiorstwa?

W warunkach swobody twórczej stajemy się naturalnie kreatywni; w warunkach systemu rządzącego się prawami samoorganizacji wszyscy stajemy się twórcami, projektantami, tworzymy wartość. Z perspektywy działalności przedsiębiorstwa założenie to jest tożsame z ciągłym poszukiwaniem sukcesu rynkowego w samym procesie projektowania: celem jest tworzenie nowych rozwiązań, stawiających odbiorcę w centrum doświadczenia i procesu decyzyjnego.

Oznacza to, iż możliwości zarządzania (organizacja, koordynacja) wzornictwem (koncepcja, inwencja, planowanie, realizacja) przekładają się na nowy format tworzenia i nowy format organizacyjny, oferujący coraz większemu zespołowi możliwość pełnienia roli twórców, projektantów i twórców wartości.

Niezależnie od warunków, niezależnie od tego, czy działamy jako jednostki, pracownicy, obywatele, czy przedstawiciele ludzkości – czy jako elementy "systemu" określanego mianem organizacji, społeczności, czy planety Ziemi jako wspólnoty ludzkiej, sprawdza się poniższe równanie:

Design + zarządzanie = tworzenie koncepcji + nowe formaty organizacyjne

Czy jednostkom i firmom sprawi trudność wyobrażenie sobie i wdrożenie założeń powyższego równania? Sam proces będzie spontaniczny – i z całą pewnością chaotyczny. Może się także okazać, że jego uczestnicy będą się doskonale bawić – a doświadczenie jako takie będzie wysoce kreatywne, destruktywne i przełomowe. Poczucie misji (na przykład: poprawa jakości życia wszystkich mieszkańców planety) i celu (dobrobyt dla wszystkich) może rzecz ułatwić. Z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że strategie, procesy i narzędzia zarządzania (zorientowane na design lub nie) staną się katalizatorem dla nowych, odważnych koncepcji, zachowań, wizji i innowacji. Nasuwa się przykładowe pytanie: jaką metodę należałoby wybrać, aby uwolnić i wykorzystać naturalny talent i umiejętności osób zaangażowanych w dynamiczny, twórczy i stały proces zmiany?

To jest czas na to, aby w sposób jednocześnie poważny i radosny - projektanci i przedsiębiorstwa, społeczności i organizacje, rządy i obywatele – wymyślili przyszłość razem. Nadszedł czas prowokacyjnego i odpowiedzialnego zarazem podejścia do treści merytorycznych i troski ze strony designu w kontekście planowania działań przedsiębiorstw, decyzji zarządczych i strategicznych kierunków rozwoju ludzkości. Nadeszła godzina otwarcia jeszcze bardziej twórczych doświadczeń i procesów na coraz liczniejszych uczestników, a tym samym zaoferowania im możliwości współtworzenia nowych form przedsiębiorczości, bardziej pożądanej przyszłości i warunków dobrobytu nas wszystkich.

Jaki jest przyszły potencjał hasła "projektowanie procesów, tworzenie doświadczeń, zmienianie życia"? Jak mogłyby

wyglądać nowatorskie formy współpracy projektantów z przedsiębiorcami?

Śmiało, bądźmy spontaniczni.

[1]W języku angielskim słowo "*design*" może oznaczać zarówno czasownik "projektować" (*to design*) jak i rzeczownik "projekt" (*design*) (przyp. tłum).

O Autorce

Kathryn Best

Sprawczyni nowatorskich przemian, autorka *Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation* (2015/2006) ("*Zarządzanie designem: jak zarządzać strategią, procesem i wdrażaniem projektowania*"), *The Fundamental of Design Management* (2010) ("*Podstawy zarządzania designem*") i *Wellbeing by Design* (2015) ("*Dobrobyt przez design*").

English version

New Forms of Enterprise: Designing Processes, Creating Experiences and Transforming Lives

With the growing power of ideas – and how people make money from ideas – we are witnessing many new forms of enterprises, organizations and collaborative ventures. This is particularly the case within industries that generate value through knowledge and through creativity and innovation - what is commonly known as The Creative Economy. The rise of ‘creativity’ as an asset is because it is one of the best ways to increase competitive advantage in (1) Countries (through growing a creative culture, economy, enterprise, skills and talent) and (2) commercial Companies (through the provision of innovative products and services). All over the world, governments are supporting creative enterprises as a way to enable innovation and drive the discovery of new ideas for the products, services and propositions that keep clients, users and customers coming back for more. Creative ideas are important to economic wellbeing – individually, locally, regionally and globally.

Here are six reflective insights into the evolving relationship between creativity, design, business, society and enterprise activities.

