

## SNOVALSKO RAZMIŠLJANJE

*»Snovalsko razmišljanje je lahko izjemno uporabno, vendar moramo imeti v mislih, da ne gre toliko za metodo, temveč za usmerjen proces razmišljanja, ki združuje različne oblike mišljenja, kreativnost, razumevanje posameznika, usmerjenost na rešitev in timsko delo. Med procesom uporabimo vrsto že uveljavljenih metod in tehnik. Torej metoda sama po sebi ne prinaša nekaj novega ali revolucionarnega, ampak nam omogoča učinkovit okvir, znotraj katerega lahko uspešno rešujemo raznovrstne izzive. Na tem mestu se mi zdi vloga psihologa ključna v organizacijah, ki si v svoje delovanje želijo vpeljati snovalsko razmišljanje – psiholog je lahko s svojim poznavanjem različnih metod in tehnik podporni element ali pa vodja v vseh stopnjah procesa.«*

---

Snovalsko razmišljanje (angl. *design thinking*) izhaja iz metod, ki primarno izvirajo iz oblikovalske prakse, pri čemer se ne nanašajo le na končno obliko izdelkov, temveč na sam princip razvoja tako izdelkov kot storitev (Brown, 2008). Oblikovanje dandanes ni le končna pika na i, ki zagotovi nekemu izdelku estetske elemente, ki ga naredijo bolj privlačnega za končne uporabnike. Danes 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 (Zupan in Nabergoj, 2014):

- osredotočenost na končnega uporabnika, ki ga z različnimi pristopi skuša razumeti;

- kreativnost – iskanje rešitev, ki še ne obstajajo;
- holističnost – reševanje nekega problema v celoti;
- transdisciplinarnost – vključevanje posameznikov in znanj z različnih področji;
- eksperimentiranje – nove ideje je treba preizkusiti.

V literaturi lahko zasledimo, da nekateri omenjajo tri faze snovalskega razmišljanja, drugi ta proces razširjajo na pet ali celo sedem faz. Do razlik prihaja, ker nekateri več faz združijo v eno. Proces torej delimo na (1) empatično razumevanje uporabnika, (2) definiranje problema, (3) pridobivanje in oblikovanje idej, (4) oblikovanja prototipov in (5) testiranje (Chasanidou, Gasparini in Lee, 2015).

Ključna faza je empatično razumevanje končnega uporabnika, saj navsezadnje brez poglobljenega razumevanja uporabnikov težko določimo problem, ki ga želimo rešiti. (Lojacono in Zaccai, 2004).

---

## NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Začetki snovalskega razmišljanja segajo v konec 50-ih let prejšnjega stoletja, ko je John E. Arnold kot eden od prvih uporabil termin »design thinking« in opredelil štiri področja snovalskega načina razmišljanja. Pozneje je v letu 1969 Hebart A. Simon med prvimi označil snovanje kot način razmišljanja. V 80-ih letih je sledil vzpon na človeka usmerjenega snovanja, ki v vseh korakih reševanja 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 nato sledil porast podjetij, ki so ta način razmišljanja vključevale v svojo delovno prakso. Leta 2004 so odprli inštitut za oblikovanje Hasso Plattner ali krajše *d.school* na Stanfordski univerzi v ZDA s projektno in eksperimentalno naravnanim programom, ki združuje študente vseh sedmih šol Stanfordske univerze. Osrednji cilj programa je poučevanje in izvajanje snovalskega razmišljanja v praksi (Dam in Siang (b. d.), 2019).

## ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

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

Ne glede na razširjeno uporabo metode in številne zgodbe o njenem uspehu je težko zaslediti znanstvene raziskave o njeni učinkovitosti. Morda zato, ker o snovalskem razmišljanju ne moremo govoriti kot o metodi; gre bolj za proces, ki ponuja strukturiran okvir, znotraj katerega vodimo k rešitvi usmerjen proces razmišljanja. Kljub pomanjkanju empiričnih dokazov o učinkovitosti samega procesa ta vsebuje elemente, ki se povezujejo z zaželenimi izidi.

Snovalsko razmišljanje lahko zasledimo v podjetjih in organizacijah, ki potrebujejo inovativne odgovore na spreminjajoče se zahteve trga in konkurenco. Služi kot podporni pristop tako oblikovalcem kot tudi drugim področjem organizacijskega delovanja 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 med snovalskim načinom razmišljanja in inovativnostjo. Povezuje se tudi z dejavniki, ki vplivajo na rast inovativnosti. Snovalsko razmišljanje vključuje delo v multidisciplinarnem kolektivu. Višja stopnja multidisciplinarnosti pa se povezuje s širšo paleto znanj, spretnosti in sposobnosti, ki so na voljo neki ekipi. Pomemben vpliv snovalskega načina razmišljanja na sodelovanje v ekipi je prek spodbujanja divergentnega in konvergentnega mišljenja (Chasanidou, Gasparini in Lee, 2015).

Snovalski način razmišljanja je bil učinkovito uporabljen pri izboljšanju gradiva intervencij, namenjenega devetošolcem na prehodu v srednjo šolo. Večino devetošolcev se srečuje s podobnimi izzivi na prehodu na višjo stopnjo izobraževanja. Po uporabi snovalskega načina 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 sprememba učinkovita tudi pri izboljšanju ocen pri učno manj uspešnih učencih (Yeager idr., 2016).

Zaradi priljubljenosti snovalskega razmišljanja kot metode poučevanja

sta Zupan in Nabergoj (2014) preverjala razvoj podjetniških kompetenc s pomočjo snovalskega razmišljanja. Ugotovila sta, da so študentje z uporabo snovalskega pristopa pri poučevanju uspešno razvijali vseh štirinajst podjetniških kompetenc. Vendar je potrebno opozoriti na morebitno pristranskost merjenja, saj avtorja nista merila izraženosti kompetenc pred začetkom uporabe pristopa. Tudi končno oceno po uporabi pristopa sta pridobila le na podlagi samoporočanja.

## PREDSTAVITEV METODE

### KDAJ METODO UPORABIMO?

Snovalsko razmišljanje uporabimo v situacijah, ko se srečamo s kompleksnimi izzivi, ki vključujejo posameznika. Torej 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 in inovativnih rešitev ter se zavedamo, da bomo do končne rešitve potrebovali dalj časa, torej ko nismo v časovni stiski.

### ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Snovalsko razmišljanje je namenjeno vsem, ki si želijo inovativnih rešitev oz. izzivov. Ni omejitev pri tem, v kakšnih situacijah ga lahko uporabimo. Koristno je denimo pri preoblikovanju poslovnih modelov, spremembah organizacijske kulture, kompleksnih družbenih izzivih (zdravje, izobraževanje, podnebne spremembe), pri težavah, ki vplivajo na različne deležnike ali pa pri spremembah trgov in vedenj. V mislih moramo imeti, da je snovalsko razmišljanje daljši proces, ki ga ni smiselno uporabiti v situacijah, ko potrebujemo hitre rešitve.

### KAKO METODO IZVEDEMO?

Kot je že prej omenjeno, obstajajo različne opredelitve, čez koliko stopenj gremo pri uporabi metode snovalskega razmišljanja. Metoda petih stopenj vključuje:

### *1. Empatično razumevanje*

Na začetku moramo pridobiti empatično razumevanje problema, ki ga želimo rešiti. Zato potrebujemo strokovnjake, ki so relevantni za razumevanje problemskega področja. Lahko uporabimo tudi druge metode, da izvemo čim več o področju, na katerega se naš problem nanaša. S tem dobimo vpogled tako v izkušnje kot motive posameznikov. Nujno je, da ne pozabimo niti na fizično okolje, iz katerega problem izhaja, saj le tako dobimo boljši vpogled v širino problematike, ki jo bomo raziskovali.

V tej fazi torej zberemo ogromno količino informacij, s pomočjo katerih lažje razumemo potrebe posameznikov v ozadju izdelave/izboljšave neke storitve, produkta, ter jih uporabimo v naslednji fazi.

Na tej stopnji lahko za čim boljše razumevanje posameznika in njegovih implicitnih želja uporabimo različne kvalitativne tehnike, kot so opazovanje, videografija, intervjuji, fokusne skupine itd. Poleg teh tehnik v oglaševanju pogosto uporabijo še sledenje očesnim gibom, analizo glasu in analizo obrazne mimike v kombinacijami z različnimi fiziološkimi merami.

### *2. Opredelitev problema*

Vse zbrane informacije, pridobljene na prvi stopnji, sintetiziramo in analiziramo, z namenom določitve temeljnih problemov, ki smo jih prepoznali do tega trenutka. Nujno je, da problem opredelimo na način, ki se usmerja na posameznika; tako primera ne definiramo kot želje ali potrebe organizacije, npr. »Na trgu z vitaminskimi dopolnili za otroke bomo zvišali tržni delež za 10 %«, ampak problem raje oblikujemo tako, da je osredotočen na posameznika, npr. »Da je otrok zdrav, mora zaužiti zadostno količino vitaminov«.

Ta stopnja procesa omogoča ekipi, da zbere odločilne ideje o ključnih elementih, ki ji bodo omogočile reševanje 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. Zdaj je čas, da začne ekipa razmišljati zunaj okvirjev, da prepozna nove rešitve opredeljenega problema ter pogleda na problem

z različnih zornih kotov. Pri tem je priporočljiva uporaba različnih tehnik in metod: možganska nevihta, miselni vzorci, metoda 6-3-5, metoda osmin (angl. *crazy eights*) ali metoda zgodbe (angl. *storyboarding*). Na začetku je ključno, da dobimo čim večje število idej za rešitev problema. Pozneje pa je ključno, da se ekipa odloči, katere so tiste ideje, ki lahko vodijo h končni rešitvi, in tiste, ki ne, ter izbere nekaj idej, ki jih bo preizkusila na naslednji stopnji oblikovanja prototipov.

#### *4. Oblikovanje prototipov*

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

#### *5. Testiranje*

Sledi testiranje končnega izdelka, storitve ali postopka, pri tem pa se uporabljajo rešitve, ugotovljene v predhodnji stopnji. Čeprav gre za zadnjo fazo, je ta namenjena spremembam in izboljšavam, ki izhajajo še iz bolj poglobljenega razumevanja tako uporabnikov kot izdelka oziroma storitve.

## PRIMER UPORABE METODE

Predstavili bomo primer uporabe metode snovalskega razmišljanja pri kadrovskega postopku. Čeprav ima veliko organizacij jasno opredeljene in utečene postopke pridobivanja novega kadra, se kandidati, ki iščejo

zaposlitev, velikokrat ne počutijo dobro, med zaposlitvenim postopkom jim je lahko neprijetno in podobno.

Tako lahko metodo snovalskega razmišljanja uporabimo pri izboljšanju zaposlitvenega procesa, pri tem pa sledimo vrstnemu redu predhodno predstavljenih faz. Veliko organizacij ima že utečene in natančno izdelane postopke pridobivanja novega kadra. Utečen in natančno izdelan postopek pa ne pomeni, da se posamezniki, ki so del tega postopka, med postopkom dobro počutijo. Sprva to najverjetneje ni velik problem, saj je cilj zaposlitvenega procesa dosežen (pridobitev novo zaposlenih). V primeru ponavljajočih se slabih izkušenj kandidatov lahko to predstavlja velik problem za delovno organizacijo. Slabe izkušnje udeleženi v procesu se lahko pojavijo v javnosti in po eni strani mečejo slabo luč na blagovno znamko delodajalca, po drugi pa odvrnejo potencialne in primerne kandidate od zaposlitve v tej organizaciji. Problem se pojavi tudi pri tistih kandidatih, ki smo se jih že odločili zaposliti. Kako se bo posameznik, ki mu je bil celoten zaposlitveni proces neprijeten, počutil kot novo zaposleni v organizaciji? Kakšna stališča do organizacije se bodo oblikovala pri njem?

