

FUTURE PROOF

Futureproof

Potrzeby biznesu
w świecie zmian

impact'24



SWPS Innowacje

DOOR

POTRZEBY BIZNESU

w świecie zmian

impact'24



SWPS Innowacje

Biznesem – tak jak naszym życiem – rządzi przyszłość. Ta, na którą jesteśmy gotowi, i ta, która nas zaskakuje. Staramy się poznać ją jak najlepiej, choć dobrze wiemy, że nie zawsze będzie to możliwe.

Zgodnie z danymi GUS pierwszego roku działalności nie przeżywa w Polsce nawet jedna trzecia nowych firm. Chyba nie jest łatwo być **FUTUREPROOF w świecie zmian.**

Raport SWPS Innowacje nie jest kompletną mapą tego, co się wydarzy. To raczej próba uzupełnienia białych plam - obszarów istotnych a zazwyczaj pomijanych. Jest trochę jak zeszyt ćwiczeń albo korepetycje z przyszłości. Ułatwia jej poznanie, ale wymaga też od naszej wyobraźni pracy, której nikt za nas nie wykona.

Zapraszamy do lektury!

Co czeka na Was w raporcie?

Najpierw **osiem wniosków na – lepszą! – przyszłość**, które podsumowują to, czego dowiedzieliśmy się, rozmawiając z ekspertami reprezentującymi środowisko naukowe, biznesowe oraz instytucjonalne.

Potem **cztery rozdziały** odpowiadające czterem obszarom kluczowym dla budowania organizacji przyszłości:

- **insights** - źródła wiedzy o kliencie i rynku,
- **skills** - rozwój kompetencji własnych i pracowników,
- **tech** - nasz sposób myślenia o technologii i jej ograniczeniach,
- **wellbeing** - dobrostan w miejscu pracy i w mieście.

Każdy rozdział rozpoczyna prezentacja projektu artystycznego autorstwa osób wykładających lub studiujących w School of Form – na Wydziale Projektowania Uniwersytetu SWPS. Wierzymy, że sztuka to jedna z najciekawszych dróg otwierających nasze myślenie na przyszłość.

Każdy z rozdziałów zawiera też **krótki esej**, który odnosi się do wybranego przez **ekspertki i ekspertów SWPS Innowacje** aspektu istotnego dla rozumienia przyszłości.

Poza tym, w każdej części raportu przedstawiamy **dwa przykłady projektów**. W serii krótkich wywiadów towarzyszących ich opisom **oddajemy głos naukowcy-niom i naukowcom, którzy tymi projektami kierowali, oraz przedstawicielkom i przedstawicielom organizacji, dla których je realizowali**. Są to międzynarodowe korporacje, banki, władze samorządowe, fundacje i spin-offy.

Zanim zaprosimy Was do dalszej lektury, **czas na podziękowania dla wszystkich organizacji, z którymi współtworzyliśmy ten raport: za wspólnie prowadzone działania i za gotowość podzielenia się swoimi doświadczeniami z czytelnikami raportu. - DziękujęMY.**

“

Uczelnia realizuje trzy misje: edukację, badania oraz współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Ich wspólny mianownik jest jeden – IMPACT”



Karolina
Wójcik

Dyrektorka zarządzająca spółki celowej SWPS Innowacje.

W SWPS Innowacje we współpracy z ekspertami i ekspertkami Uniwersytetu SWPS prowadzi działalność konsultingową, badawczą i szkoleniową na rzecz biznesu oraz sektora publicznego. Doradczyni Prezesa Zarządu Pracodawców RP. Członkini Rady do spraw Kobiet na Rynku Pracy przy Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

“

Uniwersytet istnieje po to, by poprzez edukację, naukę i działalność publiczną służyć ludziom, wyznaczać trendy i standardy w ważnych obszarach życia, by być pożytecznym dla świata.



dr Ewa
Ger

Dyrektorka generalna Uniwersytetu SWPS.

Menedżerka z wieloletnim doświadczeniem w zarządzaniu dużymi zespołami oraz strategicznymi przedsięwzięciami w sektorze publicznym i prywatnym. Jako konsul pracowała m.in. na rzecz utworzenia Katedry Polskiej na prestiżowym Uniwersytecie Columbia w Nowym Jorku.

Osiem wniosków na – lepszą! – przyszłość

Przyszłość nie lubi przewidywać. Jak tylko je słyszy, bez skrupułów nas zaskakuje. Może chce nas ukarać za chodzenie na skrót? Mimo wszystko – specjalne dla Was – zaryzykowaliśmy!

Poniżej znajdziecie osiem wniosków, które pozwolą lepiej przygotować się na to, co nieuchronne, nieznanne i nieprzewidywalne, czyli na... przyszłość.

Wnioski te są jednocześnie zachętą do dalszej lektury – każdy z nich prowadzi do odpowiedniego fragmentu raportu, w którym znajdziecie więcej szczegółów, przykładów i inspiracji pochodzących z projektów zrealizowanych przez **SWPS Innowacje i Uniwersytet SWPS**.

Future of insights

1.

Konteksty rządzą (zachowaniem)

Firmy coraz chętniej wykorzystują big data i metody hiperpersonalizacji. Im więcej wiemy o naszych klientach, tym wyraźniej widzimy, jak złożone jest ich zachowanie. I tym więcej w opowieściach o świecie pojawia się słynnego „to zależy”. Społeczeństwa i rynki składają się dzisiaj z ogromnej liczby nisz, w których naszym klientom – i nam samym! – jest coraz wygodniej.

Biznes przyszłości musi być coraz bardziej świadomy i wrażliwy na kontekst: (sub)kultur, organizacji, grup, indywidualnych potrzeb i sytuacji. Aby realizować ten postulat, powinien też dysponować odpowiednimi narzędziami pomiaru (aby rozumieć, co się dzieje) i adaptacji (aby na potrzeby te właściwie reagować). Powinien też unikać łatwych uogólnień. One rzadko się sprawdzają. I bardzo irytują dzisiejszego – przyzwyczajonego do spersonalizowanych usług i treści – odbiorcę.

W dalszej części raportu [dr Maksymilian Bielecki](#) opisuje [pułapki nadmiernych uproszczeń](#) w myśleniu o ludzkim zachowaniu. Poza tym dowiecie się, jak pomogliśmy [Bankowi Millennium](#) lepiej zrozumieć klientów, a także – co tłumaczy [dr Karol Jachymek](#) - dlaczego dział marketingu tak często mają kłopot ze zrozumieniem Gen Z. O roli CX i UX w strategii rozmawiamy z [Haliną Karpińską](#), dyrektorką Departamentu Bankowości Elektronicznej Banku Millennium.

2.

Czasem przyszłość widać lepiej, jeżeli stoi się na ramionach... ekspertów

W ostatnich kilku latach obserwujemy – wydawałoby się niepowstrzymany – rozwój sztucznej inteligencji. Czy odruchowe sięganie po modele AI zawsze jest optymalną strategią? Czy będzie nią w przyszłości? Niekoniecznie.

Są ogromne obszary gospodarki, w których rola AI długo jeszcze nie będzie dominująca. Gdzie? Przede wszystkim tam, gdzie badamy bardzo rzadkie zjawiska albo systemy uwikłane w rozległe sieci nieoczywistych zależności. Są to sytuacje, w których tworzenie trafnych modeli AI albo nie ma sensu biznesowego, albo nie jest możliwe – po prostu brakuje odpowiednich danych.

Im więcej pojawia się wokół nas modeli (biznesowych, ekonomicznych i statystycznych), tym cenniejsza staje się wiedza o warunkach brzegowych sensowności ich stosowania. Odnalezienie granicy pomiędzy używaniem a nadużywaniem takich modeli jest zadaniem często wymagającym wiedzy eksperckiej i zawsze – krytycyzmu. Jeszcze dłuższy czas nikt w tej pracy nie zastąpi naukowców i ekspertów.

Ciekawi Was, jak może wyglądać badanie zjawisk gospodarczych opierające się nie na danych ilościowych, ale na eksperckiej interpretacji wywiadów? Zapraszamy do lektury opisu projektu „Who is smiling? Łańcuchy produkcji sektora muzyki w Polsce” przygotowanego dla [Music Export Poland](#). Na zachętę, cytujemy słowa kierującej projektem [prof. Doroty Ilczuk](#): „Jak już się AI naje, to ktoś będzie musiał produkować nowe treści, którymi będzie się żywić. Będą to między innymi artyści i naukowcy”. O tym, jak współpraca z uniwersytetem może być źródłem wiarygodności, mówi [Tamara Kamińska](#) – prezeska Music Export Poland.

Future of skills

3.

Droga do prostych rozwiązań nie prowadzi przez uproszczenia

Jako użytkownicy – urzędzeń, procedur i produktów – tęsknimy za prostotą. Jest ona znakiem rozpoznawczym rozwiązań, które są użyteczne, odnoszą rynkowe sukcesy i dobrze się skalują. Nie jest to przypadek: neuronauka od wielu lat dowodzi, że nasz mózg prostotę bardzo lubi. **Warto jednak pamiętać, że prostota rozwiązań nie jest przeciwieństwem prostoty założeń, badań czy analiz stojących u ich podstaw. Zazwyczaj jest dokładnie odwrotnie. Za tym, co (ostatecznie) zdaje się być proste, stoi talent, wiedza, pieniądze, ciężka praca i – uwaga! – złożoność. W gospodarce opartej na wiedzy ten ostatni czynnik staje się coraz bardziej wyraźny.**

4.

Trzeba inwestować w kompetencje, które nie ulegną technologicznej inflacji

Tendencja do szukania zbyt łatwych i powierzchownych odpowiedzi towarzyszyć nam może na poziomie indywidualnym – wtedy psychologia nazywa to wysoką potrzebą domknięcia poznawczego – ale zbliżone zjawisko może też charakteryzować kulturę organizacyjną. Jest to problem, który w coraz szybciej zmieniającej się rzeczywistości jest zabójczy dla trwałości biznesu. Co warto robić, aby pielęgnować w organizacjach otwartość i odwagę myślenia? Poszukiwanie odpowiedzi pozostawiamy tu... czytelnikom. Dlaczego? Bo kluczowe jest przede wszystkim skonfrontowanie siebie (i swojej organizacji) z tym niewygodnym pytaniem

Więcej refleksji dotyczących tego, czemu elastyczność w działaniu i myśleniu jest kluczową kompetencją przyszłości, znajdziecie w [wypowiedzi prof. Katarzyny Januszkiewicz](#). Projekt, który realizowaliśmy dla banku [Credit Agricole](#), będzie za to doskonałą ilustracją, jak elastyczność i otwartość może wyglądać w działaniu. O tym, jak legal design pozwala na budowanie trwałych relacji z klientami, opowiadają [dr hab. Mariusz Wszolek](#) i [dr Dorota Płuchowska](#). O roli legal design w budowaniu biznesu rozmawiamy z [Ewelina Stachowicz](#), managerką odpowiedzialną za transformację prostego języka w banku Credit Agricole.

W nadchodzącym roku inwestycje w hardware wspierający usługi obliczeniowe wynosić będą setki miliardów dolarów. Koncentracja wiedzy, środków finansowych i danych w branży technologicznej postępuje. Nie widać nikogo, kto mógłby dogonić „The Magnificent 7” – technologicznych gigantów z amerykańskiej giełdy. Tylko największych graczy na rynku stać teraz będzie na tworzenie nowych „wielkich” modeli AI. Będą też w bardzo uprzywilejowanej pozycji, jeżeli chodzi o oferowanie nowych rozwiązań o szerokim spektrum zastosowań. Jednocześnie jednak dostęp do narzędzi sztucznej inteligencji bardzo się demokratyzuje. Zastosowania, które do niedawna wymagałyby gigantycznych inwestycji w R&D, dziś są dostępne dla małych firm jako usługa chmurowa kosztująca kilkadziesiąt dolarów.

Jakie będą konsekwencje tych zmian? Jak się do nich przygotować? Co innego poza dostępem do danych i mocą obliczeniową będzie w tej nowej rzeczywistości źródłem przewagi konkurencyjnej? Tym razem odpowiedź będzie krótka – ludzie. Po pierwsze, pracownicy i pracowniczki mający unikalną, głęboką wiedzę dziedzinową, która pozwoli budować systemy eksperckie czy oceniać alignment tworzonych algorytmów z ludzkimi potrzebami i standardami. Po drugie, osoby potrafiące budować i zarządzać nowymi – hybrydowymi – organizacjami łączącymi decyzje ludzkie i te podejmowane (przynajmniej częściowo) z udziałem AI, *in silico*. Na masowe zastosowanie *augmented reality* nadal czekamy. *Augmented work* za moment stanie się codziennością środowiska pracy.

O tym, jak dojrzałe organizacje powinny myśleć o nabywaniu kompetencji, dowiedcie się więcej od [dr Agnieszki Golińskiej](#). A o tym, jak wykonanie tych zaleceń wyglądać powinna w praktyce – z programu rozwojowego Key Talents realizowanego m.in. przez SWPS Innowacje dla [PwC](#). O efektach programu rozmawiamy z [Kariną Kosznik](#), Head of Learning and Development i Senior Manager w PwC.

Future of tech

5.

Przyszłość jest evidence-based

Często wartości badań naukowych upatrujemy przede wszystkim w tworzonych przez nie nowych możliwościach czy perspektywach rozwoju. Nauka pozwala nam przekraczać ograniczenia narzucone przez biologię czy fizykę. Pokonywać wirusy i grawitację. Kiedyś wysyłaliśmy w kosmos satelity, dziś – turystów ([SpaceX](#)). Odkrycia naukowe szybko nam powszednieją. Uwagę skupiamy na tym, co najbardziej spektakularne (mamy nawet na to poppsychologiczne określenie *shiny object syndrome*).

Tworzenie rozwiązań evidence-based jest zajęciem znacznie mniej efektywnym. Weryfikacja skuteczności produktów, które już mamy w ofercie, czy rygorystyczne testowanie własnych obietnic wydają się być trochę ryzykowne („a może nie wyjdzie?”) i trochę nudne („przecież wiemy, że to działa”). Mają jednak ogromną – choć rzadko rozpoznawaną – zaletę. Są potężnym źródłem siły i motywacji dla firm i zespołów. A o to, w świecie rosnącej alienacji i wypalenia zawodowego pracowników, jest czasem znacznie trudniej niż o krótkoterminowy wynik finansowy.

Często w tym procesie istotną rolę odgrywa współpraca ze środowiskiem akademickim. W tym sensie działania badawcze są dla organizacji nie tylko źródłem nowych rozwiązań, ale też poczucia sensu tego, co się robi, i gwarantem obiektywizmu – bardzo ważnego także w budowaniu wiarygodności projektów wewnątrz organizacji.

Więcej o ryzykach związanych ze zbyt wąskim myśleniem o przyszłości technologii przeczytacie w tekście [dr. Konrada Maja](#). O tym, czego twórcy cyfrowych rozwiązań nie wiedzą o człowieku – w rozmowie z [dr Małgorzatą Wójcik](#), ekspertką merytoryczną [RESQL – spółki oferującej szkołom system wspierający zwalczanie problemu bullingu](#). Prezes RESQL, [Krzysztof Rzeńca](#), opowiada nieco więcej o tym, dlaczego warto jest inwestować w naukową weryfikację tworzonych produktów.

6.

Sztuczna inteligencja potrzebuje danych. Człowiek potrzebuje opowieści

Kiedy myślimy o postępie technologicznym, to skupiamy się na tym, co zdaje się stanowić jego istotę. Na parametrach, gigahercach, wykładniczo rosnącej wydajności. Na obiektywnych miarach. Ale rozwój możliwości technicznych jest tylko częścią tego, co kształtuje świat. Widać to było bardzo wyraźnie w czasie pandemii. Szczepionki pojawiły się znacznie wcześniej niż gotowość do ich konsekwentnego stosowania. Postęp zderzył się z teoriami spiskowymi i dezinformacją. Nagle okazało się, że sama technologia nas nie zbawi. Potrzebujemy jeszcze zaufania, zrozumienia sytuacji i poczucia kontroli. Potrzebujemy opowieści, która zostanie zrozumiana i kogoś przekona. Jakie lekcje wynikają z tego dla biznesu?

Przede wszystkim ta, że człowiek jest istotą narracyjną. Naszą codzienność, rozmowy i wspomnienia wypełniają historie o innych ludziach i ta najważniejsza – o nas samych. **Wszystkie opowieści, którymi żyjemy, nie pojawiają się jednak znikąd. Są częścią złożonych procesów, w których docierające do nas bodźce i doświadczenia filtrowane są przez kulturę, nawyki myślowe i sposób rozumienia świata. Przez nasze nadzieje i potrzeby.**

Dlatego przyszłość – także przyszłość biznesu – ukształtują w równym stopniu technologie i opowieści o nich. Algorytmy potrzebują danych. Ludzie – sensu. A biznes – głębokich kompetencji z obszaru humanistyki, które potrafią te sensy współtworzyć.

