

*Beata Jałocha*Uniwersytet Jagielloński
ORCID: 0000-0003-2297-5637

Wykorzystanie koncepcji living labu w praktyce zarządzania (z) interesariuszami projektów¹

Streszczenie

Celem artykułu jest przybliżenie zagadnienia living labu (LL) i możliwych obszarów wykorzystania narzędzi LL w praktyce projektowej, szczególnie w obszarze zarządzania interesariuszami projektu. Wykorzystanie metod i praktyk dotyczących współpracy i ko-kreacji z interesariuszami, jakie oferują living laby, może wspierać udaną realizację złożonych projektów. LL działają w modelu poczwórnej helisy, który zakłada, że współpraca podejmowana jest pomiędzy sektorami naukowym, biznesowym, publicznym oraz społecznym. Jednocześnie tym, co jest ich cechą dystynktywną w porównaniu z innymi formami współpracy, jest fundament, na jakim się opierają – otwarte innowacje i partycypacyjny charakter współpracy. W zarządzaniu projektami, coraz częstsze odejście od modelu kaskadowego w kierunku zwinnego, daje wiele możliwości zastosowania metod partycypacyjnego wypracowania rozwiązań. Zrozumienie potrzeb interesariuszy projektu, zarządzanie ich oczekiwaniami i włączanie ich w proces decyzyjny może przebiegać w bardziej udany sposób, gdy zarządzający projektami zaczerpną inspiracje z praktyk stosowanych w living labach.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektem, interesariusze projektu, living lab, laboratorium innowacji
Kody klasyfikacji JEL: M0, M190

¹ Niniejsza publikacja została sfinansowana ze środków Priorytetowego Obszaru Badawczego Society of the Future w ramach Programu Strategicznego Inicjatywa Doskonałości w Uniwersytecie Jagiellońskim.

1. Wprowadzenie

W poszukiwaniu „świętego Graala” zarządzania projektami – mitycznego przepisu na sukces projektu – zapisano tysiące stron prac naukowych. Sukces projektów to jedno z najbardziej eksploatowanych zagadnień w nurcie klasycznego zarządzania projektami [Ika, Pinto, 2022]. Oczywiście nie dzieje się to bez przyczyny – naukowcy od dziesięcioleci poszukują rozwiązań, które pozwolą wytłumaczyć, dlaczego tak wiele projektów ponosi porażki i jak można by temu zapobiec. W rozważaniach nad sukcesami w zarządzaniu projektami należy rozróżnić jednak pojęcie sukcesu projektu (ang. *project success*) oraz udanego zarządzania projektem (ang. *successful project management*). Gdy skupimy się na sukcesie projektu, a nie jedynie udanym zarządzaniu projektem, wtedy kluczowe stają się korzyści, jakich oczekują od projektu jego interesariusze [Wallace, Michopoulou, 2023].

Klasyczne podejście do rozumienia sukcesu projektu, oparte na zasadach żelaznego trójkąta, krytykowane jest jako nieskuteczne, gdyż często nie uwzględnia ono różnorodnych potrzeb interesariuszy oraz wskaźników ich satysfakcji [Wallace, Michopoulou, 2023]. Zwraca się również uwagę, że niejednokrotnie interesariusze w praktyce bywają wykluczani z komunikacji projektowej [Chung, Eskerod, Jepsen, Zhang, 2023]. Oznacza to, że nie są włączeni w procesy informacyjne oraz decyzyjne w projekcie [Chung i in., 2023]. Ponieważ nie mają oni często, jak np. w przypadku interesariuszy reprezentujących lokalną społeczność w projektach inwestycyjnych, kontroli nad zasobami, ani władzy nad projektem, ich wpływ na projekt bywa niewielki i często możliwy jest jedynie poprzez komunikowanie swoich opinii (np. w mediach społecznościowych).

Po latach badań nad zagadnieniem sukcesu projektu, jak i zarządzania interesariuszami, wiemy już doskonale, że użytkownicy końcowi produktów oraz inni interesariusze projektowi są istotni w procesie zarządzania projektami, co znajduje odzwierciedlenie m.in. w metodykach projektowych [Wyrozębski, 2017]. Wydaje się jednak, że współczesna złożoność projektów, ilość informacji i szybkość zachodzących wydarzeń wymagają radykalnej zmiany w myśleniu o roli i sposobach integracji interesariuszy w procesy realizacji i zarządzania projektami.

Lehmann, Frangioni i Dubé [2015] zwracają uwagę na to, że coraz więcej projektów, zarówno publicznych, jak i prywatnych adaptuje praktyki projektowe do zmieniających się oczekiwań interesariuszy, co pozwala im na zwiększenie społecznej akceptacji podejmowanych działań projektowych. Koncepcja społecznej akceptacji projektu odnosi się do założenia, że projekt, który nie jest akceptowany przez interesariuszy, ma znacząco mniejsze szanse na odniesienie sukcesu [Wolsink, 2010; Lehmann i in., 2015]. Włączanie interesariuszy projektu jako aktywnych uczestników w procesie ko-kreacji i wdrażania rozwiązań projektowych od dłuższego czasu wskazywane jest jako element poprawiający jakość osiągniętych rezultatów w różnych typach projektów – m.in. w rządowych projektach IT [Axelsson, Melin, Lindgren, 2010] czy projektach smart city [Snis, Olsson, Bernhard, 2021]. Prawdziwym przełomem w rozumieniu roli interesariuszy w procesie generowania rozwiązań było jednak wprowadzenie zwinnego

zarządzania projektami [Wyrozębki, 2021]. Jedną z przyczyn powstania manifestu Agile było to, że wymagania klienta ewoluują w trakcie projektu, zwykle wraz z postępującą wizualizacją opracowywanych rozwiązań. Oznacza to konieczność „weryfikacji wielu założeń, działań i planów, ponieważ w miarę jego rozwoju zarówno zlecający, jak i zespół projektowy posiadają znacznie lepsze pojęcie o kształcie produktu finalnego” [Wyrozębki, 2021, s. 14].

Sposobem na to, aby z sukcesem wdrażać projekty, które mają istotne znaczenie społeczne i bywają kontrowersyjne, np. złożone projekty miejskie albo dotyczące służby zdrowia, jest wykorzystanie metod współpracy i ko-kreacji, jakie oferują living laby (LL). Praktyki stosowane w living labach oferują szereg narzędzi, które pomagają we włączaniu interesariuszy w procesy współtworzenia.

Niniejszy artykuł ma charakter koncepcyjny, co oznacza, że jego celem jest wyjaśnienie koncepcji przed zaprojektowaniem i przeprowadzeniem właściwych badań w danym obszarze. W przypadku niniejszej pracy celem jest przybliżenie zagadnienia living labu i możliwych obszarów wykorzystania narzędzi LL w praktyce projektowej. Problem badawczy podjęty w pracy dotyczy tego, jakie metody i praktyki stosowane w living labach mogą być wykorzystane w procesie angażowania interesariuszy w działania projektowe? Badanie literaturowe, na jakim oparto tekst, miało charakter tradycyjnego przeglądu literatury [Grant, Booth, 2009]. Skupiono się na analizie prac naukowych dotyczących metod LL, living labów oraz zarządzania interesariuszami projektu, których wyszukiwanie przeprowadzono w bazie Google Scholar.

W pierwszej części artykułu podjęto rozważania na temat obszaru zarządzania projektami – zarządzania interesariuszami projektu. Następnie przybliżono koncepcję living labu, genezę i procesy laboratoriów innowacji. W dalszej kolejności omówiono wybrane praktyki i metody angażowania interesariuszy, jakie stosowane są w living labach. Artykuł kończy refleksja dotycząca możliwości wykorzystania metod LL w procesach zarządzania projektami, w szczególności w odniesieniu do interesariuszy, głównie użytkowników końcowych produktów wypracowanych w projektach.

2. Zarządzanie interesariuszami projektu czy zarządzanie z interesariuszami projektu?

Zarządzanie interesariuszami projektu jest jednym z kluczowych obszarów zarządzania każdym projektem. Wyrozębki [2017] pokazuje, w jaki sposób ewoluowało zarządzanie interesariuszami projektu w kluczowych wytycznych dla praktyków zarządzania projektami – A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok Guide). Autor słusznie zauważa, że na przestrzeni ponad 20 lat tworzenia zasad zarządzania projektami, rola i znaczenie interesariuszy, a także świadomość ich wagi w projektach znacząco wzrosły. Dotyczy to zarówno projektów o niewielkiej skali, jak i megaprojektów, w których kwestia interesariuszy jest kluczowa dla sprawnej realizacji działań. Badania nad procesami zarządzania interesariuszami projektów to jeden z wiodących tematów w ramach studiów nad projektami

(ang. *project studies*), eksplorowany przez badaczy i badaczki od wielu lat [Achterkamp, Vos, 2008; Trocki, Grucza, 2009]. W definicji ukutej w połowie lat 80. XX wieku, Cleland [1986] stwierdza, że zarządzanie interesariuszami projektu polega na proaktywnym zarządzaniu projektem tak, aby ograniczyć działania interesariuszy, które mogłyby niekorzystnie wpłynąć na projekt oraz ułatwić zespołowi projektowemu możliwość zachęcania interesariuszy do wsparcia celów projektu. Morkan, Bertels, Sheth i Holahan [2023] zauważają jednak, że przez wiele lat uwaga skupiona była jedynie na pierwszej części tej definicji – ograniczaniu działań interesariuszy. Czterdzieści lat po publikacji Clelanda, zdajemy sobie jednak sprawę, że interesariusze mogą mieć wysoce pozytywny wpływ zarówno na sam proces zarządzania projektem, jak i jego rezultaty.

Współczesne podejścia zwykle rozróżniają zarządzanie interesariuszami (ang. *managing-of-stakeholders*) od zarządzania dla interesariuszy (ang. *managing-for-stakeholders*) [Kier, Aaltonen, Whyte, Huemann, 2023]. Podkreśla się, że podejście oparte na zarządzaniu interesariuszami może być postrzegane jako manipulacyjne, w którym to interesariusze stanowią dostawców zasobów i należy nimi zarządzać. Podejście oparte na zarządzaniu dla interesariuszy podkreśla z kolei, że interesariusze są równie ważni i mają prawo do równego traktowania, niezależnie od ich potencjału [Kier i in., 2023].

Eskerod i Jepsen [2013] stwierdzają, że zarządzanie interesariuszami jest procesem „łatwym do zrozumienia, trudnym do opanowania”. Żeby móc zarządzać procesem angażowania interesariuszy, trzeba najpierw dogłębnie zrozumieć ich priorytety, obawy i motywacje. Zauważają one również, że użycie pojęcia „zarządzanie” może dawać złudzenie tego, że kierownik projektu odgrywa w tym procesie kluczową rolę, zarządzając interesariuszami na podstawie posiadanego formalnego autorytetu. Jest to jednak prawdą jedynie w odniesieniu do wąskiej grupy interesariuszy, takich jak np. członkowie zespołu projektowego. Eskerod i Jepsen [2013] podkreślają, że o zarządzaniu interesariuszami należy myśleć w dużo szerszym kontekście, jak o działaniu z udziałem interesariuszy na rzecz projektu, a związek pomiędzy interesariuszem a projektem powinien być postrzegany jako seria procesów wymiany, w których zarówno projekt jak i interesariusz biorą i dają coś od siebie.

Zaangażowanie interesariuszy to zatem złożony proces, który stwarza istotne wyzwania dla projektów. Szczególnie podkreślana jest waga angażowania sceptycznych interesariuszy [Kroh, Schultz, 2023], ponieważ brak uwzględnienia ich zastrzeżeń może potencjalnie doprowadzić do niepowodzenia projektu. Liczba interesariuszy wzrasta wraz ze złożonością projektu. Złożoność projektu wpływa również na wzrost sceptycyzmu i opór interesariuszy [Kroh, Schultz, 2023; Mok, Shen, Yang, 2015]. Przykładami projektów, w których złożoność wpływa na interakcje z interesariuszami projektu są projekty infrastrukturalne, dotyczące innowacji miejskich czy technologicznych. Według Kier i in. [2023] liczne badania sugerują ponadto znaczną rozbieżność między tym, co organizacja realizująca projekt postrzega jako interes interesariuszy, a tym, co sami interesariusze postrzegają jako swój interes. Dialog z interesariuszami pozwala na ich aktywne angażowanie oraz postrzeganie ich jako aktywnych, a nie pasywnych aktorów procesu. Dzięki temu stają się oni współpracownika-

mi zespołu projektowego, a nie grupą, którą się zarządza lub manipuluje [Kier i in., 2023]. Pojawiają się też wyniki badań, które wskazują, że poprzez różnorodne rozwiązania organizacyjne wspierające współpracę np. w projektowych aliansach, ma miejsce lepsze dostarczenie wartości poprzez projekt [Pargar, Kujala, Aaltonen, Ruutu, 2019].

W klasycznym modelu zarządzania projektami pierwszym krokiem w działaniach podejmowanych wobec interesariuszy jest ich analiza. Analiza interesariuszy składa się z trzech podstawowych etapów: identyfikacji, oceny oraz priorytetyzacji. Proces zarządzania interesariuszami składa się z kolei z następujących etapów: rozpoznawania interesariuszy, planowania zarządzania zaangażowaniem interesariuszy, zarządzania zaangażowaniem interesariuszy, kontrolowania zaangażowania interesariuszy [PMI, 2013]. W tradycyjnym podejściu do realizacji projektu, w fazie przedprojektowej to sponsorzy wskazywali swoje oczekiwania. Wraz z ekspertami ustalali założenia projektu, a użytkownicy końcowi włączani byli dopiero na etapie gotowych rozwiązań, nie mając zazwyczaj aktywnego udziału w procesie ich tworzenia (por. rysunek 1).

Rysunek 1. Tradycyjne podejście do angażowania użytkowników końcowych w projekcie

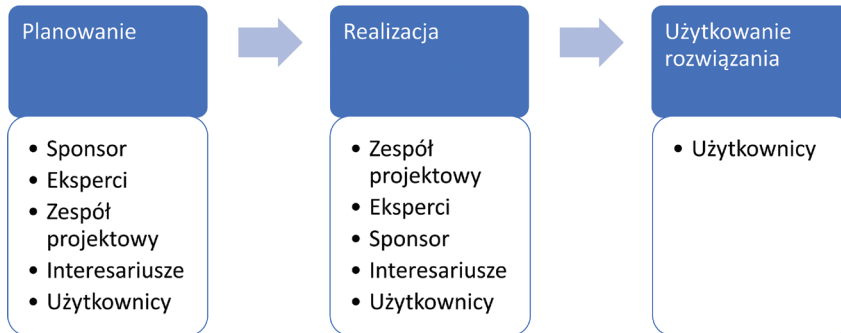


Źródło: opracowanie własne na podstawie Lehmann, Dubé i Frangioni [2017].

Pojawienie się w zarządzaniu projektami koncepcji zwinnego zarządzania zmieniło rolę interesariuszy, a zwłaszcza użytkowników końcowych produktów. Użytkownicy stali się kluczowym ogniwem w procesie projektowania rozwiązań. Na przykład zespoły scrumowe budują historyjki użytkowników, aby w optymalny sposób opisać potrzeby grup, dla których przygotowują rozwiązania. W modelu aktywnie angażującym interesariuszy, użytkownicy końcowi są włączeni nie tylko jako pasywni biorcy rozwiązań, ale również uczestniczą w planowaniu i realizacji działań projektowych (por. rysunek 2).

Eskerod i Jepsen [2013] wyróżniają dwa podejścia do zarządzania interesariuszami: podejście oparte na współpracy i podejście oparte na władzy. Podejście oparte na współpracy polega na poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla obydwu stron, a jeśli nie jest to możliwe, na znalezieniu rozwiązań najmniej szkodliwych dla interesariuszy. Drugie podejście polega na wymuszaniu na interesariuszach dostosowania się do planów projektowych [Eskerod, Jepsen, 2013]. Te dwa podejścia są przeciwnymi końcami spektrum relacji, jakie projekt może mieć z interesariuszami.

Rysunek 2. Proaktywne podejście do angażowania użytkowników końcowych w projekcie



Źródło: opracowanie własne na podstawie Lehmann, Dubé i Frangioni [2017].

Szczególnymi przykładami projektów są te dotyczące otwartych innowacji [Urbinati, Landoni, Cococcioni, De Giudici, 2021]. W ich przypadku relacje z interesariuszami oparte na władzy formalnej rzadko mogą przynieść dobre rezultaty. Interesariusze są bowiem dla projektu najważniejszym źródłem wiedzy użytecznej. Pozyskiwana jest ona podczas różnorodnych form współpracy z nimi, takich jak spotkania, konsultacje, symulacje. Innymi metodami, o dużym potencjale są metody ko-kreacyjne, które charakteryzują pracę nad otwartymi innowacjami w living labach. Metody ko-kreacji pozwalają na głębsze zaangażowanie interesariuszy projektu, a szczególnie przyszłych użytkowników rozwiązań, jakie mają w projekcie zostać wypracowane [Lehmann, Dubé, Frangioni, 2017]. Można zauważyć, że angażowanie użytkowników końcowych rozwiązań jest równie ważne jak angażowanie ekspertów. Wiedza użyteczna, jaką wnoszą użytkownicy nie tylko uzupełnia, a czasem zastępuje opinie ekspertów, którzy tradycyjnie decydowali o kształcie rozwiązań.

