

Dizajnersko razmišljanje

Na početku priče o Design Thinkingu, a posebno ako se s njim niste prije susreli, molimo vas, uzmite komad papira (post-it bit će dovoljan), olovku i minutu vremena (ako nekoga možete nagovoriti da vam se pridruži, tim bolje) pa – nacrtajte vazu. Kad ste gotovi s crtanjem, uzmite novi komad papira i u sljedećih minutu-dvije dizajnirajte bilo koji objekt koji bi ljudima, u njihovim domovima, omogućio više uživanja u cvijeću

Sanja Terziev i Milivoj Obradović, konzultanti za poslovna rješenja, Megatrend poslovna rješenja

I? Jeste li nacrtali dvije vaze?

Počevši se još davnih 1960-tih polako razvijati kao pristup kreativnom rješavanju problema, prije svega na području samog dizajna, Design Thinking do danas je pod jednu kapu sakupio velik broj najboljih alata i tehnika iz područja razvoja kreativnosti te socijalnih i računalnih znanosti. Definiran na različite načine, nazivan metodom, pristupom, okvirom, procesom pa čak i *mindsetom*, u njegovom je centru uvijek čovjek, a polazni element ideja, kako je dublje razumijevanje problema i situacije onih za koje nešto stvaramo, ili čiji problem rješavamo, od velike važnosti za našu sposobnost odgovora. Upravo je taj koncept empatije ili stavljanja u tuđe cipele ono što Design Thinking čini različitim i što mu je donijelo veliku popularnost kao jedinstvenog okvira za stvaranje inovacija.

UTJECAJ EMPATIJE

Crtnje vaze koje smo vam zadali na početku, jednostavna je vježba (ili igra, ako želite) koja se često u nekom obliku provodi na radionicama Design Thinkinga, a cilj joj je da sudionicima demonstrira utjecaj empatije na našu inovativnost i kreativne procese te pokaže kako se rezultat može promijeniti kad fokus pomaknemo s objekta ili proizvoda na iskustvo i osjećaj. Pretpostavljamo da će malo vas zaista rješavati bilo čiji problem uživanja u cvijeću pa ćemo crtnje vaze



prevesti u nešto malo praktičnije. Zamislite da ste web-programer, a vaš zadatak – kreirati web-stranicu za pretraživanje. Što kada bismo zadatak preformulirali u – dizajnirati (bolji) način za istraživanje neke teme?

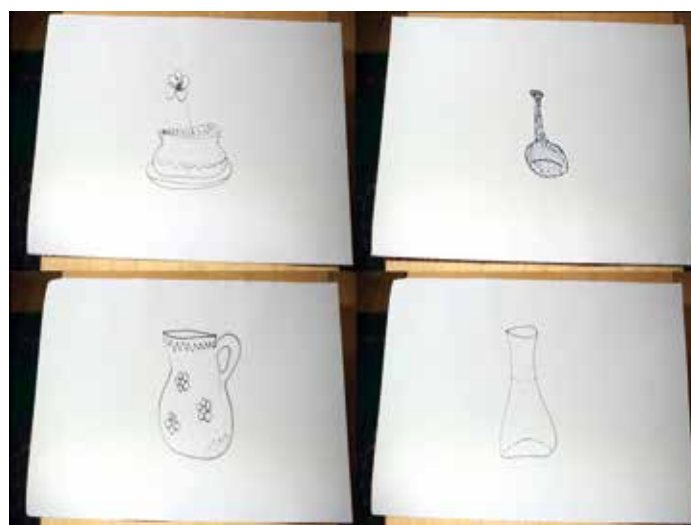
Empatija (u doslovnom značenju uživanje) naziv je prve faze procesa Design Thinkinga u kojoj se uživljava u radnje, razmišljanja i osjećaje korisnika. Naravno, nitko od nas ne može se potpuno uživjeti u tuđe iskustvo, ali može-

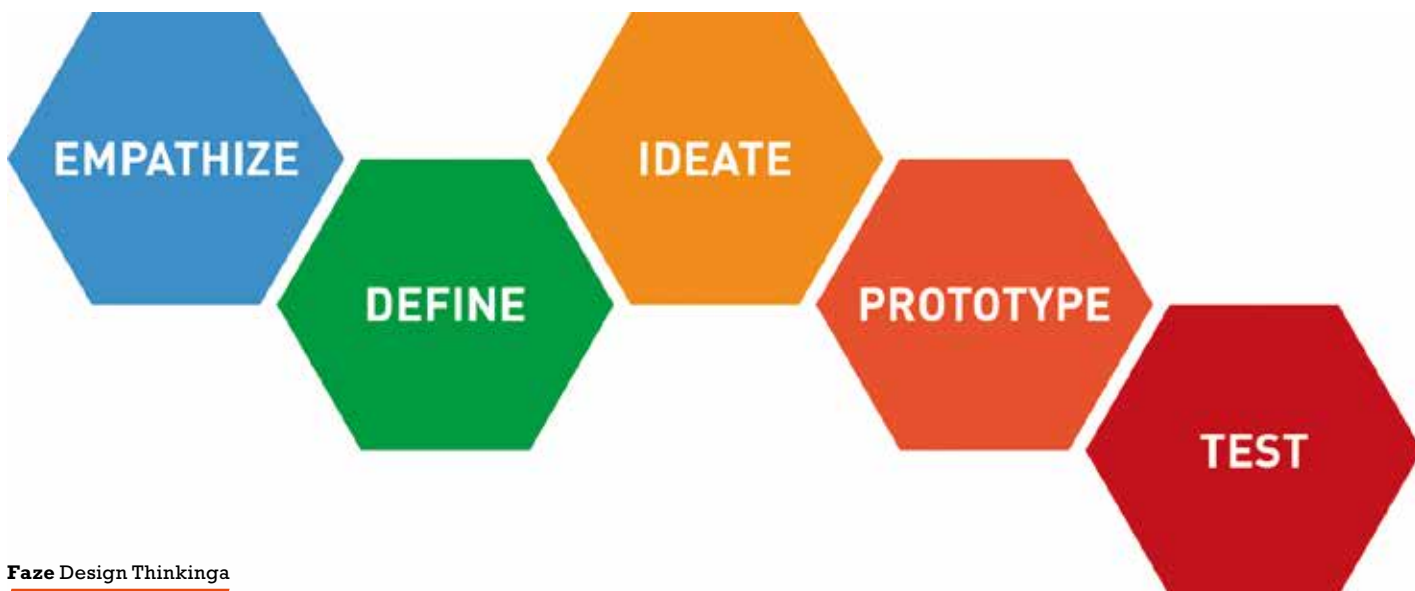
mo se pokušati tomu približiti, što zapravo znači odbaciti sve pretpostavke, vlastita uvjerenja i stereotipe.

U jednoj od varijanti metoda Design Thinkinga uživanje započinje zamišljanjem konkretne osobe koja predstavlja korisnika. Primjerice, na našoj posljednjoj radionici to je bila Ivana – u dobi od 35 godina, radi u računovodstvu u jednoj velikoj banci, ima muža i dvoje djece, stanuje na pola sata udaljenosti od posla, ima psa, sportski je tip i rekreativno trči, barem jednom mjesečno vidi se sa svojim “kokama”, kako ih iz milja naziva... Nakon što smo svi mi postali Ivana, u svojoj (odnosno Ivanino) stanje u kontekstu teme naše radionice (koja sad nije važna) uživjeli smo se pomoću mape osjećaja (empathy map). Svaki sudionik radionice naljepio je na mapu (oh da, Design Thinking voli *post-ite* :) barem jedan komentar o tomu što Ivana – govori, radi, misli i osjeća. Iz svega prikupljenog kreirali smo kompletnu Ivanu i njezin sustav vrijednosti, doznali sve što ju motivira (ili demotivira), njezne probleme i kako se osjeća u odnosu na temu kojom smo se bavili.

SINONIM ZA INOVATIVNOST

U posljednjih dvadesetak godina Design Thinking prvo je izašao iz okvira dizajna, a onda postao sinonimom za inovativnost – mnoge tvrtke uvele





Faze Design Thinkinga

su ga u nekom obliku u svoje poslovanje, formirani su posebni odjeli za Design Thinking, sveučilišta su ga uvela u svoje kolegije, a usput su se razvile i različite varijacije u primjeni samog koncepta. Ono što je kod svih više-manje jednako, pet su osnovnih faza od kojih se Design Thinking sastoji – **empatija, definicija, stvaranja ideja, izrada prototipa i test** – koje, osim što uvijek započinju s empatijom, ne moraju linearno slijediti jedna za drugom, niti upravo tim redom, već se iz pojedinih faza može vraćati unatrag. Tako, primjerice, u fazi **definicije** (Define) nije nemoguće niti čudno vratiti se na empatiju i dodati neki novi detalj svojoj slici o korisniku.

Za razliku od empatije u kojoj se prije svega analizira (korisnik), faza definicije sintetizira sve prikupljene informacije i preporučuje ih međusobno, s ciljem da iz njih formira razumljivu definiciju korisnikova problema (ili potrebe). Problem je ono što nas dalje fokusira i usmjerava te potiče stvaranje ideja. Dobra definicija problema koja iz ove faze izade mora biti fokusirana na korisnika te dovoljno široka kako bi ostavila prostor za kreativnost i istodobno dovoljno specifična da ne postane nerješiva.

U fazi definicije problema pomažu različite tehnike kao postavljanje pitanja tipa “Kako bismo mogli...?” ili pitanja “5 puta zašto”, a na našim radionicama često radimo i takozvane scenarije “as-is”. U tim scenarijima sadašnje stanje dijelimo na korake, i zatim za svaki korak (ponovno *post-iti*) svaki sudionik piše (ili crta) što korisnik govori, čini, misli i osjeća. Iz svega se formiraju istovrsne grupe, uz koje se može povezati konkretan problem.

RAZLIČITI PROFILI

Iako ne postoje striktno propisana pravila, neke su stvari kod Design Thinkinga poželjne. Tako je poželjno da sudionici budu ljudi različitih profila, svatko ima pravo izreći svoje mišljenje, istodobno se vodi samo jedna konverzacija, nema osuđivanja, potiče se i naglašava vizualno izražavanje (crteži umjesto tekstova, razne mape i slično), nema loših ideja, količina je važnija od kvalitete, potiču se lude ideje...

Različito, količina i ludost posebno su naglašeni u fazi **stvaranja ideja** (Ideate). Cilj te faze je generirati što veću količinu ideja (koje rješavaju problem ili zadovoljavaju potrebu definiranu u fazi prije) kako bi se među njima na kra-

ju iskristalizirale one najbolje, najpraktičnije ili najinovativnije. Uvođenjem ludosti, odnosno nemogućih ideja, izlazi se iz okvira uobičajenih metoda rješavanja problema i potiče inovativnost. Recimo, zadaje se svakom sudioniku da predloži tri moguća i jedno ludo, nemoguće, rješenje.

Neobična ljubav između Design Thinkinga i *post-ita* među ostalim leži u nastojanju da se ništa ne izgubi, što je posebno bitno kod ideja. Zato se u praksi najčešće dodaje i pravilo jedan papir = jedna ideja. *Post-it* je za to idealan. S markerima umjesto olovaka – još bolje.

Mnogo je tehnika koje pomažu stvaranju ideja (nevezano s Design Thinkingom), od *brainstorminga* i *braindumpinga*, do mentalnih mapa, i sve se mogu koristiti u ovoj fazi, i sve su dobrodošle. Kada su konačno ideje na zidu, metoda odabira najbolje također ima više. Nama je draga metoda prioritizacije ideja, u kojoj sve ideje smještamo na dijagram, čije osi su utjecaj (ili vrijednost) i izvedivost (ili cijena), pri čemu se izvedivost postavlja u smjeru od veće prema manjoj. U gornjem desnom kutu tog dijagrama završit će one ideje čija je vrijednost velika i lako

su izvedive, a u donjem, lijevom kutu bit će one koje možemo otpisati jer su neizvedive, a donose malo.

Preostale dvije faze Design Thinkinga – **izrada prototipa i test** – jasne su same za sebe, i nećemo ih previše objašnjavati. Zavisno od teme i rješenja, prototipi mogu biti i skice, crteži ili kreacije od svega što vam je pri ruci. (Vjerujemo kako svi znate priču o iPhoneu na čičak-traci, koji je bio prvi prototip Apple Watcha.)

SAP je s primjenom Design Thinkinga počeo 2004., IBM je razradio vlastitu metodu (koja ima dvije faze više od ovih pet koje smo naveli) i osnovao čitav odjel koji se time bavi, Google je svoju metodu skratio na tri faze i nazvao “Design Sprint”, Bank of America je upravo primjenom Design Thinkinga kreirala svoj program “Keep the Change”. Tu su Apple, Nestle, Airbnb, PepsiCo, Braun, GE... da ne nabrajamo dalje.

“Dizajnerski način razmišljanja može promijeniti način kako razvijate proizvod, uslugu, proces – pa čak i strategiju”, napisao je 2008. u Harvard Business Reviewu Tim Brown, jedan od najznačajnijih zagovaratelja Design Thinkinga. Ako je suditi prema onima koji ga primjenjuju – u pravu je.