



Podcast „Menedżer Plus” – Odcinek 43

Opublikowany: 29 sierpnia 2016 r.

Design Thinking – nowe podejście do biznesu

Mariusz: To jest podcast „Menedżer Plus”. Dzisiaj w audycji będziemy rozmawiali o metodzie design thinking, która staje się coraz bardziej popularna w Polsce. Tą metodą posługują się coraz częściej polscy menedżerowie, naukowcy, a nawet działacze społeczni. Z tej okazji do programu zaprosiłem dzisiaj Joannę Zabawę, współzałożycielkę Maker Space w Krakowie, trenerkę i popularyzatorkę tematu design thinkingu w Polsce. Witam cię Joasiu bardzo serdecznie.

Joanna: Cześć.

Mariusz: No właśnie, mamy przed sobą kolejną zbitkę dwóch angielskich słów – design i thinking. Projekt myślenie, myślenie projektowe – to się jakoś tłumaczy w ogóle?

Joanna: No właśnie jest wielki problem i dużo osób już próbowało. Ja za każdym razem też próbuję to wytłumaczyć, jak to przetłumaczyć na język polski. Myślenie projektowe to jest bardzo zdradliwe tłumaczenie, bo już coś takiego istnieje i ma troszeczkę inne znaczenie. Myślenie jak designer – może tak?

Mariusz: Przyznam szczerze, że jak pierwszy raz usłyszałem o tym pomysle, o design thinkingu i zobaczyłem tłumaczenie „myślenie projektowe” to od razu odniosłem to do projektów – takich projektów, które są realizowane w firmach, na przykład według określonych standardów jak PMI czy Prince na przykład. Ale to nie o to chodzi chyba?

Joanna: No właśnie to jest to obciążenie semantyczne w Polsce myślenia projektowego. Też w samym designie ono jest trochę obciążone, bo tutaj wieloletnia tradycja myślenia projektowego Pawłowskiego i innych wielkich guru polskiego projektowania. Design thinking to tak troszeczkę z innej gałęzi wyskoczyło i troszeczkę coś innego ma na myśli. Nie tylko chodzi o taką metodykę, która będzie układać po kolei, ale chodzi troszeczkę o zmianę paradygmatu myślenia.

Mariusz: Brzmi bardzo poważnie.

Joanna: [śmiech] No tak, bo jak sam wspomniałeś – tutaj nie tylko biznes, ale naukowcy, ale NGO-sy. Bardzo poważne tematy się za pomocą tego design thinking dzieją, więc też musimy do tego podejść poważnie.

Mariusz: Będziemy dzisiaj przez całą audycję rozważowywać ten temat. Na początek mogłabyś w kilku zdaniach podać definicję design thinkingu? Z czym to się je?

Joanna: Definicja to może za dużo powiedziane. Ja mogę powiedzieć, jak ja rozumiem design thinking. Według mnie to jest ustrukturyzowany sposób myślenia, który pozwala nam na innowacyjne rozwiązywanie problemu albo wspomaga innowację w rozwiązywaniu problemów. Składa się ze stałych pięciu części, które w sposób iteracyjny zmieniają się.

Bardzo trudno jest to powiedzieć w formie jednej definicji, bo sprawa jest skomplikowana, kiedy się o niej mówi i bardzo prosta, kiedy się ją praktykuje.

Mariusz: Wspomniałaś, że design thinking wiąże się ze zmianą paradygmatu myślenia. Mogłabyś powiedzieć parę słów na ten temat? O co chodzi? Zmieniamy podejście mentalne do design thinkingu?

Joanna: Tak, bo często się przedstawia i to znajdziecie pewnie w wielu materiałach w internecie czy na wielu dyskusjach, w wielu prezentacjach o design thinking takie zetknięcie tradycyjnego myślenia i design thinking.

Tutaj się mówi o tym, że tradycyjnie, w biznesie szczególnie, bo to się odnosi głównie do biznesu staramy się unikać błędów. Natomiast na przykład design thinking odwraca sytuację i mówi – nie, my chcemy popełniać błędy, żeby się na nich uczyć. W tym tradycyjnym myśleniu staramy się znaleźć jedno właściwe rozwiązanie, a design thinking mówi – nie, tych rozwiązań jest bardzo wiele. Wszystkie są dobre, ale ewentualnie któreś może być najbardziej nam odpowiadające.

Takich kolejnych warunków, takich kolejnych punktów jest kilkanaście. Ale to myślę, że jak będziemy sobie omawiać dokładnie krok po kroku, jak to się dzieje to wszyscy zrozumieją na czym to polega.

Mariusz: Skąd w ogóle pojawił się ten temat w twoim życiu? To pewnie jest bardzo ciekawa historia. [śmiech]

Joanna: Tak i nie. Pojawił się w szkole. To tak brzmi banalnie.

Mariusz: Ale w szkole gdzie? W podstawowej? [śmiech]

Joanna: Ale właśnie, to jest mniej banalne. Ja wyjechałam do Belgii, żeby studiować wzornictwo. Tam w zupełnie przypadkowy sposób stało się tak, że gościnnie przyjechali profesorowie ze Stanfordu na wykłady gościnne. To było totalnie nierozreklamowane i to był jakiś zupełny przypadek, że ja trafiłam na te zajęcia.

A trafiłam tam tylko dlatego, że byłam jedynym obcokrajowcem wśród studentów na Akademii Sztuk Pięknych w Belgii w Gandawie. To były jedyne zajęcia, które były prowadzone po angielsku, reszta była prowadzona po flamandzku.

Jak już były jakieś zajęcia prowadzone po angielsku to mnie wypchnięto, bo tak, ty jesteś zagranicznym studentem, w końcu masz coś po angielsku. Bardzo im dziękuję za ten zbieg okoliczności, bo dzięki temu miałam okazję przejść pełny kurs design thinking z osobami, które uczą tego na Stanford.

Mariusz: Chodziłaś na zajęcia po flamandzku, dobrze zrozumiałem? [śmiech]

Joanna: Tak, to też jest bardzo ciekawa historia. Ja nie znając w ogóle flamandzkiego, wyjechałam na studia do Belgii, które miały być po angielsku.

Mariusz: To można poćwiczyć czytanie z mowy ciała pewnie na takich zajęciach. [śmiech]

Joanna: Tak. Przez pierwsze 3 tygodnie płakałam codziennie, a po 3 tygodniach nagle się okazało, że rozumiem i już byłam w stanie studiować dalej w tym języku. Polecam. To też jest bardzo fajne doświadczenie otwierające, między innymi ułatwiające przejście na sposób myślenia design thinking – fail, fail, fail until you'll make it.

Mariusz: Fail better. [śmiech]

Joanna: Dokładnie.

Mariusz: A w jakich obszarach czy dziedzinach życia ten cały design thinking można zastosować? A w jakich niekoniecznie się to sprawdza? Bo chyba design thinking nie jest do wszystkiego.

Joanna: Może być do wszystkiego. Pojedyncze narzędzia, które się stosuje mogą być stosowane absolutnie do każdej aktywności z naszego codziennego życia, jeżeli ktoś bardzo lubi tak metodycznie podchodzić do życia i sobie planować i projektować swoje aktywności.

Natomiast w całości moim zdaniem nie zawsze warto stosować design thinking. Na pewno bardzo wtedy wtedy, kiedy musimy się uporać z jakimś problemem co do którego nie do końca jest jasne, nie wiemy jakie są jego przyczyny, nie wiemy skąd się wziął, a musimy

znaleźć jakieś rozwiązanie tego problemu. Kiedy szukamy innowacji – to znaczy szukamy czegoś, czego do tej pory nie było nigdzie i musimy odwrócić sytuację.

Tu nie chodzi o to, żeby znaleźć jakichś kolejny produkt, który będzie bez sensu tylko znaleźć wartość, znaleźć tą potrzebę, która jest w ludziach, którą możemy zaspokoić. To wtedy jak najbardziej tak.

Czy warto stosować design thinking na przykład w edukacji? Tak, bardzo warto uczyć dzieciaki. Są całe kursy dla nauczycieli akademickich, przedszkolnych i szkolnych na temat tego, jak wykorzystać design thinking. Uważam, że to jest fantastyczna sprawa.

Zdecydowanie nie warto wtedy, kiedy mamy bardzo jasny proces, który dzieje się krok po kroku i albo bardzo proste rozwiązanie bardzo prostego problemu. Wtedy po prostu szkoda naszego czasu.

Mariusz: Mnie bardzo interesuje w jakich typach projektów można zastosować design thinking, bo to też pewnie interesuje Słuchaczy podcastu „Menedżer Plus”. Z tego co mówisz, zakładam, że w projektach powtarzalnych, w których nie szukamy nowych, innowacyjnych rozwiązań, nie tworzymy produktów od zera – taka metoda się raczej nie sprawdzi, nie ma sensu jej pewnie stosować.

Joanna: Jeżeli mówimy na przykład o optymalizacji procesu produkcji ołówka to są lepsze sposoby, są lepsze metodyki, które zajmują się optymalizacją procesów. Design thinking można zastosować i on też prawdopodobnie da jakieś wyniki, ale to nie jest proces, który temu służy, to niestety proces do optymalizacji innych procesów.

Natomiast chyba bym wolała mówić o tym, kiedy warto stosować design thinking. Na przykład bardzo warto wtedy kiedy zastanawiamy się dlaczego na przykład nasz produkt się nie sprzedaje.

Mariusz: A co, jeżeli chodzi o różne typy organizacji? Mamy na przykład start-upy, wspominałaś o ngo-sach na początku, są firmy małe, średnie, korporacje. Czy ta metoda jest jakoś uzależniona od typu organizacji, typu firmy, w której chcielibyśmy ją zastosować?

Joanna: Tak i nie. Znowu to jest trudne pytanie, bo z jednej strony możemy zastosować na każdym poziomie i tak naprawdę im większa organizacja to znaczy, że ma większe środki, to znaczy, że więcej może i właściwie zastosowanie tej metodyki może dać więcej benefitów.

Natomiast to działa też w drugą stronę – im większa organizacja, tym większa sztywność w organizacji i tym trudniej.

Mariusz: I trudniej wdrożyć pewnie?

Joanna: Dokładnie, tym trudniej to potem wdrożyć. Ja miałam okazję pracować z ngo-sami, które są małe, ale bardzo zwinne i bardzo elastyczne, tam się super tą metodykę wprowadza, bo tak naprawdę jedyną przeszkodą jest sam opór uczestników, sam opór ludzi. Jak się przebrnie ten opór członków zespołu przed pracowaniem w ten sposób to już jesteśmy w domu.

To samo jest w start-upach, które właściwie są z założenia otwarte na takie rozwiązania, a jeszcze jak mogą mieć te rozwiązania super niskimi kosztami, a design thinking pozwala na uzyskanie dobrych efektów właściwie żadnymi kosztami to oni są super otwarci i to tam świetnie działa.

Natomiast miałam też okazję pracować z bardzo dużymi firmami przy tym, które miały dużo środków i dużo chęci, ale kultura organizacyjna była tak sztywna i tak sprzężona, że nic z tego nie wyszło.

Mariusz: A jeżeli popatrzylibyśmy na role na przykład projektowe, bo są różne osoby, które biorą udział w projektach, są designerzy, są kierownicy projektów, są jacyś analitycy, osoby, które rozwijają produkt, testerzy itd. – czy ta metoda jest uzależniona jakoś od konkretnej roli albo jest dla konkretnej roli?

Joanna: Nie. Wręcz ja bym powiedziała odwrotnie – jedną z innowacji, które design thinking wprowadziło są interdyscyplinarne zespoły. To idzie bardzo w parze ze scrumem, to idzie bardzo w parze z linem.

Natomiast bardzo nie idzie w parze ze strukturą korporacji, gdzie jesteśmy podzieleni na działy i te działy są specjalizowane, tutaj jest dział UX, tam jest dział developerów, a tam jest dział testerów, gdzie design thinking preferuje raczej niejednolite zespoły tylko zespoły multidyscyplinarne albo interdyscyplinarne, gdzie nad problemem pracują osoby o różnych specjalizacjach.

Konkretna specjalizacja ani nie pomaga, ani przeszkadza w design thinking. To, co pomaga to różnorodność specjalizacji.

Mariusz: Jak cię tak słucham teraz to mam trochę wrażenie, że design thinking nie jest jakimś nowym odkryciem, bo tak naprawdę ludzie na naszej planecie pracowali nad różnymi pomysłami w zasadzie od początku, projektowali różne rozwiązania. Co się takiego stało, że ta metoda jest tak bardzo popularna? Czy to jest faktycznie coś nowego?

Joanna: Już jestem na siebie zła, że na każde pytanie odpowiadam – i tak, i nie. [śmiech]

Mariusz: My mamy w języku polskim problem, bo nie ma takiego słowa. Niemcy mają taką idealną zbitkę – „jein” – „ja” i „nein”. [śmiech]

Joanna: [śmiech] Tak, dokładnie. W skali historii świata, historii nauki to nie jest absolutnie nic nowego. Ja bym powiedziała, że Leonardo da Vinci uprawiał design thinking w jednej osobie, sam ze sobą albo ze swoim zespołem, z którym pracował.

Dlaczego to się stało takie popularne, dlaczego to jest takie halo aktualnie? Ja zazwyczaj mówię, że przekleństwem dla nauki było oświecenie, które wydało specjalizacje. Z jednej strony to bardzo dobrze, bo nauka bardzo mocno ruszyła do przodu.

Z drugiej strony specjalizujemy się w coraz węższe specjalizacje i tak naprawdę wiemy super wszystko o tym naszym jednym kawałku i super nic do wszystkim dookoła. Przez co nasze projekty stają się takie bardzo hermetyczne i to, co produkujemy staje się bardzo hermetyczne.

To, co zrobili ludzie z IDEO, to, co zrobił Tim Brown to powiedział – okej, zaakceptujmy to, że wszyscy jesteśmy specjalistami w bardzo wąskich dziedzinach, ale nie projektujemy jako specjaliści w bardzo wąskich dziedzinach, tylko projektujemy holistycznie.

To znaczy nie składamy tego na karb jednej osoby – designera, który jest jakoś wyspecjalizowany tylko niech projektuje to cały zespół, niech te umysły, mózgi się połączą ze swoją wiedzą i stworzą projekt w sposób holistyczny – wróćmy do tego renesansowego obrazu twórcy, który wie wszystko. Tylko tu nie chodzi o jedną osobę tylko o zespół projektowy.

Dlatego to jest takie halo, bo do tej pory byliśmy przyzwyczajeni, że robią to specjaliści, każdy robi swoją małą działkę, a przychodzi dalej i ktoś dodaje swoją małą działkę. A tutaj odwrócenie zupełnie i mówimy – nie, wszyscy na raz robią wszystko. I to działa.

Mariusz: To też powoduje, że jest jakaś chemia w zespole, że ludzie się szybciej, lepiej komunikują, wymieniają wiedzę. Oprócz tego, że niweluje się ten poziom specjalizacji o którym mówisz.

Joanna: Tak, zdecydowanie. Ale to jest też ta najtrudniejsza rzecz. Jak się pracuje zwłaszcza w dużych firmach z menedżerami z różnych pionów albo z pracownikami z różnych zespołów, którzy prywatnie się już nie znają, bo te firmy są na tyle duże, że ich drogi się nie krzyżują na przykład. ;Nagle mają stworzyć wspólnie projekt to powstaje dużo tarć.

Mamy taki model mentalny, że jesteśmy specjalistami w danej dziedzinie i znamy się na tym najlepiej, że wychodzi, że każdy zna się na tym najlepiej i bardzo trudno jest się porozumieć ludziom, żeby dojść do konsensusu.

To jest taki najtrudniejszy, ale najważniejszy etap dla trenera, dla osoby, która prowadzi ten proces, żeby na samym początku otworzyć tych ludzi na dialog.

Mariusz: Ale powiedziałaś coś bardzo ważnego między wierszami, że powstaje coś wspólnego. Myślę, że w takim podejściu, które porównujesz trochę z oświeceniem, że mamy właśnie silosy i są specjaliści, te produkty są rozparcelowane między właśnie specjalizacjami.

Nie ma wspólnej odpowiedzialności za produkt, za to, co robimy tylko dla każdego zespołu, dla analityków na przykład projektem jest super przeprowadzona analiza biznesowa, dla designerów świetny projekt, dla architektów architektura rozwiązań czy systemowa, dla programistów na przykład super napisany kod, dla testerów znaleźć jak najwięcej błędów w tym kodzie itd.

Mamy takie silosy, które gdzieś tam się rozczłonkowsują i nie ma odpowiedzialności za całość. A z tego co mówisz właśnie w tej metodzie mamy takie podejście holistyczne i wspólne patrzenie na produkt, na to, co rozwijamy.

Joanna: Tak. Jest 7 takich mindsetów d.school, czyli szkoła, która tworzy, kulturuje, propaguje design thinking przedstawiła. Jednym z tych mindsetów jest to, że należy budować na swoich pomysłach nawzajem. To nie jest wprost wyrażone.

To jest jeden z takich przykazań burzy mózgów, żeby nie killować nawzajem swoje pomysły, tylko jeżeli ktoś coś wymyślił to następna osoba nadbudowuje na tym, nadbudowuje na tym. To jest bardzo trudne, bo trzeba się wyzbyć takiego poczucia własności pomysłu.

Ale będę narzekać teraz – ja bym powiedziała, że to szczególnie w polskiej kulturze jest bardzo trudne. A szczególnie w polskiej kulturze korporacyjnej jest gigantycznie trudne ze względu na to, że nasze pomysły to są nasze cegiełki do naszego awansu czy do naszej premii.

Mariusz: Oceny pracowniczej też.

Joanna: Dokładnie, więc każdy się stara – tak, to mój pomysł, to ja. Natomiast ta metoda wymusza, żeby to się udało to trzeba się wyzbyć tego i powiedzieć – to jest nasze. To nie jest moje, tylko jest nasze.

Mariusz: Jak wywołałaś tutaj szkołę d.school to chciałem zapytać o taką jedną rzecz. Przygotowując się do audycji znalazłem wywiad z profesorem Hasso Plattnerem. To był człowiek, który jest współzałożycielem SAP AG. Blisko 11 lat temu przeznaczył dość sporą sumę pieniędzy na to, żeby tą szkołę w ogóle sfinansować na Stanfordzie. Ona została założona w 2005 roku.

W jednym z tych wywiadów, które przeczytałem był zapytany – dlaczego w ogóle tak mocno zaangażował się w temat design thinkingu? On powiedział, że ta metoda przypomina mu o starych dobrych czasach, kiedy SAP zwrócony był bardziej w stronę klienta, kiedy właśnie we wszystkich projektach, które były realizowane w SAP-ie był duch przedsiębiorczości. Miał poczucie, że właśnie tego wszystkiego mu brakowało, stąd jego zaangażowanie czy właśnie ta inicjatywa sfinansowania, wsparcia szkoły d.School.

Co się stało, że tak naprawdę w tym naszym mindsecie odwróciliśmy się od takiego projektowania zwróconego w kierunku użytkownika, w kierunku właśnie przedsiębiorczości i tych wszystkich zasad o których teraz mówisz?

Joanna: Wydaje mi się, że to nie było celowe działanie. To po pierwsze. Tak po prostu wyszło. [śmiech]

Mariusz: Był przypadek?

Joanna: Nic niby nie dzieje się przypadkiem. Bardziej konsekwencja niż przypadek. Właśnie konsekwencja tego, że jesteśmy wyspecjalizowani i nastawieni na robienie swojego kawałka i że te kawałki stają się coraz trudniejsze.

W związku z czym nie jesteśmy w stanie się skupić na całości, gubimy gdzieś obraz tej całości, a tylko patrząc na produkt jako na całość jesteśmy w stanie jakoś uwzględnić, czy w ogóle myślimy o nim w kontekście użytkownika, w kontekście człowieka.

Inaczej jeżeli myślimy o kawałeczkach tego produktu to myślimy w kontekście produktu albo myślimy w kontekście technologii, albo w kontekście narzędzi, których używamy. To jest po prostu nieuniknione. To nie jest niczyja wina, to też nie ma co się biczować z tego tytułu.

Na szczęście pojawiły się mądre osoby, które stwierdziły – dość tego, potrzebujemy czegoś innego i zastosujmy tutaj nowe, spróbujmy spojrzeć na to inaczej. Natomiast ja będę bardzo podkreślać, że to nie jest tylko przejście na human center tylko tych mindsetów jest dużo więcej. To są mindsety, które jak się je czyta to one są totalną oczywistością. Nie wiem, czy miałeś kontakt z tymi mindsetami?

Mariusz: Nie, możemy je wymienić. O jednym powiedziałaś już.

Joanna: Human center to jest chyba ten najbardziej podstawowy, czyli nakierowanie na człowieka. W kolejnym mówi się o nakierowaniu na akcję – Bias Toward Action. To jest taki mindset, który mówi – nie siedźmy, nie gadajmy i nie mówmy o tym, jak to jest bardzo trudne albo jak to jest bardzo skomplikowane tylko spróbujmy coś zrobić. Czyli bardziej jesteśmy nastawieni na działanie niż na analizę.

Potem jest Show Don't Tell. To jest takie bardzo też trudne dla osób, które nie są designerami. To znaczy zamiast o czymś opowiadać, zamiast coś opisywać to po prostu to pokaż, narysuj. Obraz tu się liczy. Chodzi o tą wizualność, żeby wprowadzić dużo więcej wizualności.

Z jakiegoś powodu w firmach, w korporacjach szczególnie zupełnie odeszło się od wizualności. Wszystko się dzieje w tabelkach, wszystko się dzieje w dokumentach, w słowach. Natomiast słowa mają taką właściwość, że każdy ma swój zakres semantyczny danego słowa i one się trochę pokrywają, a trochę nie. Stąd potem mnóstwo nieporozumień między ludźmi, którzy jedni mówią coś, inni rozumieją coś innego i trudno się dogadać.

Jest takie przykazanie kolejne, które mówi – Craft Clarity. To jest chyba najtrudniejsze do opisania o co chodzi, ale mówiąc najprościej – staraj się przedstawiać wszystko wprost, wszystko jasno. Nie ma co owijać w bawełnę, zważać na grzecznościowe formy. Tylko kiedy projektujemy, jesteśmy w procesie projektowym to wal wprost o co ci chodzi.

Mariusz: Ja to zrozumiałem właśnie jako trzymanie się takiej prostoty w designie bardziej. A tutaj chodzi o coś innego, z tego co mówisz.

Joanna: Te nastawienia mają to do siebie, że to też nie jest też tak, że to, o czym ja mówię jest jedynym rozumieniem tego słowa. Jak najbardziej trzymanie się prostoty w designie to też, bo to jest też to mówienie wprost, to nieowijanie w bawełnę.

Tylko na takim już poziomie zupełnie projektowym, czyli jak projektujesz narzędzie do siedzenia to projektuj narzędzie do siedzenia, a nie krzesło. To jest taki klasyczny przykład, którym się designerom podaje, że krzesło nie tylko jest narzędziem do siedzenia, żeby się nie opakowywać w różne uprzedzenia.

Mariusz: Założenia.

Joanna: Tak, założenia. Radical Collaboration to jest to, o czym mówiłam wcześniej, czyli żeby wyzwać się troszeczkę tego ja, że to jest mój pomysł tylko jesteśmy właśnie w takiej radykalnej współpracy, czyli do końca wszystko jest nasze, jesteśmy jednym zespołem, robimy to razem i razem przechodzimy przez trudne momenty, razem przechodzimy przez sukcesy.

Ale co najważniejsze – mamy ten wspólny umysł grupowy. Nie oceniamy, nie wykluczamy tylko działamy wspólnie. No i ta kultura prototypowania, eksperymentowania to jest kolejny mindset.

To jest też coś, co było do tej pory bardzo rzadko spotykane, co właściwie design thinking przywróciło na taką szerszą skalę – coś, co chyba też lin bardzo mocno propaguje. To znaczy twórzmy takie MVP i je testujmy – Minimum Viable Product. Twórzmy takie malutkie produkciki, które już można komuś dać i zobaczyć, co się z nimi stanie, nie dopracowujemy do największych szczegółów, nie dopracowujemy do jakichś tam super drobnych kosmetycznych poprawek. Jeżeli coś już działa to testujmy to.

Bądź świadom procesu – to jest chyba ostatni z mindsetów, to znaczy taki najbardziej chyba metapoznawczy, czyli jeżeli jesteś w fazie empatii to bądź w fazie empatii, a nie w fazie definiowania. A jeżeli jesteś w fazie prototypowania to bądź w fazie prototypowania, a nie w fazie ideacji.

To jest też coś, co ja bardzo zawsze podkreślam i staram się uczestnikom takich procesów uświadamiać, że każdy z tych etapów procesu ma swoje prawa i z tych praw należy korzystać i poza nie nie wykraczać.

Mariusz: O krokach w procesie będziemy mówić za chwilę. Chciałem jeszcze tutaj dopytać, czy Słuchacze mogą sobie gdzieś odszukać tę listę mindsetów, manifest design thinkingu w sieci? Czy jest jakiś link, gdzie można coś takiego znaleźć?

Joanna: Oczywiście. Przede wszystkim to, co ja bym poleciła to jest strona IDEO. Wystarczy wpisać design thinking IDEO w Google i wyskoczy cała lista, ale to jest kilka stron internetowych. Może być designthinking.ideo.com, a może być www.ideo.com – wszędzie tam znajdziemy linki i różne prezentacje odsyłające nas do tego, jak wygląda proces i jakie są mindsety.

Natomiast to, co ja najbardziej polecam to właśnie na stronie d.School jest taki kurs, który nazywa się bootcamp. Ten bootcamp to jest taka prezentacja, seria slajdów, które uczą nas od podstaw i uczą nas podstaw design thinking, uczą czym to jest, jak do tego podejść i jak z tego skorzystać, bo to od razu jest praktyka.

Mariusz: A to jest kurs online, czy raczej seria prezentacji i artykułów na ten temat?

Joanna: To nie jest kurs online, bo nie można wziąć udziału w kursie online bezpośrednio. Tam jest kilka możliwości. To, o czym ja mówię, ten bootcamp to jest prezentacja, którą się drukuje, zabiera i organizuje własną grupę i na własną rękę przeprowadza taki proces pod dyktando tego programu, który tam jest napisany.

Natomiast jest możliwość faktycznie zrobienia kursu internetowego na d.Schoolu. To też jest bardzo fajna opcja. Tylko trzeba zebrać sobie zepsuł osób, które są chętne do tego, kilka razy w roku jest taka możliwość i zgłosić się na taki kurs internetowy. Wtedy mamy trenera z d.Schoola, który przez internet się z nami kontaktuje, my prowadzimy ten proces, wykonujemy zadania, on sprawdza co zrobiliśmy i nam podpowiada co zrobić dalej.

Mariusz: No można też panią Joasię Zabawę zatrudnić. Wtedy jest wszystko po polsku i osadzone w kontekście, w naszej kulturze. [śmiech]

Joanna: Jak najbardziej można. [śmiech] Jest wiele innych, bardzo dobrych trenerów w Polsce. Już teraz jest to bardzo popularne. Dlatego polecam. Niektórzy mówią, że w Polsce się nie można nauczyć design thinking, bo tutaj źle uczą. Ja bym powiedziała tak – nie da się źle nauczyć podstaw design thinking.

Te podstawy są tak proste, tak oczywiste i tak nieskomplikowane i zasady, które są opisane przez d.School są tak wprost wyjaśnione, że trudno to przekręcić. To ewentualnie czego można się bać to później złego dobrania narzędzi do konkretnych zadań, czego już się nie da nauczyć niestety z żadnej książki i z żadnego kursu tylko trzeba to ćwiczyć w praktyce.

Najlepiej poradzić się jakiegoś doświadczonego trenera, doświadczoną osobą prowadzącą procesy, żeby pomogła nam to dobrać, bo to jest coś, czego niestety z żadnej książki się nie nauczymy ani z kursu.

Mariusz: Wspomniałaś firmę IDEO, mówiliśmy o d.School. Czy to są jakieś organizacje, zwłaszcza IDEO, które rozwija tą metodę czy wymyśliła tą metodę? Nie mówiliśmy nic na ten temat.

Joanna: Trudno powiedzieć o wynalezieniu metody, ale powiedzmy że opisanie tej metody i opakowanie jej w taki ładny, marketingowy produkt przypisuje się właśnie firmie IDEO, Timowi Brownowi oraz Kelley’emu. To są tacy dwaj ojcowie tego zamieszania. Faktycznie, największą ich zasługą było to, że świetnie to opakowali marketingowo i znakomicie to sprzedali na świecie. Za to jestem im bardzo wdzięczna, że to zrobili.

Mimo że niektórzy zarzucają, że oczywiście, to nie jest nic nowego i wszyscy o tym wiedzieliśmy, i że oni robią tylko na tym pieniądze to ja potem tak, że nawet jeżeli robią na tym pieniądze i to nie jest nic nowego to nikt do tej pory tego jakoś nie używał, a teraz zaczęto tego używać i efekty są fascynujące. Dlatego chociażby za to brawa im i chwała.

Mariusz: Ta firma IDEO kojarzona jest z wózkiem marketowym, z takim filmikiem nagrany w bardzo kiepskich warunkach, bo to chyba były lata 90-te jeszcze, gdzie oni

pokazywali, jak projektowali za pomocą tej metody wózek w markecie, o ile dobrze pamiętam.

Joanna: Tak. To jest troszkę dłuższa historia i chyba ciekawsza nawet. Nie chodziło o to tylko, żeby pokazać filmik tylko to był klasyczny zakład. Telewizja ABC usłyszała o tym, że IDEO się chwali, że są taką innowacyjną firmą, ile potrafią zrobić, tutaj mają jakiś super sposób i super przepis na to, jak robić innowacyjne produkty. To było zaraz po tym, jak oni wydali myszkę do Apple’a. I super, to w takim razie my wam nie wierzymy i sprawdzimy to.

Oni im dali takie wyzwanie, że my dajemy wam 7 dni i będziemy was filmować cały czas i macie stworzyć innowacyjny wózek na zakupy. To właściwie było zadanie, które było podane im. Oni przyjęli to wyzwanie i powiedzieli – jasne, spoko, zapraszamy, obserwujcie, patrzcie i my wam zrobimy super wózek.

Faktycznie przez te 7 dni pokazali cały proces i pokazali, że zrobili super wózek. Natomiast kompletnie inną rozmową jest to, że ten wózek nigdy nie został wdrożony na produkcję i się nie pojawił w sklepach.

Mariusz: Ale można obejrzeć cały proces na YouTube, podlinkujemy materiał.

Joanna: Tak, cały film można obejrzeć i zachęcam bardzo. Ten filmik trwa chyba dwadzieścia parę minut. Natomiast można tam zobaczyć całutki proces robiony przez autorów bardzo dokładnie z fajnymi komentarzami i z wytłumaczeniem również dlaczego nie został wdrożony.

Mariusz: Na czym polega proces design thinking? Jakie są kroki tego procesu?

Joanna: Pięć kroków, które zaczynają się zawsze od kroku pierwszego, a potem nigdy nie wiadomo. Pierwszy krok to jest po angielsku – empathize. Ja też będę używała angielskich określeń, troszkę je tłumaczyć po to, żeby było łatwiej potem je znaleźć i wygooglać, bo one po prostu funkcjonują pod angielskimi nazwami. Te polskie są mniej znane i bardzo hermetycznie stosowane.

Pierwsza faza empathize, gdzie mówimy o empatyzacji. Ja chyba wolę określenie wczuwanie się. Nie wiem, jak dla ciebie to brzmi – empatyzacja czy wczuwanie?

Mariusz: Wczuwanie lepiej zdecydowanie.

Joanna: Wczuwanie. I chyba to jest sedno sprawy, żeby się wczuć w sytuację, wczuć się w problem użytkownika.

Mariusz: Wejść w buty.

Joanna: Wejść w buty, tak. Tu już poruszyłeś jedno z narzędzi, które się stosuje – tzw. wejście w buty.

Mariusz: Nieświadomie zupełnie. [śmiech]

Joanna: To są bardzo intuicyjne narzędzia. W fazie empathize chodzi o to, żeby zaobresować problem o którym mówimy w życiu, żeby zobaczyć, jak to się naprawdę dzieje. A może będzie fajniej, jak ty podasz problem. Spróbuj podać mi jakiś problem Mariuszu.

Mariusz: To nie przygotowany jestem w ogóle na to pytanie. [śmiech]

Joanna: Zaskoczyłam cię. [śmiech]

Mariusz: Bo zawsze ja pytam. [śmiech]

Joanna: Myślę, że to może być ciekawsze.

Mariusz: Co może być problemem na przykład? Mam się jakoś ograniczać do obszaru?

Joanna: Możesz powiedzieć o jakimś problemie, który ciebie dotyczy, ciebie jako prowadzącego podcast.

Mariusz: Na przykład jak zwiększyć liczbę słuchaczy podcastu „Menedżer Plus”.

Joanna: Super! Zaczniemy od tego, że to jest źle postawiony problem, jak chodzi o design thinking.

Mariusz: Ale jest tam taki jeden mindset, o którym mówiłaś, żeby oswoić się z błędami.

Joanna: Tak, jak najbardziej.

Mariusz: Tak że od razu zaczynamy dobrze chyba. [mniech]

Joanna: Już w samym problemie, który określiłeś jest bardzo dużo założeń. Na tej fazie empatyzacji, wczuwania się będziemy się starali eksplorować jak najwięcej w tym temacie, czyli przede wszystkim chcielibyśmy się dowiedzieć, kto obecnie słucha tego podcastu.

Mariusz: Tak, bo w tym problemie założyłem, że nie mam wielu słuchaczy, a tak nie jest oczywiście. [śmiech] Czyli jak mieć więcej słuchaczy niż mam?

Joanna: Okej. Potem chcielibyśmy zobaczyć w jakich warunkach oni słuchają tego podcastu, w jakich sytuacjach, bo to jest bardzo istotne. Na przykład spróbowaliśmy shadowingu – to jest jedno z narzędzi – czyli ja starałabym się odszukać jednego z twoich słuchaczy i spędzić z nim dzień, poprosić go, żeby pokazał mi zawartość swojej torby – to jest inne narzędzie.

Mariusz: Torby?

Joanna: Tak, swojej torby podręcznej.

Mariusz: A po co?

Joanna: Żeby się jak najwięcej dowiedzieć na jego temat, bo zawartość naszego portfela, naszej torebki czy torby, którą nosimy przy sobie bardzo dużo o nas mówi, mówi dużo o naszych zwyczajach, mówi dużo o naszych nawykach.

Na tej podstawie właśnie śledzenia przez cały dzień takiej osoby, ale nie śledzenia jak taki creepers, tylko za zgodą oczywiście świadomą tej osoby, fotografowania miejsc, w których ona przebywa i sytuacji, w których słucha tego podcastu.

Oczywiście nie jednej osoby tylko kilku najlepiej. Na podstawie tych artefaktów, które ze sobą nosi starałabym się stworzyć persony osób, które są twoimi słuchaczami.

Mariusz: Czyli takie bardzo realne osoby, które słuchają audycji.

Joanna: No właśnie persona to jest niekoniecznie bardzo realna osoba. Persona to już jest taki troszeczkę zbiór kilku osób. To nie powiem stereotyp.

Mariusz: Typ, kategoria osoby może.

Joanna: Może tak być.

Mariusz: Na przykład Jarek, 32 lata, 5 razy w tygodniu chodzi na siłownię i słucha podcastu właśnie wtedy.

Joanna: Bardzo możliwe i być może słucha tego podcastu właśnie ćwicząc na siłowni.

Mariusz: Na przykład.

Joanna: Być może w ogóle ludzie, którzy ćwiczą na siłowni są idealnymi odbiorcami twojego podcastu. Być może należałoby go tak sformatować, na przykład dodać mu w tle

jakiś bicik, który pomaga im ćwiczyć. Teraz właśnie przeskoczyłam dwie fazy dalej, mówiąc dwie fazy dalej.

Ale wiem, że czasami kiedy pomagam tworzyć takie osoby to trzeba uzmysłwić – zwłaszcza jeśli ktoś to robi pierwszy raz – po co to się robi. Takie osoby tworzymy po to, żeby stworzyć sobie takiego prototypowego odbiorcę, w tym wypadku słuchacza i dowiedzieć się jak najwięcej o tym jakie on ma potrzeby, czego słucha, w jakich sytuacjach, o czym myśli, kto jest jego najbliższymi, a może nie słucha tego sam tylko może słuchają to w grupie, a może słuchają to w pracy, może traktują to jako rozwój zawodowy.

Takich rzeczy musimy się dowiedzieć. I też do tego służy takie super narzędzie, które nazywa się empathy maps, myśmy rozmawiali o tym też wcześniej, które na takiej konkretnej osobie wymaga od nas, żebyśmy powiedzieli w tej sytuacji co taka osoba myśli, co czuje, co widzi, co robi, co mówi, co słyszy, jakie są jej „pains and gains”, czyli jakie są rzeczy, które jej przeszkadzają, które ją bolą i takie rzeczy, które ona by chciała osiągnąć.

Mariusz: Ale to się wszystko robi na podstawie takich założeń? Bo skąd mamy wiedzieć, jakie są odczucia danych osób? Cały czas bazujemy na pewnych założeniach.

Joanna: No właśnie nie bazujemy na założeniach. To jest kolejna rzecz, która jest bardzo ważna w design thinking – bazujemy na obserwacjach, a nie na założeniach. Czyli naprawdę musimy wyjść w to miasto, naprawdę musimy spotkać tą osobę, porozmawiać z nią, na przykład porozmawiać z nią wywiad – to też jest jedno z narzędzi.

Naprawdę za nią pochodzić i porobić te zdjęcia, żeby potem mieć materiał albo ponagrywać filmiki, a z tych filmików będziemy robić mashupy – takie pocięte fragmenty, które się odtwarza później. Dużo osób w podobnych sytuacjach. Wtedy mamy pewien wzór. Ojejku, znowu będzie dużo polskich nazw. Będziemy szukać patternów [śmiech], wzorców.

Mariusz: Ale wzorce przyjęło się w języku polskim, bardzo często się używa.

Joanna: To będziemy szukać pewnych wzorców, pewnych prawidłowości.

Mariusz: Wzorce projektowe na przykład, design patterny.

Joanna: No właśnie. Więc na tym polega ta pierwsza faza wczuwania się, że mamy się jak najwięcej dowiedzieć o obiekcie naszych zainteresowań. W tym wypadku słuchaczach twojego podcastu.

Ale z drugiej strony to nie koniec, bo też musimy się jak najwięcej dowiedzieć o tobie jako nadającym, żeby móc wyciągnąć ten wgląd na końcu, dlaczego masz tylu słuchaczy ile masz,

a nie więcej ani mniej? To jest też ważne, żeby wczuć się nie tylko w użytkownika, ale w każdy aspekt tej sytuacji – w środowisko, w kontekst, w którym to się dzieje.

Mariusz: Czyli pewnie bierzemy pod uwagę tematy, które są poruszane w audycji, gości możemy też przeanalizować, którzy są zapraszani, to w jaki sposób prowadzą te audycje, dobór muzyki, cała struktura audycji.

Joanna: Dokładnie. Każdy aspekt staramy się zbadać jak najgłębiej. Badamy nie tylko ilościowo. Szczególnie jeżeli mówimy o projektach, które się dzieją w internecie – to jest taka gigantyczna mania, żeby wszystko badać ilościowo i Analytics’em. To jest jak najbardziej potrzebne, natomiast bardzo ważne jest to, żeby badać jakościowo, żeby jednak wyciągnąć te emocje, żeby wyciągnąć te obserwacje, te wglądy, tzw. insight’y, których ilościowo nie jesteśmy w stanie wyciągnąć.

Badania ilościowe odpowiadają nam tylko na pytanie – ile? Nie mówią nam – dlaczego? Dopiero jakościowe mówią nam, dlaczego się tak dzieje, a nie czy się tak dzieje.

Jeżeli już jesteśmy tacy wczuci bardzo dobrze, rozumiemy temat i go zgłębiliśmy w każdą możliwą stronę. Bardzo jest ważne, żeby różne osoby to robiły – tak, żeby te punkty widzenia tego problemu były bardzo różne. Dlatego ten zespół jest ważny o różnych specjalizacjach, żeby każdy na to spojrział ze swojego punktu widzenia. Kiedy mamy ten pełny obraz problemu, przechodzimy do fazy define, czyli definiowania.

Mariusz: Z tej pierwszej fazy wszystko brzmi super, tylko przeraża mnie trochę wizyta na siłowni i zagłądanie komuś do torby, bo nie wiem, jak się to może skończyć. [śmiech]

Joanna: [śmiech] Oby za zgodą właściciela.

Mariusz: Najwyżej przyjdę poobijany do domu. [śmiech]

Joanna: To jeszcze nie jest najgorsza sytuacja, jaką można sobie wyobrazić. Naprawdę, mogą być dużo trudniejsze i dużo bardziej niebezpieczne. Na przykład kiedy bada się turystów, którzy wspinają się w ekstremalnych zakątkach górskich. Wyobraź sobie wtedy sytuację badacza, który musi podążać za takim wspinaczem. [śmiech] To jest dopiero wyzwanie.

Jeżeli mamy już te wszystkie dane, następnym krokiem będzie dla nas zdefiniowanie problemu. Tak naprawdę dopiero na tym poziomie jesteśmy w stanie dobrze zdefiniować problem. Będziemy się starać stworzyć takie punkty widzenia naszych użytkowników na podstawie tych insight’ów, które zebraliśmy, na podstawie tych wglądów.

Czyli jeżeli mówiliśmy o tym, że ty chciałbyś zwiększyć ilość słuchaczy to z punktu widzenia słuchacza będziemy starali się stworzyć listę potrzeb, które on by miał, żeby częściej słuchać twojej audycji. Nie wiem, czy ja to dobrze wytłumaczyłam, czy to jest zrozumiałe.

Mariusz: Myślę, że tak.

Joanna: Czy to jest już zagmatwane bardzo. [śmiech] Do tego też są osobne narzędzia.

Mariusz: Mówiąc po polsku – followuje cały czas.

Joanna: Super, po staropolsku. Do tego też są osobne narzędzia. Można używać takich narzędzi typu user stories, które są zaciągnięte bezpośrednio ze scruma czy z agile’a, gdzie mówi się – jako użytkownik chciałbym tego i tego, żeby stało się to i to – jak najbardziej. Natomiast można też używać takich metod, które nazywają się laddering albo five times why, gdzie dopytujemy dlaczego.

Dlaczego słuchanie tej audycji jest ważne dla ciebie użytkowniku? Bo dowiaduję się nowych rzeczy. Dlaczego chcesz się dowiadywać nowych rzeczy? Żeby być mądrzejszym. Dlaczego zależy ci na tym, żeby być mądrzejszym? Bo uważam, że to jest najważniejsza sprawa w życiu, żeby rozwijać swoją mądrość. Dlaczego najważniejszą sprawą w twoim życiu jest rozwijanie mądrości? Bo żadna inna wartość nie przebija tej.

Ja teraz mówię z głowy i to są oczywiście bzdury, bo nie są prawdziwe, bo je wymyślałam. Kiedy rozmawiamy z prawdziwymi użytkownikami to te odpowiedzi są naprawdę bardzo zaskakujące czasami. Bardzo zaskakujące jest wniknięcie na poziom wartości tych użytkowników i dowiedzenie się dlaczego właściwie oni coś robią.

Mariusz: O tej metodzie 5 razy dlaczego słyszałem. A na czym polega metoda laddering? Też dotyczy pytań dlaczego? To ma coś wspólnego z drabiną?

Joanna: Tak, to też jest bardzo podobne. Tylko nie wymuszamy pytania dlaczego, tylko na przykład kierujemy się pytaniem „jak?”, jak coś robisz? Chodzi o to, żeby schodzić na kolejne poziomy drabinki, dopytując ciągle w tym samym kierunku. Five times why to jest odmiana ladderingu, więc tu nie ma jakiejś wielkiej różnicy.

Teraz są dwie drogi. Mówiłam, że zawsze zaczynamy od pierwszej fazy, a potem nie wiadomo. Właśnie kiedy doszliśmy już do fazy define i staramy się zdefiniować problemy, które nas interesują to może się okazać, że jesteśmy w stanie je zdefiniować albo nie.

Jeżeli nie jesteśmy to znaczy, że należy wrócić do pierwszej fazy. To znaczy, że nasza empatyzacja była za płytka, że nie wczuliśmy się wystarczająco albo zebraliśmy za mało danych. To jest ta iteracyjność w procesie design thinking. To znaczy, że na każdym etapie,

jeżeli nie jesteśmy usatysfakcjonowani wynikami to należy się wrócić o krok wcześniej, o dwa kroki wcześniej albo o trzy kroki wcześniej.

Mariusz: Czy te iteracją mają jakiś czas trwania? Jest jakieś założenie odnośnie tego, jak długo powinniśmy empatyzować albo jak długo definiować? Czy to jest zależne od specyfiki projektu?

Joanna: Nie ma absolutnie żadnej reguły. W zależności od projektu, bo to jeszcze zależy jaką mamy skalę projektu, ale mówi się o dobrych praktykach, że w wytrenowanych firmach każda faza powinna być tak naprawdę troszeczkę sprintem, że to można porównać do sprintów.

Mariusz: Maksymalnie 4 tygodnie?

Joanna: Tak. Powiedzmy że dajemy sobie 3-4 tygodnie na każdą fazę. Po tych 3-4 tygodniach robimy sprawdzian, czy to jest to, czy przechodzimy na kolejny etap, czy to nie jest to i powtarzamy, i robimy jeszcze raz.

To jest zmora wszystkich menedżerów dużych firm, bo projektów w formacji design thinking nie da się zaplanować de facto. Ale to jest ta sama zmora co przy agile’u. Nie jesteśmy w stanie z góry powiedzieć ile to potrwa. Albo inaczej – możemy powiedzieć ile to potrwa, ale wtedy nie zagwarantujemy jakości wyników.

To jest chyba najtrudniejsza rzecz, do której muszą się przekonać menedżerowie projektu, PMI, którzy chcą w tej metodyce funkcjonować.

Mariusz: Ale to jest zmiana mindsetu o której mówiłaś wcześniej.

Joanna: Tak, między innymi. Są firmy, które sobie na te eksperymenty pozwalają i całe szczęście. Potem się okazuje niejednokrotnie, że ta naprawdę proces trwał krócej niż myśleli i dał lepsze efekty niż myśleli. Oczywiście to nie jest reguła, ale tak też się zdarza.

Może wróćmy do naszego procesu i załóżmy, że zdefiniowaliśmy sobie te nasze problemy odpowiednio.

Mariusz: Czyli jeszcze mamy trzy kroki przed nami.

Joanna: Jeszcze trzy kroki przed nami. Ja się śmieję, że teraz się zaczyna fun part, bo teraz się zaczyna faza ideate, czyli wymyślania, kreowania. Czyli ta faza, w której staramy się wymyślić jak najwięcej jak najdziwniejszych pomysłów na rozwiązanie problemów, które sobie określiliśmy.

Mariusz: Rozumiem, że nie ograniczamy się tutaj w żaden sposób?

Joanna: Nie. To jest bardzo ważne – świadomość procesu i etapu na którym jesteśmy. O ile w tej fazie wczuwania się byliśmy w fazie dywergentnej myślenia, to znaczy staraliśmy się iść jak najszerzej i jak najwięcej eksplorować, w tej fazie define przeszliśmy na taki obszar konwergentny – to znaczy, że staliśmy się zebrać to, co się dowiedzieliśmy i ułożyć to w jakiś sensowną całość, w sensowny obraz, zdefiniować sensowny problem, bo to jest bardzo ważne – taki na który da się odpowiedzieć.

Teraz w tej fazie wymyślania znowu przechodzimy w myślenie dywergentne i uruchamiamy całą naszą kreatywność i całego naszego zespołu. Absolutnie nie krytykujemy, nie oceniamy. Niektórzy mówią, że to jest faza burzy mózgów, ale to wcale nie musi być metoda burzy mózgów.

Tych metod na produkcję pomysłów jest bardzo wiele. Możemy kreować te pomysły systemem analogii – to jest taki system, kiedy bierzemy rozwiązanie, które już jest z zupełnie innej dziedziny i staramy się je dostosować do rozwiązania naszego problemu. Najlepiej im bardziej odległa dziedzina tym lepiej. Ale mogą być też oczywiście klasyczne burze mózgów – to jest najczęstsza.

I zbieramy pomysły, które są różne. To znaczy to nie ma być burza mózgów, która trwa godzinę, 15 minut tylko to jest faza, która również trwa 2-3 tygodnie. Przez te 2-3 tygodnie wyciskamy z naszych uczestników wszystkie możliwe pomysły. Oni śpią, jedzą, pracują cały czas z notatnikiem pod ręką, karteczkami pod ręką na których zapisują kolejne pomysły, bo życie przynosi nam wiele inspiracji. Inspirując się dniem codziennym i różnymi aktywnościami można wymyśleć coraz to nowe rzeczy.

Mariusz: Trzymając się przykładu zwiększenia liczby słuchaczy, przez te 2-3 tygodnie w trakcie takich warsztatów wymyślilibyśmy, co ja mogę zrobić w audycji, żeby tych słuchaczy mieć więcej?

Joanna: Tak, tylko podejrzewam, że to pytanie brzmiałoby już troszeczkę inaczej. To pytanie być może brzmiałoby na przykład – sposób na słuchanie twojej audycji w garażu. Albo sposób na słuchanie twojej audycji w samochodzie.

Nie jestem w stanie tego przewidzieć, bo nie prowadzimy tego procesu naprawdę, ale po tej fazie empatii oderwalibyśmy się od pytania o więcej bezpośrednio, bo to jest pytanie, które na krótką metę jest fajne, bo jest zbyt wprost. Trzeba byłoby je rozbić na takie pytania...

Mariusz: Ale mówiłaś na początku, że trzeba mówić tak jak się myśli, prosto z mostu.

Joanna: Tak. Tylko dla nas to jest prosto z mostu, ale jak płodne jest to pytanie – jak sprawić, żeby więcej ludzi słuchało? To pytanie jest mało stymulujące do kreatywności. To też trzeba dobrać odpowiednie.

Są bardzo fajne reguły dobierania tych pytań – takie, żeby one były stymulujące intelektualnie, bo musimy też dać grupie coś, co będzie stymulowało intelektualnie. Te pytania też warto zmieniać w trakcie tej fazy ideate, przeformułowywać i na przykład zmieniać skalę. To znaczy ja bym zapytała – a jak zrobić, żeby audycja czy twój podcast był słuchany w kosmosie? A jak to zrobić, żeby zwierzęta kochały twoją audycję?

Mariusz: [śmiech] Przepraszam bardzo, miałem wizję moich kotów, jak słuchają podcastu, co się im nigdy nie zdarza. Chyba że przy montażu. [śmiech]

Joanna: No bo to nigdy nie wiadomo. Być może na przykład najchętniej twoja audycja byłaby słuchana na spacerze z psem. Być może to jest moment, w którym twoja audycja powinna być słuchana.

Mariusz: Dostaję takie maile, że ludzie słuchają właśnie na spacerze. Siłownia nie jest też bez przypadku. [śmiech]

Joanna: No właśnie. Dlatego te pytania muszą stymulować. To jest jedna z metod – zmienianie skali pytań. Ja celowo przeszłam od kosmosu po jakieś zwierzątko domowe na przykład, bo to zupełnie zmienia nam skalę myślenia, zmienia nam framework – kolejne staropolskie słowo.

Mariusz: Bijesz rekordy Joasiu dzisiaj polskich słów w audycji. [śmiech]

Joanna: [śmiech] Zmienia nasze ramy myślenia, zmienia kąt z jakiego postrzegamy rzeczywistość. Zupełnie inaczej odpowiadamy na pytanie, jak to zrobić, żeby coś było słyszalne w kosmosie, a zupełnie inaczej, jak to zrobić, żeby coś było słyszalne pod wodą na przykład.

Mariusz: Dla mnie jest to zrozumiałe, tak jak opowiadasz teraz. Wychodzimy od pewnego celu. Ja sobie postawiłem za cel, żeby zwiększyć liczbę słuchaczy, ale trudno jest na podstawie tak ogólnej rzeczy pracować już nad konkretnymi pomysłami.

To, co proponujesz, żeby zawęzić do garażu na przykład czy do określonej grupy zwierząt czy do kosmosu to jest pewna taka kategoryzacja, która na pewno się przekłada na zwiększenie liczby słuchaczy.

Joanna: Chodzi o to, żeby w tej fazie wymyślania troszeczkę skłonić się do absurdu. To jest bardzo dobre żeby wymyśleć pomysły, które są nierealizowalne w rzeczywistości, które są

totalnie oderwane, surrealistyczne, nieprawdopodobne. Takie pomysły są nam potrzebne po to, żeby w tej kolejnej fazie – prototype.

Mariusz: W czwartej już?

Joanna: W czwartej, tak, która znowu jest korwengentna, czyli rozszerzamy i skupiamy, rozszerzamy i znowu skupiamy, żeby je właśnie uprawdopodobnić. Czyli bierzemy te wszystkie szalone pomysły, kategoryzujemy je sobie, jakoś je sortujemy. Oczywiście, musimy przyjąć jakieś kryteria. To w grupie się uzgadnia kryteria ze względu na problem nad którym pracujemy to dobiera się te kryteria.

Takim w sumie najsłynniejszym sposobem kategoryzacji jest tzw. matrix 4, czyli rysujemy sobie takie dwie osie – oś pionową, oś poziomą, które się przecinają w połowie. Na tych osiach dajemy tak naprawdę dwie wartości i ich odwrócenie, i ich przeciwieństwa na drugim końcu.

Czyli na przykład możemy sobie powiedzieć – coś, co jest łatwe i coś, co jest trudne do zrealizowania, a na drugiej osi coś, co jest drogie i coś, co jest tanie w realizacji. W ten sposób mamy taką matrycę na której możemy sobie kategoryzować te pomysły.

To jest taka chyba najbardziej słynna i popularna metoda kategoryzacji, jest często stosowana w firmach, która pozwala nam na wyłonienie takich czterech kategorii pomysłów – między innymi quick winów, czyli coś, co jest i łatwe, i tanie w realizacji. To firmy kochają najbardziej. [śmiech]

Potem są te pomysły, które są trudne w realizacji, ale też są tanie. Tez zazwyczaj to w drugiej kolejności się bierze pod uwagę – te, które są drogie, ale łatwe w trzeciej kolejności. Natomiast te, które są drogie i trudne w ogóle się odrzuca, więc to jest taki sposób na to, żeby sobie odsiać część tych pomysłów, których wiemy, że nigdy w życiu nie będziemy w stanie zrealizować.

W tej fazie prototypowania taką bardzo ważną, bardzo istotną rzeczą jest to, żeby ubrudzić łapki w końcu, czyli nie tylko opisujemy, nie tylko słowami, nie tylko rysunkiem, ale budujemy fizyczne prototypy tych rzeczy.

Czasami to może być zwłaszcza w przypadku jak zwiększyć słuchalność jakiegoś programu to może się wydawać abstrakcyjne, jak tu zbudować fizycznie odpowiedź na to pytanie? Ale to jest też sposób kreacji, to jest też sposób tak naprawdę myślenia innowacyjnego.

Mariusz: Ale takim prototypem może być na przykład to, co mówiłaś wcześniej – zmiana muzyki w podcaście czy dodanie jakichś bitów w trakcie rozmowy, żeby na przykład

sfokusować się na grupie słuchaczy, którzy słuchają podcastu w garażu na przykład albo na siłowni.

Joanna: Jak najbardziej tak. Ale też może być tak, że ktoś w ramach wizualizacji tego rozwiązania zacznie budować jakieś radio, jakieś urządzenie, które nadaje. Być może to urządzenie na przykład będzie istotne, żeby miało jakiś szczególny kształt, który pozwala na użycie tego urządzenia w bardzo szczególnym momencie. Najbardziej chyba banalną odpowiedzią w tym wypadku, która mi przychodzi do głowy to jest to, żeby była opaska, która jednocześnie mierzy tętno i nadaje ten podcast, bo wtedy biegacze mają dwie funkcje w jednym. Ale to mówię o takiej banalnej rzeczy.

Istotą sprawy jest to, że czasami z tak abstrakcyjnego pytania możemy dojść do pomysłu na bardzo sensowny produkt, którego się w ogóle nie spodziewaliśmy na początku. Być może odpowiedzią na twoje pytania nie są żadne akcja marketingowe ani zmiana sposobu nadawania twojej audycji tylko wprowadzenie jakiegoś produktu. W ten sposób powstał iPod – właśnie taką drogą myślenia.

Być może chodzi o jakiś zupełnie nowy produkt, którego istnienia potrzeby do tej pory sobie nieuświadamialiśmy, a on załatwił przy okazji zwiększenie ilości słuchaczy twojego podcastu, załatwiłby jeszcze parę innych problemów o których nie myśleliśmy na początku.

Założmy że mamy takich prototypów 5, 10. Oczywiście, im więcej tym lepiej. I robimy szybkie testy. Testy to jest już piąta faza tego procesu. To znaczy wczuliśmy się w problem, zdefiniowaliśmy na czym polega ten problem, wymyśliliśmy dzikie rozwiązania, po czym sprototypowaliśmy je w takiej formie namacalnej i testujemy.

Czyli idziemy do użytkowników, idziemy do tych ludzi, być może nawet tych samych u których byliśmy wczuwając się do tych naszych użytkowników wzorcowych, pokazujemy im to, co wymyśliśmy, dajemy im to do ręki i pytamy – co ty o tym sądzisz? Co to jest? Jakbyś tego użył? Albo używaj tego przez tydzień, będę cię obserwował, co z tym robisz.

To jest albo zakończenie takiej jednej dużej iteracji, albo nawet zakończenie procesu, chociaż to jest mało prawdopodobne. Prawdopodobnie w tej fazie testów, że to trzeba poprawić, tamto trzeba poprawić, to nie działa, tutaj przestreliliśmy, bo myśleliśmy, że to będzie fajne, a nikt tego nie odbiera jak fajne, więc trzeba się wtedy wrócić prawdopodobnie.

Albo ten błąd wynikał z tego, że źle zdefiniowaliśmy problem, więc trzeba się wrócić do fazy define albo źle sprototypowaliśmy być może jakiś pomysł, który był fajny, bo idea jest super, ale realizacja jest kiepska, więc trzeba się wrócić do fazy prototype. W ten sposób zataczamy takie kółeczka i ulepszamy nasz produkt, aż do momentu kiedy będziemy usatysfakcjonowani.

Mariusz: Wspominaliśmy trochę o agile’u wcześniej. Możesz powiedzieć jak metoda design thinkingu łączy się z tym podejściem? Wiem, że masz też doświadczenie w tym temacie.

Joanna: Tak, to jest trudny temat. [śmiech]

Mariusz: Na pewno można powiedzieć, że tych 5 kroków o których opowiadałaś wcześniej bardzo fajnie tutaj pasuje do wykorzystania tych narzędzi przy okazji właśnie budowania backlogu produktu, pracy w biznesem, z product ownerem.

Ale też po tych pięciu krokach mam wrażenie, że jest przejście do fazy działania, do realizacji tych pomysłów. Tutaj jest moment, gdzie pojawia się właśnie agile czy zespoły agilowe.

Joanna: Najtrudniejszą decyzją jest to, w którym momencie i jak połączyć proces projektowy, część projektowania z developmentem. To znaczy czy decydujemy się na to, że na początku przeprowadzamy cały proces design thinking, projektujemy i testujemy, prototypujemy, testujemy, prototypujemy do momentu, w którym będziemy usatysfakcjonowani z tego efektu.

Wtedy idzie to dopiero do zespołu developerskiego i wtedy jest dopiero tworzone czy idziemy taką wersją, że troszeczkę tworzymy, badamy, tworzymy, testujemy, ale od razu już na takim żywym organizmie z włączeniem tego zespołu developerskiego i potem znowu w razie potrzeby cofamy się do innych faz, przerywamy development albo wstrzymujemy i dalej testujemy.

To jest bardzo trudne, bo to zależy od charakteru produktów. Są takie, które możemy sobie sprototypować w Axure na przykład, jeżeli już mówimy o takich dajmy na to stronach internetowych czy jakichś portalach.

Wtedy faktycznie możemy sobie bez tego zespołu developerskiego, bez dużych kosztów prototypować i testować na użytkownikach, oczywiście wtedy w małej skali, czy produkt jest na tyle skomplikowany i ma na tyle dużo różnych zależności, że nie jesteśmy w stanie tego zrobić w jakimś programie prototypującym, w jakimś UXPin albo Axure, albo jakimś InVision. Tylko potrzebny jest autentyczny, pełny development łącznie z podpięciem silników backendowych itd.

W zależności od tego z jakim produktem mamy do czynienia to musimy się zdecydować na jeden z tych dwóch sposobów – albo wplątamy design thinking w pełny proces developmentu. No i wtedy tak naprawdę mamy taki troszeczkę, jak ja się śmieję, design thinking scrum. Albo mamy proces design thinking, a potem mamy development.

Mariusz: To pierwsze podejście szczerze mówiąc mnie się bardziej podoba, bo metody zwinne zakładają jednak interdyscyplinarność zespołu i trudno jest wyłączać zespół na przykład scrumowy od procesu rozwijania produktu. Ja przynajmniej jestem fanem, żeby zespół od początku uczestniczył w rozwijaniu tego pomysłu razem z biznesem czy z product ownerem.

Z tego co mówisz to tutaj mogą być dwie opcje. Pierwsza jest taka, że zupełnie ten design thinking czy proces wymyślania rozwiązania jest wydzielony poza zespoły agilowe i ktoś przygotowuje na przykład biznes, konkretne rozwiązania i dopiero później jest to wstrzykiwane do pierwszego sprintu zespołu scrumowego na przykład.

Albo ten drugi pomysł jest taki, że zespół od pierwszego sprintu uczestniczy w wymyślaniu jakby rozwiązań razem z product ownerem, z biznesem.

Joanna: Może być w takiej wersji. Ale może być w takiej wersji, że w tym pierwszym etapie, kiedy mówimy sobie – jeszcze nie wchodzimy w koszty developmentu osoby z zespołów scrumowych, również developerzy, frontendowcy, backendowcy, osoby, które będą później zaangażowane.

Mariusz: W rozwój.

Joanna: Tak, mają swój udział w tym procesie jak najbardziej. Tylko ja bardziej mówię o pewnych kosztach. Czy tworzymy produkt, który już jest bardzo autentyczny? Tworzymy takie fragmenty produktów w które włączamy dużo kosztów, a wiemy, że trzeba będzie go poprawiać ewentualnie czy działamy na prototypach, na jakichś wersjach tańszych, niepełnych i dopiero z produktem, z którego jesteśmy zadowoleni wchodzimy na te wysokie koszty.

Prawdę mówiąc bardzo trudno jest mówić o tym tak teoretycznie. Myślę, że dużo łatwiej byłoby to do zrozumienia, jeżeli mówilibyśmy na przykładach. Natomiast nie jestem w stanie powiedzieć tego wam na przykładach, ze względu na oczywiście NDAs, jakie obowiązują w firmach. [śmiech] Nawet gdybym bardzo chciała, to porozmawiamy o tym teoretycznie.

Mariusz: Ważne jest to chyba dla osób, które słuchają tej audycji i pracują w zespołach agilowych, że takie małżeństwo jest możliwe i jak najbardziej polecane. Ja przynajmniej jak ciebie słucham to widzę tutaj dużo wartości dodanej dla zespołu czy dla pracy na przykład biznesu.

Natomiast już konkretne implementacje tego rozwiązania to pewnie zależą od specyfiki klienta, firmy i tak jak mówisz – decyzji o tym, jak bardzo kosztowo chcemy w to wchodzić.

Joanna: Tak. Najgorsze jest to, żeby nie wpaść w taką pułapkę, bo to się bardzo często zdarza, że robimy design thinking, decydujemy się design thinking scrum, ale potem robimy ten scrum i design thinking trochę jak waterfall.

Mariusz: Tak, bo z tego co mówisz to można potraktować tą fazę iteracji design thinkingowej – okropnie to brzmi [śmiech] – jako właśnie taką fazę z waterfallo, tak jak mówisz.

Joanna: Tak i trzeba być bardzo ostrożnym i wyczulonym na tym punkcie, bo to niestety potrafi zniweczyć całą pracę, całą robotę. Wydaje mi się, że są lepsze jeszcze teraz już metodyki niż design thinking.

Mariusz: Jeszcze lepsze?

Joanna: Jeszcze lepsze, które służą specjalnie rozwojowi oprogramowania. Design thinking nie był robiony z myślą o rozwoju oprogramowania – to trzeba sobie powiedzieć wprost. On był tworzony z myślą o projektowaniu produktów takich 3D, takich właśnie typu myszka do komputera, o projektowaniu usług, czyli taki klasyczny service design. Czyli na przykład poprawie jakości służby zdrowia, poprawie edukacji, poprawie obsługi klienta w oddziale. Do tego design thinking jest perfekcyjny.

Natomiast jeżeli mówimy o rozwoju oprogramowania to przez lata były takie wzmożone próby wdrożenia i łączenia tych metod. Natomiast są pewne braki, takie dziury pomiędzy tymi metodykami. Już paru mądrych ludzi wymyśliło, co z tym zrobić.

W związku z czym ja bardzo polecam, jeżeli ktoś jest zainteresowany design thinking czy w ogóle takimi metodami human center design w aspekcie rozwoju oprogramowania to przede wszystkim Branded Interaction Design.

To jest taka metoda, która jest oparta w swoim założeniu rdzennym na design thinking, natomiast jest przystosowana typowo do rozwoju oprogramowania i typowo do połączenia z agilem.

Mariusz: I ty się zajmujesz też tym tematem, czy to jest inna zupełna rzecz?

Joanna: Ja się staram popularyzować ten temat w Polsce. On jest na razie bardzo świeży, bardzo mało osób o nim mówi. Ja staram się jeździć po konferencjach i o tym opowiadać. Powoli zaczyna się budzić takie zainteresowanie, ale powoli. [śmiech]

Mariusz: To jeżeli macie jakieś swoje zespoły, które chciałyby pracować właśnie na przykład używając filozofii design thinking w połączeniu z rozwojem oprogramowania to koniecznie musicie porozmawiać z Asią na ten temat.

Joanna: Ze mną jak najbardziej zapraszam. Natomiast przede wszystkim ja bym się zwróciła chyba do źródła Branded Interaction Design, czyli do autorów książki.

Mariusz: Będzie jakiś link?

Joanna: Tak. Autorem książki, która ma tytuł Branded Interaction Design jest Marco Spies. To jest taki niemiecki designer z Berlina. To jest całkiem niedaleko. Think moto nazywa się jego biuro projektowe. Są bardzo fajnymi, otwartymi ludźmi, z którymi można sobie na przykład napisać maila i porozmawiać na ten temat.

Mariusz: Aż tak?

Joanna: Tak, ja tak trafiłam na Branded Interaction. Zobaczyłam ich książkę, a później mnie to zainteresowało, a ponieważ jestem dość bezczelnej natury to napisałam do nich maila. Tak zaczął się nasz kontakt.

Ja polecam, bo Branded Interaction patrzą na tą metodykę i proponują kolejne fazy od razu w połączeniu i z myślą o developmencie. Tam po tej fazie testowania jest od razu wdrożona faza implementacji, w sensie że jest jako kolejnym krokiem.

Mało tego, że faza implementacji to potem faza wprowadzenia na rynek, bo się okazuje, że to jest jeszcze zupełnie inna bajka. Możemy wyprodukować jakiś produkt, w sensie zrobić development, produkt sobie działa, ale wprowadzenie go na rynek i przekazanie go do ludzi to jest jeszcze zupełnie inna bajka. To jest super, że design thinking tego merytorycznie nie ogarnia, bo nie jest zainteresowany w ogóle tą fazą i tą specyfiką.

Natomiast Branded Interaction w bardzo ciekawy i przystępny sposób włącznie z konkretnymi narzędziami przedstawia, jak to zrobić.

Mariusz: Ile lat zajmujesz się już wdrażaniem design thinkingu w firmach czy propagowaniem tego tematu?

Joanna: Ojej, teraz mi zadałeś pytanie.

Mariusz: To jest bardzo ambitna audycja. [śmiech]

Joanna: Ile lat? Teraz muszę szybko w głowie policzyć. Ja myślę, że około 8 lat. Jakbym chciała być uczciwa to nie jest prawdziwa odpowiedź, bo ja design thinking przywiozłam totalnie jako fanka do Krakowa, gdzie wróciłam, żeby dokończyć dyplom. Tam zaczęłam propagować to wśród moich znajomych, wśród projektantów, bo studiowałam wzornictwo przemysłowe.

Tam znalazłam kilka osób, które też okazało się, że są tym zainteresowane troszeczkę z innej strony. To była Karolina Perin, która właściwie to zmotywowała mnie do szerszego zajęcia się tym problem, takiego popularyzowania tematu.

Ja muszę od razu sprostować, bo w zapowiedzi było, że założycielka Maker Space – współzałożycielka.

Mariusz: Tak powiedziałem, że współzałożycielka.

Joanna: Razem z Karoliną Perin i tak naprawdę wieloma innymi osobami, które się angażowały w tamtym okresie. Od tamtego czasu, czyli to jest troszkę więcej niż 8 lat to chodzę wszędzie i mówię o tym temacie.

Na początku troszkę ludzie podchodzili do tego z rezerwą, potem z coraz większym zainteresowaniem. Potem się okazało, że w ogóle jest jakiś super boom i wszyscy chcą pracować w design thinking. Bardzo się cieszę. [śmiech]

Mariusz: Jakie są najważniejsze lekcje, które przez te lata wyciągnęłaś z wdrażania tej metody?

Joanna: Przede wszystkim, że nie zawsze, nie dla wszystkich i nie do wszystkiego. [śmiech] Chociaż to jest taki mit, który pokutuje wokół design thinking, że właśnie jest do wszystkiego i zawsze. Ale zdecydowanie nie. Jeżeli chcemy robić rozwój developerski, rozwój produktów cyfrowych to troszeczkę inaczej. Jeżeli mówimy o service designie to troszeczkę jest inne podejście.

A jeszcze trzeba rozróżnić, że inaczej trzeba podchodzić do projektowania usług komercyjnych czy dla firm, a zupełnie inaczej do projektowania usług niekomercyjnych, czyli na przykład dla ngo-sów.

Nie zawsze warto forsować. Nic na siłę. Kultura organizacyjna jest bardzo rzeczą taką trudną do przebicia i to może zniechęcić ludzi, może zniechęcić zespół bardzo, go sfrustrować, bo zespół się stara i robi fantastyczne rzeczy, a po prostu w danej organizacji w danym momencie nie ma na to możliwości, żeby coś się zadziało to należy odpuścić, należy powiedzieć, że trudno, spróbujmy jeszcze raz, na przykład za pół roku.

To są chyba najważniejsze lekcje jakich się nauczyłam, czyli nie zawsze, nie wszędzie i nie do wszystkiego.

Mariusz: Załóżmy że jakiś menedżer, na przykład menedżer plus chciałby tą metodę wdrożyć w swoim projekcie, w swoim zespole. Od czego powinien zacząć?

Joanna: Powinien zacząć od przyjrzenia się swojej organizacji – to po pierwsze. Powinien zacząć od stworzenia dobrego środowiska, sprzyjającego środowiska do wprowadzenia takiej metodyki. Zakładamy, że już wie na ten temat co to jest design thinking, bo już jest przekonany do tego, że chce to wprowadzić.

Mariusz: Na przykład słuchał naszej audycji dzisiejszej.

Joanna: Tak, słuchał audycji, przeczytał na stronie IDEO wszystkie dostępne teksty, zrobił sobie kurs bootcampowy i mało tego – jeszcze przeczytał książkę Spiesa o Branded Interaction, żeby się upewnić, że na pewno chce design thinking, a nie Branded Interaction.

Jeśli jest przekonany to powinien zacząć od ewangelizacji w swojej organizacji tego – to znaczy uzgodnienia, powolnego wprowadzenia, proponowania, mówienia o tym, co to jest. Tak, żeby powoli przygotować mentalnie ludzi pracujących w tych organizacjach na to, co się stanie i żeby oni wiedzieli co się stanie i nie byli przerażeni, jak to się stanie.

Mariusz: Tutaj musi się liczyć, że będzie miał dużo odpowiedzi w stylu – u nas się tego nie da zrobić.

Joanna: Tak, ale to nie trzeba się zrażać. Nie da się zrobić właściwie dlaczego? Dlatego że nikt do tej pory tego nie robił prawdopodobnie. Ale to, że nikt do tej pory tego nie robił to nie znaczy, że tego się nie da zrobić.

To tylko znaczy, że nikt do tej pory nie próbował. Jasne, niech próbuje, niech się nastawi, że to będzie bardzo trudne. Jeżeli się nastawi, że to będzie bardzo trudne to nic go nie rozczaruje negatywnie, co najwyżej zaskoczy pozytywnie wtedy. Niech zacznie od szukania zespołu – to jest bardzo ważne – odpowiednich ludzi.

Jeżeli jest w firmie, w której każdy ma swoje zadania, swoją część, jeżeli wymyślił sobie do czego chce zastosować tą metodykę, z jakim problemem chce się uporać za pomocą tej metodyki to pierwszym krokiem powinno być znalezienie zespołu, czyli osób, które są również otwarte mentalnie na to, chcą w tym uczestniczyć, są gotowe na to, że to nie będzie proste za pierwszym razem, ale lubią być pionierami.

To jest taki troszeczkę rys charakterologiczny zawsze tych pierwszych zespołów, że lubią być pionierami. Osoby o silnej osobowości to będzie potrzebne na pewno. W takim sensie silnej, że świadome swojego eksperctwa, a z drugiej strony potrafiące otworzyć się na eksperctwo innych. Świadomość swojego eksperctwa w tym sensie, że wiedzą, gdzie jest granica ich wiedzy, że ja znam się na tym i na tym i jest ktoś, kto poza granicami mojej wiedzy też jest ekspertem. To jest też ważne.

Mariusz: Tutaj pewnie na początku też jest dobrze poopowiadać tym ludziom na czym to polega. Ta prezentacja o której wspominałaś, Bootcamp da się ją wykorzystać do tego?

Joanna: Jak najbardziej tak. Ona jest w takiej formie bardzo zabawowej i takiej bardzo luźnej. Mi się wydaje, że to jest potrzebne w momencie kiedy ludzie stykają się z tym po raz pierwszy. Jeżeli zetkną się z tym na poziomie nudnego wykładu metodologicznego to totalnie nie chwycą tej zajawki.

Częścią tej metodyki jest to, że ma się zajawkę, chce się to robić i ma się energię do tego, bo to wymaga dużo energii. Więc jak najbardziej warto. Warto wziąć taki zespół albo na jednodniowe szkolenie albo samemu zrobić dla zespołu taki Bootcamp. Dlaczego nie?

Mariusz: Czy pomoc jakiegoś eksperta z zewnątrz, na przykład ciebie, jest tutaj pożądana, pomaga w jakiś sposób? Zadałem pytanie marketingowo oczywiste. [śmiech]

Joanna: [śmiech] Zabrzmiało jak marketing ukryty. Czy jest wskazana pomoc specjalisty? Oczywiście, że tak. Jak robimy coś po raz pierwszy to fajnie mieć kogoś, kto wie, jak to działa, wie jakie są różne pułapki związane ze złym doбором różnych narzędzi. Jasne, że warto. To nie muszę być ja. [śmiech]

To może być ktoś, kto nawet nie musi być jakimś super ekspertem, ale ma doświadczenie i ma za sobą 3-4 przeprowadzone takie procesy. Wydaje mi się, że naprawdę 3-4 procesy w danej działości, to znaczy jeżeli ktoś zrobił trzy na przykład service designy to już wie o co chodzi, to już jest w stanie poprowadzić taką grupę na satysfakcjonującym poziomie.

Można też skontaktować się z Design Thinking Polska – tam jest zawsze dużo osób, które na pewno doradzą. Jest mnóstwo takich miejsc, w których można przyjść na przykład na konferencje i wcale nie trzeba za to płacić.

Wszyscy się boją od razu, że to kosztuje wielkie pieniądze. Można przyjść na konferencje i tam się poradzić, tam zapytać. Zawsze osoby na tych konferencjach pomagają zorganizować to po raz pierwszy w firmie.

Mariusz: Coś jeszcze do tego?

Joanna: Co jeszcze powinien zrobić taki menedżer? Ewangelizować przede wszystkim u szefów – to jest najtrudniejsza część. Uświadomić ich jakie są korzyści, pokazać im przykłady fajnie zrealizowanych, dobrych projektów i powiedzieć im wprost, z jakim się to wiąże ryzykiem, żeby nie było potem rozczarowania. Ten proces jest bardzo ryzykowny, ale jest tak samo albo mniej ryzykowny niż każdy inny proces kreowania innowacji.

Mariusz: Jest dla mnie jeszcze jedna rzecz ciekawa, o której powiedziałaś na początku, jak dotknęliśmy tematu wdrożenia, że menedżer powinien sprawdzić, czy organizacja jest gotowa na takie podejście do projektowania. Tutaj odwdzięczę ci się trochę za te wszystkie angielskie słowa. [śmiech] Czy trzeba zrobić jakichś assessment na początku organizacji, jakąś ocenę taką, czy firma faktycznie się do tego nadaje? Praktykujesz takie rzeczy?

Joanna: To jest chyba za grubo powiedziane. Ja mam na myśli bardziej to, czy będziemy w stanie zastosować narzędzia w ogóle w tej firmie. To znaczy jeżeli mówimy sobie – zebrać zespół interdyscyplinarny to czy ta firma pozwoli nam na zebranie interdyscyplinarnego? To są takie naprawdę proste rzeczy.

To znaczy czy ktokolwiek zgodzi się na to, żeby wziąć po jednym pracowniku na przykład z różnych działów tej firmy, którzy będą współpracować przy projekcie? Są firmy, które nie pozwalają na to, nie dopuszczają, każdy ma pracować w swoim dziale i każdy ma pracować pod swoim przełożonym. Nie ma takiej rozmowy, że tam jakieś projekty poza strukturami.

Takie powiedziałabym banalne rzeczy z cyklu – czy można na przykład stworzyć projekt poza pionami, poza strukturami firmy?

Mariusz: Taką rzeczą pewnie wydaje się banalną, ale od niej dużo zależy to jest to, czy biznes się będzie chciał zaangażować w taki proces?

Joanna: Dokładnie. Ja sobie wyobrażam, że w ogóle to wychodzi od biznesu. Chociaż nie, to też jest możliwe, dlaczego nie, żeby pomysł wyszedł od strony produkcyjnej, a nie od strony biznesu. Ale to jest kluczowe, żebyśmy mieli tych interesariuszy – to powiedziałam po polsku, ale też bardzo metodologicznie.

Mariusz: Czyli tłumacząc – tutaj holderów musimy mieć. [śmiech]

Joanna: [śmiech] Tak, dokładnie, czyli osoby, które są decyzyjne, są gotowe na to, żeby nas weprzeć w tym procesie, bo bez takich aniołów stróżów, bez takich opiekunów projektu to tak naprawdę my niewiele zdziałamy, bo potrzebujemy kogoś, kto przyzna nam budżet, potrzebujemy kogoś, kto też troszkę utoruje nam ścieżkę w organizacji, bo to jest bardzo ważne.

Taki menedżer powinien się zastanowić, czy on ma takiego zwierzchnika, czy ma taką osobę najlepiej u samej góry, która będzie przychylna i która jeżeli będziemy potrzebowali na przykład pójść do jakiegoś oddziału i tam siedzieć godzinami i obserwować, jak się zachowują nasi klienci, bo tego będzie wymagała faza empathize, to czy dostaniemy na to pozwolenie. A jeżeli nie dostaniemy, to czy ta osoba z góry będzie mogła wpłynąć na to, że dostaniemy. [śmiech]

To są takie banalne problemy korporacyjne, które trzeba sobie ogarnąć, zanim się to wszystko zacznie, czy po prostu utoniemy w tych procedurach korporacyjnych i przez to ten cały proces nam się rozejdzie. Nie można go rozwlekać przesadnie.

Czekanie 3 tygodnie na pozwolenie na to, żeby wejść do oddziału i móc oglądać to jest coś, co killuje proces, to jest coś, co zabija energię ludzi, którzy chcą w tym procesie działać i oni się w tym czasie zajmują zupełnie innymi rzeczami.

To się nie może tak rozlekać. Jeżeli proces jest wdrożony to jest wdrożony i pracujemy nad nim i pracujemy nad nim intensywnie i cały czas. Nie może być tak, że ci ludzie są trochę jedną nogą w tym projekcie, ale drugą nową i obiema rękami gdzie indziej, bo to się wtedy nie uda.

Mariusz: To jest podcast „Menedżer Plus”. Dzisiaj moim i Waszym gościem była Joanna Zabawa, współzałożycielka Maker Space w Krakowie, trenerka i popularyzatorka tematu design thinkingu w Polsce. Wielkie dzięki Joasiu za rozmowę.

Joanna: Bardzo dziękuję.

Mariusz: Było bardzo długo. Mam nadzieję, że słuchacze wytrzymali do końca, przynajmniej najwierniejsi zostali na pewno. [śmiech]

Joanna: Mam nadzieję, że ich nie zanudziłam.

Mariusz: No nie. Dzisiaj na koniec mam dla Was nagranie włoskiego zespołu Migala, który mocno eksperymentuje z różnymi dźwiękami i stylami. Ale efekt jest bardzo ciekawy. Ja się nazywam Mariusz Chrapko, dziękuję za dzisiaj i do usłyszenia jak zwykle za 2 tygodnie!