1. Design Connects Creativity to Innovation, Enterprise and our Daily Lives

Design as the connector between creativity and innovation is of particular interest now, especially with regard to how we can convert ideas and insights into new products and services that enrich our ‘quality of life’ experiences. Why is this?

- **Design is familiar.** We experience design everyday in our interactions with products, services, spaces and systems.
- **Design puts people first**. Design is a people-centered transformational process, and with rising demand to take a more holistic and responsible approach to world challenges, design is well positioned to help.
- **Design gives form to ideas**, both through the process of design (for example, design thinking) and the

outcome of design (for example, form and function).

The success of service design and design thinking as process tools that are user-centered, touchpoint orchestrated and highly accessible to non-designers has influenced how enterprises think about ‘business as usual’. Much of the success of design thinking within organizations is to be celebrated, and as citizens, consumers and users much of our daily experience of life has indeed improved. But there have been some unforeseen consequences. What happens to design in a world where design thinking has become overly ‘familiar’ so as to make everyone a designer? In which cases does design thinking include all people in the experience so as to make things better for the world, and not just users and stakeholders? Are there cases in which design thinking is, in effect, giving morally-challenged institutions an explicit ‘customer journey’ map with which to dehumanize and reduce the quality of our interactions to the benefit of ‘shareholder value’? Who are designers making things better for – is it for all of us, as humanity, or not? The quality of our daily life is increasingly directed by the design of the products, services, business processes and technological interactions around us, whether we engage as individuals, communities or members of an enterprise, organization or nation.

2. Design as an Enabler of Change in Business and Society

By its very nature, design is both a process and an outcome, a noun and a verb. To experience the results of design (the outcome/noun) it is not necessary to experience the process of design (the process/verb). As a process tool, design thinking is a creative way to help enterprises navigate change and turn information and insights into innovative products and services. It is also a popular tool for engaging consumers and citizens in conversations that influence enterprises and persuade institutions and governments to change.With the increase of collaborative and participative processes within our politics and societies, interactions and ideologies, and the challenges we face as humanity, feeling we are have some say over the quality of our daily lives and where we are heading in the future is increasingly important.

In order to be engaged and affect change, it is increasingly important for governments, enterprises and communities, acting individually and collectively, to understand how processes are designed to work (for example collaborative innovation), how new business models operate (for example platform economics), what exchange is happening within our interactions (for example big data) and how our quality of life will be impacted in the future (for example work-life balance). If people want to have their voices heard and be involved in the process of political, societal and economic transition, then a better understanding of the design of the systems and services that affect us all in our daily lives is a good place to start. Then, we are better equipped to not only influence and affect change, but also contribute to how enterprises and organizations operate locally, regionally and globally.

3. Designing Processes

Enterprises already benefit significant competitive advantage from user-led involvement such as consumer-led innovation and ‘bottom-up’ approaches to market research. Participatory innovation, for example, is a process that facilitates the coming together of diverse people to explore how design can help change services, strategies and organizations. The opportunity for design and enterprise is to step further into collaborative advantage, and to bravely engage other in new conversations whilst simultaneously stepping out of the ‘comfort zone’ of existing processes and practices. These may well be difficult conversations that inevitably come with some heated debate, a clash of existing cultures and the possible breaking up of established methodologies - as well as the temporary instability that is a natural part of any process of change. The good news is that friction can be a catalyst for innovation and positive change… when we choose to celebrate our differences.

If design truly does put people first, then improving the quality of life for everyone and changing things for the better means creating organizational processes and structures that directly shape more (not less) desirable futures. Coming to an agreement as a diverse group on what a desirable future looks like is a challenge in its own right, but what can be evidenced by example is that design is a powerfully intangible process that can lead to richly tangible outcomes. The very act of designing processes, with and for enterprises, through conversation, collaboration and confrontation, is a powerful way to catalyze change and transform all our lives, as users, employees, customers, citizens, institutions… and humanity as a whole.

4. Business as Unusual

Design already engages with enterprise all over the world to stimulate growth and create value in a range of ways, for example:

- Design as a process for developing products and services
- Design a generator of new innovations and propositions
- Design as a facilitator of new collaborative conversations
- Design as a catalyst of organizational or cultural change

The last few years, however, have been a challenging time for ‘business as usual’. Enterprise activities are being redefined so as to be more in tune with the times in which we live. The nature, scale and reach of public and private organizations are having to fundamentally adapt or collapse in the face of great political, societal and organizational transitions.

For design-in-enterprise, and in an ideal world, the first step of any process intent on going beyond competitive and collaborative advantage would start with an open and honest conversation between the parties involved. What is the intention behind a particular project, and is it aligned with a sense of shared value? Do we as designers want to align with this future and this particular way of operating? Are any (short-term) measures the right ones for the nature of design? Should we challenge whether (long-term) quality of life issues are even measurable? How could design help enterprise create value, grow less and profit more? What is the creative advantage of this initiative to humanity as a whole? Do we align to Design (an identity and process toolkit) or design to Align (a conscious choice and intent for a shared future)?

