

# Интегриране на подхода „Дизайн мислене“ в управлението на проекти

Гергана Колева\*

**Резюме:** Дизайнът има способността да предоставя нови значения и факти, което е важен двигател за създаването на стойност. В резултат на това интегрирането на дизайна като бизнес умение в управлението на проекти и като цяло на стопанските организации в днешно време все повече се проучва и налага в практиката.

Настоящата статия предоставя кратък преглед на съществуващата литература относно дизайн управлението – общо и конкретно – в това на проекти. На база на него са открити и изведени аспекти относно възможностите за интегриране на „дизайн мисленето“ в управленските дейности на проектните организации. Отделно са предоставени и някои по-важни резултати от проведено авторско проучване сред мениджъри на български проектно-ориентирани стопански организации относно използваните от тях инструменти от методиката на „дизайн мисленето“ в обичайните им бизнес и проектни дейности. Проучването спомага за установяване на съществуващите дизайн практики у нас и разкрива възможности за интегриране на метода в управлението и на проекти.

**Ключови думи:** дизайн мислене, интегриране на дизайн, проектно управление, бизнес практики, бизнес дейности.

**JEL:** C90, D02, L2, M1.

## Увод

Дизайнът има способността да предоставя нови значения и факти, което е важен двигател за създаването на стойност. В резултат на това интегрирането на дизайна като бизнес умение в управлението на проекти и като цяло на стопанските организации в днешно време все повече се проучва и налага в практиката. Като се има предвид тази му стратегическа роля, изследователите по темата посочват значението, което има разпространението на дизайнерски практики и този тип координация в дейностите на цялата организация, извън специфичния обхват на иновациите. Съвременните пазарни условия превръщат дизайна все повече в инструмент за установяване на организационна култура за работа, базирана на проектния принцип, гъвкаво, адаптивно, с приемственост към промяната и експериментирането. В тази връзка немалко автори са насочили своите изследвания към управлението чрез дизайн и по този начин предоставят ценни ресурси за адекватен съвременен мениджмънт.

\* Гергана Колева е докторант в катедра „Управление“ на УНСС.

Целта на изследването в настоящата статия е да се проучи популярната литература, свързана с дизайн управлението и възможните аспекти за интегрирането му в проектното управление. Представените резултати от авторско проучване по темата дават насоки към основните проблеми и бариери пред проектния мениджър у нас, както и към вида на ежедневните предизвикателствата, пред които е изправен. Всичко това ни аргументира, чрез настоящия документ, да предложим на българските стопански организации още една перспектива, наречена „дизайн мислене“, с която да преодолеем несигурността и трудностите във всеки свой бизнес проект.

### Теоретична основа на дизайн-управлението

Отвъд формата, естетиката и функционалността, дизайнът се отнася и до създаване на смисъл и значение: „Нещо трябва да има форма, за да бъде видяно, но трябва да има смисъл, за да бъде разбрано и използвано“ (Krippendorff, 1989). Следователно да се проектира означава да се осмислят нещата (Verganti, 2009). Дизайнът прогресивно се премества от света на продуктите към други ситуации, които включват хора и изискват разбиране на тяхното поведение, нагласи и емоции. Какъвто и да е резултатът, той е предназначен да разреши проблем и да отговори на всички негативни емоции, които изпитват потребителите (Mahmoud-Jouini, Midler & Silberzahn, 2016).

Изследвания върху продуктовия дизайн подчертават, че дизайнът може да предостави на компаниите фактор за диференциация и двигател на стойността (Vorja de Mozota, 2003). Емпиричните

показателства също показват положителното въздействие на дизайна върху производителността и създаването на стойност (Chiva, Alegre, 2009; Hertenstein, Platt & Veryzer, 2005).

### Пространно значение на дизайна

Според Крипендорф основната задача на дизайна е да създаде стойност на продукта и по този начин той да се превърне в конкурентно предимство (Krippendorff, 1989). Това е и популярният начин на възприемане на дизайна от хората. Те го свързват основно с външния изглед на нещата, поради което повечето публични и научни източници го разглеждат и изследват именно от тази гледна точка. В последните години обаче това започва да се променя и дизайнът започва да се съотнася в далеч по-необичайни приложения, свързани с редица дейности и процеси извън визуалните възприятия.

Виждането на Хътън е, че „Дизайнът е мостът между потребителя, търсещ преживяванията, и компанията, която се опитва да отговори на този апетит с предложение, което представя новото по удобен за потребителя и иновативен начин“ (Hutton, 2010).

Дизайнът започва пряко да се свързва с иновациите, като той може да инициира освен визуални още функционални, процесни и технологични новости. „При иновациите, ръководени от дизайна, основната роля е да се промени значението, което потребителите приписват на продукта“ (Volkova, Jākobsone, 2016).

През последните двадесет години учените изучават основните умствени стратегии на дизайнерите с цел те да бъдат използвани и в други области, различни от обичайните творчески дисциплини.

## Управление на ресурси и разходи

Така се стига до появата на нов метод за креативно мислене, който отключва неподозирани възможности и идеи до момента. Това е методологията на т.нар. „дизайн мислене“ (Design Thinking – DT), която Мартин определя като „един от методите за управление на парадоксалните напрежения в проектното управление“ (Martin, 2009). То може да се разглежда и като „конкретен подход за решаване на проблеми, който позволява на практикуващите да превключват между индуктивно, дедуктивно и абдуктивно мислене, за да измислят иновативни решения на възникващи и неопределени проблеми“ (Jahnke, 2013; Johansson-Sköldberg, Woodilla & Çetinkaya, 2013; Usher, 2017-2).

Саймън предполага, че „всеки, който се опитва да създаде курс на действие, насочен към промяна на съществуващата в предпочитана ситуация, използва „дизайн мислене“ (Simon, 1996). А Браун заявява, че всеки, който „се опитва да съпостави нуждите на хората с това, което е технологично осъществимо“, трябва да използва този подход (Brown, 2009; Usher, 2017-2).

Използването на DT изисква интелектуална способност за съчетаване както на аналитично мислене, така и на интуиция. Това изисква практикуващите да имат желание и способност да създават импровизирани решения, използвайки подхода на действие като планиране (Beech, Burns, De Caestecker, Macintosh & Maclean, 2004; Gabriel, 2002). Дизайн мисленето изисква от практикуващите да могат да приемат, че няма „единствен начин“ за постигане на необходимия резултат (Usher, 2017-1), както и „способност за съвместна работа с други дисциплини за разработване на иновативни подходи

към сложни проблеми“ (Martin, 2009; Usher, 2017-1).

Дизайнът понякога се възприема и като форма за управление на знанието, тъй като с него „се трансформира и създава знание в рамките на организацията“ (Stoyanova, Mironova & Stoyanov, 2017).

Обобщението, което се налага е, че дизайнът може не само да моделира формата и функциите на продуктите, като така предлага само визия, но служи за бизнес дейност, която директно повлиява производителността, пласмента и безопасността. Чрез облекчаване на процеса за съкращаване на разходите, с изграждането на нови концепции, усъвършенстване на функцията на продукта или рационализиране на бизнес практиката, дизайнерите сътворяват нови преживявания, добавят допълнителна стойност и дори могат да провокират ново търсене.

### *Степен на прилагане на дизайна в бизнес дейностите*

Чрез проведени множество проучвания на Датския дизайнерски център (DDC) и Бюрото на европейските дизайнерски асоциации (BEDA) се доказва, че степенята, до която дизайнът повишава творчеството, нововъведенията и конкурентоспособността, зависи пряко от степенята на използване като цяло на дизайна в компанията. За да се оцени икономическата полза от дизайна и да се измери нивото на дизайнерска дейност в компаниите, DDC са разработили методология „Design ladder“, която представлява модел с четири стъпки, където: **първа степен** означава липса на дизайн (изобщо няма дизайн или има много ограничена роля); във **втора степен**

дизайнът е като стайлинг (за визия); при **трета степен** дизайнът се третира от гледната точка на процес за създаване на услуга или продукт, но се използва само в началните етапи на разработването им; **четвъртата степен** се определя за организации, в които дизайнът е интегриран в обновяването на бизнес концепцията, което води до формиране на необходимите предпоставки за иновации, водени от дизайн. При **трета** и **четвърта степен** на интегриране на дизайн в организацията има силна нужда от подход на *дизайн мисленето* от гледна точка на управлението на бизнеса. Процесът на проектиране в горния етап е свързан със стратегическите насоки на компаниите и играе важна роля във всеки етап от развитието на устойчива конкурентоспособност (Volkova, Jäkobson, 2016).

Компаниите, които използват дизайна като централен елемент в своята стратегия, е много по-вероятно да са въвели всеки тип иновация. Например, 65% от тези компании са въвели иновативни стоки, в сравнение с 28% от компаниите, които не са интегрирали дизайн. Освен това, други компании, които използват дизайн редовно, също е по-вероятно да са въвели всеки тип иновация в сравнение с тези, които не използват дизайн систематично или изобщо не използват дизайн. 47% от компаниите, които казват, че дизайнът е неразделна част, и 51% от тези, които използват дизайна като последен завършек, казват, че са въвели иновативни маркетингови стратегии, в сравнение с 29% от компаниите, които не използват дизайна систематично, и 22% от тези, които изобщо не използват дизайн (Innobarometer, 2015).

В специализираната литература често се срещат *три основни нива на използване на дизайна*: дизайн на *продукти*, дизайн на *процеси* и дизайн за *трансформация*. Когато приложението на дизайна е за **трансформация**, тогава се разглежда в най-широкия си смисъл, а именно по начина, по който работят дизайн мисленето и дизайнерският опит. Тогава дизайнът се интегрира в цялостни процеси за създаване на стойност и иновации. Следователно, това е особено важно, за да се открият факторите, които стимулират или възпрепятстват развитието на дизайна до най-високи степени за неговото прилагане в дейността на стопанските организации (Volkova, Jäkobson, 2016).

### **Възможности за интегриране на подхода „дизайн мислене“ в управлението на проекти**

Много стопански организации по света използват често, а и много водещи международни университети преподават ДТ. За тях дизайнът има водеща роля и се възприема извън създаването само на продукти. Те имат създадени свои вътрешни екипи, които редовно да го прилагат при появяване на проблеми, необичайни казуси или при възникване на необходимост от нововъведения. В момента много чуждестранни компании ползват метода, без ограничение от сектора си на работа. Най-разпространено е прилагането му в ИТ-технологичната област, развлекателния отрасъл, банковия сектор, областта на медицината и здравеопазването, образованието, автомобилната индустрия и космическите изследвания. Във всяка от тези, а и други области, ДТ може да бъде разглеждано като форма за управление на знанието в проектните екипи. С

него се трансформира и създава знание в рамките на организациите.

Съобразно направено изследване за управление системата на знания в българските организации Стоянова, Миронова и Стоянов (2017) се доказва, че *организационната култура* е значителен фактор за улесняване генерирането на знания, а от там и на идеи, било то бизнес идеи, продуктови или групи иновации. Тя е важно условие за стимулиране на новите проекти, инициативи и идеи. В резултат на това проучване авторите дават няколко препоръки за урегулиране и подобряване на управлението на знанията в бизнес организациите у нас. Те препоръчват „въвеждане на интервюта с участниците“ във фирмените проекти и отговорните лица в тях, както и „организирането на групи по интереси, които споделят обща страст към нещо, което правят и учат“ (Stoyanova, Mironova & Stoyanov, 2017; Иванова, Александрова, 2022). Тези препоръки могат да бъдат изпълнени посредством методологията на „дизайн мисленето“, която разполага с инструментариум за внедряване на подобни дейности и пряко може да повлиява именно *организационната култура*, посочена като ключов фактор за успешни резултати от правилното управление на знанието. То от своя страна, според същите автори, включва „различни, но зависими процеси: генериране, съхранение, достъп, трансфер и прилагане на знания“ (Stoyanova, Mironova & Stoyanov, 2017), присъщи на проектното управление и едновременно представляващи обект на изследване в методологията му. Дизайн мисленето може да даде отговор на въпроса „Как биха могли организациите да се справят по-добре чрез творческо

и открито взаимодействие по време на реализирането на проекти?“, което да спомогне за анализа на всичко, което се е случило докато са изпълнявали дадена задача, „Защо се е случило?“ и „Как може да се погуби?“.