Doskonałą ilustracją przydatności takiego podejścia jest [raport dla Fundacji Wikimedia Europe](#) pokazujący, jak sztuczna inteligencja reprezentowana jest w popkulturze. Jak wskazuje inicjator tego przedsięwzięcia, [dr Kuba Piwowar](#), obecne dyskusje dotyczące sztucznej inteligencji w ogromnym stopniu zasilane są obawami i nadziejami obecnymi od wielu lat w... filmach science-fiction. O tym jak dojrzałe reagować i jak mądrzej regulować kwestie dotyczące AI przeczytacie w rozmowie z [dr. Michałem Bonim](#).

Future of wellbeing

7.

Wellbeing wymaga strategicznego zarządzania wiedzą i... empatią

Często ludziom, firmom i samorządom wydaje się, że ich jedynym problemem jest trudność w osiągnięciu tego, czego chcą. W rzeczywistości – i ludzie, i firmy – mają kłopot nie tylko z osiągnięciem celów, ale też z ich określaniem. Kiedy błędne przewidujemy, co nam samym da zadowolenie czy szczęście, i jesteśmy rozczarowani skutkami własnego działania, nazywamy to w psychologii *affective forecasting error*. Jeżeli analogiczny efekt występuje w polityce firmy, pojawia się problem o bardziej prozaicznej nazwie – rotacja pracowników.

Supermocą firm (a także np. miast) jest właściwa diagnoza potrzeb – zwłaszcza tych nie do końca uświadomionych czy nienazwanych. Jest to też obszar, w którym wysokie technologie mogą być użyteczne, ale nie będą dla nas wybawieniem. Dostęp do statystyk, raportów i podsumowań jest bez wątpienia coraz łatwiejszy, ale to nie on warunkuje podejmowanie trafnych decyzji. Przyszłość firm, w których chcielibyśmy pracować, i miast, w których chcielibyśmy mieszkać, wymaga nie tylko danych, ale też empatii, umiejętności słuchania i wyobraźni. Droga do wellbeingu prowadzi więc przez bardzo „ludzki” zestaw kompetencji.

Jeżeli chcecie wiedzieć, o czym zbyt łatwo zapominają przedsiębiorcy starający się zadbać o swoich pracowników – przeczytajcie [rozmowę z prof. Tomaszem Grzybem](#). O tym, jak interdyscyplinarny zespół wykładowców i studentów kierunku School of Ideas pomógł w [diagnozie społecznej warszawskiej gminy Wawer](#), a także o tym, [jak myśleć o szczęśliwych miastach przyszłości, dowiedzie się z rozmowy z Martyną Obarską](#). O perspektywie samorządu i roli diagnozy społecznej w transformacji polityk miejskich mówi Piotr Jaszczuk, Naczelnik Wydziału Rozwoju i Komunikacji Dzielnicy Wawer w Urzędzie Miasta Stołecznego Warszawy.

8.

Budowanie kompetencji pracowników wymaga metakompetencji organizacji

W świecie wszechobecnej dezinformacji i niejasnych kryteriów oceny gorszy towar często wypiera lepszy. Towarem tym mogą być idee, modele teoretyczne, czy... koncepcje szkoleniowe. Bardzo dużo troski poświęca się obecnie kwestii selekcji źródeł informacji i weryfikacji ich rzetelności. Analogiczna troska powinna w organizacjach otaczać dbałość o źródła wiedzy i kompetencji, które oferujemy pracownikom. Niestety, nie zawsze to się udaje. Pokusa „quick-winów”, nierealistyczne obietnice firm szkoleniowych, presja optymalizacji kosztów – wszystko to są siły zwiększające ryzyko nietrafionych inwestycji w programy rozwojowe.

Na co zwracać uwagę w kontekście projektowania działań dotyczących dobrostanu? Po pierwsze, warto pamiętać, że to, co najmodniejsze w danej chwili, nie zawsze będzie potrzebne czy pomocne w naszej organizacji. Po drugie, to, co najnowsze, jest też – właściwie z definicji – słabiej zweryfikowane. Obietnica lepszych efektów czy większej skuteczności nie zawsze jest warta zwiększonego ryzyka, które się z nią wiąże. Tym bardziej, że narzędzia oddziaływań psychologicznych w obszarze wellbeingu ewoluują powoli – nie jest to obszar skokowych zmian ani rewolucji. Dla dobra własnych pracowników (i budżetów HR) organizacje powinny dbać o metaumiejętności, które pozwolą im odróżnić marketingowy szum od rzeczywistych korzyści.

Więcej na temat realistycznego i osadzonego w wiedzy naukowej dbania o rozwój pracowników przeczytacie w rozmowie z [prof. Tomaszem Grzybem](#). Doskonałą ilustracją tego, jak wyglądać mogą nowoczesne narzędzia dbania o wellbeing, pokazuje cykl [eksperckich wideopodkastów programu MultiLife, który SWPS Innowacje stworzyło dla Benefit Systems](#). O dobrych praktykach w obszarze zarządzania dobrostanem przeczytacie w rozmowie z [Ewą Bartniczuk](#), Head of Wellbeing w Benefit Systems.



INSIGHTS
OF THE FUTURE

FUT
OF INSIC



WORK

RIGHTS

FUTURE OF INSIGHTS



INSIGHTS OF THE FUTURE

“ make me!

„Kolekcja ceramiki jest częścią projektu dyplomowego skoncentrowanego na naturalnych, lokalnych materiałach oraz alternatywnych sposobach wytwarzania. To próba stworzenia osobistej praktyki rzemieślniczej opartej na tym, co znalazłem wokół mojego domu.

Analizowanie przeszłości pozwala odnajdywać ekologiczne rozwiązania, które jako ludzkość już mieliśmy, ale z jakiegoś powodu utraciliśmy. Poszukiwanie naturalnych materiałów to dla mnie także okazja do badania alternatywnych scenariuszy dla przyszłości opartej na szacunku do Ziemi.”

Bartosz
Brylewski

**Ukończył School of Form/wzornictwo na
Uniwersytecie SWPS w 2020 roku.**

Jego działania w projektowaniu przemysłowym i w pracy rzemieślniczej wiążą się z zainteresowaniem kwestiami środowiskowymi, co pozwala na wypracowanie innowacyjnych metod pracy z materiałem. Obecnie jest projektantem w Zieta Studio we Wrocławiu.



dr Maksymilian
Bielecki

Psycholog, badacz, adiunkt w Katedrze Informatyki Uniwersytetu SWPS.

Wspiera naukowców i biznes w optymalnym korzystaniu z danych i metod badawczych. Projektuje i realizuje prace B+R w startupach działających m.in. w obszarze marketingu, HR i MedTech. Jako konsultant i trener współpracuje z wiodącymi firmami consultingowymi i badawczymi, a także działającymi w obszarze FMCG, finansów, ubezpieczeń, telekomunikacji i e-commerce. Jest współzałożycielem Otwartej Pracowni Sztucznej Inteligencji oraz współpracownikiem Centrum HumanTech działających na Uniwersytecie SWPS.

INSIGHTS OF THE FUTURE

5 337 211

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego z grudnia minionego roku dokładnie tyle wśród ludności Polski było osób urodzonych między 1997 a 2010 rokiem. A zatem, tyle mniej więcej liczy sobie polska Gen Z. Tak wielkie liczby skutecznie obezwładniają wyobraźnię, więc możemy spróbować zwizualizować sobie wartość. Jest to tłum tak potężny, że mógłby wypełnić aż 125 stadionów Lecha Poznań. Za chwilę przyjrzymy się temu tłumowi dokładniej, ale najpierw wróćmy na moment do historii.

Zwodniczy urok generacji

Generacja Z – pod nazwą „The Pluralist Generation” – zaczęła być opisywana, kiedy jej najmłodszy przedstawiciel miał zaledwie 2 lata. Wtedy, w 2012 roku, [swoje badania](#) na jej temat opublikowała agencja Frank N. Magid Associates. Część ze sformułowanych wówczas predykcji okazała się być trafna – m.in. przewidywania dotyczące większej płynności ról płciowych czy zmiany nawyków zakupowych związanych z rozwojem sklepów online. Nietrudno jednak zauważyć, że już wówczas nie były to trendy zaskakujące w perspektywie trwających od dawna zmian społecznych czy technologicznych. Bardziej interesującym i kontrowersyjnym aspektem raportu było kontynuowanie – obecnej w dyskursie medialnym i marketingowym od wielu lat – tradycji opisywania kolejnych grup pokoleniowych jako jednorodnych wewnętrznie i jednocześnie dość wyraźnie od siebie różnych. To temu właśnie aspektowi – wraz z jego negatywnymi konsekwencjami dla rozumienia rzeczywistości biznesowej – przyjrzymy się dokładniej za chwilę.

Od publikacji wspomnianego raportu minęło już sporo czasu. Nieco ironicznie można by zauważyć, że debata nad tym, „jakie zetki” są naprawdę, osiągnęła już pełnoletniość. Czy zmądrzała w tym czasie? Sądząc z lektury aktualnych tekstów prasowych, raportów i porad – zwłaszcza dotyczących zachowań młodych ludzi na rynku pracy i wychowania – wydaje się, że przez ponad dwie dekady sposób myślenia i opisu nie za wiele się zmienił. Charakterystyka grup pokoleniowych (nie tylko z resztą Gen Z) imponuje ogólnością i łatwością diagnoz. Kształtuje też retorykę marketingową: ciągle słyszymy o produktach, ofertach czy usługach adresowanych specjalnie do tej grupy, traktowanej jak monolit. Nawet ChatGPT wie już dobrze, że Gen Z jest „zaznajomiona z technologią”, „świadoma ekologicznie” i cechuje ją „wartościowanie różnorodności”. Ewidentnie, czat był ostatnio zbyt zajęty, aby przemyśleć badania dotyczące polaryzacji postaw politycznych młodego pokolenia...

Zastanówmy się, na czym polegają błędy myślenia w kategoriach generacyjnych? Jest ich kilka.

Przede wszystkim, konfrontacji z faktami nie wytrzymuje centralne twierdzenie, które grupy generacyjne traktuje jak różniące się pod każdym względem plemiona. W rzeczywistości, wiele badań pokazuje, że zmienne pokoleniowe w różnych ważnych kontekstach nie mają decydującego znaczenia: np. wyjaśniają niewiele z naszych [zachowań w miejscu pracy](#). Jednocześnie, sporo badań wskazuje na ogromne zróżnicowanie postaw w ramach poszczególnych pokoleń. Poza bezdyskusyjnym zróżnicowaniem politycznym, na które wskazują wyniki każdego kolejnych wyborów, rzecz dotyczy niezliczonej ilości innych wymiarów naszego życia. Choćby aktywności religijnej czy postaw ekologicznych. To, że religijność czy postawy środowiskowe systematycznie się zmieniają, nie implikuje, że wszyscy młodzi są tacy sami. Opublikowany ostatnio [artykuł](#) dotyczący tej tematyki zaczyna się od prostej konstatacji: „Jednym z najważniejszych wyników badania jest to, że ankietowani uczniowie nie reprezentowali jednej postawy wobec wyzwań klimatycznych”. Chyba nie powinno nas dziwić, że tłum mogący wypełnić dziesiątki stadionów piłkarskich nie jest doskonale jednorodny... A jednak – jeżeli opatrujemy go efektowną etykietą (*zoomersi, zetki itd.*) – czasami ulegamy pokusie, by go traktować w ten sposób.

Jak uciec z pułapki stereotypowego myślenia?

Jakie jest znaczenie tych rozważań dla praktyki biznesowej? Co możemy zrobić, żeby nie poddać się urokowi stereotypów czy uogólnień?

- Po pierwsze, na pewno **warto jest sięgać jak najczęściej po poprawnie zebrane i – co równie ważne – dobrze zinterpretowane dane**. Kiedy omawiamy wyniki, stosując metody opisu statystycznego, często skupiamy się nadmierne na średnich czy medianach. Szukamy w danych punktu ciężkości czy ogólnych trendów, na których możemy oprzeć swoje

konkluzje. To prawda, trendy są istotne. Ale trzeba widzieć je, nie tracąc z oczu zróżnicowania i rozbieżności. To w tym bogactwie często znaleźć można istotne nisze i biznesowe okazje. Przykładowo, jeżeli zdecydujemy się na dobrze zdefiniowaną grupę docelową, do której zaliczymy zaledwie co dziesiątą z zetek, to dalej mówimy tu o targacie równym liczbie mieszkańców Poznania... Czasem bardziej opłaca się mówić do mniejszej publiczności, którą znamy i rozumiemy, niż do większej, która... istnieje tylko na papierze.

- Po drugie, **czasem lepiej jest wyjść z rozsądnych, realistycznych i ogólnych założeń, niż odwoływać się do stereotypów. Porządne default option bywa znacznie bezpieczniejszą opcją niż używanie błędnych danych.** Przykładowo, podejmując decyzje w czasie projektowania aplikacji, lepsze efekty dać może ogólne założenie, że „generacja Z jest niezwykle zróżnicowana”, niż – równie ogólne, ale spektakularnie błędne – przekonanie, że „wszystkie osoby z Gen Z posiadają wysokie kompetencje techniczne”. Zbyt optymistyczne założenia co do wiedzy użytkownika, to w projektowaniu rozwiązań cyfrowych niezawodny przepis na kłopoty...
- Wreszcie, pamiętajmy, że **przedstawiciele dowolnej grupy docelowej – poza tym, że do niej należą – są przede wszystkim... ludźmi. Fakt reprezentowania określonego pokolenia nie oznacza, że przestają obowiązywać ogólne prawa rządzące ludzkim zachowaniem, które psychologia z sukcesami bada od dziesiątków lat.** Oczywiście, w bardzo wielu obszarach obserwujemy przesunięcia czy zmiany. Kolejne pokolenia mogą mieć radykalnie odmienne gusta estetyczne, przekonania polityczne, formy ekspresji, itd. Jednocześnie jednak wiele innych istotnych charakterystyk i zasad pozostaje niezmiennych. Skrajni introwertycy nadal męczyć się będą, jeżeli zatrudnimy ich jako pracowników obsługi klienta, osoby wysoko neurotyczne będą częściej i intensywniej obawiać się o to, czy dokonały właściwego wyboru, podejmując ważną decyzję, a osoby inteligentne lepiej poradzą sobie ze złożonymi, nowymi zadaniami w pracy.

Biorąc pod uwagę, jak łatwo jest poddać się urokowi uproszczeń i jednowymiarowych wyjaśnień, warto jest budować – choćby przez współpracy eksperckie – umiejętność trafnego rozróżniania dwóch typów wiedzy: tego, co w ludzkim zachowaniu względnie uniwersalne czy niezmienne, i tego, co wymaga ciągłych badań i ma swoją „datę ważności”. Brak tej świadomości oznacza albo kosztowne inwestycje w „odkrywanie koła na nowo”, albo podejmowanie decyzji w oparciu o błędne przesłanki. Biznesu, który ma być FUTUREPROOF, nie stać na takie błędy.

Bank Millennium SA

- interdyscyplinarny projekt segmentacji klientów

Współcześni konsumenci nie chcą być przekonywani. Oczekują, że spotkamy się z nimi w sprawach i w miejscach, które oni sami uznają za ważne i przydatne. Spotkania te powinny być naturalne, skoncentrowane wokół zrozumienia ich indywidualnej sytuacji i autentycznych potrzeb. Podróż w kierunku klientów czy użytkowników może się jednak udać tylko wtedy, gdy dysponujemy aktualną i precyzyjną mapą. Ta metafora pozwala dobrze zrozumieć istotę współpracy, w ramach której SWPS Innowacje razem z firmą Valuships opracowało dla Banku Millennium SA model nowego rozwiązania, dzięki któremu możemy jeszcze lepiej poznawać, jak wartości, postawy, emocje i zainteresowania czy nawet osobowość użytkownika wpływają na sposób korzystania z usług cyfrowych.

Z oczywistych powodów szczegóły projektu i konteksty jego zastosowania nie mogą być tu prezentowane. To, co chcieliśmy jednak wyraźnie podkreślić, to fakt, że rozwiązanie, jakie powstało, jest nasycone insightami, które dają nową – i często nieoczywistą – wiedzę na temat działań i oczekiwań użytkowników. W banku – tak samo jak w życiu – jesteśmy zawsze sobą, a zatem... jesteśmy bardzo różni. Prawdziwe życie wymyka się bowiem wymyślonym zza biurka personom czy uproszczeniom.