3. Living lab jako przestrzeń innowacji i ko-kreacji

Od lat 90. XX wieku obserwujemy zmiany w zakresie rozumienia tego, na czym powinno polegać tworzenie i dystrybucja wiedzy. Nowe rozumienie tych procesów zakłada m.in. zorientowanie na jej aplikacyjność oraz transdyscyplinarny charakter, a także nacisk na otwarcie dostępu do danych. W postschumpeterowskim rozumieniu, innowacje postrzegane są raczej jako społeczno-kulturowy fenomen, który powstaje z interakcji pomiędzy aktorami indywidualnymi, społecznościami i dotyczy tworzenia nowych dóbr i usług [Lehmann, Frangioni, Dubé, 2015]. Jedną z form współpracy w celu tworzenia innowacji są living laby („laboratoria innowacji”, „żywe laboratoria”). Odpowiadają one na szereg współczesnych wyzwań, takich jak zmiana ról użytkowników z pasywnych konsumentów na aktywnych prosumentów czy też skrócenie czasu od wytworzenia innowacji do jej marketyzacji.

Pierwsze LL powstały w latach 90. XX wieku w USA [Bajgier, Maragah, Saccucci, Verzilli, Prybutok, 1991]. Jednym z nich był MIT Media Lab prowadzony przez Williama J. Mitchel-

la w celu testowania nowoczesnych rozwiązań technologicznych w domach oraz miastach [Lupp, Zingraff-Hamed, Huang, Oen, Pauleit, 2021]. Od lat 2000. nastąpił intensywny rozwój zarówno samych living labów, jak i badań nad nimi, a także zaczęły zachodzić procesy ich profesjonalizacji. Początkowo dominowały LL o charakterze technologicznym. Często miały one charakter pomieszczeń z bardzo bogatą aparaturą pomiarową, która rejestrowała zachowania użytkowników, a na podstawie tych pomiarów naukowcy analizowali dane. Jako narzędzia innowacji społecznych LL zaczęły być wykorzystywane dopiero w latach 2000. W Europie związane było to z bardzo intensywną promocją tej metody pracy w programach Unii Europejskiej. Do dyseminacji wiedzy i praktyk LL przyczyniają się również organizacje takie jak sieć European Network of Living Labs, która mimo europejskich korzeni, ma obecnie globalny zasięg [Hong Huang, Thomas, 2021].

Nie istnieje jedna, spójna definicja tego, czym jest living lab. LL bywają określane jako „metodologia”, „system”, „koncepcja”, „środowisko”, „sieć innowacji”, „podejście innowacyjne” czy też „ekosystem” [Lupp i in., 2021; Marone, Onofrio, Masella, 2020]. Living lab stał się więc pojęciem parasolowym, pod którym możemy znaleźć wiele wyobrażeń o tym, czym laboratorium innowacji jest. Dekker i in. dodają, że pod parasolowym pojęciem living labu zgromadzono wiele różnorodnych praktyk badawczych – czasem są one po prostu praktykami współpracy osadzonymi w projektach badawczych, czasem są przestrzeniami eksperymentów będącymi częścią uczelni, instytucji rządowej, biznesowej czy pozarządowej. LL działają w modelu poczwórnej helisy (ang. *Quadruple Helix Model*). Zakłada on, że współpraca podejmowana jest pomiędzy sektorami: naukowym (uniwersytety i instytucje badawczo-rozwojowe), biznesowym (przedsiębiorstwa), publicznym (władze, samorządy) oraz społecznym (organizacje pozarządowe, przedstawiciele społeczności, obywatele). Jednocześnie tym, co jest ich cechą dystynktywną w porównaniu z innymi formami współpracy, jest fundament, na jakim się opierają – otwarte, społeczne innowacje i partycypacyjny charakter współpracy.

Według European Network of Living Labs [2023] istnieje sześć kluczowych elementów, które budują ideę LL:

- aktywne zaangażowanie użytkowników (LL angażuje odpowiednich interesariuszy w sposób aktywny we wszystkie odpowiednie działania, co sprawia, że informacja zwrotna pochodząca od interesariuszy jest rejestrowana i wdrażana w trakcie całego cyklu powstawania innowacji),
- udział wielu interesariuszy (LL operuje w ramach poczwórnej helisy, angażując interesariuszy reprezentujących sektor publiczny, uczelnie, biznes oraz społeczeństwo),
- ko-kreacja (wartości w LL są współtworzone oddolnie przez zainteresowanych interesariuszy, co zapewnia wyższe prawdopodobieństwo akceptacji rozwiązania i jego wdrożenia),
- osadzenie w rzeczywistej przestrzeni użytkowników (LL operuje w rzeczywistej przestrzeni użytkowników. Oznacza to, że testują oni innowacje w ich realnym otoczeniu, a nie w sztucznie wykreowanych przestrzeniach testowych),
- podejście multimetodyczne (LL i jego działania nakierowane są zawsze na rozwiązanie konkretnego problemu. Metody badań i testowania są za każdym razem dobierane indy-

widualnie do danego problemu i mają służyć osiągnięciu oczekiwanych rezultatów oraz interesariuszom, których potrzeby mają być zrealizowane),

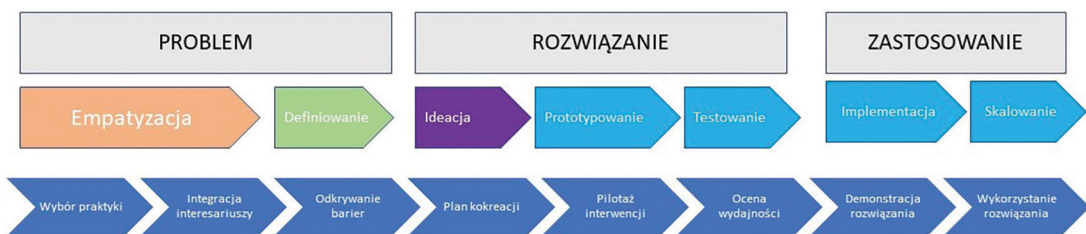
- orkiestracja (LL operuje jako swoisty „orkiestrator”, animując ekosystem, aby łączyć ze sobą odpowiednich interesariuszy).

Model działania living labu jest połączeniem logiki realizacji projektu z metodami ko-kreacji, takimi jak Design Thinking czy Human-Centered Service Design (por. rysunek 3). Jeden z modeli, wprowadzony przez European Network of Living Labs (ENOLL), a oparty na modelu Mastelic [2019] zakłada, że proces realizacji projektu składa się z 8 kroków, realizowanych w 7 etapach, które przynależą do trzech faz: fazy problemu, rozwiązania i zastosowania.

Podczas etapu empatyzacji dokonywany jest wybór praktyki, która będzie przedmiotem działania. Badany jest kontekst problemu, co umożliwia zrozumienie socjoekonomicznych i kulturowych uwarunkowań. Celem tego etapu jest zrozumienie zachowań użytkowników i ich praktyk społecznych. Następnie ma miejsce integracja interesariuszy. Jest to etap, kiedy interesariusze reprezentujący cztery sektory helisy powinni zostać włączeni w prace nad rozwiązaniem. Podczas etapu definiowania, ważne jest zrozumienie barier, jakie mogą towarzyszyć wdrożeniu rozwiązania. Według ENOLL jest to etap wdrażania marketingu społecznego, który pozwala na odkrycie istniejących barier. Faza rozwiązania rozpoczyna się od ideacji, w trakcie której tworzony jest plan ko-kreacji. Pozwala on na podzielenie się wspólną wizją i wypracowanie wspólnych celów, tak aby rozwiązania były wypracowane „z użytkownikami”, a nie „dla użytkowników”. Po ideacji zespół tworzący LL przechodzi to fazy prototypowania i pilotażu interwencji/produktu, kiedy zespół eksperymentuje z rozwiązaniem w rzeczywistym miejscu jego przyszłej implementacji. W fazie testowania mierzy się i weryfikuje rezultaty.

Należy podkreślić, że proces przygotowania rozwiązania nie jest procesem liniowym, a iteracyjnym – zespół może wielokrotnie ulepszać prototyp, aby osiągnąć lepsze rezultaty. W fazie zastosowania następuje implementacja oraz skalowanie. Rozwiązanie jest wdrożone w środowisku operacyjnym. Następnie jest ono testowane poza pierwotnie planowanym zakresem – oznacza to, że może być rozwijane i replikowane w nowych miejscach i kontekstach.

Rysunek 3. Integracyjny model działania living labu



Źródło: European Network of Living Labs [2023].

Aby procesy ko-kreacyjne w LL mogły mieć udany charakter, interesariusze muszą być od samego początku włączeni w projekty realizowane w ramach tej formuły. Niejednokrot-

nie grupy te są bardzo zróżnicowane, mają bardzo różny poziom wiedzy w danym obszarze i odmienne doświadczenia. W celu zniwelowania różnic, zespoły living labowe stosują szereg metod pracy, które usprawniają ko-kreację i pozwalają na wypracowanie optymalnych rozwiązań.

4. Wybrane metody i praktyki stosowane przez living laby w procesie angażowania interesariuszy i użytkowników końcowych

Living laby czerpią z różnorodnych metod i praktyk ko-kreacji, które mogą być inspiracją do pracy z interesariuszami projektu. Model działania LL, jak pokazano we wcześniejszym punkcie, opiera się na wykorzystaniu ko-kreacji. Wśród licznych metod pracy z interesariuszami, w tym użytkownikami końcowymi, możemy wymienić np. warsztaty kreatywne, user-centered design, hackatony, ideatony, konkursy na otwarte innowacje, badania o charakterze jakościowym, w tym badania etnograficzne, sesje storytelling, metody grywalizacyjne i inne.

Warsztaty kreatywne to interaktywne sesje, podczas których uczestnicy dzielą się swoimi pomysłami, nawzajem inspirują i wypracowują nowe koncepcje.

Design thinking jest metodą twórczego rozwiązywania problemów, której celem jest stworzenie innowacyjnych produktów lub usług. Dzieje się to dzięki dogłębnemu zrozumieniu problemów, z jakimi mierzą się użytkownicy, i ich potrzeb. Żeby znaleźć rozwiązanie problemu, często tworzy się alternatywne strategie. W DT zachodzi również eksperymentowanie i ciągłe testowanie proponowanych rozwiązań. DT jako metoda składa się z etapów empatyzacji, definiowania problemu, generowania pomysłów, prototypowania oraz testowania. Empatia i zrozumienie potrzeb użytkownika stanowi sedno metody DT, która może być aplikowana w różnych branżach, aby ulepszyć lub zmienić produkty, usługi czy politykę. DT ma na celu pokonanie luki pomiędzy „świetnym pomysłem” a „świetnym produktem”, dopasowanym do realnych potrzeb użytkowników [Almirall, Wareham, 2011].

User-Centered Service Design wspiera projektowanie nowych i optymalizację istniejących już usług. Główną ideą tego podejścia jest tworzenie usług, które są przydatne, użyteczne, efektywne i pożądane przez użytkowników końcowych rozwiązania. Projektowanie rozwiązań stawia potrzeby użytkowników w centrum i opiera się na iteracyjnym procesie projektowania. Celem jest zaprojektowanie rozwiązania, które jest pożądane i funkcjonalne w opinii użytkowników.

Hackathon jest wydarzeniem, które gromadzi specjalistów z różnych dziedzin, także projektantów i programistów. Współpracują oni nad rozwiązaniem konkretnych problemów. Hackatony to zazwyczaj krótkie wydarzenia, czas przeznaczony na wypracowanie rozwiązania jest ograniczony zazwyczaj do kilku godzin lub kilku dni. Uczestnicy hackatonów konkurują ze sobą, a następnie swoje rozwiązania poddają ocenie uczestników oraz sędziów oceniających wypracowane rozwiązania.

Ideaton ma również charakter wydarzenia, ale w przeciwieństwie do hackatonu skupia się bardziej na generowaniu nowych pomysłów, a nie intensywnym kodowaniu i tworzeniu rozwiązań IT. W procesie kreatywnego myślenia uczestnicy wymieniają się pomysłami i rozwijają innowacyjne pomysły [Sanabria, Davidson, Romero, Quintana, 2020].

Konkursy na otwarte innowacje to inicjatywy, w ramach których organizacja (firma, instytucja publiczna, NGO lub inny podmiot) ogłasza konkurs dedykowany poszukiwaniu i rozwijaniu innowacyjnych rozwiązań na konkretne wyzwania lub problemy. Konkursy na otwarte innowacje wpisują się w ideę otwartych innowacji (ang. *open innovation*), która zakłada, że pomysły i rozwiązania mogą pochodzić nie tylko od wewnętrznych pracowników danej organizacji, ale również od społeczności zewnętrznej.

Sesje storytelling gromadzą uczestników w określonym miejscu i czasie, aby mogli podzielić się historiami, anegdotami lub własnymi doświadczeniami przy użyciu sztuki narracji. Celem sesji storytellingu jest zazwyczaj przekazywanie treści, emocji, nauki, czy też budowanie więzi między uczestnikami. Storytelling bywa stosowany jako narzędzie dzielenia się wiedzą w największych organizacjach (np. NASA) [Hoffman, Kohut, Prusak, 2022], ale może też być użyty w ramach integrowania interesariuszy living labu.

Badania ilościowe i jakościowe, których celem jest pozyskiwanie bezpośrednich opinii i informacji od interesariuszy poprzez m.in. ankiety i wywiady są kluczowym elementem ko-kreacji. Różnorodne techniki pozwalają na uzyskanie danych na temat preferencji i oczekiwań interesariuszy. W ramach living labu stosuje się metody badawcze dostosowane do zgłębianego problemu, a także pozwalające na zaangażowanie w proces badawczy interesariuszy. Oznacza to, że nie ma znaczenia, czy stosowana metoda ma charakter ilościowy, czy jakościowy. Kluczowe jest, aby pomogła zgłębić problem. Ponadto mocno eksponowana jest zasada, że badania realizuje się z ludźmi, a nie nad ludźmi. Szczególne miejsce wśród metod badawczych stosowanych w living labach zajmują badania etnograficzne. Przeprowadzanie badań etnograficznych, czyli obserwacji i analizy życia codziennego interesariuszy, może dostarczyć cennych informacji na temat ich potrzeb, problemów i zachowań. Pozwala to lepiej rozumieć ich sytuację i projektować optymalne rozwiązania.

Metody grywalizacyjne zakładają wykorzystywanie elementów gry, takich jak rywalizacja, punkty, nagrody itp., w celu zwiększenia zaangażowania, motywacji i nauki wśród uczestników. Istnieje wiele różnych metod grywalizacyjnych, które można zastosować w różnych kontekstach, od edukacji po biznes. Metody grywalizacyjne można dostosować do różnych celów i grup docelowych. Są one używane w living labach, aby zwiększyć zaangażowanie i motywację interesariuszy.

Reasumując, katalog metod, które wykorzystywane są w living labach w celu angażowania interesariuszy, a zwłaszcza użytkowników końcowych, jest bardzo szeroki. Ich nadrzędnym celem jest wspieranie procesu ko-kreacji, co w konsekwencji ma prowadzić do bardziej innowacyjnych i dostosowanych do potrzeb rozwiązań.

5. Podsumowanie

Ko-kreacja angażuje różne grupy interesariuszy projektu w proces tworzenia rozwiązań, produktów lub usług. Dzięki temu możliwe jest uwzględnienie różnorodnych perspektyw i osobistych doświadczeń interesariuszy, w tym użytkowników końcowych. Living laby pozwalają łączyć różnorodnych interesariuszy i ich interesy w celu tworzenia innowacji i stanowią dzięki temu ważną formę współpracy, pozwalającą na rozwiązywanie złożonych problemów. Badania wskazują, że dzięki zastosowaniu metod partycypacyjnych i ko-kreacyjnych zwiększają one prawdopodobieństwo dostosowania produktów do realnych potrzeb użytkowników, a co za tym idzie, prowadzą do szybszej adaptacji rozwiązań [Bronson, Devkota, Nguyen, 2021]. Ponadto sprzyjają burzeniu silosów organizacyjnych, poprawiając współpracę i innowacyjność zespołów. Mogą również prowadzić do zwiększenia innowacyjności poprzez współpracę międzyorganizacyjną i uczenie się [Bartelt, Urbaczewski, Mueller, Sarker, 2020].

Almirall i Wareham [2011] stwierdzają, że wykorzystanie metodologii living labu pozwala dokładniej oszacować wykonalność wdrożenia produktów i usług w wysoce złożonych środowiskach. Oznacza to, że może to przyczyniać się do osiągnięcia finalnego sukcesu projektu. Living laby jako pośrednicy w procesach otwartych innowacji pomiędzy badaczami, użytkownikami, publicznymi i biznesowymi organizacjami, poprzez pracę w ramach poczwórnej helisy, animują proces uczenia się i tworzenia popytu przedkomercyjnego na dane rozwiązanie.

Ważnym aspektem pracy living labów, który rezonuje w koncepcjach zarządzania interesariuszami projektu, jest kwestia zaufania [de Oliveira, Rabechini Jr, 2019]. Żadna z omawianych w artykule metod ko-kreacyjnych nie jest możliwa do efektywnego wdrożenia, gdy wśród uczestników brakuje wzajemnego zaufania. Często rolę „zaufanego koordynatora” w realizacji projektów LL pełnią uczelnie, miasta czy inne regionalne instytucje [Mastelic, 2019]. Przywoływane w pierwszej części artykułu nowe koncepcje zarządzania interesariuszami w projektach, oparte na współpracy, a nie władzy formalnej [Eskerod, Jepsen, 2013] otwierają nowe możliwości kształtowania relacji projekt-interesariusze.

W zarządzaniu projektami, coraz częstsze odejście od modelu kaskadowego w kierunku zwinnego daje wiele możliwości zastosowania metod partycypacyjnego wypracowania rozwiązań. Agile zakłada bliską współpracę z klientami, użytkownikami i innymi osobami lub grupami, które są zainteresowane projektem. Zarządzanie projektami to nie tylko umiejętność planowania i organizacji, ale przede wszystkim zdolność do rozwiązywania problemów, kreatywnego myślenia oraz skutecznego komunikowania się z zespołem i interesariuszami projektu. Metody stosowane w LL mogą mieć zatem zastosowanie również w projektach prowadzonych na podstawie modelu kaskadowego.

Zrozumienie potrzeb interesariuszy projektu, zarządzanie ich oczekiwaniami i włączanie ich w proces decyzyjny może przebiegać w bardziej udany sposób, gdy zarządzający projektami zaczerpną inspiracje z praktyk stosowanych w living labach. Można stwierdzić, że metody i praktyki stosowane w living labach mogą być wykorzystane w procesie angażowania interesariuszy w działania projektowe. Nie sprawdzą się one rzecz jasna w każdym

typie projektu, ale będą pożądane, gdy dany projekt jest odpowiedzią na złożony problem. W przyszłości warto rozwinąć badania nad zastosowaniem metod i praktyk ko-kreacyjnych w kontekście zarządzania projektami. Ich praktyczne wdrożenie może pozwolić na urzeczywistnienie idei „zarządzania z interesariuszami projektu”.

Bibliografia

1. Achterkamp M.C., Vos J.F.J. [2008], *Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis*, „International Journal of Project Management”, vol. 26(7), s. 749–757, doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.10.001>.
2. Almirall E., Wareham J. [2011], *Living Labs: arbiters of mid- and ground-level innovation*, „Technology Analysis & Strategic Management”, vol. 23(1), s. 87–102, doi:[10.1080/09537325.2011.537110](https://doi.org/10.1080/09537325.2011.537110).
3. Axelsson K., Melin U., Lindgren I. [2010], *Exploring the importance of citizen participation and involvement in e-government projects*, „Transforming Government: People, Process and Policy”, vol. 4(4), s. 299–321, doi:[10.1108/17506161011081309](https://doi.org/10.1108/17506161011081309).
4. Bajgier S.M., Maragah H.D., Saccucci M.S., Verzilli A., Prybutok V.R. [1991], *Introducing Students to Community Operations Research by Using a City Neighborhood As A Living Laboratory*, „Operations Research”, vol. 39(5), s. 701–709, doi:[10.1287/opre.39.5.701](https://doi.org/10.1287/opre.39.5.701).
5. Bartelt V.L., Urbaczewski A., Mueller A.G., Sarker S. [2020], *Enabling collaboration and innovation in Denver’s smart city through a living lab: a social capital perspective*, „European Journal of Information Systems”, vol. 29(4), s. 369–387, doi:[10.1080/0960085X.2020.1762127](https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1762127).
6. Bronson K., Devkota R., Nguyen V. [2021], *Moving toward Generalizability? A Scoping Review on Measuring the Impact of Living Labs*, „Sustainability”, vol. 13(2), s. 502.
7. Chung K.S.K., Eskerod P., Jepsen A.L., Zhang J. [2023], *Response strategies for community stakeholder engagement on social media: A case study of a large infrastructure project*, „International Journal of Project Management”, vol. 41(5), s. 102495, doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102495>.
8. Cleland D. [1986], *Project stakeholder management*, „Project Management Journal”, vol. 17, s. 36–44.
9. Dekker R., Franco Contreras J., Meijer A. [2020], *The Living Lab as a Methodology for Public Administration Research: a Systematic Literature Review of its Applications in the Social Sciences*, „International Journal of Public Administration”, vol. 43(14), s. 1207–1217, doi:[10.1080/01900692.2019.1668410](https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1668410).
10. Eskerod P., Jepsen A.L. [2013], *Project Stakeholder Management*, Routledge, Burlington.
11. European Network of Living Labs [2023], *ENoLL – Jagiellonian University Training. Training conducted by Francesca Spagnoli and Joanna Karaś*, Presentation, Kraków, 21–23 March.
12. Grant M.J., Booth A. [2009], *A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies*, „Health Information & Libraries Journal”, vol. 26, s. 91–108.
13. Hoffman E.J., Kohut M., Prusak L. [2022], *The Smart Mission: NASA’s Lessons for Managing Knowledge, People, and Projects*, The MIT Press.

14. Hong Huang J., Thomas E. [2021], *A Review of Living Lab Research and Methods for User Involvement*, „Technology Innovation Management Review”, vol. 11 (9/10).
15. Ika L.A., Pinto J.K. [2022], *The “re-meaning” of project success: Updating and recalibrating for a modern project management*, „International Journal of Project Management”, vol. 40(7), s. 835–848, doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001>.
16. Kier C., Aaltonen K., Whyte J., Huemann M. [2023], *How projects co-create value with stakeholders: The role of ideology and inquiry in spanning the temporary-permanent boundary*, „International Journal of Project Management”, vol. 41(5), s. 102482, doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102482>.
17. Kroh J., Schultz C. [2023], *In favor or against: The influence of skeptical stakeholders in urban innovation projects for green transformation*, „International Journal of Project Management”, vol. 41(7), s. 102515, doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102515>.
18. Lehmann V., Dubé P., Frangioni M. [2017], *Are Living Labs a relevant approach for actual project management?* Paper presented at the IRNOP, Boston.
19. Lehmann V., Frangioni M., Dubé P. [2015], *Living Lab as knowledge system: an actual approach for managing urban service projects?* „Journal of Knowledge Management”, vol. 19(5), s. 1087–1107, doi:[10.1108/JKM-02-2015-0058](https://doi.org/10.1108/JKM-02-2015-0058).
20. Lupp G., Zingraff-Hamed A., Huang J.J., Oen A., Pauleit S. [2021], *Living Labs – A Concept for Co-Designing Nature-Based Solutions*, „Sustainability”, vol. 13(1), s. 188.
21. Marone L., Onofrio R., Masella C. [2020], *The Italian Case of Lecco Innovation Living Lab: Stakeholders’ Needs and Activities to Contribute to the Technological Innovation Process in Healthcare*, „Sustainability”, vol. 12(24), s. 10266.
22. Mastelic J. [2019], *Stakeholders’ engagement in the co-design of energy conservation interventions: The case of the Energy Living Lab*, University of Lausanne.
23. Mok K.Y., Shen G.Q., Yang J. [2015], *Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions*, „International Journal of Project Management”, vol. 33(2), s. 446–457, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.007>.
24. Morkan B., Bertels H.M.J., Sheth A., Holahan P.J. [2023], *Building megaproject resilience with stakeholders: The roles of citizenship behavior and critical transition mechanisms*, „International Journal of Project Management”, vol. 41(5), s. 102485, doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102485>.
25. de Oliveira G., Rabechini Jr R. [2019], *Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study*, „International Journal of Project Management”, vol. 37(1), s. 131–144, doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.11.001>.
26. Pargar F., Kujala J., Aaltonen K., Ruutu S. [2019], *Value creation dynamics in a project alliance*, „International Journal of Project Management”, vol. 37(5), s. 716–730, doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.12.006>.
27. PMI [2013], *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Fifth Edition, Project Management Institute.
28. Sanabria J., Davidson A.-L., Romero M., Quintana T. [2020], *Macro-dissemination of Maker Cultures: 21st century competencies through an Ideaton*, „Revista de Educación a Distancia (RED)”, vol. 20(62), doi:[10.6018/red.398381](https://doi.org/10.6018/red.398381).

29. Snis U.L., Olsson A.K., Bernhard I. [2021], *Becoming a smart old town – How to manage stakeholder collaboration and cultural heritage*, „Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development”, vol. 11(4), s. 627–641, doi:10.1108/JCHMSD-10-2020-0148.
30. Trocki M., Grucza B. [2009], *Zarządzanie interesariuszami projektu*, w: Trocki M., Sońta-Drączkowska E. (red.), *Strategiczne zarządzanie projektami*, Bizzare, Warszawa.
31. Urbinati A., Landoni P., Cococcioni F., De Giudici L. [2021], *Stakeholder management in open innovation projects: a multiple case study analysis*, „European Journal of Innovation Management”, vol. 24(5), s. 1595–1624, doi:10.1108/EJIM-03-2020–0076.
32. Wallace K., Michopoulou E. [2023], *Stakeholder Requirements and Value Cocreation in Events*, „Event Management”, vol. 27(2), s. 281–299, doi:https://doi.org/10.3727/152599521X16367300695744.
33. Wolsink M. [2010], *Contested environmental policy infrastructure: socio-political acceptance of renewable energy, water, and waste facilities*, „Environmental Impact Assessment Review”, vol. 30(5), s. 302–311.
34. Wyrozębski P. [2017], *Badanie panelowe metodologicznych aspektów angażowania interesariuszy na przykładzie metodyki PMbok guide*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, nr 114, s. 617–634.
35. Wyrozębski P. [2021], *Zwinność. Od zwinnych zespołów do zwinnego zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Using Living Lab concept in the practice of management (with) project stakeholders

Summary

This article is conceptual in nature and its aim is to present the issue of Living Lab (LL) and possible areas of using LL tools in project management practice, especially in project stakeholder management. Using the methods and practices of cooperation and co-creation with stakeholders offered by Living Labs can strengthen successful implementation of complex projects. LLs operate in the quadruple helix model, which assumes that cooperation is undertaken between the scientific, business, public and social sectors. At the same time, what is distinctive about LLs, as compared to other forms of cooperation, is the foundation on which they are based: open, social innovation and the participatory nature of cooperation. In project management, the increasingly frequent move away from the waterfall model towards the agile one offers many opportunities to use participatory methods. Understanding the needs of project stakeholders, managing their expectations, and involving them in the decision-making process can be more successful when project managers draw inspiration from the practices used in Living Labs.

Keywords: project management, project stakeholders, Living Lab