### *Концепцията за „дизайн мислене“*

Автор като Браун (2008) определя ДТ като „базиран на екип, ориентиран към потребителя процес, задвижван от задълбочено разбиране на това какво искат потребителите“ (Brown, 2008). Във всеки организационен или социален контекст методът може да се използва за намиране на решение на сложни и неопределени проблеми. Процесът на разрешаване на подобни проблеми включва широка и задълбочена фаза на проучване, често със спиране или отлагане самото дефиниране на проблема и вземането на решенията до пълното изясняване на първопричините за него (Kuiper, Kolsteeg, 2012). Терминът „дизайн мислене“ фигурира в научната литература още от първите десетилетия на 1900 година, но едва в периода 2001 – 2012 г. концепцията му е разширена и излезе от границите на своята област. Днес под ДТ се има предвид сложен творчески мисловен процес за откриване на нови реалности и обстоятелства, които изразява „въвеждането на дизайнерска култура и нейните методи в област като бизнес иновациите“ (Tschimmel, 2012). Методът не представлява предварително строго определена последователност от стъпки, а „ориентиран към човека, творчески, итеративен и практически подход за намиране на иновативни идеи и решения“ (Brown, 2008). Най-важният аспект на ДТ според същия автор е „прозрението“,



като разбирането на поставения проблем става чрез наблюдение на заинтересованите страни и съпреживяване от тяхна гледна точка (Dijksterhuis, Silvius, 2016).

### *„Дизайн мислене“ в литературата за управление на проекти*

Условията за успешно приключване на проектите е един от най-изследваните проблеми в проектното управление (Joslin, Müller, 2015). Повечето проучвания за установяване причините за постигане на успех с даден проект подчертават трите традиционни критерия за това, т.нар. „железен триъгълник“ на проекта: „постигане на резултата в срок, в рамките на бюджета и спецификациите за съответствие. Практиката обаче посочва, че това не е достатъчно условие за успешен край на проекта и този „метод в момента е обект на широка критика“ (Bakker, Boonstra & Wortmann, 2010). Търнър и Золин разширяват факторите за изпълнение на проекта над тези стандартни причини и предлагат да се включват критерии за оценка на потребителите (Turner, Zolin, 2012). С отчитане на техните очаквания и на останалите заинтересовани страни шансовете за успех на проекта се увеличават и усилията за това придобиват смисъл, тъй като в противен случай резултатите от проектната дейност могат да прогълзават да разочароват ползвателите им (Cooke-Davies, 2002; Dijksterhuis, Silvius, 2016) и те повече да не потърсят услугите на изпълнителя на проекта.

Област, която има голям опит в справянето с този тип проблеми и която се фокусира основно върху проучване очакванията на заинтересованите страни

при всеки проект, както и върху преживяванията им с крайния проодукт или услуга, с което се знае само желаната крайна стойност, а не целите и методите, е „дизайн мисленето“. В литературата за управление на проекти обаче много малко се споменава за него (Dijksterhuis, Silvius, 2016).

Дизайнерите и инженерите често създават продукти, при които в началото на решаването на проблема е известен само желаният краен резултат, а често целите и/или методите за постигането му не са ясно определени (Dorst, 2011). От своя страна управлението на проекти традиционно приема, че в проектите както целите, така и методите за постигането им са известни още в самото начало на проекта (Александрова, 2015-1). Затова са необходими нови подходи за справяне с този тип проекти, като работа с мултидисциплинарни екипи, фасилитатор за договаряне на споразумение между страните с разбиране на техните индивидуални потребности и управление на нестандартната конфигурация. Всички тези инструменти са част от методологията на DT и те могат успешно да допълнят общоприетия начин на проектна работа.

Въпреки че има немалко статии, свързани с общото управление във връзка с DT, целенасоченото му споменаване в академичната литература по управление на проекти е рядкост. Установени бяха само свързани термини като: гъвкавост, поставяне на проблеми, несигурност и промяна/иновация. Авторите твърдят, че в литературата също липсва връзка между управлението на проекти и управлението на иновациите (Александрова, 2015-2; Dijksterhuis, Silvius, 2016).

## Управление на ресурси и разходи

Де Блоа и Де Конинк разработват връзката между управлението на проекти и дизайн. Авторите въвеждат понятието „организиращ проект“ (De Blois, De Coninck, 2008), където проектът не е обект сам по себе си, независимо от неговия контекст. По-скоро трилогията – заинтересована страна, действие, трансформация, определя проекта. Концепцията за „организиращ проект“ се обяснява с идеята за мислене чрез дизайн, като се подчертава ролята на участващите страни чрез процеса на проектиране. Авторите наблягат върху знанието за дизайн като дейност, която е необходимо допълнително да се развива, както и да се взема предвид итеративният характер на проектантската дейност. Според тях „проектирането служи за установяване и замисляне на проблемното пространство“, като същевременно то трябва да бъде отворено за приемане на „потенциални нововъзникващи решения“. В теорията за управление на проекти „дейността по поставяне на проблеми често се игнорира и обикновено се нарича фаза на осъществимост“ (Macmillan, 2001). Авторите признават необходимостта на общността за управление на проекти да разработи „инструменти за дефиниране на проблемното пространство“, вместо да търси решение на възникналите проблеми (Dijksterhuis, Silvius, 2016).

Несигурността в изпълнението на някои проекти изисква получаване на обективна информация и отговор на конкретни въпроси. Неяснотата, която също е често явление в проектната работа, от своя страна изисква осмисляне, обмен на мнения и определяне на проблеми и ситуации. Това осмисляне е особено важно по време на предварителния дизайн

и дейности по планиране (Dijksterhuis, Silvius, 2016).

В обобщение, може да се отбележи, че в специализираната литература по управление на проекти се правят известни препратки към ДТ и са взаимствани някои термини. Различни автори коментират липсата на теоретична връзка със съвременните общи концепции за управление. Всички автори смятат, че „справянето с неяснотата, несигурността и генерирането на стойност за заинтересованите страни са ключови въпроси, около които може да се развие теорията за управление на проекти“ (Nerur, Balijerally, 2007; Lenfle, 2008). Де Блоа (2008) е убеден, че знанието за дизайн като бизнес дейност трябва да бъде разгърнато, изучено и популяризирано. А „управлението на проекти трябва да бъде по-фокусирано върху проблемното пространство, вместо върху пространството за решения“ (Lenfle, 2008). Да се осмисля неяснотата при обмен на мнения и дефиниции на проблеми и ситуации. Като това осмисляне е особено важно в етапа на планиране от жизнения цикъл на проекта и по време на предварителния дизайн и дейностите по проучване (Atkinson, Crawford & Ward, 2006). Дизайн мисленето може да съдейства точно при този тип проблеми, като предлага различен от стандартния подход – „Не можем да решим проблемите си със същото мислене, което сме използвали, когато сме ги създали“ (А. Айнщайн). За да се създаде промяна на парадигмата в управлението на проекти към прилагане на ново ДТ, мениджърът на проекта трябва да преоцени своя собствен начин на мислене (Dijksterhuis, Silvius, 2016).