Głębokie poznanie potrzeb klienta nie jest wynikiem kreacji czy spekulacji, nie powstanie w ramach kilkudniowego design sprintu. Jest połączeniem solidnej metodologii, ogromu wiedzy naukowej, doświadczenia ekspertów oraz dużej dawki empatii. Dzięki tej wiedzy możemy uciec od stereotypów i skupić się na budowaniu rzeczywistej wartości oraz projektowaniu trafnie spersonalizowanych działań. A przy okazji przypomnieć sobie, że wiek nie musi decydować o cyfrowej biegłości i poczuciu bezpieczeństwa. Dzięki temu projektowi wiemy, że niektórzy użytkownicy internetu, choć mają tylko 30 lat, wcale nie ufają aplikacjom bankowym. Inni zaś mają lat siedemdziesiąt i mogą być fanami (a nawet bohaterami!) TikToków, memów i facebookowych rolek.



dr Karol Jachymek

Medioznawca, kulturoznawca, adiunkt w Uniwersytecie SWPS.

Ekspert w obszarze kultury młodzieżowej, zmian generacyjnych (zwłaszcza Gen Z i Gen Alpha), komunikacji w (nowych) nowych mediach i trendów w popkulturze. Prowadzi szkolenia i warsztaty dla klientów biznesowych, organizacji pozarządowych i instytucji kultury. Autor książki „*Z nosem w smartfonie*” wydanej pod patronatem SWPS Innowacje.

Biznes bardzo często stara się dotrzeć do młodszych konsumentów i... często ma z tym kłopot. Dlaczego?

K.J.



*Pomyślmy. Jeśli mielibyśmy zrobić reklamę skierowaną do przedstawicieli generacji Z, to jak by ona wyglądała? No wiadomo. Wszędzie uśmiechnięci i kolorowi młodzi ludzie, jakaś impreza, pewnie smartfon, no i – oczywiście – wszyscy gdzieś biegną. Co w takim przekazie stanie się ich głównym wyróżnikiem? To, że są młodzi. Żadna inna cecha. A przecież w wielu wymiarach są oni podobni również do innych grup. Swoją drogą Gen Z to jedno z najbardziej fetyszyzowanych dziś pokoleń. Ciągle słyszymy o różnych bardzo konkretnych cechach, które miałyby je definiować. Choć w gruncie rzeczy jest to grupa, która składa się z gigantycznej wręcz liczby nisz. **Zamiast wciąż egzotyzować młodych, powinniśmy z nimi empatyzować.** W naszych głowach w dalszym ciągu jest zbyt wiele ograniczających nas stereotypów na temat młodych ludzi. Podobnie dzieje się zresztą z seniorami.*

Jak uniknąć tych błędów?

K.J.



Po pierwsze, trzeba przyspieszyć różne procesy. Nawet jeśli rzetelnie spróbujemy zbadać i zrozumieć specyfikę tej grupy, jej język czy style korzystania z mediów cyfrowych, to kiedy w dużej organizacji przejdzie to przez wszystkie stadia decyzyjne, zajmie się tym dział marketingu, osoba odpowiedzialna za wytworzenie kreacji i tak dalej – to właściwie wszystko już się dezaktualizuje. Po drugie, często nawet jeżeli uczciwie zdiagnozujemy potrzeby tej zróżnicowanej w istocie kohorty, to i tak koniec końców nakładamy na to dominujące, a niekiedy nawet – boomerskie scenariusze, które mamy w naszych głowach. Przecież i tak „wiemy lepiej” od młodych, czego tak naprawdę potrzebują.

Czy wobec tego zróżnicowania sensowne jest w ogóle mówienie o produktach dla młodych?

K.J.



Oczywiście, że są takie produkty czy usługi, które silnie wiążą się z wiekiem. Ale jeżeli mówimy o bankowości dla młodych, to co tak naprawdę mamy na myśli? Że młodzi ludzie bardziej cenią usługi mobilne? Albo że zazwyczaj mają mniejszy dochód? To może być prawda, ale czy w istocie musi? I czy rzeczywiście mają tak tylko młode osoby? Największym problemem często jest po prostu trudność w porzuceniu naszych własnych założeń i uproszczeń. We współpracy z Bankiem Millennium udało nam się tego skutecznie uniknąć.



Halina
Karpińska

Dyrektorka Departamentu Bankowości Elektronicznej w Banku Millennium.

Jaka jest rola CX i UX w budowaniu produktów Banku Millennium?

H.K.



CX i UX od dawna są wpisane w naszą strategię. Już kilkanaście lat temu, jako pierwszy bank w Polsce, stworzyliśmy wewnętrzny zespół UX oraz UX Lab. To klient jest w centrum zainteresowania, co potwierdza nasza silna pozycja lidera w obszarze projektowania doświadczenia klienta w kanałach elektronicznych i tradycyjnych. Naszym nadrzędnym celem nigdy nie był krótkoterminowy efekt wow, ale konsekwentne budowanie społeczności lojalnych i zadowolonych klientów, których postrzegamy nie jako „użytkowników”, ale ludzi – w rozmaitych kontekstach codzienności, w różnych momentach życia.

Jaką wartość wnosi współpraca z naukowcami w kontekście tego projektu?

H.K.



Tworząc nasze rozwiązania w kanałach elektronicznych, stosujemy podejście human-centered design, w którym to potrzeby klienta stawiane są na pierwszym planie. Aby dobrze je poznać, niezwykle istotne jest wsłuchanie się w głos użytkownika i uchwycenie jego punktu widzenia. Dlatego włączamy użytkowników w proces twórczy, ale też staramy się zrozumieć, jakie są ich cele i oczekiwania, aby nasze rozwiązania pomagały je osiągnąć. Jednocześnie nie chcemy na tym poprzestać – idziemy o krok dalej i próbujemy aktywnie przewidywać zmiany w zachowaniach klientów, by pozytywnie ich zaskakiwać. Aby było to możliwe, podejmujemy współpracę nie tylko z partnerami komercyjnymi, ale też ze środowiskiem naukowym. Zależy nam, żeby nasze działania opierać na wiedzy, a nie tylko na intuicji. Jeśli chcemy osiągnąć nasze cele – czyli projektować najlepsze produkty i procesy – musimy znać mechanizmy, jakie wpływają na decyzje konsumenckie, a także wiedzieć, jakie emocje towarzyszą klientowi w trakcie procesu. Do tego potrzebna jest wiedza oraz współpraca przedstawicieli wielu dziedzin, takich jak psychologia, neurobiologia, ekonomia behawioralna, inżynieria, analiza danych i innych. Rozwój takich kompetencji wewnętrznie, ale również współpraca z naukowcami, pozwala nam poszerzać horyzonty i rozwijać się, a jednocześnie korzystać z tej wiedzy mądrze i etycznie.

Who is smiling?

Łańcuchy produkcji sektora muzyki w Polsce

Ostatnia dekada przyniosła szereg rewolucyjnych zmian w sposobie funkcjonowania sektorów kreatywnych. Oczywistym przykładem jest tu triumf platform i serwisów streamingowych: czy to w obszarze dystrybucji treści wideo, czy muzyki. Pomimo rosnącego znaczenia (także gospodarczego) branży kreatywnej jest ona jednocześnie słabo rozpoznana badawczo – zwłaszcza jeżeli chodzi o funkcjonowanie rynku w kraju.

Celem projektu „Who is smiling? Łańcuchy produkcji sektora muzyki w Polsce” była eksploracja mechanizmów funkcjonowania i specyfiki polskiego rynku produkcji w sektorze muzyki popularnej oraz diagnoza strategii i warunków działania obecnych na nim firm i artystów. Projekt ten zrealizowany został przez zespół Centrum Badań nad Gospodarką Kreatywną USWPS pod kierunkiem prof. Doroty Ilczuk na zamówienie Music Export Poland – organizacji działającej na rzecz zwiększenia skuteczności eksportu polskich artystów i nagrań na rynki zagraniczne.

Istotnym wyróżnikiem badania „Who is smiling?” była metodologia integrująca model CICERONE odnoszący się do badania łańcuchów produkcji w sektorach kreatywnych z danymi jakościowymi uzyskanymi w wywiadach z udziałem artystów (uczestnikami badań byli m.in. Muniak Staszczuk, Ralph Kamiński czy Bovska), ich managerów oraz innych grup interesariuszy obecnych w procesie tworzenia produktów muzycznych. Główne pytanie badawcze – odwołujące się do obecnej w ekonomii koncepcji krzywej uśmiechu – koncentrowało się na identyfikacji osób i podmiotów, które są głównymi wygranymi procesów tworzenia wartości. Wyniki projektu wskazują, że wspólnym mianownikiem wszystkich „wygrywających” na rynku jest skuteczna kontrola odpowiednich zasobów – przede wszystkim ekonomicznych związanych z kontrolą procesów dystrybucji – oraz wizerunkowych, stanowiących o wartości tworzonych utworów czy wydarzeń. Wśród wygranych znajdują się zatem najważniejsze wytwórnie, koncerty medialne, a także – zaskakująco nieliczni – artyści mający status gwiazd.



prof. Dorota
Ilczuk

Ekonomistka, prekursorka rozwoju ekonomiki kultury jako dyscypliny naukowej.

Autorka i współautorka publikacji książkowych i ponad 100 ekspertyz, w tym m.in. dla Rady Europy czy [kluczowych instytucji kultury w Polsce](#). Pomysłodawczyni pierwszego w powojennych dziejach kraju [badania](#) dotyczącego liczebność czynnego zawodowo środowiska artystycznego. Na Uniwersytecie SWPS kieruje [Centrum Badań nad Gospodarką Kreatywną](#).

Czego branża kreatywna nie wie sama o sobie?

D.I.



To może być kontrowersyjne stwierdzenie, ale wiedza wielu branż na własny temat bywa powierzchowna. Gospodarka kreatywna to jest sexy temat. Wszystkim wydaje się, że wiedzą, co to jest, ale to nieprawda. W sytuacjach niewiedzy zaczynamy stosować uproszczenia, stereotypy, a czasem nawet bajki. To, co daje nauka, to jest pogłębione zrozumienie procesów – także takich, które są pomijane czy nieuświadamiane. To wymaga głębokiej wiedzy eksperckiej. Takiej wiedzy nie dostarczą firmy badawcze, które w jednym miesiącu badają culture, a w innym... agriculture.

Jak przekłada się to na konkretną wiedzę dla biznesu?

D.I.



Mogę tu podać przykład z projektu „Who is smiling”, który łączył ekspertyzę dotyczącą rynku, badania i interdyscyplinarną refleksję. W projekcie wykorzystaliśmy w analizie wyników koncepcję krzywej uśmiechu, którą stworzył w latach 90. świetny biznesmen, założyciel firmy Acer, Stan Shih. W swoich wystąpieniach pokazywał on, że w łańcuchach tworzenia wartości procesy produkcji są często etapem, gdzie zarabiamy najmniej. Etapy przedprodukcyjne i postprodukcja dają znacznie większą wartość dodaną. W naszym badaniu z tej perspektywy przyglądaliśmy się krytycznie rynkowi muzyki popularnej, w wielu momentach odnajdując podobne, zaskakujące branżę – ale nie nas! – wyniki.

A jak branża kreatywna powinna patrzeć na nadchodzącą przyszłość – zwłaszcza w perspektywie rewolucji AI?

D.I.

> *Myszę, że ze spokojem. Jak już się AI naje, to ktoś będzie musiał produkować nowe treści, którymi będzie się żywić. Będą to m.in. artyści i naukowcy. Są takie obszary, które nigdy nie zostaną przez AI zastąpione. Kultura jest obszarem trudnym substytucyjnie – jednego muzyka drugim tak łatwo się nie zastąpi. To zresztą samo w sobie może być ważną wskazówką czy inspiracją dla różnych podmiotów działających na rynku.*



Tamara
Kamińska

Managerka kultury, prezeska **Music Export Poland (MExP)** oraz dyrektorka zarządzająca **EMEE: European Music Exporters Exchange**.

Music Export Poland to organizacja działająca na rzecz radykalnego zwiększenia eksportu polskich artystów, utworów i nagrań na rynki zagraniczne.

Na czym polega specyfika współpracy z uniwersytetem jako dostawcą badań?

T.K.

> *Musimy sobie powiedzieć otwarcie, że środowisko akademickie bywa odstraszające dla instytucji, takich jak nasza. Łatwiej jest współpracować z agencją, która ma struktury i schematy korporacyjne. My jednak mocno wierzymy w to, że akademia ma tu swoją bardzo istotną rolę. Odwołam się do dwóch aspektów. Pierwszym jest to, że wybieramy do współpracy przede wszystkim ludzi, dzięki którym cały proces nie będzie zdehumanizowany. Jeżeli mamy badanie, które realizuje nawet bardzo znana firma consultingowa, to wiadomo, że są to projekty, które opierają się przede wszystkim na tzw. szymelach. To się często zdarza w consultingu, doradztwie, w budowaniu strategii. Ktoś sobie wymyślił jakiś template i stosuje go wszędzie. Różnica w podejściu SWPS jest taka, że wszystko jest uszyte na miarę, pod nasze konkretne potrzeby. Po drugie, bardzo istotne jest to, że Music Export Poland jest organizacją operującą głównie międzynarodowo. Dane czy raporty przygotowane przez instytucje akademickie, takie jak SWPS, cieszą się zdecydowanie większym poważaniem i renomą ze względu na swój obiektywizm.*

Wszyscy wiedzą, że współpraca z nauką jest istotna, ale jak można do niej lepiej się przygotować?

T.K.

>

Myślę, że kluczowe są trzy rzeczy. Po pierwsze, trzeba zaufać ekspertom i procesowi. Oddać stery. W biznesie często jesteśmy przyzwyczajeni, że mamy nad wszystkim kontrolę, ale w tym przypadku to jest kontrskuteczne. Trzeba rozumieć, jaka jest rola instytucji zewnętrznej. Po drugie, konieczna jest dobra komunikacja: tego, czego oczekujemy, ale także ewentualnych obaw. Wreszcie, wspólne prześledzenie całego procesu, jego transparentność, zwłaszcza że często początkom współpracy towarzyszy opór wewnątrz organizacji.

Oczywiście, dobre badania to jest włożenie kija w mrowisko, ale my... dokładnie tego chcemy. To samo badanie ma być szyte na miarę, a nie – jego wyniki. To wymaga dojrzałości po stronie klienta. I to buduje wartość tego rodzaju współpracy.



**SKILLS
OF THE FUTURE**

**SKILLS
OF THE FUTURE**



LES

FUTURE

FUTURE OF SKILLS



SKILLS OF THE FUTURE

“ KNOTTY

KNOTTY to seria czujących struktur z miedzianego drutu wyplatanych przy pomocy robota. Wykorzystanie właściwości dzianiny (tworzenie materiału z pojedynczej linii) oraz właściwości drutu miedzianego (przewodnictwo elektryczne) pozwala strukturom zarówno odczuwać i reagować, jak emitować dźwięki.

KNOTTY zaprasza do dyskusji na temat miękkiej przyszłości, w której rzeczywistość może być stworzona z węzłów i linii, a nie z cegieł i twardych modułów. Dzianina powstaje z jednej linii, która zawsze pozostaje w procesie – może być dowieziona lub spruta, odpowiadając na problem zmniejszających się zasobów planety. Wykorzystanie drutu miedzianego poszerza możliwości starego rzemiosła. To przyszłość, w której nasze otoczenie nieustannie odczuwa naszą obecność i na nią reaguje.

Magda Mojsiejuk

Artystka, projektantka i badaczka w Futurity Systems, firmie konsultingowej dostarczającej futures-as-a-service działającej w Barcelonie.

Jej prace prezentowane i nagradzane były na festiwalach projektowych na całym świecie. We współpracy z warszawskim Studio Prognoza tworzy unikalne doświadczenia kulinarne inspirujące do rozmów o naszych wspólnych przyszłościach związanych z uprawą, przygotowaniem jedzenia i cieszeniem się tym, co jemy.

Paweł Lasota

Projektant wzornictwa przemysłowego.

Jego działalność skupia się na przeprowadzaniu kompleksowych procesów projektowych: od analizy rynku i wstępnych koncepcji, poprzez prototypowanie i testowanie, aż po wdrożenie produktu na rynek. Zajmuje się również opracowywaniem tożsamości marki, audytów i strategii wzorniczych.



dr hab. Katarzyna **Januszkiewicz**,
prof. Uniwersytetu SWPS

Psycholożka, specjalistka w zakresie badań zachowań organizacyjnych.

Autorka koncepcji i narzędzia diagnozy organizacyjnej EZOP dotyczących elastyczności pracowników, oraz pomysłodawczyni i współautorka koncepcji i narzędzia pomiaru WAZO pozwalającego na opis relacji między rozwiązaniami organizacyjnymi a zachowaniami pracowników. Autorka i współautorka ponad 70 publikacji naukowych oraz raportów przygotowywanych we współpracy z biznesem. Członkini Rady Naukowej przy Rzeczniku Małych i Średnich Przedsiębiorstw (MŚP). Na Uniwersytecie SWPS pełni funkcję dziekana Wydziału Nauk Społecznych w Warszawie.

SKILLS OF THE FUTURE

21 października 2015 roku

Dokładnie wtedy świat będzie pełen latających aut i lewitujących deskorolek – taką wizję przyszłości przedstawili twórcy filmu *Back to the future* w 1985 roku. To, jak wiemy, się nie wydarzyło. A jednak pojawiło się w tym obrazie również kilka elementów przypominających do złudzenia współczesne rozwiązania, np. płaskie ekrany telewizorów, płatność zbliżeniowa czy multimedialne gogle. Ten przykład pokazuje, że nasze przewidywania dotyczące jutra, w tym kompetencji przyszłości, mogą nie być doskonałe. Czy to oznacza, że możemy je uznać za bezcelowe? Zdecydowanie nie. Powinniśmy jednak zadać właściwe pytania.

Dziś bez problemu możemy odnaleźć krótsze lub dłuższe listy, wskazujące, CO powinniśmy umieć robić w przyszłości (zawody przyszłości: [PARP](#); [Pracuj.pl](#); [Infor](#)). Takie zestawienia z pewnością bardzo pomocne w tworzeniu planów rozwojowych pracowników, ofert edukacyjnych czy szkoleniowych, mogą okazać się niestety tak samo prawdziwe jak przywołany we wstępie obraz 2015 roku. Dziś bardziej uzasadnione wydaje się pytanie, JAKIE kompetencje powinniśmy rozwijać, by odnaleźć się w przyszłości. Przyszłości, która przy tym tempie zmian nie oznacza dekad, a kurczy się do perspektywy kolejnych kilku lat.

Czym zatem jest Święty Graal kompetencji przyszłości? Odpowiedź wydaje się przynosić model T-shaped, w którym pozioma linia symbolizuje szeroki zakres wiedzy ogólnej, a pionowa – głęboką profesjonalizację w jednym, konkretnym obszarze, umożliwiającą osiągnięcie ekspertyzy. Oznacza to jednak w praktyce bardzo skomplikowany profil kompetencyjny, w którym obok specjalizacji w jednym obszarze, pozwalającej na realizację specyficznych zadań, występuje transdyscyplinarność pozwalająca na zrozumienie, komunikację i współpracę z przedstawicielami różnych dziedzin oraz adaptację do szybko zmieniających się warunków pracy.

O ile linia specjalizacji w zasadzie pokrywa się z tradycyjnym modelem rozwoju zawodowego, zakładającym kolejne etapy przyrostu ilościowego i jakościowego wiedzy, droga rozwoju kompetencji przyszłości, rozpisanych na linii poziomej, nie jest już tak oczywista. Niespotykana wcześniej dynamika i nieciągłość doświadczeń zawodowych wydają się w tym przypadku jednak naszym sprzymierzeńcem. Podejmowanie wielu zróżnicowanych działań, których celem jest gromadzenie doświadczeń, można określić jako proces budowania kapitału kompetencji – kapitału, z którego jednostka będzie mogła skorzystać à la carte w dogodnym dla niej momencie w przyszłości. Wymaga to jednak dużej otwartości i gotowości do opuszczania strefy komfortu oraz elastyczności w dostosowywaniu się do zmieniających się warunków. Taką możliwość rozwoju kompetencji daje udział w projektach realizowanych między dyscyplinami, gdzie wyzwaniem jest nie tylko to, jak wykorzystać wiedzę, którą mamy, ale przede wszystkim – jak rozpoznać, zrozumieć i wykorzystać potencjał tkwiący w innych dyscyplinach. Dziś już nikt nie ma wątpliwości, że żyjemy w rzeczywistości n-wymiarowej.

Możemy oczywiście dalej planować rozwój w perspektywie jednej specjalizacji.

Ale to jest nie tylko nieefektywne, ale i nieodpowiedzialne.

Warto rozważyć również jeszcze jeden istotny element ważny dla naszego myślenia o przyszłości – sprawczość. W teorii systemów odpowiedź na zmiany w otoczeniu może przebiegać w oparciu o trzy różne scenariusze: reaktywności, aktywności i proaktywności systemu. Reaktywność w rozwoju kompetencji oznacza bierne i wtórne dostosowywanie się do wymogów otoczenia, mające na celu tylko przetrwanie. Reakcja aktywna polega na detekcji sygnałów zmian pojawiających się w otoczeniu i modyfikacji swojego profilu w możliwym dla jednostki tempie i zakresie. Czym zatem będzie proaktywność? W tym przypadku nasze działanie jest bardziej angażujące – oznacza zarówno przyglądanie się trendom i podejmowanie działań rozwojowych zgodnie z przewidywanymi potrzebami jutra, jak i podejmowanie działań ukierunkowanych na zmianę otoczenia. Tak rozumiana proaktywność oznacza zerwanie z tradycją behawiorystycznego aktora i przyjęcia odpowiedzialności nie tylko za siebie, ale i za swoje otoczenie.

Tematyka kompetencji przyszłości rozbudza naszą wyobraźnię. Staramy się zmniejszyć obawy dotyczące przyszłości zawodowej, budując modele i koncepcje. Tempo zmian nakazuje nam jednak zachowanie zdrowego rozsądku, by nie popełnić jednego z najbardziej rozpoznawalnych błędów historii, gdy komisarz amerykańskiego Urzędu Patentowego Charles H. Duell ogłosił w 1899 roku: „Wszystko, co mogło zostać wynalezione, zostało już wynalezione”. Bądźmy uważni, nie wszystkie kompetencje zostały jeszcze nazwane.

Świadomy lider

– program rozwojowy dla Key Talents PwC



Celem projektu realizowanego przez trzy uczelnie - Uniwersytet SWPS, SGH oraz PJATK - było opracowanie akademickiego programu rozwojowego dla grupy Talentów PwC. Jego odbiorcami byli specjaliści na początku swojej ścieżki menedżerskiej, osoby o wysokim potencjale zidentyfikowane przez PwC jako Key Talents.

Uniwersytet SWPS odpowiedzialny był za zaprojektowanie i realizację zajęć w ramach ścieżki skoncentrowanej na kluczowych kompetencjach menedżerskich. Kierowniczką merytoryczną programu z ramienia uczelni była prof. Katarzyna Januszkiewicz a w jego realizację zaangażowani byli czołowi eksperci-praktycy zajmujący się tą problematyką w ramach uczelni.

Zaproponowana przez SWPS formuła zajęć łączyła akademickie formy dydaktyczne - tradycyjne wykłady i warsztaty prowadzone na terenie uczelni - z bardzo praktycznym, aplikacyjnym podejściem zorientowanym na konfrontowanie uczestników z realnymi problemami, które rozpoznali w czasie swojej dotychczasowej ścieżki zawodowej.

Charakterystyczną cechą programu było wyraźne podkreślenie systemowej perspektywy w patrzeniu na kompetencje menedżerskie, w których elastyczność i umiejętność adaptacji wyrażają się na poziomie indywidualnym ("Ja jako lider"), relacyjnym ("Ja i zespół") oraz w funkcjonowaniu firmy jako całości ("Ja i organizacja").



Dr Agnieszka Golińska

Psycholożka i specjalistka ds. zarządzania na Wydziale Nauk Społecznych Uniwersytetu SWPS.

Prowadzi badania, zajęcia akademickie i programy szkoleniowe w obszarze zarządzania międzykulturowego, różnorodności w biznesie, zachowań organizacyjnych oraz zarządzania kompetencjami.

Życie w świecie zmian sprawia, że nabywanie nowych kompetencji staje się koniecznym warunkiem przetrwania na rynku. Jak kształtować skills of the future?

A.G. >

Nabywanie kompetencji to proces. To jest trudna prawda, ale jeżeli chcemy rozwijać kompetencje własne, czy naszych współpracowników, to wymaga to czasu. Nie jest tak, że organizacja jednego krótkiego warsztatu wystarczy. Myślmy o takich programach, które są długofalowe i dają możliwość wdrażania, empirycznej weryfikacji, refleksji i – co najważniejsze – ewaluacji. Prowadziłam ostatnio badania dotyczące kwestii diversity and inclusion. W jednym z wywiadów pracownik badanej organizacji opowiadał, że w jego firmie dużo robi się dla D&I: „Był dzień z tacos a potem był jakiś sos indyjski”. Firmy teoretycznie mają bardzo rozbudowane projekty o celebrowaniu różnorodności „on the daily basis”, ale w praktyce – często różnorodność sprowadza się do pojedynczych inicjatyw i warsztatów, a także zapomina się o jej różnych wymiarach. PwC jest organizacją, która do zagadnienia rozwoju kompetencji podchodzi profesjonalnie, kompleksowo i myśląc o szeregu zintegrowanych działań, w których to pracownik, czy pracowniczka są w centrum.

Jak robić to lepiej?

A.G. >

Zacznijmy od właściwego projektowania. Pamiętajmy, że kompetencje rozwijamy w praktyce. Tylko w niewielkim stopniu – to mówię z pełnym przekonaniem – możemy budować je w oparciu o to co przeczytamy w literaturze fachowej czy usłyszymy od zewnętrznych ekspertów. Dlatego w projekcie dla PwC stosowaliśmy złożoną formułę, która zakładała wykłady i warsztaty. Warsztaty, na które ludzie przychodzili z bardzo konkretnymi (oczywiście anonimowymi) wyzwaniem. Mieli możliwość przedyskutowania ich w grupach, w bezpiecznym środowisku, stworzenia bardzo konkretnych i skoncentrowanych na praktyce planów działań.

A jeżeli skupimy się nie na sposobie, ale na zakresie umiejętności, które będą potrzebne?

A.G. >

Coraz bardziej istotna staje się nie tylko umiejętność zachowania równowagi między życiem prywatnym i zawodowym, ale też równowagi między pracą i... pracą. Między często konkurującymi zadaniami i obowiązkami osób, które pełnią więcej niż jedną rolę zawodową i raportują do więcej niż jednej osoby – co bardzo często ma miejsce w przypadku pracy menedżerów. To wymaga elastyczności, skuteczności w zarządzaniu sobą w czasie, wreszcie – skutecznego stawiania granic i delegowania.

Na co warto zwracać uwagę analizując tego rodzaju złożone wyzwania?

A.G.

> *Myślę, że naszym dużym wkładem jako Uczelni w projekty takie jak współpraca z PwC jest umiejętność analizy systemowej i identyfikacji przyczyn działających na różnych poziomach organizacji. Stąd projekt koncentrował się na 3 obszarach: jednostki, grup i całej organizacji. Taka refleksja pozwala lepiej zrozumieć, źródła zachowań organizacyjnych i wyjaśniać je w odniesieniu do relacji interpersonalnych, specyfiki grupy, w tym różnic międzykulturowych, czy też kultury organizacyjnej firmy, a może subkultury danego działu, czy projektu. Elastyczność powinna dotyczyć także naszego myślenia. Nie zawsze wszystko jest „o organizacji” i nie zawsze wszystko jest „o relacjach”. Proste rozwiązania często wymagają złożonych narzędzi analizy.*



**Karina
Kosznik**

Head of Learning and Development, Senior Manager w PwC.

Z wykształcenia i pasji psycholog-psychoterapeuta. W PwC odpowiedzialna między innymi za obszar rozwoju ludzi i kultury organizacji.

Co znaczy hasło *skills of the future* z perspektywy organizacji takiej jak PwC, która dojrzałe zarządza kompetencjami pracowników?

K.K.

> *Kluczem i najistotniejszym elementem budowania programu było znalezienie dostawcy, który odpowiadałby na założenia i potrzeby organizacji – przede wszystkim w zakresie dostępu do najnowszych badań i trendów. Biorąc pod uwagę dynamikę zmian, tego co dzieje się na rynku i jak zmienia się kontekst funkcjonowania człowieka aktualność wiedzy staje się podstawowym kryterium wyboru.*

Dlaczego kwestia aktualności jest tak istotna?

K.K.

- > *Jeżeli współpracujemy z firmą komercyjną, która korzysta z raportu sprzed trzech lat, to właściwie wyłącznie powielamy wiedzę. My patrzymy na badania z perspektywy ich zastosowań. W świecie o ekstremalnej dynamice zmian, każda zmienna zakłócająca staje się istotna. Tworzy kontekst, który może wpływać na możliwość generalizacji wyników i zastosowania ich w konkretnej sytuacji biznesowej. Jest to też bardzo istotne dla percepcji projektu w organizacji. Nasi pracownicy to osoby, które są mocno up-to-date. W tym projekcie często wracali z feedbackiem „a o tym nie wiedziałem”, „o tym nikt mi nie wspominał” – to cenne.*

Z perspektywy osoby odpowiedzialnej za learning & development, jak patrzysz na praktyki biznesu w obszarze rozwoju kompetencji?

K.K.

- > *Tradycyjne metody rozwoju, które były stosowane przez lata, mogą już nie być odpowiednie w dzisiejszym, dynamicznym środowisku. W biznesie stałe przekształcanie procesów i adopcja nowych technologii są kluczowe w nadążaniu za konkurencją i odpowiadaniu na zmieniające się potrzeby rynku. Dążenie do innowacji i elastyczność w uczeniu się, ale również dbanie o dobrostan pracownika, to nie tylko konieczność, ale i okazja do przekształcenia wyzwań w możliwości. Musimy być gotowi na przeformułowanie starych strategii i eksplorowanie nowych ścieżek rozwoju tak, żeby naprawdę skorzystać z potencjału, który niesie globalna zmienność. To, że robimy coś w ten sam sposób od wielu lat i to działa, nie oznacza, że nie możemy tego robić inaczej, lepiej. Porzucenie konserwatywnego spojrzenia na potrzeby i organizacje pozwoli nam rozwijać się na miarę potrzeb współczesnego świata. Jednak nie możemy zapomnieć, że to my tworzymy ten świat i to od nas ostatecznie zależy, jak szybko będzie się rozwijał. Pamiętajmy tylko, że w tym wszystkim jest przede wszystkim człowiek. Warto pilnować, żeby tempo nie doprowadziło go do wypalenia zawodowego.*

Legal Design – projekt modyfikacji umów z partnerami biznesowymi banku Credit Agricole

Legal design to podejście, którego istotą jest poszukiwanie społecznie wrażliwych rozwiązań problemów projektowych pojawiających się na styku prawa, komunikacji i projektowania. Podejście to wykracza poza wąsko rozumianą czytelność czy nawet dostępność dokumentów, bo dotyczy zmiany społecznej. Na legal design warto patrzeć z perspektywy kompetencyjnej – jako na umiejętność wykorzystania metod projektowych do rozwiązywania istotnych problemów z zakresu prawa metodami projektowania partycypacyjnego (*co-design*) i społecznie zaangażowanego (*humanity-centered design*).

Obszar zastosowania legal design jest bardzo szeroki. Sięga od (re)designu dokumentów, kształtowania procesów i usług prawnych, przez projektowanie rozwiązań cyfrowych (*legal tech*) i ich implementację, aż po działania poprawiające dostęp do prawa. Mogą mieć one zróżnicowany charakter: operacyjny – przy

tworzeniu nowych (analogowych i cyfrowych) produktów i usług prawnych (*legal product design*, *legal service design*), taktyczny – np. polegające na dbaniu o spójność w różnych obszarach komunikacji i działań organizacji prawnych (*legal information design*, *legal organization design*), aż po decyzje strategiczne (np. *legal strategic design*, *legal change design*).

SWPS współpracuje w tego rodzaju projektach z organizacjami, które są świadome znaczenia budowania jasnego, klarownego i wolnego od sprzeczności wizerunku oraz komunikacji (również tej wizualnej). Organizacjami, którym bliskie jest wrażliwe społecznie i środowiskowo projektowanie. Przykładem takiej długofalowej współpracy są projekty realizowane dla Credit Agricole, gdzie działania w obszarze legal design polegały m.in. na opracowaniu zmodyfikowanych umów o współpracy z partnerami biznesowymi oferującymi kredyty ratalne banku.



**dr Dorota
Płuchowska**

Socjolożka i komunikolożka, adiunktka w Katedrze Grafiki Uniwersytetu SWPS.

Zajmuje się teorią i praktyką projektowania komunikacji zorientowanej na zmianę społeczną przez partycypację i uważność w projektowaniu. Kierowniczka studiów podyplomowych Legal Design Thinking na Uniwersytecie SWPS.



dr hab. Mariusz
Wszółek

Komunikolog.

Profesor w Katedrze Grafiki Uniwersytetu SWPS. Naukowo zajmuje się teorią i praktyką projektowania komunikacji, ze szczególnym uwzględnieniem partycypacyjnych i zrównoważonych podejść do projektowania. Współinicjator projektu Legal Design Thinking na Uniwersytecie SWPS.

Jak wyjaśnić – w najprostszym ujęciu – na czym polega *legal design*?

D.P.



Zacznijmy może od efektów takich działań. Byłam ostatnio w kancelarii prawnej, gdzie musiałam podpisać pewne dokumenty, a cała sprawa wiązała się, między innymi, z kredytem. Notariusz zapytał się jednej z osób, w jakim banku będzie kredyt. Kiedy usłyszała „Credit Agricole”, to powiedział: „To świetnie! Oni mają fajne w obsłudze umowy, wszystko w nich szybko można znaleźć”. To jest tak naprawdę istota sprawy.

M.W.



Ta historia dobrze pokazuje, że na *legal design* nie zyskują tylko firmy prawnicze, ale – przede wszystkim – użytkownicy prawa, czyli my wszyscy.

Usługi *legal design* mogą obejmować bardzo wiele różnych obszarów. Czy da się tę przestrzeń jakoś uporządkować?

M.W.



Myślę, że korzystanie z metod *legal design* można podzielić na trzy główne aspekty czy etapy. Po pierwsze, zwiększenie czytelności dokumentów prawnych i, szerzej, komunikacji, co przekłada się na budowanie przewag konkurencyjnych. Na nieco bardziej ogólnym poziomie jest to kwestia zmiany świadomości społecznej i jakości komunikacji. Wreszcie – w perspektywie społecznej – możemy tu mówić o *access to justice*, o dostępności systemu prawnego jako takiego. Współpraca z biznesem zwykle koncentruje się oczywiście na pierwszych dwóch obszarach.

Zmiana związana z wykorzystaniem *legal design* – jak każda zmiana zresztą – ma swoje koszty. A jakie są tu biznesowe korzyści?

D.P.

> *Najbardziej podstawowa to fakt, że klienci rzadziej wracają z pytaniami i zażaleniami. Z tym, czego nie rozumieją. Poza tym, jeżeli ktoś czyta umowę i ją rozumie, to zwiększa to zaufanie, za którym idzie lojalność. Daje też poczucie bezpieczeństwa – jeżeli coś rozumiem, to czuję się pewniej. Tu pojawia się, tak kluczowa dla komunikacji, kwestia spójności. Banki – i nie tylko banki – mówią o tym, jak ważny jest dla nich klient, że tworzą dla niego najlepsze usługi, że opiekują się nim itd. Ale to wszystko bardzo często kończy się w momencie, gdy ten klient otrzymuje dokumenty, z których nic nie rozumie. A przecież klient chce wiedzieć, co podpisuje. To jest kwestia partycypacji, kontroli budowania relacji, z klientem zarówno B2C, jak i B2B.*

M.W.

> *Na tę spójność warto jest patrzeć szeroko. Klient zwrócił uwagę na naszą ofertę, przychodzi do banku, korzysta z aplikacji albo spotyka się z odpowiednio wyszkolonym doradcą czy doradczynią – to wszystko tworzy przestrzeń dla doświadczeń, która jest klarowna, zrozumiała, przyjazna. Jest zaprojektowana w określony sposób. Jeżeli my teraz podsuwamy temu klientowi umowę, która ma 30 stron i jest napisana skomplikowanym językiem, to mamy problem.*

Rozwiązania legal design to absolutnie nie jest tylko kwestia upraszczania dokumentów. To jest kwestia budowania doświadczeń i relacji. A także – co bardzo ważne – budowania komunikacji wewnątrz organizacji. Problemy ze zrozumieniem dokumentów prawniczych bardzo często dotyczą też klientów wewnętrznych i generują ogromne koszty: czasowe i finansowe.



Ewelina
Stachowicz

Managerka odpowiedzialna za transformację prostego języka w banku Credit Agricole.

Jak idea *legal design* wpisuje się w działania Credit Agricole?

E.S.

> *Bankowość to dziedzina, w której przepisy i dokumenty prawne mogą być niezwykle skomplikowane. A my tworzymy nowoczesny bank. Nowoczesny, czyli skupiony na człowieku. Jako organizacja jesteśmy gotowi na wyzwania. Staramy się być elastyczni i dostosowywać się do zmieniających warunków. Inwestujemy też w nowe technologie i rozwijamy kompetencje naszych pracowników. Dlatego w programie „Językowa odNowa” z jednej strony, upraszczamy treść dokumentów, a z drugiej, dbamy o to, jak graficznie jest prezentowana.*

Jaka jest rola tego rodzaju procesów w budowaniu relacji z klientami?

E.S.

> *Dla większości z nas procedury i umowy wydają się nieprzejrzyste i niezrozumiałe, a przez to ograniczają dostępność, odstrasżają. A przecież gdy bank nawiązuje współpracę z klientem czy partnerem biznesowym, wszystko powinno być jasne, konkretne i zrozumiałe już po pierwszej lekturze. Legal design w połączeniu z prostym językiem znakomicie się uzupełniają, co daje nam dużo korzyści. Jeśli zaoferujemy naszym klientom i partnerom większą dostępność do informacji, będą mogli podejmować lepsze decyzje. W efekcie pozwoli to zbudować między nami zaufanie i silne, długotrwałe relacje – na których nam bardzo zależy.*

Dzięki naszej partnerskiej współpracy, przeprojektowaliśmy nasze dokumenty tak, aby były one zrozumiałe dla większości odbiorców – niezależnie od wykształcenia czy poziomu specjalistycznej wiedzy. Dużym sukcesem było wypracowanie dokumentów, które nie były dłuższe od oryginałów.

Jakie będą długofalowe efekty realizacji tego projektu?

E.S.

> *Ten projekt pokazał, jak ważne jest upraszczanie dokumentów w naszym banku i jak istotne jest, żeby robić to zespołowo, nie w pojedynkę. Tylko wtedy przynosi to oczekiwane efekty. My do całego procesu podeszliśmy w niektórych aspektach bardziej rewolucyjnie niż ewolucyjnie. Poznaliśmy nowe podejście do tworzenia dokumentów, techniki badawcze i kreatywne metody prowadzenia warsztatów, które wdrożyliśmy w życie. Wiedzę, jaką zdobyliśmy przy współpracy z ekspertami, mogliśmy wykorzystać w pracy zarówno nad umową, jak i kolejnymi dokumentami. Bo, zdecydowanie, mamy apetyt na więcej...*

**TECH
OF THE FUTURE**

FEEL THE

OF THE



URE TECH



TECH OF THE FUTURE

“Koniec wojny”

„Koniec wojny” to projekt, w którym narzędzia generatywne zastosowano, aby zobaczyć, co dzieje się poza kadrem archiwalnych zdjęć wojennych. Efektem pracy była seria obrazów, w których algorytm dosztukował zaskakujące wizje, pełne fantastycznych pejzaży i dziwnych kształtów. Błędy wynikające z bezradności sztucznej inteligencji stworzyły nowe warstwy interpretacyjne.

dr Agnieszka Rayss

Fotografka, współzałożycielka stowarzyszenia Sputnik Photos.

Dwukrotnie nagradzana w konkursie Pictures of the Year, dwukrotna finalistka Hasselblad Masters Award, zdobyła także wiele krajowych nagród, m.in. w konkursach Grand Press Photo, BZ WBK Press Photo, Newsreportaż.

David Sypniewski

Projektant interaktywności operujący na skraju technologii, odpowiedzialności społecznej i sztuki.

Kierownik Otwartej Pracowni Sztucznej Inteligencji na Wydziale Projektowania Uniwersytetu SWPS. Współzałożyciel Stowarzyszenia Praktyków Kultury.



dr Konrad
Maj

Psycholog, trener, założyciel i kierownik Centrum HumanTech Uniwersytetu SWPS i organizator cyklu konferencji HumanTech Summit.

Badacz i ekspert z zakresu nowych technologii, autor raportów i publikacji na temat trendów w rozwoju sztucznej inteligencji i robotyki.

TECH OF THE FUTURE

36

Tyle lat już minęło od publikacji przełomowej książki Dona Normana, nazywanego ojcem UX designu. *The design of everyday things* stało się manifestem projektantów i fundamentem współczesnego myślenia o budowaniu rozwiązań zorientowanych na użytkownika. Myślenia opierającego się na odkryciach współczesnej psychologii i stawiającego w centrum tworzonych rozwiązań ich użytkowników. Wydaje się, że współczesny biznes skutecznie odrobił lekcje z postulowanego przez Normana *human-centered design*. Świadomość kluczowej roli badania potrzeb użytkowników spowodowała, że w wielu firmach powstały całe działy zatrudniające specjalistów od UX, a na rynku pojawiły się niezliczone narzędzia oraz publikacje na ten temat. Wraz z tym popularność zdobyła metodyka myślenia projektowego (*design thinking*), która zaleca m.in. tworzenie interdyscyplinarnych zespołów, prototypowanie i ciągłe udoskonalanie tworzonych rozwiązań na podstawie informacji zwrotnej od użytkowników. Myślenie projektowe rekomenduje również angażowanie ekspertów, w tym także z zakresu nauk społecznych, aby uzyskać jak najszersze spektrum wiedzy na temat postaw i zachowań danej grupy docelowej, produktu czy usługi. Procesy te nasiliły współpracę biznesu z naukowcami badającymi procesy społeczne, rozumiejącymi ich dynamikę oraz mechanizmy, takimi jak psychologowie, socjologowie czy antropologowie.

Spojrzenie poza interfejs

Wydaje się, że od wielu lat – szczęśliwie – odchodzimy coraz dalej od myślenia w kategoriach „biznes wie najlepiej, czego chcą klienci” w stronę wrażliwości i empatii na potrzeby użytkowników. Nadal jednak pozostaje przed nami istotne pytanie: czy podejście skoncentrowane na jednostce jest wystarczające? Czy perspektywa ta nie jest zbyt wąska i nie prowadzi do konsekwencji, które szkodzą danej wspólnotie, społeczeństwu czy nawet całej ludzkości, a – w konsekwencji – zagrażają również samym twórcom i sprzedawcom danego rozwiązania? 36 lat to sporo czasu. Może czas na zmianę paradygmatu?

W swojej wydanej w zeszłym roku książce *Design for a better world* Norman nawiązuje do znacznie szerszej perspektywy społecznej, wskazując, jak bardzo w projektowaniu istotne jest skupienie się na całości ludzkiego zachowania, jakości życia oraz działaniu w harmonii ze środowiskiem naturalnym. Zachęca do poszerzenia perspektywy poprzez przyjęcie w projektowaniu podejścia skoncentrowanego na ludzkości (*humanity-centered design*, HCD). HCD łączy wprowadzanie innowacji technicznych z szeroko pojętymi korzyściami społecznymi. Wydaje się, że to podejście do projektowania odpowiada lepiej obecnym czasom, w których tak wiele mówi się o zrównoważonym rozwoju, również w świecie biznesu.

Technologiczne wynalazki, które zmieniają system społeczny

Wszystkie innowacje technologiczne osiągające określony poziom popularności stają się nie tylko elementami systemu społecznego, ale też czynnikami w aktywny sposób go modyfikującymi.

Doskonałym przykładem jest tu wprowadzenie na rynek iPhone'a, który został zaprezentowany światu 9 stycznia 2007 roku. Wraz z nim rozpoczęła się era aplikacji mobilnych, które od samego początku starały się odpowiadać na maksymalny zakres naszych potrzeb. Slogan „There's an app for that” („Jest na to apka”) stał się tak popularny, że firma Apple – trzy lata później – zastrzegła go jako znak handlowy. Niepozorne urządzenie zmieniło sposób robienia zakupów, kontaktowania się z bliskimi, korzystania z usług bankowych, poszukiwania partnerów na jedną randkę i na całe życie.

Zdaniem wielu analityków, dziś widoczny jest już przesyt korzystaniem ze smartfonów, a dotychczasowa formuła korzystania z nich wyczerpuje się. Pojawia się wyraźne zapotrzebowanie na alternatywę – wśród propozycji wymieniane są okulary AR, AI Pin czy interfejsy mózg-komputer (BCI). Na razie jednak poszukiwania nowego modelu korzystania z usług i informacji trwają, co pozwala producentom smartfonów oraz aplikacji spać przez chwilę spokojnie.

Szeroka vs wąska perspektywa spojrzenia na technologie

Wspomniany case rewolucji wywołanej przez smartfony jest raczej regułą, a nie – wyjątkiem. Wiele istotnych nowości technologicznych, poza oczywistymi zaletami, ma też istotne immanentne wady. Co ważne – wiele z nich nie jest widocznych na pierwszy rzut oka. Poniższe zestawienie ilustruje kilka przykładowych rozwiązań, które z jednostkowego punktu widzenia są bardzo pomocne i atrakcyjne, ale w szerszej perspektywie czasowej lub społecznej mają przynieść istotne szkody.

	Perspektywa User-Centered Design	Perspektywa Humanity-Centered Design
Generatywna sztuczna inteligencja	<ul style="list-style-type: none"> • Oszczędność czasu i pieniędzy • Możliwość autokreacji i kompensacji braków kompetencyjnych • Tworzenie spersonalizowanych treści • Wspieranie procesów twórczych 	<ul style="list-style-type: none"> • Problem z rozróżnianiem treści autentycznych od generowanych • Ogólny spadek zaufania do informacji • Problemy społeczne i polityczne związane z możliwością wykorzystywania zautomatyzowanych metod wpływu
Technologie nasobne (<i>Internet of bodies, IoB</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Większa świadomość procesów zachodzących we własnym ciele • Możliwość szybkiego reagowania: zmienianie nawyków, diety czy treningów • Rozwój medycyny spersonalizowanej oraz spersonalizowanej diety czy sportu 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozwój biohackingu oraz niekontrolowanej cyborgizacji • Nadmierne uwrażliwienie na zmiany w stanie organizmu • Zwiększenie nierówności związanych z dostępem do metod monitorowania zdrowia • Zagrożenia prywatności i ochrona wrażliwych danych
Spersonalizowani asystenci wirtualni i głosowi	<ul style="list-style-type: none"> • Szybkość odpowiedzi • Dostępność 24/7 • Ultrapersonalizacja i idealne dopasowanie do potrzeb użytkownika • Automatykacja monottonnych czynności 	<ul style="list-style-type: none"> • Osłabienie kompetencji społecznych oraz norm związanych z zasadami komunikacji • Zwiększenie izolacji społecznej związane z (pozorną) samowystarczalnością
Aplikacje z mapą przestępczości w danym mieście	<ul style="list-style-type: none"> • Komfort psychologiczny • Redukcja stresu • Zwiększone poczucie kontroli 	<ul style="list-style-type: none"> • Stygmatyzacja dzielnic oznaczonych jako niebezpieczne • Negatywne sprzężenia zwrotne (np. spadek cen nieruchomości i obniżanie przychodów lokalnego biznesu) • Wykorzystywanie publicznie dostępnych danych przez organizacje przestępcze

Kilka wniosków

Projektowanie w oparciu o zasady *humanity-centered design* wymaga znacznie bardziej dojrzałego spojrzenia na analizowaną rzeczywistość, przejścia od wąskiej perspektywy pojedynczego użytkownika do – znacznie szerszej – perspektywy społecznej. Na tej drodze musimy być realistyczni. Wiele z negatywnych skutków jest trudnych do uniknięcia. Mając ich świadomość, można jednak próbować je minimalizować (np. poprzez odpowiednie rekomendacje czy regulacje prawne), kompensować (np. przez podejmowanie przez firmy działań stymulujących tworzenie więzi społecznych), oraz edukować i uświadamiać użytkowników o zagrożeniach. Zadanie to wymagać będzie nie tylko udziału użytkowników końcowych, ale także interdyscyplinarnych zespołów eksperckich integrujących naukowców i praktyków z obszaru technologii, nauk społecznych, prawa czy kulturoznawstwa.

Funkcjonowanie w nowym paradygmacie – w oczywisty sposób wpisującym się w logikę ESG – wiązać się będzie jednocześnie ze znaczącymi kosztami. Daje też jednak firmom szansę na uniknięcie oskarżeń dotyczących negatywnych skutków społecznych własnego działania i strat reputacyjnych, a także – co chyba znacznie ważniejsze – pozwala tym firmom budować bardziej trwałe fundamenty swojego działania. Skuteczne funkcjonowanie biznesu zależy przecież nie tylko od dostępu do zasobów finansowych czy know-how, ale także od trwałości i stabilności ekosystemu polityczno-gospodarczego. Trwała innowacyjność ekonomiczna wymaga sprawiedliwego podziału kosztów i korzyści – nie tylko finansowych, ale przede wszystkim społecznych.

FUTUREPROOF

RESQL –

innowacyjny system wspierający szkoły w walce z problemem bullyingu



RESQL to stworzone przez naukowców z Uniwersytetu SWPS rozwiązanie pomagające szkołom podstawowym i ponadpodstawowym skutecznie radzić sobie z problemem bullyingu – prześladowania i dręczenia rówieśniczego. RESQL opracowano w oparciu o wyniki badań oraz pilotażowych wdrożeń, w ścisłej współpracy ze wszystkimi interesariuszami: uczniami, nauczycielami, dyrektorami szkół i rodzicami.

RESQL to nie tylko mobilna aplikacja pozwalająca uczniom na anonimowe i bezpieczne zgłaszanie aktów i incydentów bullyingu, ale też odrębny panel dla nauczyciela odpowiadającego za przyjmowanie i analizę zgłoszeń, a także zestawy interwencji ułatwiające podejmowanie odpowiednich decyzji i zaplanowanie działań profilaktycznych.

RESQL pozwala nie tylko rozwiązywać konkretne sytuacje kryzysowe, ale też dostarcza uczniom i pracownikom szkoły niezbędnej wiedzy na temat zjawiska przemocy rówieśniczej w przystępnej i skutecznej formie. Oferuje przetestowane scenariusze lekcji wychowawczych dotyczących problematyki przemocy w grupie rówieśniczej, relacji w klasie, klimatu klasy i szkoły.

RESQL to rozwiązanie wielokrotnie nagradzane - m.in. Diamond Award INTARG® 2020 za rozwiązanie o wyjątkowym znaczeniu społecznym oraz Nagrodą Ministra Edukacji i Nauki 2022 za osiągnięcia w zakresie działalności wdrożeniowej. Już blisko 250 szkół w całej Polsce korzysta z rozwiązań, jakie daje RESQL, a kolejne 100 dołączy do nich niebawem w ramach projektu „Przerwij krąg przemocy w swojej szkole” realizowanego przez Uniwersytet SWPS, RESQL oraz Fundację UNIQA.



**dr Małgorzata
Wójcik**

Adiunkt i prodziekan na katowickim Wydziale Psychologii Uniwersytetu SWPS.

Badaczka bullyingu oraz dynamiki grup rówieśniczych. Wielokrotnie nagradzana za działalność naukową i wdrożeniową. Główna ekspertka merytoryczna RESQL odpowiedzialna m.in. za wdrożenia systemu monitorowania i zapobiegania przemocy rówieśniczej w szkołach.

Czego twórcy cyfrowych rozwiązań nie wiedzą o człowieku? Czego mogą dowiedzieć się od psychologów?

M.W.

> *Myślę, że często w projektowaniu rozwiązań ktoś zapomina wziąć pod uwagę, że wszystkie te mądre mechanizmy psychologiczne – te, których biznes już się nauczył – funkcjonują na bardzo wielu poziomach i są niezwykle złożone. Ktoś coś projektuje, wdraża i... to nie działa. Dlaczego? Bo nie jest kompatybilne z niezwykle złożoną rzeczywistością, jaką jest czyjaś codzienność.*

Jak zatem budować lepsze rozwiązania?

M.W.

> *Musimy identyfikować mechanizmy, ale powinniśmy też rozumieć, jak istotny jest kontekst. Trzeba zwracać uwagę na drobne rzeczy – nie tylko o nie pytać, ale tworzyć w badaniach warunki, aby te drobiazgi mogły się ujawnić. Podam przykład: w RESQL wiedzieliśmy, że musimy umożliwić anonimowe zgłoszenia przemocy. Ale dopiero dzięki testom okazało się, jak bardzo istotne jest, aby absolutnie nikt się nie dowiedział, że uczeń skorzystał z tego rozwiązania, bo może to zagrozić bezpieczeństwu czy pozycji w klasie. Oznacza to, że notyfikacje czy jakiegokolwiek typowe powiadomienia – choć są przecież UX-owym standardem – nie powinny się pojawiać w naszej aplikacji. To są niby drobiazgi. Ale to drobiazgi decydują o sukcesie w tej – i w wielu innych – sytuacjach.*

Co ułatwiłoby wykorzystanie potencjału nauki przez biznes?

M.W.

> *Może nieco więcej zaufania? Chciałabym, aby biznes wiedział, że to, co my możemy dostarczyć, jest bardzo praktyczne. Nadal sporo jest myślenia, że „dostaniemy fajny raport, z którym nie będziemy potrafili nic zrobić” czy „dostaniemy dobrą, pięknie brzmiącą teorię”. W rzeczywistości, my, naukowcy, często dostarczamy wiedzę gotową do wdrożenia. Nasze badania mogą być złożone, ale dzięki nim potrafimy odkrywać to, co jest naprawdę ważne w określonym, specyficznym kontekście i tworzyć rozwiązania, które są proste.*



Krzysztof Rzeńca

Współzałożyciel i prezes zarządu RESQL, spółki spin-off Uniwersytetu SWPS.

Psycholog, broker innowacji w Centrum Transferu Wiedzy Uniwersytetu SWPS. Ekspert w obszarze zastosowań technologii w badaniach i interwencjach psychologicznych – przede wszystkim mHealth oraz e-Mental health.

Co Twoim zdaniem zmieniać się będzie w potrzebach biznesu w kontekście współpracy z naukowcami?

K.R.

> *Myślę, że ważne jest, aby biznes zaczął rozpoznawać kwestę evidence-based. My akurat działamy w sektorze edukacji i oświaty, ale problem jest ogólniejszy. Mnóstwo jest produktów, które są kupowane, bo „ekspert powiedział, że tak jest”, bo ktoś „napisał książkę”. W przypadku produktów technologicznych – dlatego, że są efektywne czy wyglądają nowocześnie. Bardzo mało jest rozwiązań faktycznie opierających się na dowodach naukowych. Jeżeli biznes zrozumie, jaka jest wartość dodana wynikająca z walidacji rozwiązań – nawet jeżeli mogą wiązać się z tym większe koszty finansowe czy inwestycje czasowe – tym lepiej.*

Na czym polega ta wartość, którą wnosi nauka?

K.R.



Z jednej strony badania dają gwarancję, że to, co sprzedajemy, reprezentuje sobą pewną jakość. W przypadku rozwiązań, które mają zmieniać zachowanie innych ludzi, jest to szczególnie ważne. Ale to nie wszystko. Może nawet bardziej istotne jest to, jak opieranie się na rozwiązaniach evidence-based wpływa na motywację, poczucie sensu. Na to, co napędza Ciebie, zespół i całą spółkę, żeby działać.

Jak patrzysz z tej perspektywy na rozwiązania opierające się na AI?

K.R.



Zaawansowane technologicznie rozwiązania czerpią i uczą się – nadal – w oparciu o treści wytworzone przez człowieka. W naszym przypadku - wcześniej trzeba przeprowadzić badania, sprawdzić, co jest tak naprawdę skuteczne, w jakich warunkach. Jeżeli AI opierałaby się na treściach ogólnodostępnych, to nie mielibyśmy rozwiązania odpowiednio kontrolowanego. Współpraca z naukowcami będzie kluczowa w tworzeniu rozwiązań human-in-the-loop. Im wcześniej zaczniemy ją budować, tym szybciej będziemy mogli wprowadzić na rynek dojrzałe produkty.

Popkulturowe wizje AI:

raport przygotowany przez osoby studiujące oraz ekspertów i ekspertki wykładających na kierunku School of Ideas - projektowanie innowacji

Pojawianie się istotnych zmian technologicznych odmierzane było w historii ludzkości rytmem tysiącleci i wieków. Potem sprawy zaczęły przyspieszać: istotne wynalazki pojawiały się co dekady, wreszcie – co kilka lat. W ostatnim czasie przełomowe nowości wchodzą na rynek co parę miesięcy. Z perspektywy biznesu często budzi to – uzasadnione – obawy. O to, jak nadążyć. O możliwość wykorzystania szans. O racjonalność inwestycji i ryzyko długu technologicznego, w który mogą nas wpędzić nietrafione decyzje. Niewątpliwie, jeżeli chodzi o potencjał wywoływania tego rodzaju dyskusji, bohaterką roku 2024 pozostanie sztuczna inteligencja. Jak poznać jej przyszłe ścieżki rozwoju? Jak zrozumieć co nas czeka – nas jako biznes, a może nawet nas jako ludzkość?

Jedną z zaskakujących – i bardzo inspirujących – odpowiedzi na to pytanie znaleźć można w raporcie „*Popkulturowe wizje AI*”. Raport ten przygotowany został przez osoby studiujące na kierunku School of Ideas Uniwersytetu SWPS pod opieką

zespołu ekspertów i ekspertek kierowanego przez dr. Kubę Piwowara i we współpracy z fundacją *Wikimedia Europe*. Zgodnie z podtytułem publikacji jej istotą była analiza narracji na temat sztucznej inteligencji w filmach i serialach sci-fi.

Autorzy publikacji starannie przyjrzeni się temu, jak w historycznych i współczesnych tekstach kultury reprezentowana jest sztuczna inteligencja i konsekwencje jej rozwoju. Czytając raport, widzimy, że nawet jeżeli scenariusze przyszłości z fantastyki ziściły się tylko w niewielkim stopniu, to katalog fantazji, obaw i lęków związanych z rozwojem AI pozostaje od dłuższego czasu zaskakująco stały. Nasze myślenie często oscyluje między scenariuszem triumfu człowieka a zwycięstwem złowrogich maszyn. I zaskakująco często porusza się po ścieżkach wydeptanych nie przez firmy konsultingowe czy analityków biznesowych, ale raczej przez pisarzy i scenarzystów.



Kuba Piwowar

Doktor nauk o kulturze, socjolog.

Ekspert z zakresu technologii, big data, etyki w analizie danych. Zajmuje się kulturowymi i społecznymi aspektami rozwoju sztucznej inteligencji i nowych technologii oraz algorytmiczną kulturą. Działa też jako ekspert w zakresie procesów transformacji cyfrowej w organizacjach i analityk danych.

Zacznijmy od pytania nieco prowokacyjnego – w czym biznesowi pomoc mogą kulturoznawcy?

K.P.



Dowolny manager czy managerka zgodzi się z tym, że w prowadzeniu biznesu chodzi – może nie przede wszystkim, ale w bardzo dużym stopniu – o narracje. O to, w jaki sposób budujemy wizerunek firmy. Wizerunek nas jako pracodawcy, wizerunek nas jako managera, wizerunki zespołów, które ze sobą konkurują wewnątrz organizacji i tak dalej. Te wizerunki, te narracje są potem olejem napędowym tego, w jaki sposób organizacje komunikują się z otoczeniem społecznym, biznesowym, z klientami i klientkami. Myślenie w kategoriach narracji jest bardzo bliskie kulturoznawstwu – jego metodom badań i sposobom działania.

A jak wiąże się to z problematyką sztucznej inteligencji?

K.P.



Obecnie każda poważnie podchodząca do biznesu firma powinna chociaż trochę tej sztucznej inteligencji dotknąć albo przynajmniej rozumieć, w jaki sposób AI może pomóc jej się rozwijać i rosnąć. Jeśli z jednej strony porównamy filmy czy seriale science fiction, a z drugiej zobaczymy, co mówią do nas firmy technologiczne, takie jak Google, Amazon, Facebook czy OpenAI, to okaże się, że mamy i tu, i tu do czynienia z bardzo charakterystycznym rozszczepieniem. Jedną wizją, która mówi o AI jako o leku na całe zło, remedium na wszystkie bolączki i problemy – w przypadku organizacji może to być np. obniżenie kosztów czy optymalizacja procesów. Z drugiej strony mamy opowieść o sztucznej inteligencji, która będzie nas prześladować, być może nawet zabijać (jeżeli nie ludzi, to firmy). Te wizje są tylko pozornie sprzeczne. W obu przypadkach mówimy tu o próbie poradzenia sobie z sytuacją, w której trzeba coś zrobić ze sztuczną inteligencją – zastanowić się, co z niej wyniknie. To jest pytanie, które zawsze pozostanie otwarte, ale w poszukiwaniu odpowiedzi bardzo pomocne mogą być treści popkultury, które omawiamy w raporcie.

Wasz raport może być użytecznym ćwiczeniem biznesowej wyobraźni?

K.P.

> *Myślę, że byłoby bardzo dla biznesu pomocne, gdyby tę refleksję i ten krytycyzm przenieść wewnątrz organizacji. Bardzo silna narracja dotycząca zagrożeń często jest jednocześnie bardzo abstrakcyjna: „przyjdzie AI i nas wszystkich zje albo zwolni z pracy”. To nie jest dojrzały poziom refleksji – autentyczne kłopoty czy zagrożenia leżą gdzie indziej.*

Czy skupiając się głównie na negatywnych konsekwencjach społecznych przemian związanych z AI, coś tracimy?

K.P.

> *Myślę, że o korzyściach też można myśleć w sposób bardziej wielokierunkowy. Dobrym przykładem będzie analiza stosunku młodych ludzi do AI. [W jednym z projektów - realizowanym z fundacją Zwolnieni z Teorii dla Autopay](#) – pracowaliśmy nad tym z licealistkami i licealistami. I dotarliśmy do takich obszarów zastosowań technologii, które były dla tej grupy bardzo motywujące i ważne: np. w obszarze zmniejszania wykluczenia cyfrowego osób z niepełnosprawnościami. Co z tego wynika dla biznesu? Przede wszystkim – oczywiście – firmy mogą finansować tego typu projekty. Ale warto też jest widzieć w tym wartość szerszą niż tylko korzyści wizerunkowe. Aby być skutecznymi, musimy rozumieć młodych ludzi: ich obyczaje, ich motywacje. To nie jest proste! Udział w takich projektach daje bardzo bliski kontakt z tym, co tak naprawdę dzieje się w tej chwili w młodych głowach. Jest to często wiedza niezwykle cenna i trudna do pozyskania w typowych badaniach.*



Michał
Boni

Polityk, minister, twórca pierwszego w regionie ministerstwa cyfryzacji.

Autor raportu *Polska 2030*, poseł do europarlamentu aktywny w sprawach cyfrowych. Jest autorem publikacji o AI i świecie cyfrowym oraz wykładowcą Uniwersytetu SWPS.

W jakim stopniu mówienie o „rewolucji AI” jest wyrazem retorycznej przesady, a na ile – chłodnym opisem faktów?

M.B.

> *Sztuczna inteligencja, szczególnie szybki rozwój generatywnej AI rewolucjonizują cały otaczający nas świat: biznes, gospodarkę, życie społeczne i prywatne, usługi i działania artystyczne. W porównaniu z wcześniej prognozowanym rozwojem, systemy generatywnej AI*

M.B. > są katalizatorami, przyspieszają możliwości biznesu, zastosowania różnych funkcjonalności w zarządzaniu, projektowaniu, planowaniu, analizie danych. Już w 2023 roku [raport McKinsey](#) porównywał to do skokowego zwiększenia produktywności o 10–15 lat. To ogromna szansa.

Jaki wpływ na biznesowe zastosowania AI będą miały wdrażane aktualnie regulacje – przede wszystkim Europejski AI Act?

M.B. > Wdrożenie regulacji – jeżeli będzie przeprowadzone sprawnie – nie musi oznaczać zagrożenia czy bezzasadnych obciążeń dla biznesu. Po pierwsze, trzeba ocenić ryzyka, jakie w konkretnej firmie zastosowania AI mogą przynieść – regulacja opiera się na analizie ryzyk (risk based approach), a przeszło 80% modeli AI nie tworzy żadnych ryzyk, albo jedynie minimalne. Jeśli w naszej firmie, użycia AI takie ryzyka mogą wygenerować, to trzeba je ocenić: albo odnosząc je do stworzonych własnych systemów, albo sprawdzając systemy kupowane, czy mają odpowiednią certyfikację wykazującą, że podlegały ocenie pod kątem ewentualnych zagrożeń dla człowieka (fizycznych, psychicznych). Warto, by w firmach wykorzystywać możliwości testowania rozwiązań AI w tzw. regulacyjnych piaskownicach ([regulatory sandboxes](#)), gdzie można bez nadmiernych rygorów kreować nowe funkcjonalności AI. Jeżeli etyczna i wiarygodna AI będzie służyła bezpiecznie biznesowi i ludziom, to budować będzie zaufanie – a zaufanie i reputacja to przecież dzisiaj kluczowe waluty mające istotną wartość ekonomiczną.

Czy podzielasz obawy dotyczące potencjalnie destrukcyjnego wpływu AI na rynek pracy?

M.B. > Najpierw kwestia ogólniejsza: pamiętajmy, aby rozmawiając o AI unikać uproszczeń – rodzą one mnóstwo nieporozumień. AI ani nie rozwiąże wszystkich problemów w rozwoju biznesów (np. ich skalowania czy innowacyjności), ani też nie zniszczy miejsc pracy – nawet jeżeli w pewnym obszarach roboty oraz AI wypierać będą ludzi z ich zadań zawodowych. Jest już [solidna wiedza](#), która odsłania nowe możliwości dla rynku pracy: są zadania, które jeszcze przez lata będzie lepiej wykonywał człowiek, są takie (rutynowe, wymagające analizy wielkich baz danych), gdzie algorytmy i AI okazują się efektywniejsze.