There are many more opportunities within design as a process that can be mined by enterprise - within brainstorming and co-creative sessions and consumer-centric processes in which people live and produce innovation; within the transformation of insights and concepts into ideas to test and prototype, mock-up and role-play; within the act of storyboarding and experience mapping; and finally within discussion and evaluation of tangible ideas. Investigating the creative advantage of a proposal, whether locally, globally, holistically or provocatively is one way to widen the scope of design further. If design can put all people first (and not just the user, for example), the opportunity is opened for co-creatively exploring value propositions and ideas that could be given form and brought to life in a way that imaginatively goes far beyond the limits of the project… and the status quo.

5. Unusual Times Call for Unusual Approaches

We live in transformational times, and there are some clear transitional back-and-forth shifts taking place in how we live and work: from competition to collaboration; from protection to expansion; from value to values; from corporation to cooperation; from employment to engagement; from confusion to clarity; from profit to people, planet and profit; from consumers to creators and from business as usual to conscious business. As governments and organisations worldwide attempt to adapt to new models, new economies and new realities, integrate these shifts in their mode of operation, and do more with less, we are also experiencing change in:

- The sense of community and responsibility towards the environment and society.
- The demand for more transparency and active participation in politics and the economy
- The familiarity with the technological tools that enable people to connect, share, collaborate and communicate in new ways and have their voices heard.

Future growth in challenging times will come from taking the risk necessary to imagine things differently. This is, in fact, one of the defining characteristics of successful enterprises: the ability to think ‘outside the box’ and embrace a ‘spirit of innovation and risk’. For designers and enterprises working together, the opportunities lie in looking at societal, economic and environmental impact, overall wellbeing and catalyzing creative advantage. For example: (1) how to make things better (through quality of life), (2) how to give form to new ideas, new visions and new realities (through visualisation), and (3) how to package new ideas and ‘alternative futures’ in a way that is both inspirational and aspirational (through new propositions).

6. Enterprise in Action: New Ways to Organize

One of the major shifts happening in many companies and countries is the drift away from ‘old’ management (the organization, coordination, command and control of activities and people) towards ‘new’ management (self-organizing systems and reliance on agility, communication, collaboration and co-creation). This is creating the predictable and inevitable friction as old ways of operating give way to new organizational structures and collaborative ventures.

What would a self-organizing, design-led entity look and feel like, and how could design processes be managed to maximize value creation for enterprise?

People are naturally creative, if they are allowed to be, and within self-organizing systems, we are all creators, designers and makers of value. For enterprise activities, this means continually seeking the golden opportunities

within the design of processes so as to create new experiential processes that really do put people at the center of experiences and decision-making processes. The opportunity for design (to conceive, invent, plan and build) management (to organize and co-ordinate) is then to conceive and organize in new ways so as to empower more people to become creators, designers and makers of value. Whether we act as individuals, employees, citizens, or members of humanity, or operate within a 'system' called an organization, a locality or a global community called planet earth, we could say that:

Design + Management = Conceiving + Organizing in new ways.

Will it be easy for individuals or enterprises to envision and implement how this might work? It will be spontaneous and messy for sure. It may also be quite a lot of fun. This may well prove to be a highly creative, destructive and transformational experience. What will make it easier is to have a sense of purpose (for example improving all lives) and a destination (for example the wellbeing of all). Then, strategies, processes and management tools (design-led or otherwise) could very well catalyze new and courageous concepts, behaviors, visions and innovations. For example, how can we best facilitate and harness the innate talents and capabilities of anyone and everyone involved in a dynamic, creative and on-going process of change?

This is a time to be both serious and playful in how designers and enterprises, communities and organizations, and government and citizens can invent the future together. It is a time to be both provocative and responsible over the input and care design can offer to enterprise planning, management decision-making and the strategic directions in which we are moving as humanity. It is time to offer even more creative experiences and processes in which others can engage so as to participate in and contribute to the creation of new forms of enterprise, a more desirable future and a world of wellbeing for all.

What could *Designing Processes, Creating Experiences and Transforming Lives* mean to us in the future? How could design and enterprise work together in more unusual ways?

Let the spontaneity begin.

Kathryn Best

Creative Catalyst and Author of *Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation* (2015/2006), *The Fundamental of Design Management* (2010) and *Wellbeing by Design* (2015). *www.kathrynbest.com*

INNOWACYJNA GOSPODARKA
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Instytut Wzornictwa Przemysłowego

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO