

## UVOD

Snovalsko razmišljanje (*ang. Design thinking*) izhaja iz metod, ki primarno izvirajo iz oblikovalske prakse pri čemer se ne nanašajo zgolj na končno formo izdelkov temveč na sam princip razvoja tako izdelkov kot storitev (Brown, 2008). Oblikovanje dandanes ni le končna pika na i, ki da nekemu izdelku estetske elemente, ki ga naredijo bolj privlačnega za končne uporabnike. Dandanes je pri oblikovalcih v ospredju poleg estetike predvsem **uporabnost** (Brown, 2008). Snovalsko razmišljanje vključuje občutljivost in metode oblikovalca z željo po **uskladitvi potreb ljudi** (uporabnikov) s tistim, kar je **tehnološko** sploh **možno** ustvariti in tistim, kar lahko **poslovna strategija** pretvori v vrednost za končnega uporabnika in tržno priložnost (Brown, 2008).

Glavne značilnosti snovalskega razmišljanja:

- **Osredotočenost** na končnega **uporabnika**, ki ga z različnimi pristopi skuša razumeti
- **Kreativnost** (Iskanje rešitev, ki še ne obstajajo)
- **Holističnost** (reševanja nekega problema se loti v celoti)
- **Trandisciplinarnost** (vključevanje posameznikov in znanj iz različnih področji)
- **Eksperimentiranje** (nove ideje je potrebno preizkusiti)

(Zupan in Nabergoj, 2014)

V literaturi lahko zasledimo, da nekateri omenjajo tri faze skozi katere gre snovalsko razmišljanje, drugi ta proces razširjajo na pet faz ali pa tudi sedem faz. Do razlik prihaja, ker nekateri več faz združijo v eno. Brown (2009; v: Chasanidou, Gasparini in Lee, 2015) govori o (1) empatičnem razumevanju uporabnika, (2) definiranju problema, (3) pridobivanju in oblikovanju idej, (4) oblikovanju prototipov in (5) testiranju.

Ključni faza je razumevanje končnega uporabnika, saj navsezadnje brez poglobljenega razumevanja uporabnikov težko določimo, kaj sploh je problem, ki ga želimo rešiti. Za razumevanju uporabnikovega vedenja se lahko poslužimo različnih **kvalitativnih tehnik** (opazovanje, videografija, beleženje vedenja, intervjuji, fokusne skupine, pripovedovanje zgodb itd.). Pogosto se tem tehnikam pridružijo tudi npr. sledenje očesnim gibom, analiza glasu in analiza obrazne mimike v kombinaciji z različnimi fiziološkimi merami, ki omogočajo vpogled in razumevanje posameznikovih implicitnih želja (Lojacono in Zaccai, 2004).

## **ZGODOVINSKI PREGLED RAZVOJA**

Začetki snovalskega razmišljanja segajo v konec 50ih let, ko je John E. Arnold kot eden iz med prvih avtorjev uporabil termin »Design thinking« in opredelil štiri področja snovalskega načina razmišljanja. Kasneje je v letu 1969 Hebart A. Simon med prvimi označil snovanje kot način razmišljanja. V 80ih letih je sledil vzpon na človeka usmerjenega oblikovanja, ki v vseh korakih reševanje nekega problema upošteva človeško perspektivo. Prelomno leto za snovalsko razmišljanje je leto 1991 z ustanovitvijo podjetja IDEO, ki pravzaprav pooseblja snovalski način razmišljanja. V začetku 21. stoletja je sledil porast podjetji, ki so v svojo delovno prakso vključile snovalsko razmišljanje. V letu 2004 je sledilo odprtje Hasso Plattner inštituta za oblikovanje ali krajše d.school na Stanfordski univerzi, kjer je program projektno in eksperimentalno naravnano in združuje študente vseh sedmih šol Stanfordske univerze (Dam in Siang (b.d.)).

## **UPORABNOST METODE SKOZI ZNANSTVENE RAZISKAVE**

Snovalsko razmišljanje je sicer zelo uveljavljena in trenutno zelo priljubljena metoda v podjetništvu, nekatere fakultete jo vključujejo v proces poučevanja, zelo je prisotna tudi v računalništvu.