*Аспекти на подхода „дизайн мислене“, подходящи за интегриране в управлението на проекти*

Това, което описва гаген проект, като среда и набор от ресурси, процеси, умения, дори култура е необходимо да бъде измислено и сглобено в едно действащо цяло, за да се образува цялостния проект. Обяснено метафорично с инструментите на ДТ (разказване на истории), на проекта може да се гледа като на „превозно средство“, което води до поставената цел, подобно на „круизен кораб, който ви отвежда през океана до вашата дестинация“. Този кораб е необходимо да бъде конструиран съобразно нуждите на „пътуващите“ (заинтересованите страни, потребителите), за да могат те „да се чувстват комфортно“ (да имат приятни преживявания и да са удовлетворени), докато бъде управляван от специално подбрения екипаж (проектния екип) и т.н. Погледнат по този начин, дизайнът на гаген проект се оказва типичен творчески процес, който трябва да покрива индивидуалните нужди на всички негови потребители, както и да бъде насочен към целта на проекта. Известно е, че проектът се отличава със своята неповторимост, затова и неговият дизайн също е еднократно изпълнение (Angermeier, 2019).

Може да се направи извод, че не е възможно да се избегне създаването и реализирането на проект, без прилагането на ДТ при създаването на конкретния проектен дизайн, с цел постигане на наистина ориентиран към ползвателя му индивидуален проект.

**Подходящите аспекти** на подхода ДТ, които могат да бъдат интегрирани в управлението на проекти, за да

допринесат за успешното им ръководство, са:

1. *Фокусиране върху желанията и нуждите на потребителите* чрез емпатия, като се обръща внимание на личните прозрения на заинтересованите страни, интензивно наблюдение и взаимодействие с потребителите в тяхната собствена среда. Дизайн мисленето като подход е подходящо за първоначалната проучвателна фаза с акцент върху събирането на данни. Ръководителят на проекта е фасилитаторът (от ДТ) на диалога, той е свързващ елемент, който обединява различните гледни точки на всички участници. Включването на заинтересованите страни води до по-бързо приемане на проектните резултати и до по-малко съпротива. Желанията и нуждите на потребителите се включват в целите на проекта (Dijksterhuis, Silviu, 2016).
2. *Рамкиране и прерамкиране*: по-голям фокус върху проблемното пространство чрез активно разкриване на имплицитната рамка на изпълнителната власт и разработване на нови рамки. Заимства се способността на дизайнерите да рамкират и преформулират гаген проблем, като по този начин създават нова гледна точка, от която може да се преодолее проблемна ситуация. Разработването на нови рамки, в тясно сътрудничество с изпълнителите на проекта и потребителите, може да бъде важно допълнение към ролята на мениджъра в проекта (Dijksterhuis, Silviu, 2016).
3. *Генериране на идеи и концепции* (Mahmoud-Jouini, Midler, 2016) при създаване на проекта и уточняване



## Управление на ресурси и разходи

крайния резултат, към който да се стреми. Осъществява се с помощта на много полезни техники от методологията на DT като мозъчна атака, изхвърляне на мозъка, картографиране на ума, създаване на история и дргуи, с които се измисля проектът – Как да изглежда? Кои да участва? Как да се управлява? и т.н., като всяка от идеите се подлага на съмнение и проверка с въпроса „Какво, ако?“ (Angermeier, 2019).

4. *Използване на визуални средства* и силата на визуализацията, за да се стимулира въображението и да се разкрият нови връзки. Насърчава се открит диалог относно проекта, нагзора и структурата му, което е основен принос за получаване на нови прозрения чрез визуалните помагала. Тъй като използването на осезаеми инструменти (скициране, моделиране и др.) е съществен похват от „кутията с инструменти“ на DT, мениджърите на проекти трябва да развият своите умения за използването им, както и на пространствени представяния, вместо по-аналитични форми като диаграми и таблици (Dijksterhuis, Silviu, 2016).
5. *Създаване на прототипи за експериментирание* и прилагане на концепции, предложени като отговор на хипотетичния проблем (Mahmoud-Jouini, Midler, 2016). В зависимост от това в коя фаза от своя цикъл се намира проектът, може да се представи прототип на плана/проекта за приемане или отхвърляне от бъдещите ползватели (клиент, екип и др.). Прототипирането дава възможност впоследствие да се усъвършенстват и доразработват проектните елементи итеративно (Angermeier, 2019).

6. *Тестване на елементи от проекта*, за да се провери и определи като цяло какво работи (Mahmoud-Jouini, Midler, 2016). Тъй като DT е итеративно и ориентирано към променящите се нужди на хората, проектът като цяло и елементите му никога не могат да се считат за напълно приключени. Във времето те винаги могат да подложат на преразглеждане и корекции, които да връщат процеса към началото, отново към нуждите на ползвателите.

По този начин създаден, проектът е работещ, целенасочен и отговаря на нуждите на хората, за които е предназначен (Angermeier, 2019).

Може да се обобщи, че гизайнът допринася най-много за следните характерни предизвикателства в управление на проекти: проучване на заинтересованите страни, наблюдение на средата, поощряване на иновациите, намаляване на времето за реакция при възникване на проблем, максимално използване на вътрешния потенциал за развитие и обучение, стимулиране на промяната и др. Посочените дейности се извършват най-често при повишена несигурност, което изисква „навременно идентифициране на кризисните ситуации“ (Кузманова, 2016). Оперативното прогнозиране, което предлага DT, благодарение на дълбоката си предварителна информационна основа и своевременно проучвания, може да допринесе за бързо набавяне на критични данни, откъдето за адекватни реакции за стабилно проектно управление, съобразно общата стратегия на организацията.

### Проучване на възможностите за интегриране на „дизайн мислене“ в проектното управление на стопанските организации у нас

За установяване на възможностите за интегриране на „дизайн мислене“ в проектните дейности на бизнес организациите в България бе проведено анкетно проучване сред техни мениджъри, побрани на случаен принцип от регистрите на Българската асоциация за управление на проекти (БАУП), на Българската стопанска камара (Съюз на българския бизнес), на Българската търговско-промишлена палата (БТПП), на Браншова камара на сървообработващата и мебелна промишленост (БКДМП) и др. Анкетната карта, използвана в проучването, е предназначена за изследване приложението на DT в управлението, насочено към иновативно решаване на проблемни ситуации и вземане на решения в променената бизнес среда от българските стопански организации, повечето от които работят на проектен принцип. Отговорите на зададените в нея въпроси осигуряват информацията относно характеристиките на стопанските организации, вземането на управленски решения, управлението на дизайн процеса и възможностите за приложение на DT като управленски подход и при управлението на проекти.

Използваният въпросник включва седем тематични блока с различен брой въпроси, обхващащи следното съдържание: Блок А – Характеристики на стопанската организация – респондент в емпиричното изследване; Блок В – Интегриране на дизайна в комплекса от бизнес процеси на организацията; Блок С – „Дизайн мислене“ в управленските дейности; Блок D – Дизайн стратегия и проектиращи

системи; и Блок Е – Въздействие на дизайн мисленето върху стопанските резултати.

Анкетната карта е създадена в Google Forms, откъдето са разпратени активни линкове за директно попълване от потенциалните респонденти, които в рамките на около 10-15 минути имат възможност да отговорят. Извагката има случаен характер, тъй като се получава на база отзовалите се мениджъри от съответните стопански организации.

Общият брой на *респондентите*, участвали в анкетното проучване е 87, като преобладават тези със средна възраст на организацията им на пазара над 20 години (20,7%) и тези между 16-20 години (35,6%). Повечето от участвалите в изследването са представители на фирми, чиято дейност е свързана с проектиране и производство, а според мащаба (по брой на заетите лица) преобладават тези с по-малко от 10 и с 10 до 49 на брой служители. Относно вида дейност, която извършват във фирмата, немалък брой (28,7%) са посочили „други“, в които попадат всички обичайно несвързани с дизайн и използването на дизайнерски практики, каквито са счетоводните, организационните, управленските и свързаните с маркетинг и реклама дейности. Последен въпрос от Блок А е насочен към специфичната ангажираност на съответния анкетирани, а именно с каква точно дейност се занимава той в рамките на организацията, която представлява. Повечето отговори са на ръководители (54%), организатори (56 %) и проектанти (28,7 %).

На въпроса „Считате ли, че във Вашата организация се прилагат дизайн практики?“, 46% от респондентите

## Управление на ресурси и разходи

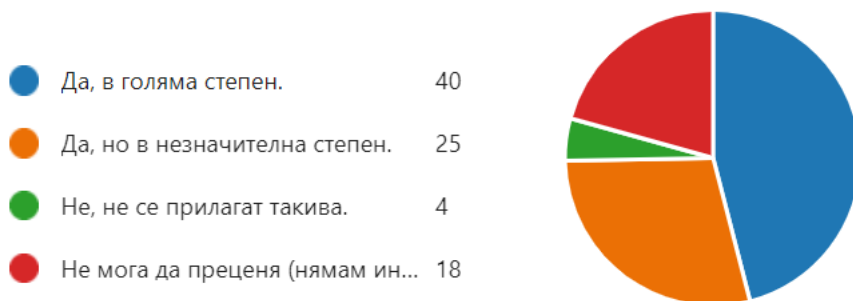
определят, че дизайнът във фирмите им се прилага „в голяма степен“, а 28,7% в „незначителна степен“ (фигура 1). Не са малко и тези, които са отбелязали, че не могат да преценят, от което личи необходимост от правилно разбиране на дизайн практиките като инструменти от DT. За да се внесе повече яснота по въпроса за неговото разбиране, допринася следващият – „Какво е дизайн подходът за Вас, имайки предвид възможните дизайн практики във Вашата организация?“, който е с възможност за повече от един отговор и където най-много от респондентите определят DT като „процес, насочен към потребностите на клиентите“ (59,8%). Част от останалите – 47,1%, го свързват с това, че „прави продуктите да изглеждат добре“ и е „бизнес стратегия“, според 41,4% от респондентите (фигура 2). Последният процент е обнадеждаващ, тъй като представя възприемането на

DT като реален бизнес и стратегически похват за работа.

Отговорите от Блок 2 показват, че *съществува добро възприемане на дизайна като стратегически инструмент за постигане целите на организацията. Очевидно е, че респондентите влагат правилния смисъл в подхода, макар от следващите отговори да проличава, че дизайн практиките им в голяма степен са насочени към продукти, а не толкова към управленски и бизнес дейности.*

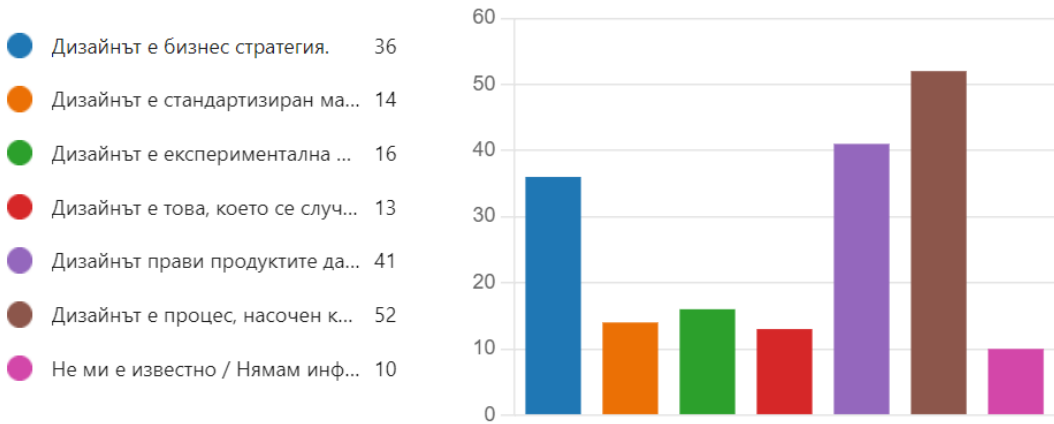
Като цяло респондентите са посочили, че в процеса на разработване на продукти, дизайнът е интегриран: слабо – 9,2%, добре – 28,7%, много добре – 27,6% и изобщо не е интегриран – 23% (фигура 3). В този случай средно приемаме, че *дизайнът е сравнително добре интегриран в процеса на разработване на продукти в изследваните организации.*

### 5. B1. Считате ли, че във Вашата организация се прилагат дизайн практики?



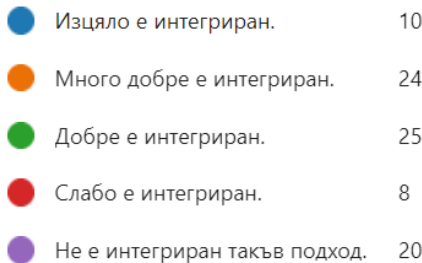
Фигура 1. Въпрос B1: „Считате ли, че във Вашата организация се прилагат дизайн практики?“

## В2. Какво е дизайн подходът за Вас, имайки предвид възможните дизайн практики във Вашата организация? (възможен е повече от един отговор)



Фигура 2. Въпрос В2: „Какво е дизайн подходът за Вас, имайки предвид възможните дизайн практики във Вашата организация?“

## В4. В каква степен сте съгласни с твърдението: „Дизайнът е добре интегриран в процеса на разработване на продукти в нашата организация“?



Фигура 3. Въпрос В4: В каква степен сте съгласни с твърдението: „Дизайнът е добре интегриран в процеса на разработване на продукти в нашата организация“?

На въпроса „В каква степен сте съгласни с всяко от следните твърдения за вашата организация?“ (фигура 4) са предложени шест характеристики, свързани с прилагането на инструменти от методологията на DT, основани на задълбочената комуникация с потребители,

ключови партньори и служители, както и на подкрепата ѝ от ръководството на компанията. С вградените въпроси, подчинени на основния, се дава възможност респондентите да степенуват по осъществимост в тяхната организация съответния фактор.

## Управление на ресурси и разходи

Отговорите показват високи нива на съвместна работа: 37,9% с потребителите, 33,3% с ключови партньори и 39,1% със служителите, както и на личното участие на ръководителите в процеса на проектиране – много високо (40,2%) и високо (35,6%), подкрепа от тях на иновативни дизайнерски практики – високо (36,8%), и открито споделяне на дизайна на фирмени срещи – високо (41,4%).

Във връзка с предходните констатации са логични въпросите в Блок Е (фигура 5), с които се изследва въздействието на DT върху проектните резултати. На въпроса дали управленските решения, основани на DT и произтичащите от него практики, имат въздействие върху следните резултати: качеството на продукта – 87,9%, удовлетвореността на клиентите – 95,6%, оперативната ефективност – 78%, приходите от

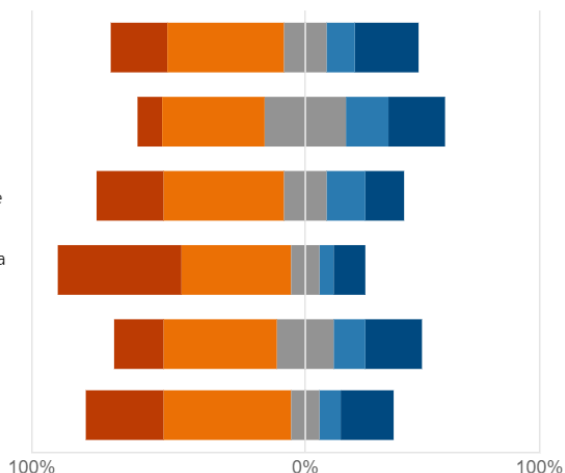
продажби – 87,9% и пазарната стойност на марката – 84,6%, повечето респонденти са дали положителни отговори с категоричен превес над 78%. Резултатът е повече от показателен и доказва, че „Дизайн мисленето“ като управленски подход има ефективно положително въздействие върху цялостното развитие на организациите по ключовите показатели, визуирани във въпроса.

Направените от анкетното проучване констатации показват, че в българските проектни организации се прилагат частично и в немалка степен инструменти от DT в управленските дейности и бизнес процеси, без това да се извършва целенасочено, а поради появяващата се необходимост прибегват към по-творчески и гъвкави начини за разрешаване на нестандартни проблеми. Импровизирани по този начин, те имплементират в

### 9. В5. В каква степен сте съгласни с всяко от следните твърдения за Вашата организация? (моля, отбележете един отговор на всеки ред)

■ Много висока ■ Висока ■ Ниска ■ Много ниска ■ Не мога да преценя

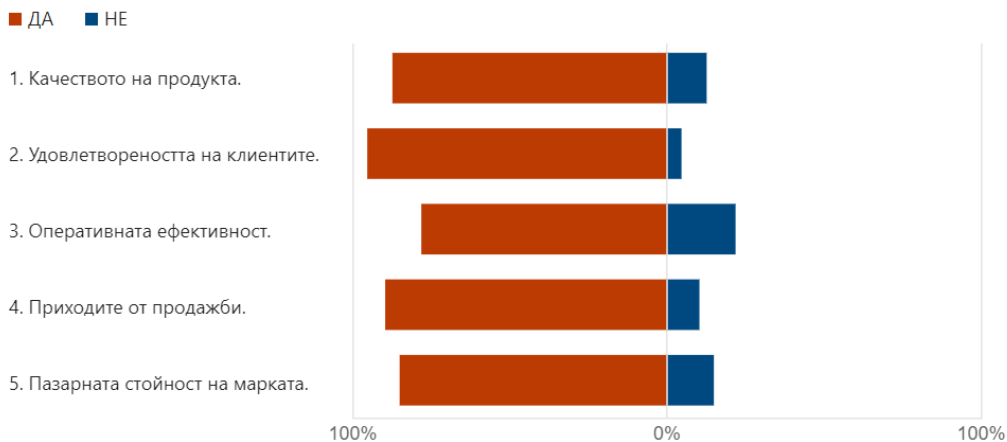
1. Дизайн процесът се извършва съвместно с потребителите.
2. Провеждат се съвместни работни сесии по дизайн с ключови партньори.
3. Служителите участват в процеса на проектиране
4. Ръководителите се включват лично в процеса на проектиране.
5. Работата по дизайна се споделя открито на всички фирмени срещи.
6. Висшето ръководство подкрепя иновативните дизайнерски практики.



Фигура 4. Въпрос В5: „В каква степен сте съгласни с всяко от следните твърдения за Вашата организация? ...“



## 12. E1. Управленските решения, основани на "дизайн мисленето" и произтичащите от него практики, имат въздействие върху:



**Фигура 5.** Въпрос E1: „Управленските решения, основани на дизайн мисленето и произтичащите от него практики, имат въздействие върху.“

бизнес процесите си дизайнерски прийоми за разрешаване на необичайни ситуации чрез визуализиране условията на средата и задълбочено опознаване на заинтересованите страни. Така допълнително осведомени за техните нужди, очаквания и за самата ситуация, в организациите успяват впоследствие да избегнат тяхното неодобрение или разочарование от резултата на проекта, а това до голяма степен е обвързано с бъдещата им лоялност като клиенти или бизнес партньори. Откриваме, че в българските стопански организации съществуват практики в управлението, базирани на DT и ориентирани към човека (клиент, ключов партньор, служител и др.).

### Заклучение

Популярната теория за управление на проекти ни убеждава, че то е контролиран, определен и последователен процес, но реалният опит на практикуващите го

представя като процес, който редовно е възпрепятстван от активни, често променящи се, дори внезапни и парадоксални предизвикателства. Тези факти показват, че практиката има нужда от по-голяма гъвкавост, за да може да отговори на динамиката на настоящата бизнес среда и на често противоречивите казуси, които са ежедневие в обичайната за съвремието ни мултипроектна среда. Тези трудности не могат да бъдат пренебрегнати, нито избегнати и най-важното не могат да бъдат разрешени – те могат само да бъдат управлявани. Непоспешните резултати в подобни условия показват, че е необходимо практиците да погледнат отвъд общоприетите и традиционни граници на теорията и на известната до момента практика за управление на проекти и проектно портфолио. Трябва да се интересуваме как да приемат и използват инструменти и знания, които се предлагат от други гъвкави

## Управление на ресурси и разходи

методи. Подобен метод, от който могат да се взаимстват множество творчески инструменти за визуализиране на проблемите и който предлага гъвкави процеси за тестване на възможности в трудни ситуации, е „Дизайн мисленето“ (Design Thinking). То би могло, интегрирано през тези перспективи, да допринесе и помогне за преодоляване на проблемите, пред които се изправя проектното управление. Резултатите от авторски проучвания (част от тях, цитирани в настоящата статия) показват три основни предизвикателства и ограничения, с които се

сблъсква мениджмънтът на проекти в процеса на работа: проучване, участие на заинтересованите страни и изготвяне на фирмена стратегия. Липсата на добра комуникация, неразбирането на крайните бизнес цели и неумението да се управляват очакванията на потребителите и заинтересованите страни са основни причини за повечето неуспешни проекти. Използването на инструменти и умения от „дизайн мисленето“ може значително да помогне за елиминирането на някои от тези проблеми.

### Цитирани източници (References):

1. Александрова, М. (2015)-1. Проектно управление. Проектно мислене и проектно действие. София: Издателство „Везни-4“.  
(Aleksandrova, M. (2015)-1. Projektno upravlenie. Projektno mislene i projektno deystvie. Sofia: Izdatelstvo „Vezni-4“)
2. Александрова, М. (2015) -2. Възможности за внедряване на подхода за управление на проектно портфолио в стопанските организации, В: Тодоров, Ф., (ред.), Логистиката – възможности и предизвикателства, С., Издателски комплекс – УНСС, 2015, с. 132 – 142.  
(Aleksandrova, M. (2015) -2. Vazmozhnosti za vnedryavane na podhoda za upravlenie na projektno portfolio v stopanskite organizatsii, V: Todorov, F., (red.), Logistikata – vazmozhnosti i predizvikatelstva, S., Izdatelski kompleks – UNSS, 2015, s. 132 – 142)
3. Иванова, Д., Александрова, М. (2022). Проектно управление в областта на културата. София: Издателство „Авангард Прима“.  
(Ivanova, D., Aleksandrova, M. (2022). Projektno upravlenie v oblastta na kulturata. Sofia: Izdatelstvo „Avangard Prima“)
4. Angermeier, M. (Jan, 2019). Design Thinking in Project Management. Retrieved August 26, 2022 from <https://prommpt.com/design-thinking-in-project-management/>
5. Atkinson, R., Crawford, L., & Ward, S. (2006). “Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management”. *International Journal of Project Management*, 24(8).
6. Bakker, K., Boonstra, A. & Wortmann, H. (2010). “Does risk management contribute to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence”, *International Journal of Project Management*, 28(5), pp. 493–503.
7. Beech, N., Burns, H., De Caestecker, L., Macintosh, R. & Maclean, D. (2004). Paradox as invitation to act in problematic change situations. *Human Relations*, Vol. 57 No.10, pp 1313-1332.
8. Borja de Mozota, B. (2003). Design management: Using design to build brand value and