Najciekawszy jest obszar, gdzie kreatywność człowieka oraz sprawność AI mogą wygenerować zupełnie nowe jakości w miejscu pracy (mówi się o tzw. pracy poszerzonej – augmented work), co może dać firmom nowe przewagi konkurencyjne. Te szanse otwierają się nie tylko dla Big Tech – małe firmy mają tu [olbrzymie pole do poszukiwań](#), jeśli się właściwie zorganizują. Wykorzystanie powstających szans wymaga podejścia, w którym integracja spojrzenia biznesowego, humanistycznego (stawiającego człowieka i jego rozwój w centrum) i psychospołecznego generuje wartość dodaną. W tym polu otwiera się też ogromny obszar do współpracy z instytucjami oferującymi eksperckie doradztwo – takimi jak Uniwersytet SWPS.



WELLBEING OF THE FUTURE

WELLBEING
OF THE FUTURE



URE

IBFING

FUTURE OF WELLBEING



WELLBEING OF THE FUTURE

“Ślad Człowieka

„Ślad człowieka” uzmysławia, jak bardzo ludzki dotyk jest niezbędny, by powstał serwis z ćmielowskiej porcelany cienkościennej. Na kolejnych etapach produkcji pracownicy dotykali naczyń dłońmi w rękawiczkach nasączonych solami kobaltu, dzięki czemu porcelana zachowała ślady działań swoich wytwórców. Po wypaleniu na ceramice pojawił się niebieski wzór ujawniający uczestników procesu jej powstawania.

Na dnie naczyń z serwisu „Ślad człowieka” jest też inna niż zazwyczaj kalkomania: zawiera wprawdzie znak fabryki, w której je wykonano, ale główną jej treścią są dwie cyfry. Pierwsza mówi, ilu pracowników, dotykając naczyń w czasie jego wytwarzania, stało się mimowolnymi autorami granatowego desenu na białych ściankach; druga oznacza ogólną liczbę osób zatrudnionych przy produkcji porcelany w ćmielowskiej fabryce.

Naczynia te powstały jako część projektu „Ludzie z fabryki porcelany” dr hab. Ewy Klekot, finansowanego ze środków Narodowego Programu Rozwoju Humanistyki. Proces ich produkcji zaprojektował i nadzorował ceramik Arkadiusz Szwed.

dr hab. Ewa Klekot

Antropolożka kultury, tłumaczka i kuratorka.

Jest adiunktą w Instytucie Projektowania Uniwersytetu SWPS. Wykłada w School of Form i na Uniwersytecie Warszawskim. Interesuje się interdyscyplinarnym łączeniem humanistyki i nauk społecznych z projektowaniem i działaniami artystycznymi, zarówno w badaniach, jak i edukacji.

Arkadiusz Szwed

Artysta, projektant, technolog oraz pedagog.

Zajmuje się projektowaniem użytkowym, twórczością conceptualną oraz edukacją z dziedziny wzornictwa przemysłowego. W School of Form Uniwersytetu SWPS prowadzi autorską pracownię ceramiki. Jego prace pojawiają się na najważniejszych festiwalach designu w Polsce i za granicą.



Tomasz
Grzyb

dr hab., prof. Uniwersytetu SWPS kierujący wrocławskim Wydziałem Psychologii.

Wybitny ekspert w obszarze wpływu społecznego, łączący praktykę badawczą z działalnością szkoleniową (m.in. dla kadry oficerskiej NATO) i doradczą.

WELLBEING OF THE FUTURE

1938

To rok, w którym rozpoczęło się najprawdopodobniej najdłużej prowadzone badanie w psychologii. Prowadzone najdłużej – bo nadal jeszcze jest niezakończony. [W tym trwającym już prawie 90 lat na Harvardzie studium](#) badacze i badaczki dotykają jednego z najważniejszych dla człowieka pojęć – szczęścia. Zastanawiają się, jakie czynniki wpływają na nasz dobrostan, na nasze życiowe wybory, na satysfakcję z ich konsekwencji. W pierwszych fazach tego badania brały udział bardzo różne osoby i także bardzo różnie potoczyły się ich losy: jeden z uczestników został na przykład prezydentem Stanów Zjednoczonych – w grupie badawczej był bowiem John Fitzgerald Kennedy). Dziś żyje już niewielu z uczestników pierwszych faz analiz, a współcześnie bada się losy wnuczek i wnuków tych osób. Pozwala to jednak na szukanie zupełnie innych zależności i pokazanie, w jaki sposób szczęście można – zaryzykujemy to słowo – dziedziczyć.

Ile szczęścia mieszka w genach...

Zresztą jest to słowo bardzo dobrze do dobrostanu pasujące: badania wskazują ([Lyubomirsky, Sheldon i Schkade, 2005](#)), że aż 50% naszego poczucia szczęścia związane jest z czynnikami genetycznymi, a zatem tymi, które w prostej linii pochodzą od naszych rodziców, dziadków i dalszych przodków. Kolejne 40% to nasze działania – a zatem to, jak patrzymy na świat, jakie aktywności podejmujemy, by się z tym światem mierzyć. Zastanawiające jest, że jedynie 10% to okoliczności zewnętrzne – a zatem to, czy ktoś wygrał, czy przegrał na loterii, ma zasadniczo niewielki wpływ na poczucie dobrostanu tej konkretnej osoby.

Harwardzkie badania nad szczęściem pokazują, jakie czynniki (zwłaszcza analizowane w dłuższej perspektywie czasowej) dają nam poczucie szczęścia i spełnienia. W kolejności od najważniejszego do najmniej istotnego – ale ciągle wpływającego na nasze życie w wyraźny sposób – są to:

- 1. jakość relacji społecznych,**
- 2. jakość małżeństwa/związku,**
- 3. jakość życia w młodości,**
- 4. satysfakcja z pracy,**
- 5. zdrowy styl życia.**

...a ile w pracy?

Zauważmy, że choć część z tych czynników nijak ma się do środowiska pracy (na przykład jakość życia w młodości), to jednak większość jest w większy lub mniejszy sposób związana z aktywnością zawodową człowieka. Niektóre bezpośrednio i stuprocentowo (jak satysfakcja z pracy), inne w bardziej subtelny sposób (jak jakość relacji społecznych). Oczywiście, relacje z innymi ludźmi mamy zarówno w pracy, jak i poza nią, niemniej jednak, jeśli weźmiemy pod uwagę, że w pracy spędzamy połowę swojego świadomego dorosłego życia, to właśnie ludzie, których w tej pracy spotykamy, w znaczący sposób wpływają na nasze szczęście – także poza pracą. Robert Walinger, aktualny szef harvardzkiego programu badań nad szczęściem, mówi jasno: „Samotność zabija. I jest w tym tak samo skuteczna jak palenie papierosów czy nadużywanie alkoholu”.

Tym ważniejsze staje się patrzenie na środowisko pracy jak na ludzi – z ich lękami, stresami i obawami, ale też sukcesami, radościami i poczuciem satysfakcji. Bo nawet w skrajnie biznesowych relacjach dostrzeżenie w naszym partnerze człowieka jest nie tylko słuszne, ale po prostu opłacalne. Dowodzi tego badanie realizowane w 2013 roku nad negocjacjami online (zwróćmy uwagę, że analizowało ono skuteczność negocjacji prowadzonych zdalnie, zanim jeszcze pandemia je wymusiła). W tym badaniu uczestnicy – studenci Harvard Business School – mieli ze sobą negocjować warunki pewnej umowy handlowej za pomocą wysyłanych do siebie wiadomości elektronicznych. Zakładano, że mają dojść do porozumienia w określonej (na przykład trzydziestokrotnej) wymianie ofert. Jeśli do porozumienia dochodziło, to świetnie. Jeśli nie – miał miejsce *deadlock*, martwy punkt, w którym obie strony traciły szansę na potencjalny zysk z umowy. Trafiły rzecz jasna także czas i wysiłek włożony wcześniej w negocjacje.

Uczestnicy byli dzieleni na dwie grupy: w pierwszej, kontrolnej, wszystko przebiegało tak, jak powyżej. W grupie eksperymentalnej dodawano do schematu jeden dodatkowy element. Proszono uczestników, by zanim przystąpią do negocjacji, poświęcili kilka wymian wiadomości na poznanie siebie, ze szczególnym uwzględnieniem szukania podobieństw: „Też pochodzisz z Midwestu? O, to tak jak ja!”, „Ty także w szkole średniej byłeś w orkiestrze dętej? O, jaki zbieg okoliczności!”. Taki zestaw wymian wiadomości zawsze kończył się znalezieniem jakiegoś podobieństwa. Dopiero po jego wskazaniu uczestnicy przechodzili do zasadniczej części negocjacji.

To, co najbardziej interesowało badaczy, to procent negocjacji zakończonych fiaskiem. Okazało się, że był on różny w obu grupach: o ile w grupie kontrolnej sięgał 30%, to w grupie szukającej podobieństw spadał do zaledwie 6%. A zatem spojrzenie na negocjatora drugiej strony jak na człowieka – i to człowieka podobnego do mnie – było nie tylko miłe z ludzkiego punktu widzenia, ale także po prostu skuteczne i biznesowo opłacalne.

Dobrostan na serio i dobrostan w czwartki

Taki sposób patrzenia na dobrostan w ostatnich latach zaczyna być pewną normą – dbamy o to, by nasi pracownicy byli zadowoleni i szczęśliwi nie tylko dlatego, że tak jest moralnie, etycznie i w zgodzie z misją oraz wizją naszej organizacji. Dbamy o to przede wszystkim dlatego, że per saldo nam się to po prostu bardzo opłaca.

Bo zależy nam na człowieku, który w firmie czuje się u siebie, ma poczucie sensu wykonywanej pracy i buduje w niej trwałe i satysfakcjonujące relacje z innymi ludźmi. Taki pracownik nie odmówi pomocy wtedy, gdy firma będzie w potrzebie – między innymi także dlatego, że ma pewność, że organizacja w odwrotnej sytuacji zrobiłaby dla niego czy dla niej dokładnie to samo.

Oczywiście, jak zawsze pojawia się tu pokusa łatwych i szybkich zwycięstw: „Popatrzcie, jak dbamy o was, macie owocowe czwartki i bilety na siłownię!”. Jasne, wszystkie te elementy są ważne i sensowne, mają jednak tendencję do stawania się narzędziem tzw. well-beingwashingu – procedury, w której gesty zastępują pogłębioną refleksję, a często po prostu myślenie. Zdecydowanie lepszym rozwiązaniem jest nadanie pracownikom podmiotowości, podejmowanie decyzji wspólnie z nimi i uwzględnianie ich prawdziwych – a nie tylko wyobrażonych przez managerów – potrzeb.

Diagnoza społeczna dla Urzędu **Dzielnicy Wawer**

Wawer, będący największą powierzchniowo dzielnicą Warszawy, jest miejscem specyficznym. Charakteryzuje się jednocześnie dużym potencjałem przyrodniczym i intensywnym rozwojem miejskim. Te unikalne cechy wymagają szczególnego podejścia do zarządzania, które musi równoważyć potrzeby rozwoju z ochroną środowiska i jakością życia mieszkańców.

Projekt „Tutejsi, zdomowieni, debiutanci: Wawer obecny i wyobrażony – diagnoza społeczna 2023” został zrealizowany przez SWPS Innowacje na zlecenie Urzędu Dzielnicy Wawer w Warszawie. Jego głównym celem było uzyskanie aktualnej wiedzy o mieszkańcach dzielnicy, ich oczekiwaniach i tożsamości, co pozwoliło wesprzeć lokalne władze w planowaniu i implementacji polityk zgodnych z rzeczywistymi potrzebami społeczności lokalnej.

[Raport z badania](#) dostarcza dogłębnej analizy, pokazując, kto mieszka w Wawrze, jakie są główne wyzwania i możliwości dzielnicy, a także jak mieszkańcy oceniają działania lokalnych władz. Badanie to stanowi istotną przesłankę do wyznaczania kierunków działań i inwestycji. Jednocześnie doskonale pokazuje bardzo wyraźny zwrot w dominującym paradygmacie myślenia o celach i wskaźnikach stosowanych w kształtowaniu polityk miejskich, w których perspektywa subiektywna – jakości życia, dobrostanu czy potrzeb tożsamościowych – staje się coraz istotniejsza.

Badanie realizował interdyscyplinarny zespół ekspercki w składzie Aleksandra Litorowicz, Martyna Obarska, Tomasz Szymański-Sztaba oraz dr hab. Michał Wenzel przy współpracy studentek i studentów kierunku School of Ideas Projektowanie Innowacji. Realizacja projektu nie tylko wpisuje się w społeczną misję Uniwersytetu SWPS w obszarze odpowiedzialności społecznej, ale też ilustruje wartość, którą wnosi współpraca pomiędzy środowiskiem akademickim a władzami lokalnymi. Przykładem zbliżonych tematycznie działań, realizowanych wcześniej przez SWPS może być [Gov LAB](#) - program edukacyjny dla jednostek samorządu terytorialnego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) czy [diagnoza i strategia opracowana dla miasta Sopot](#).



Martyna Obarska

Antropolożka miasta badająca zjawiska na styku architektury, urbanistyki i działań społecznych.

Współautorka raportów, diagnoz i strategii powstających m.in. na zlecenie jednostek miejskich, podmiotów prywatnych i organizacji pozarządowych. Redaktorka wicenaczelnia „[Magazynu miasta](#)”. Koordynatorka programu [School of Ideas: projektowanie innowacji](#) na Uniwersytecie SWPS.

Jakie będą kluczowe wyzwania związane z zarządzaniem miastami w nadchodzących latach?

M.O.



Takich istotnych trendów jest kilka. Myślę, że warto, aby miasta przyjrzały się temu, czy polityki publiczne, które konstruują, naprawdę uwzględniają wszystkich mieszkańców i mieszkańki. Obecnie obserwujemy w tym obszarze wyraźny zwrot w stronę większej narracji troski – dostrzeżenia grup, które są wykluczone. To są takie grupy, które nie biorą udziału w procesach partycypacyjnych, bo nie mają na to albo czasu, albo zasobów. Są w mieście trochę niewidoczne. To są nowe grupy – sporo mówi się dziś o osobach, które wykonują pracę opiekuńczą. W większości przypadków są to kobiety (choć nie zawsze). Na przykład [w Bogocie](#) realizowane są polityki miejskie, które tę ideę przekładają na konkretne działania – także na poziomie infrastrukturalnym.

Na co jeszcze powinniśmy się przygotować?

M.O.



Na pewno kontynuowana będą działania na rzecz większej odporności miast. To jest już od kilku lat bardzo mocny trend warunkowany stale postępującymi zmianami klimatycznymi. Jednocześnie, postępują też regulacje prawne – zwłaszcza związane z Europejskim Zielonym Ładem. To wiąże się z trzecim wątkiem, czyli nierównościami klimatycznymi. Jeśli nie dostrzeżemy ich negatywnego potencjału, to możemy trochę wylać dziecko z kąpielą. Stworzymy coś bardzo progresywnego i okaże się, że tym samym obciążyliśmy kosztami albo wręcz wykluczylismy biedniejszych mieszkańców. W Paryżu są w tej chwili ogromne dyskusje na ten temat. Nieuchronnie – m.in. w związku ze zmianami w cenach energii elektrycznej – dotrą one do Polski.

Jak przygotować się lepiej na te zmiany?

M.O.



Kiedyś, na fali zachwytu realizacjami i propozycjami firm technologicznych, mówiło się mnóstwo o smart cities. Teraz, szczerze powiedziawszy, jak ktoś wypowiada się o tym bezkrytycznie, to trochę wstyd... Można zrobić świetną infrastrukturę danych w mieście, ale nie zastanawiać się, po co my te dane zbieramy i czy naprawdę pozwolą nam lepiej zarządzać transportem. Czy przypadkiem nie zbieramy ich tylko po to, żeby pochwalić się na konferencji takiej jak Impact...? Przez lata narosło wokół pojęcia smart city wiele uproszczeń. Takich rozwiązań nie można ograniczać do aspektu technologicznego, ignorując ten społeczny.



**Piotr
Jaszczuk**

**Naczelnik Wydziału Rozwoju i Komunikacji Dzielnicy Wawer
w Urzędzie Miasta Stołecznego Warszawy.**

Ekspert i trener w obszarze PR, nowych mediów,
komunikacji i wystąpień publicznych.

Czym jest wellbeing spostrzegany z perspektywy władz lokalnych?

P.J.