Kljub temu, da je metoda zelo uporabljena, je poleg ogromno zgodb o uspehu težko zaslediti empirična raziskovanja dejanske učinkovitosti metode. Menim, da je temu tako, ker pri snovalskem razmišljanju ne moremo strogo govoriti kot metodi ampak je proces ali pa bolje rečeno snovalsko razmišljanje nam ponuja strukturiran okvir znotraj katerega vodimo na rešitev usmerjen proces razmišljanja. Kljub pomanjkanju empiričnih raziskav o učinkovitosti samega procesa, so vseeno elementi znotraj procesa, ki se povezujejo z zaželenimi izidi.

Snovalsko razmišljanje lahko tako zasledimo v podjetjih in organizacijah, ki potrebujejo inovativne odgovore na spreminjajoče se zahteve trga in konkurenco in služi kot podporni pristop tako oblikovalcev kot tudi drugih pri soočanju z vrsto poslovnih izzivov (Seidel in Fixson, 2013).

Snovalsko razmišljanje se je izkazalo kot zelo uspešno pri začetnem generiranju inovativnih idej. Nekateri omenjajo povezanost snovalskega načina razmišljanja in inovativnostjo kot tudi dejavniki, ki vplivajo na rast inovativnosti. Snovalsko razmišljanje vključuje tudi delo multidisciplinarnem kolektivu. Višje stopnja multidisciplinarnosti pa se povezuje s širšo paleto znanj, spretnosti in sposobnosti, ki so na razpolago neki ekipi. Pomemben vpliv snovalskega načina razmišljanja na sodelovanje v ekipi je preko spodbujanja divergentnega in konvergentnega mišljenja (Chasanidou, Gasparini in Lee, 2015).

Yeager in sodelavci (2016) so uporabili snovalski način razmišljanja z namenom izboljšanja gradiva intervencij namenjenega devetošolcem na prehodu v srednjo šolo. Večino devetošolcev se srečuje s podobnimi izzivi na prehodu na višjo stopnjo izobraževanja. Po tem, ko so uporabili snovalski način razmišljanja za prilagoditev in izboljšanje intervencije je bila revidirana intervencija, v primerjavi s predhodno, učinkovitejša pri spreminjanju prepričanj in kratkoročnih vedenj. Poleg tega je bila intervencija učinkovita pri izboljšanju ocen pri učno manj uspešnih učencih.

Ker postaja snovalsko razmišljanje priljubljeno tudi kot metoda poučevanja sta Zupan in Nabergoj (2014) preverjala razvoj podjetniških kompetenc s pomočjo snovalskega razmišljanja. Ugotovila sta, da so z uporabo snovalskega pristopa v poučevanju uspešno razvijali vseh štirinajst podjetniških kompetenc. Vendar je tukaj potrebno opozoriti, da avtorja nista merila izraženost kompetenc pred uporabo pristopa in tudi končno oceno po uporabi pristopa sta pridobivala na podlagi samoporočanja.

## **PREDSTAVITEV METODE**

### **1. NAMEN**

Snovalsko razmišljanje uporabimo kadarkoli se srečamo s kompleksnimi izzivi, ki vključujejo posameznika. Tako, da snovalskega razmišljanja ni smiselno uporabljati ko se srečamo z izzivi, ki so preprosto rešljivi ali pa so rešitve zaprte narave. Smiselno ga je uporabiti, ko si želimo novih, inovativnih rešitev in, ko se zavedamo, da bomo do končne rešitve potrebovali dalj časa, torej nismo v hudi časovni stiski.

### **2. CILJNA POPULACIJA**

Snovalsko razmišljanje je namenjeno vsem, ki si želijo inovativnih rešitev izzivov s katerimi se srečajo. Ni omejitev v kakšnih situacijah ga lahko uporabimo, tako se ga lahko poslužimo na primer pri preoblikovanju poslovnih modelov, spremembah organizacijske kulture, kompleksnih družbenih izzivih (zdravje, izobraževanje, podnebne spremembe), težave ki vplivajo na različne deležnike ali pa pri spremembah trgov in vedenj. V mislih moramo imeti, da je snovalsko razmišljanje daljši proces in ga ni smiselno uporabiti v primerih ko želimo hitre rešitve.

### **3. POTEK IZVEDBE**

Kot je že zgoraj omenjeno obstajajo različne opredelitve, čez koliko stopenj gremo v snovalskem razmišljanju. Zgoraj je navedenih pet stopenj, ki jih bom v nadaljevanju podrobneje predstavila.

#### **(1) EMPATIČNO RAZUMEVANJE**

Prvo moramo pridobiti empatično razumevanje problema, ki ga želimo rešiti. Prvo potrebujemo strokovnjake, ki so relevantni za razumevanje problemskega področja. Nato tudi različnimi metodami izvemo čim več o področju na katerega se nanaša naš problem. Preko tega dobimo vpogled tako v izkušnje kot motive posameznikov. Nujno je, da se vpletemo tudi v fizično okolje problema, saj le tako dobimo boljši in osebni vpogled. Vse to je ključnega pomena, saj le tako lahko po eni stran pustimo ob strani lastne predpostavke o svetu in

dobimo dober vpogled v posameznike in njihove potrebe. V tej fazi torej zberemo ogromno količino informacij preko katerih razumemo potrebe posameznikov v ozadju izdelave/izboljšave neke storitve, produkta itd. Vse te informacije nato uporabimo v naslednji fazi.

Metode, ki jih lahko uporabimo, za poglobljeno razumevanje posameznika in problemskega področja v celoti, na tej stopnji so različne in ni omejitev: opazovanja, fokusne skupine, intervju in mnoge druge.

## (2) DEFINIRANJE PROBLEMA

V tej stopnji procesa vse zbrane informacije na predhodni stopnji analiziramo in sintetiziramo, z namenom določitve temeljnih problemov, ki smo jih do tega trenutka identificirali. Nujno je, da probleme opredelimo na način, ki je osredotočen na človeka (posameznika). Na primer primera ne definiramo na kot želje ali potrebe organizacije npr. »Zvišali bomo tržni delež za 10 % na trgu z vitaminskimi dopolnili za nosečnice.« ampak zastavimo v smislu »Da je otrok zdrav in počutje nosečnice dobro mora ta zaužiti zadostno količino vitaminov.«

Ta stopnja procesa omogoča ekipi zbrati odločilne ideje o ključnih elementih, ki ji bodo omogočile reševanje problema. Ta stopnja nato počasi preide v naslednjo s postavljanjem vprašanj, ki so v pomoč pri iskanju idej za rešitve problema.

## (3) PRIDOBIVANJE IN OBLIKOVANJE IDEJ

Na tej stopnji ekipa že dobro pozna in razume posameznika, problemsko področje in ima definiran problem na način, ki je osredotočen na posameznika. Na tej stopnji je čas, da začne ekipa razmišljati zunaj okvirjev, da identificira nove rešitve opredeljenega problema in pogleda na problem z različnih zornih kotov. Pri tem je priporočljiva uporaba različnih tehnik denimo; možganska nevihta, miselni vzorci, »Brainwriting«, »Crazy Eights« ali pa »Storyboarding« . Na začetku je ključno, da dobimo čim večje število idej rešitev problema. Proti koncu te faze je ključno, da se ekipa odloči katere so tiste ideje, ki lahko vodijo v rešitev in tiste, ki ne ter izbere nekaj idej, ki jih bo na naslednji stopnji oblikovanja prototipov preizkusila.

## (4) OBLIKOVANJE PROTOTIPOV

Na tej stopnji ekipa izdela poceni različice izdelka, storitve ali pa procesa ki ga želimo izboljšati. Prototipi so v pomoč pri raziskovanju potencialnih rešitev. Cilj te stopnje je identificirati najboljšo možno rešitev za vsak identificiran problem v predhodnih stopnjah in implementirati te rešitve v prototip. Prototipe preizkusijo bodisi znotraj ekipe, navadno pa na zunanjih posameznikih, te jim podajo povratne informacije na podlagi katerih ekipa ponovno izboljša prototip in odpravi morebitne težave. Na koncu te stopnje ima ekipa dobro predstavo o omejitvah izdelka, storitve ali procesa, o prisotnih težavah in jasn pogled na to, kako bi se na koncu resnični uporabniki vedli in počutili glede končnega izdelka, storitve in procesa. Lahko se zgodi, da se moramo na tej stopnji vrniti nazaj na predhodne stopnje in denimo na novo definirati problem, iskati nove rešitve itd.

## (5) TESTIRANJE

Na tej stopnji sledi testiranje končnega izdelka, storitve ali postopka, pri tem se uporabljajo rešitve ugotovljene v predhodni stopnji. Kljub temu, da je to zadnja faza je ta namenjena spremembam in izpopolnitvam, ki izhajajo še iz bolj poglobljenega razumevanja tako uporabnikov kot izdelka oziroma storitve.

## KONKRETEN PRIMER

Primer izboljšanja zaposlitvenega postopka.

Kljub temu, da ima veliko podjetji utečene in natančno izdelane postopke pridobivanja novega kadra, se morda kandidati, ki iščejo zaposlitev ne počutijo dobro, jim je lahko neprijetno itd. Z vidika delovne organizacije to morda na prvo žogo ni velik problem, pa vendarle je. Po eni strani se lahko slabe izkušnje kandidatov iz zaposlitvenih postopkov znajdejo v javnosti, ki po eni strani mečejo slabo luč na blagovno znamko organizacije, posledično pa lahko odženemo tudi kandidate, ki bi bili drugače zelo primerni za našo delovno organizacijo.

### 1. Empatično razumevanje posameznika

V takem primeru bi bilo smiselno, da v spremembo zaposlitvenega postopka vključimo na primer tiste, ki sodelujejo pri zaposlitvenem postopku, zaposlene, ki so šli skozi njega in tudi zunanje strokovnjake s področja kadrovanja, lahko pa po potrebi seveda tudi iz drugih

področji. Tukaj ni omejitev. V ospredju mora biti vprašanje »**Kako se posamezniki (zaposleni kot kandidati) počutijo v tem procesu?**«. Zbrati moramo čim večje število informacij o zaposlitveni situaciji, kot tudi o občutjih deležnikov v tej situaciji. Na podlagi tega lahko šele dobro razumemo posameznika. Razumevanje posameznika pa se mora raztezati ne samo na začetek zaposlitvenega postopka do konca le tega, ampak na obdobje pred zaposlitvenim postopkom (na obdobje iskanje zaposlitve) kot tudi na obdobje po koncu zaposlitvenega postopka, torej začetni meseci zaposlitve.

## 2. Definiranje problema

Ko zberemo zadostno število informacij o posamezniku lahko šele definiramo problem, tukaj mora bit prav tako v ospredju počutje posameznika in ne na primer interesi in potrebe organizacije denimo: »Zmanjšanje negativnih zapisov na družbenih omrežjih o našem zaposlitvenem postopku«.

## 3. Pridobivanje in oblikovanje idej

Ko imamo dobro predstavo in razumevanje počutja posameznikov skozi vse faze zaposlitvenega procesa nam to da povratne informacije o tem, kje ga lahko izboljšamo, optimiziramo. Na podlagi pridobljenih informacij oblikujemo različne ideje. Nekatere ideje popeljemo v naslednjo stopnjo.

## 4. Oblikovanje prototipov

Na podlagi oblikovanih idej izdelamo neke manjše rešitve t.i. prototipe novega kandidatom prijaznega zaposlitvenega postopka, na primer preuredimo prostor, spremenimo način izvedbe intervjujev (na primer ne izvajamo skupinskih intervjujev, če so se te izkazali kot problematični), prilagodimo način postavljanja vprašanj. Te rešitve lahko preizkusimo na posameznikih znotraj organizacije, ki nam dajo povratne informacije na podlagi katerih ponovno izboljšamo prototip in ga ponovno preizkusimo. Tako lahko oblikujemo verzijo zaposlitvenega postopka, ki jo preizkusimo tudi v praksi.

## 5. Testiranje

»Končno« verzijo preizkusimo v praksi. Ampak to ni končna verzija zaposlitvenega postopka, saj delo tukaj ni končano. Pripravljeni moramo biti na prilagoditve in izboljšave na podlagi

povratnih informacij in boljšega vpogleda v sam postopek kot tudi počutja posameznikov znotraj postopka.

## **OMEJITVE UPORABE**

Načeloma ni omejitev kdo lahko uporablja to metodo, ampak vseeno jo težko uporabimo iz danes na jutri. Prvo je potrebno poznavanje velikega števila metod in tehnik, s katerimi bomo dobro spoznali in razumeli posameznika. Delo poteka v multidisciplinarnih timih, zato najverjetneje tovrstni način iskanja rešitev ni najbolj pisan na kožo tistim, ki radi delajo sami. Snovalsko razmišljanje nam daje zgolj okvir znotraj katerega delujemo oziroma znotraj katerega deluje ekipa. Zaradi tega je potreben vodja, ki je dobro seznanjen s samim procesom, metodami in tehnikami ki jih je na določeni stopnji smiselno uporabiti. Vodja je tudi ključen, da ekipo pripelje iz ene stopnje na drugo. Če povzamem, metodo brez ustrezne ekipe težko uspešno uporabimo, vodja pa mora dobro poznati in razumeti celoten proces in tudi uporabljene metode ter tehnike

## **MOJ POGLED NA METODO IN VLOGA PSIHologa**

Po mojem mnenju metoda je uporabna, ampak samo po sebi ne prinaša nič zelo novega in revolucionarnega. Menim, da ne gre toliko za metodo kot za proces, ki združuje različne oblike mišljenja, kreativnost, razumevanje posameznika, usmerjenost na rešitev in timsko delo. Vseeno pa prinaša okvir znotraj katerega lahko uspešno rešujemo raznovrstne izzive. Metodo uporabljajo na mnogih področjih in se je izkazala kot dober podporni sistem pri izdelavi inovativnih produktov. Poleg tega mnogo fakultet uporablja snovalsko razmišljanje oziroma nekatere komponente le-tega v svojem pedagoškem procesu, navsezadnje pa se je izkazala kot uspešna pri razvijanju različnih kompetenc.

Kljub veliki razširjenosti metode je veliko napisanega in zelo malo empiričnega preverjanja učinkovitosti metode. Tako, da z metodo je v praksi spisanih veliko zgodb o uspehu, ampak po drugi strani ji manjka tista znanstvena utemeljenost.



Menim, da se s popularizacijo snovalskega razmišljanja lahko izgubi vrednost posameznih kvalitetnih elementov, ki jih slednje vključuje (multidisciplinarnost, generiranje idej, kreativnost, analiza potreb itd.). Ko nekaj postane tako popularno in zaželeno, ljudje to hitro pograbijo in želijo uporabiti, ampak ob neustreznem poznavanju celotnega procesa lahko na koncu celotna metoda izpade bolj kot »zberimo se skupaj in naredimo možgansko nevihto« ne pa kot dobro načrtovan in usmerjen proces, ki poteka od podrobne analize potreb končnih uporabnikov do produkcije končnega in uporabniku prijaznega izdelka ali storitve.

Na tem mestu se mi zdi vloga psihologa ključna v delovnih organizacijah, ki si v svoje delovanje želijo vpeljati snovalsko razmišljanje. Psiholog je lahko s svojim poznavanjem različnih metod in tehnik podporni element, ali pa tudi vodja v vseh stopnjah procesa.

Psiholog se na prvem mestu zaveda pomembnosti upoštevanja in razumevanja posameznika ter njegovih potreb. Že narava poklica od psihologa zahteva empatičen pristop. Psiholog dobro pozna metode in tehnike s katerimi se dobi vpogled v posameznikovo vedenje, želje in potrebe in jih zna pravilno in natančno uporabiti. Psiholog ima tudi ključna znanja, ki so potrebna v naslednjih stopnjah procesa, kot je denimo delo v skupinah (npr. uspešno reševanje konfliktov), spodbujanje produkcije različnih idej (študij ga je opremil z znanjem o najrazličnejših tehnikah, ki le-to spodbujajo) in eksperimentiranje (ker prototipe preizkušamo je tako znanje vedno dobrodošlo).

Na koncu se mi zdi, da ima lahko psiholog predvsem vlogo pri predstavitvi učinkovitih pristopov reševanja problemov (delo v skupini, uporaba divergentnega mišljenja itd.) na zanimiv in ne-psihologom privlačen način. To pa lahko stori v obliki predstavitve v našem prostoru vedno bolj popularnega snovalskega razmišljanja, ki vključuje vse te ključne elemente.

## LITERATURA

Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84.

Chasanidou, D., Gasparini, A. A. in Lee, E. (2015). Design thinking methods and tools for innovation. In *International Conference of Design, User Experience, and Usability* (pp. 12-23). Springer, Cham.

Dam in Siang (brez datuma) Design Thinking: Get a Quick Overview of the History. Retrieved from <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-get-a-quick-overview-of-the-history>.

Lojacono, G. in Zaccai, G. (2004). The evolution of the design-inspired enterprise. *MIT Sloan management review*, 45(3), 75.

Yeager, D. S., Romero, C., Paunesku, D., Hulleman, C. S., Schneider, B., Hinojosa, C., ... In Trott, J. (2016). Using design thinking to improve psychological interventions: The case of the growth mindset during the transition to high school. *Journal of educational psychology*, 108(3), 374.

Zupan, B. in Nabergoj, A. S. (2014). Razvoj podjetniških kompetenc s pomočjo dizajnerskega pristopa. *Economic and business review*, 16, 49-74.