- corporate innovation. New York, NY: Skyhorse.
9. Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), pp. 84-92.
  10. Brown, T. (2009). Change by design. *BusinessWeek*, (4149), pp. 54-56.
  11. Chiva, R., Alegre, J. (2009). Investment in design and firm performance: The mediating role of design management. *Journal of Product Innovation Management*, 26, 424 – 440.
  12. Cooke-Davies, T. (2002). “The “real” success factors on projects”. *International Journal of Project Management*, 20, pp. 185-190.
  13. De Blois, M., De Coninck, P. (2008). “The dynamics of actors' and stakeholders' participation: An approach of management by design”. *Architectural Engineering & Design Management*, 4(4), pp. 176-188.
  14. Dijksterhuis, E., Silvius, G. (2016, June). The design thinking approach to projects. Retrieved August 05, 2022 from <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2016/06/pmwj47-Jun2016-Dijksterhuis-Silvius-design-thinking-approach-second-edition.pdf>
  15. Dorst, K. (2011). “The core of "design thinking" and its application”. *Design Studies*, 32(6).
  16. Gabriel, Y. (2002). Essal: On paragrammatic uses of organizational theory-A provocation. *Organization Studies*, Vol. 23 No.1, pp 133-151.
  17. Hertenstein, J.H., Platt, M.B., & Veryzer, R.W. (2005). The impact of industrial design effectiveness on corporate financial performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22 (1), 3 – 21.
  18. Hutton, W. (2010). Design in the knowledge economy 2020 (p. 5). UK: Design council.
  19. Innobarometer (2015). The innovation trends at EU enterprises. Retrieved August 25, 2022 from <http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/PublicOpinion/index.cfm/%20ResultDoc/download/DocumentKy/67409>
  20. Jahnke, M. (2013). Meaning in the Making: Introducing a hermeneutic perspective on the contribution of design practice to innovation. Business & Design Lab, HDK, School of Design and Crafts, University of Gothenburg. Retrieved August 19, 2022 from [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/33428/gupea\\_2077\\_33428\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/33428/gupea_2077_33428_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
  21. Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J. & Çetinkaya, M. (2013). Design thinking: past, present and possible futures. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 22 No.2, pp 121-146.
  22. Joslin, R., Müller, R. (2015). New insights into project management research: a natural sciences comparative. *Project Management Journal*, 46(2), 73–89.
  23. Krippendorff, K. (1989). On the essential contexts of artifacts or on the proposition that “design is making sense (of things)”. *Design Issues*, 5 ( 2 ), 9 – 39.
  24. Kuiper, G., Kolsteeg, J. (2012). Experiencing design thinking in managerial issues. Unpublished manuscript.
  25. Kuzmanova, M. (2016). Contemporary problems related to crisis management of organizations. *Trakia Journal of Sciences*, No 3, pp. 256-261.
  26. Lenfle, S. (2008). Exploration and project management. *International Journal of Project Management*, 26(5), pp. 469-478.
  27. Macmillan (2001). Violence and the Life Course: The Consequences of Victimization for Personal and Social Development. *Annual Review of Sociology*, Vol. 27 (2001), pp. 1-22.
  28. Mahmoud-Jouini, S.B., Midler, C. (2016, April). Contributions of Design Thinking to

- Project Management in an Innovation Context. Retrieved August 05, 2022 from [https://www.researchgate.net/publication/299375776\\_Contributions\\_of\\_Design\\_Thinking\\_to\\_Project\\_Management\\_in\\_an\\_Innovation\\_Context](https://www.researchgate.net/publication/299375776_Contributions_of_Design_Thinking_to_Project_Management_in_an_Innovation_Context)
29. Mahmoud-Jouini, S.B., Midler, C. & Silberzahn, P. (2016). Contributions of Design Thinking to Project Management in an Innovation Context. *Project Management Journal*, 47(2), 144-156. doi:10.1002/pmj.21577.
  30. Martin, R.L. (2009). The design of business why design thinking is the next competitive advantage. Boston Mass: Harvard Business Press.; Clegg et al., 2002.
  31. Nerur, S., Balijepally, V. (2007). "Theoretical reflections on Agile development methodologies". *Communications of the ACM*, 50(3), pp. 79-83.
  32. Simon, H.A. (1996). The sciences of the artificial. Cambridge, MA, MIT Press.
  33. Stoyanova, Tsv., Mironova, N. & Stoyanov, Ph. (2017). Practical and Implementation issues of knowledge management within the organization. Retrieved August 06, 2022 from [https://www.researchgate.net/publication/320372569\\_Practical\\_and\\_Implementation\\_issues\\_of\\_knowledge\\_management\\_within\\_the\\_organization](https://www.researchgate.net/publication/320372569_Practical_and_Implementation_issues_of_knowledge_management_within_the_organization)
  34. Tschimmel, K. (2012). Design thinking as an effective toolkit for innovation. Proceedings of ISPIM Conferences, (23), 1.
  35. Turner, J.R., Zolin, R. (2012). "Forecasting success on large projects: Developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames". *Project Management Journal*, 43(5), pp. 87-99.
  36. Usher, G. (2017, June)-1. Project Management Yinyang: Coupling project success and client satisfaction. Project Management Research and Practice, Vol. 4 No. Jan-June 2017. Retrieved August 24, 2022 from [https://www.researchgate.net/publication/317287791\\_Project\\_Management\\_Yinyang\\_Coupling\\_project\\_success\\_and\\_client\\_satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/317287791_Project_Management_Yinyang_Coupling_project_success_and_client_satisfaction)
  37. Usher, G. (2017, October)-2. Embracing Paradox: utilizing design thinking in project management. Retrieved August 05, 2022 from [https://www.researchgate.net/publication/323655756\\_EMBRACING\\_PARADOX\\_UTILIZING\\_DESIGN\\_THINKING\\_IN\\_PROJECT\\_MANAGEMENT](https://www.researchgate.net/publication/323655756_EMBRACING_PARADOX_UTILIZING_DESIGN_THINKING_IN_PROJECT_MANAGEMENT)
  38. Verganti, R. (2009). Design-driven innovation: Changing the rules of competition by radically innovating what things mean. Boston, MA: Harvard Business Press.
  39. Volkova T., Jākobsonē, I. (2016, July). Design Thinking as a Project Management Tool to Ensure Continuous Value Generation. Retrieved August 06, 2022 from [https://www.researchgate.net/publication/305043945\\_Design\\_Thinking\\_as\\_a\\_Business\\_Tool\\_to\\_Ensure\\_Continuous\\_Value\\_Generation](https://www.researchgate.net/publication/305043945_Design_Thinking_as_a_Business_Tool_to_Ensure_Continuous_Value_Generation)

## Integrirane na podhoda „Dizayn mislene“ v upravlenieto na proekti

Gergana Koleva

### Integrating the “Design Thinking” Approach into Project Management

Gergana Koleva

**Abstract:** Design has the ability to provide new meanings and facts, which is an important driver of value creation. As a result, the integration of design as a business skill in project management and business organizations in general is increasingly being studied and put into practice nowadays.

This article provides a brief overview of the existing literature on design management – generally and specifically – in that of projects. Based on it, aspects regarding the possibilities of integrating “design thinking” into the management activities of project organizations have been discovered and deduced. Separately, some more important results of an author’s survey conducted among managers of Bulgarian project-oriented business organizations are provided, regarding the tools they use from the “design thinking” methodology in their usual business and project activities. The study helps establish the existing design practices in our country and reveals opportunities for integrating the method in the management of projects as well.

**Key words:** design thinking, design integration, project management, business practices, business activities.

**JEL:** C90, D02, L2, M1.