To zabrzmiało jak paradoks, ale nie powinniśmy podchodzić do tej kwestii jak... urzędnicy: „Ja to wymyśliłem i tak ma być, a teraz cała reszta się dostosowuje”. Dla nas kluczowe jest, aby wszystkie produkowane czy tworzone przez nas usługi odpowiadały na autentyczne potrzeby mieszkańców. Jeżeli planujemy usługi dla dowolnej grupy – np. seniorów – to korzystamy z ich wiedzy, ich doświadczenia.

Jakimi metodami warto docierać do tych potrzeb – teraz i w przyszłości?

P.J.



Część metod jest standardowa: odbywa się wiele spotkań z mieszkańcami, przeprowadzamy przeróżne ankiety – to jest oczywistym punktem wyjścia. Ale sięgamy też głębiej. Zewnętrzne instytucje mają w tym procesie duże znaczenie ze względu na swoją niezależność. Mieszkaniec urzędnikowi nie wszystko powie. Jeżeli dzieją się rzeczy złe, to nie ma problemu, żeby na forach internetowych to wykrzyczeć, ale – co ciekawe – to właśnie z chwaleń władz bywa różnie! A to też bywa istotne.

Co dała dzielnicy diagnoza opracowana razem z SWPS?

P.J.



Ostateczny produkt wychodził bardzo naprzeciw naszemu trybowi myślenia. Najistotniejsze, co otrzymaliśmy, to mapa potencjałów Wawra. Dała nam ona bardzo wiele odpowiedzi, których nie znaleźmy. Czasem nie znaleźmy nawet pytań! Podam niewielki przykład. Mieliśmy w Wawrze takie przekonanie, że dziki są poważnym problemem, którym żyją mieszkańcy. Po diagnozie okazuje się, że – w tej całej mapie – te dziki wcale często się nie pojawiały. A jeżeli już – to raczej w pozytywnym kontekście, nie jako zwierzęta, które rozrabiają, ale raczej w opiniach, typu „one tu były”. Nagle okazuje się, że to jest nasz wyróżnik i że powinniśmy o nie dbać.

W diagnozie dostaliśmy nie tylko opis, ale też od razu pakiet pomysłów: w którym kierunku warto się rozwijać? Co poprawić? To jest dla każdego urzędnika pigułka wiedzy, jak może ciekawie i w sposób atrakcyjny zarządzać dzielnicą, miastem czy gminą. Dlatego przyjęliśmy zasadę, że co mniej więcej dwa lata będziemy wykonywać tego rodzaju diagnozę. Zlecenie takich rzeczy na zewnątrz powoduje, że pojawia się inne spojrzenie, świeższe.

Benefit Systems



– cykl eksperckich wideopodkastów programu MultiLife dotyczących wellbeingu adresowanych do pracowników oraz działów HR

Czytamy o nim w dziennikach, słuchamy o nim podkastów, staje się przedmiotem codziennych rozmów. Dla czego właściwie dbanie o dobrostan – chętniej nazywany obecnie wellbeingiem – staje się coraz istotniejszym aspektem naszej codzienności? Na pewno istotną składową tego trendu są ekstremalne stresory, z którymi konfrontowaliśmy się w ostatnich latach: wspomnieć można tu choćby niedawną pandemię koronawirusa czy konflikt zbrojny toczący się bezpośrednio za naszą granicą. Są też stresory mniejszego kalibru – rosnąca presja związana z tempem życia, natłokiem bodźców czy informacji. Popularność tematyki dobrostanu ma też, na szczęście, swoje bardziej pozytywne źródła, takie jak przemiany kulturowe i pokoleniowe, które każą kwestionować negatywne czy (auto)destrukcyjne wzorce. Niezależnie od przyczyn, zarówno w naszych indywidualnych wyborach, jak i w naszych działaniach jako pracodawców dbałość o samopoczucie psychofizyczne pracowników stała się kluczowym elementem działań w obszarze HR, employer branding i – ogólniej – zarządzania.

Materiał przygotowany przez SWPS Innowacje we współpracy z Benefit Systems to seria wideopodkastów eksperckich skierowanych do działów HR oraz pracowników, która niebawem będzie miała swoją premierę na platformie MultiLife. MultiLife to benefit pozapłacowy udostępniany przez pracodawców, stworzony z myślą o kompleksowym wsparciu dobrostanu pracowników w takich obszarach jak zdrowie, rozwój osobisty i zawodowy, psychologia czy zdrowe odżywianie. Dzięki MultiLife pracownicy i ich bliscy zyskują dostęp do ekspertów i rzetelnej wiedzy z różnych dziedzin i dyscyplin naukowych. Mogą korzystać z e-kursów, webinarów, a także z indywidualnych konsultacji m.in. z psychologiem, trenerem sportowym i finansowym, dietetykiem czy lektorem językowym. Ten benefit umożliwia także korzystanie z badań profilaktycznych, usług telemedycyny czy zewnętrznych aplikacji, takich jak Legimi, Focusly oraz Youniversity. Wszystko to świetnie adresuje [oczekiwania pracowników](#), wśród których aż 73% chce skorzystać ze świadczeń pozapłacowych dopasowujących się do ich aktualnych potrzeb i możliwości, zapewniających elastyczny wybór różnych usług w ramach jednego benefitu (66%) oraz dostępnych online (51%).

Program MultiLife jest przykładem rozwiązania, które już niebawem – dzięki powiązaniu z narzędziem analitycznym Wellbeing Score – pozwoli z jednej strony rozpoznać indywidualne potrzeby w zakresie wellbeingu, a z drugiej korzystać z rzetelnej wiedzy i narzędzi współtworzonych przez ekspertów. W dzisiejszym świecie pełnym informacyjnego chaosu, rozwiązania wspierane przez świat nauki stanowią niezaprzeczalną wartość – szczególnie w obszarach powiązanych ze zdrowiem i rozwojem człowieka – a te stanowią istotną składową dobrostanu.



**Tomasz
Grzyb**

dr hab., prof. Uniwersytetu SWPS kierujący wrocławskim Wydziałem Psychologii.

Wybitny ekspert w obszarze wpływu społecznego, łączący praktykę badawczą z działalnością szkoleniową (m.in. dla kadry oficerskiej NATO) i doradczą.

Jak psycholog naukowiec patrzy na praktyki organizacji w obszarze dobrostanu?

T.G.



Pomimo tego, że w ostatnich latach organizacje coraz intensywniej uczą się psychologii, zwłaszcza w kontekście wellbeingu pracowników, to wciąż jeszcze mamy do czynienia z takimi obszarami wiedzy, których istnienia zarządzający biznesem nie są do końca świadomi.

Jakie są mechanizmy psychologiczne, których biznes nie wykorzystuje wystarczająco?

T.G.



Pierwszym z nich jest rozumienie roli potrzeby kontroli u pracowników i pracownic. Osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach muszą mieć coś, co nazywa się kontrolą poznawczą nad rzeczywistością. A zatem świadomość pewności obowiązujących reguł czy rozumienie przyczyn i skutków zjawisk, które dzieją się dookoła nich. Mówiąc najprościej: jeśli rozumiesz, dlaczego ktoś dostał premię a ktoś nie, jeśli wiesz, dlaczego sposób rozwiązania jakiegoś problemu został przez przełożonego ukarany lub nagrodzony, to masz kontrolę poznawczą nad tym, co dzieje się wokół ciebie. A to prowadzi do poczucia bezpieczeństwa i większego zadowolenia z pracy.

Kontrola poznawcza jest też składową innego czynnika mającego istotne znaczenie w środowisku pracy – poczucia jej sensowności.

T.G.



Badania nie pozostawiają tu wątpliwości. Jeśli dostrzegasz sensowność swoich codziennych wysiłków nie tylko w wymiarze własnej kariery, ale także zmiany, która dokonuje się dzięki nim w świecie, to pracujesz skuteczniej, wydajniej i – nie wahajmy się użyć tego słowa – bardziej szczęśliwie. Ta wiedza jest zresztą ważna nie tylko dla przełożonych czy – ogólniej – nie tylko dla biznesowego kontekstu. Zwróćmy uwagę, że choć wyniki badań pokazują od lat wartość kontroli poznawczej dla uczenia się nowych rzeczy, to polska szkoła korzysta z tych rezultatów w minimalnym stopniu. Z tej perspektywy mniej może dziwić, że nie korzystają z tych zasobów wiedzy pracodawcy.



**Ewa
Bartniczuk**

Head of Wellbeing w Benefit Systems SA, gdzie m.in. zarządza autorskim programem usług wellbeingowych Benefit Systems.

Głównym celem programu jest wspieranie klientów spółki w dbaniu o dobrostan pracowników. Odpowiada również za rozwój platformy MultiLife w zakresie nowych treści eksperckich i merytorycznych o tematyce profilaktyki zdrowotnej i szeroko pojętego zdrowego stylu życia.

**Na czym polega wartość współpracy z takimi partnerami jak SWPS
Innowacje z perspektywy potrzeb Państwa organizacji?**

E.B.



Benefit Systems od ponad dwóch dekad wspiera pracowników i pracodawców w drodze do dobrostanu, tworząc kompleksowe rozwiązania w tym obszarze. W działaniach łączymy nasze wieloletnie doświadczenia z wiedzą ekspercką, która pozwala oferować klientom i ich pracownikom optymalną jakość usług. Ma to wyjątkowe znaczenie zwłaszcza obecnie, gdy z jednej strony zwiększyła się dostępność wiedzy, ale – równolegle – gwałtownie nasila się problem dezinformacji.

Jak – z perspektywy biznesu – warto jest interpretować hasło „Wellbeing of the future”?

E.B.



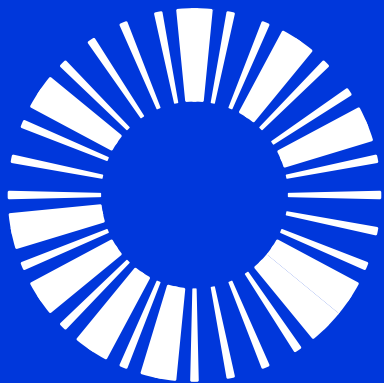
Dobrostan jest zjawiskiem złożonym, co z punktu widzenia działań edukacyjnych implikuje potrzebę współpracy z ekspertami z różnych dziedzin. Pozwala to uniknąć pułapek i uproszczeń – na przykład ograniczania wellbeingu wyłącznie do problematyki zdrowia psychicznego. Ważne wydaje się też zrozumienie, że inwestycje w dobrostan realnie przekładają się na cele biznesowe: produktywność, zaangażowanie czy lojalność pracowników. Z jednej strony, w wielu organizacjach widać rosnącą rolę działów HR w tym zakresie. Z drugiej, warto przywołać dane z [raportu AON](#) z 2023 roku, które wskazują, że ponad 30% firm nie opracowało jeszcze strategii dotyczącej wellbeingu w organizacji. Jako Benefit Systems chcemy wspierać pracodawców w tym zakresie, dlatego też jeden z kursów przygotowanych we współpracy z SWPS jest specjalnie dedykowany tej grupie.

O czym warto pamiętać, wdrażając polityki w obszarze dobrostanu?

E.B.



Z perspektywy pracodawcy istotne jest uwzględnienie podejścia systemowego: od kwestii pomiaru stanu wyjściowego i przygotowania strategii, poprzez wdrażanie efektywnych rozwiązań, aż po ewaluację efektów. Z punktu widzenia pracownika mówimy tu przede wszystkim o budowaniu kompetencji w zakresie dbania o dobrostan. W obu grupach bardzo pomocne w osiągnięciu tych celów jest – oczywiście – wykorzystanie nowoczesnych narzędzi i usług pozwalających skuteczniej budować nie tylko wiedzę, ale przede wszystkim – zdrowe nawyki.



SWPS Innowacje

I O SWPS Innowacje

Jesteśmy spółką celową Uniwersytetu SWPS, która prowadzi działalność konsultingową, badawczą i szkoleniową na rzecz biznesu oraz sektora publicznego.

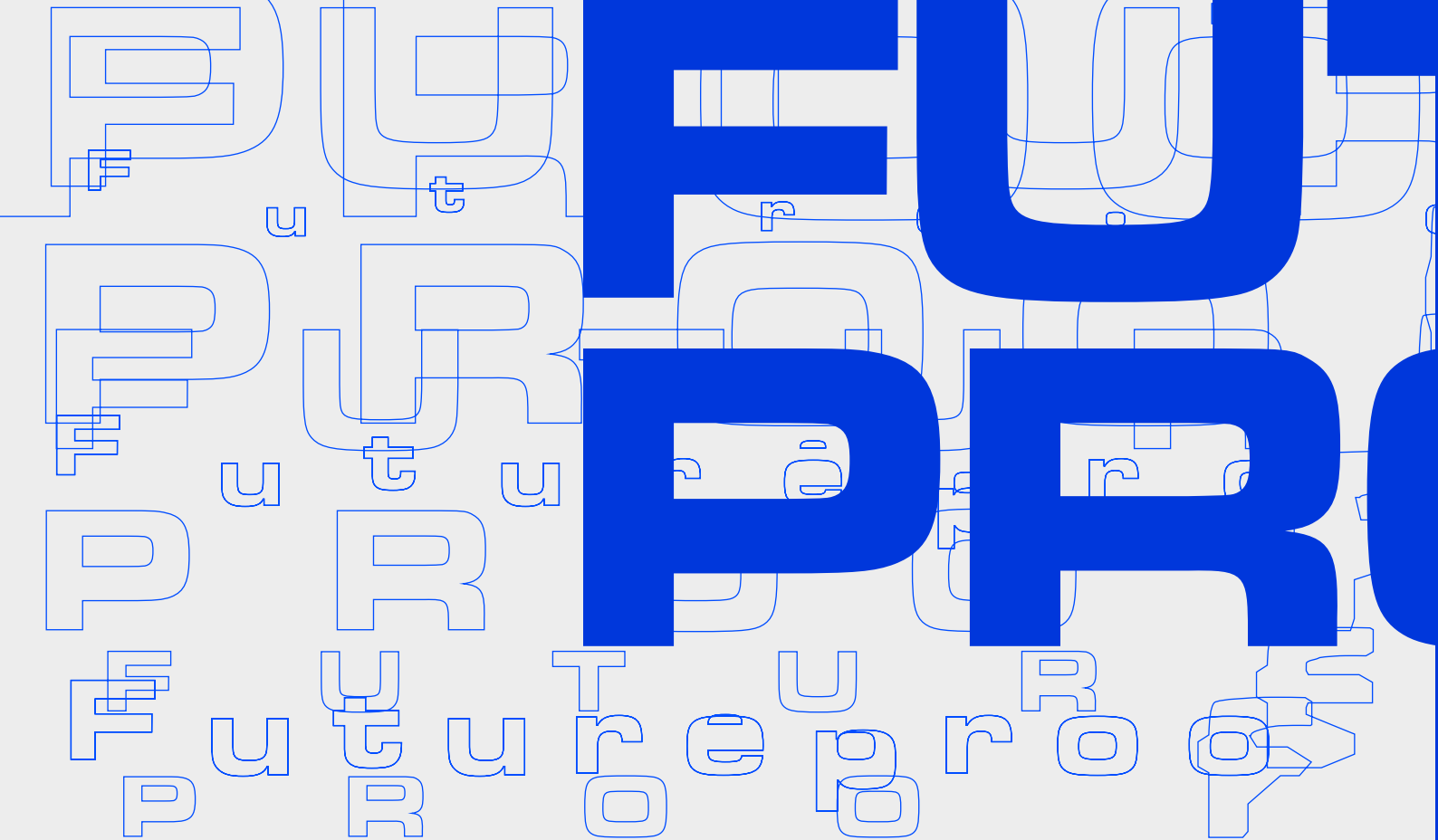
Naszą misją jest głębsze zrozumienie środowiska badawczego oraz przedsiębiorców, innowatorów i organizacji pozarządowych oraz samorządowych, a następnie efektywne łączenie tych środowisk w ramach współprac. Aktywnie wspieramy innowacje społeczne, a także organizujemy debaty, dyskusje i warsztaty. Nawiązujemy silne relacje z przedsiębiorcami i badaczami, posiadamy własne bazy danych oraz portfolio zrealizowanych projektów.

Wspieramy firmy i instytucje, opracowując optymalne rozwiązania w oparciu o aktualny stan wiedzy naukowej. Realizujemy projekty na terenie całej Polski. Działamy wszędzie tam, gdzie potrzeby firmy lub instytucji wiążą się z funkcjonowaniem człowieka jako pracownika, odbiorcy usług, użytkownika produktu czy partnera biznesowego.



Zapraszamy do kontaktu
z **SWPS Innowacje**
na naszej stronie:

www.swpsinnowacje.pl



Koncepcja raportu, realizacja wywiadów i opracowanie wniosków

| dr Maksymilian **Bielecki**, Uniwersytet SWPS

Layout oraz skład graficzny

| Mikołaj **Ławnicki**, MICU Studio



FUTURE PROOF

Futureproof

impact'24



SWPS Innowacje