**1. Empatično razumevanje posameznika:** Če želimo izboljšati zaposlitveni postopek v naši organizaciji, je smiselno, da v spremembo zaposlitvenega postopka vključimo: zaposlene, ki sodelujejo v zaposlitvenem postopku, novo zaposlene in tudi zunanje strokovnjake s področja kadrovanja, po potrebi seveda tudi z drugih področij. Tukaj ni omejitev. Dobro se je zavedati, da bolj raznolika ekipa prispeva večje število raznolikih idej in pogledov na problem z različnih zornih kotov.

V ospredju mora biti torej vprašanje »Kako se posamezniki (tako zaposleni kot kandidati) počutijo v selekcijskem procesu?«. Zbrati moramo čim večje število informacij o zaposlitveni situaciji ter o občutjih deležnikov v tej situaciji. To storimo prek intervjujev, vprašalnikov, lahko tudi z opazovanjem. Šele na podlagi tega lahko dobro razumemo posameznika in njegova občutja. Razumevanje posameznika se ne sme raztezati samo na začetek zaposlitvenega postopka in do konca leta tega, ampak tudi na obdobje pred zaposlitvenim postopkom (na obdobje iskanja zaposlitve) ter na obdobje po koncu zaposlitvenega postopka, torej na začetne mesece zaposlitve.

**2. Opredelitev problema:** Šele potem, ko dobro razumemo posameznika, lahko definiramo problem. Pri tem je potrebna pazljivost, saj mora biti v ospredju izboljšanje počutja posameznika in ne interesi in potrebe organizacije. Definiranje problema na način: »Zmanjšanje negativnih zapisov na družbenih omrežjih o našem zaposlitvenem postopku« ni ustrezen, saj bo v ospredju interes organizacije. Definiranje na način: »Pozitivno počutje kandidatov in zaposlenih skozi vse stopnje zaposlitvenega postopka« je ustrežnejše, saj je usmerjeno na posameznika.

**3. Pridobivanje in oblikovanje idej:** Sedaj, ko imamo dober vpogled v počutje posameznikov skozi vse faze zaposlitvenega procesa ter jasno opredeljen problem, lahko vidimo, kje lahko postopek izboljšamo, optimiziramo. Za izboljšanje potrebujemo ideje. Tehnike, s katerimi lahko pridobimo veliko število idej in pogledamo na problem z različnih zornih kotov, so bile v tem poglavju že omenjene. Pomembno je, da se ideje selekcionirajo in ekipa izbere tiste, ki jih bo uporabila v naslednji fazi.

**4. Oblikovanje prototipov:** Na podlagi oblikovanih idej izdelamo prve rešitve, t. i. prototipe za kandidate novega prijaznega zaposlitvenega postopka – na primer preuredimo prostor (poskrbimo, da postopka ne izvajamo v odprtih pisarnah s steklenimi stenami), spremenimo način izvedbe intervjujev (na primer ne izvajamo skupinskih intervjujev, če so se te izkazali kot težavni), prilagodimo način postavljanja vprašanj. Te rešitve lahko preizkusimo na posameznikih znotraj organizacije (npr. vključimo tiste, ki so bili pred kratkim deležni zaposlitvenega postopka), ki nam dajo povratne informacije, na osnovi katerih ponovno izboljšamo prototip in ga ponovno preizkusimo. Tako lahko oblikujemo različico zaposlitvenega postopka, ki jo preizkusimo tudi v praksi.

**5. Testiranje:** Končno različico posodobljenega postopka preizkusimo v praksi. Ampak to še ni končna različica zaposlitvenega postopka, saj delo ni nikoli končano. Pripravljeni moramo biti na prilagoditve in izboljšave na podlagi povratnih informacij in boljšega vpogleda v sam postopek. Spremembe nastanejo lahko tudi pri ponovni analizi počutja posameznikov znotraj na novo oblikovanega postopka. Pri tem si lahko pomagamo z rednim zbiranjem povratnih informacij in ustreznim odzivanjem nanje.



## VLOGA PSIHologa

Psiholog ima vlogo pobudnika, svetovalca in izobraževalca uporabe učinkovitih pristopov reševanja problemov (delo v skupini, uporaba divergentnega mišljenja itd.) na zanimiv in ne-psihologom privlačen način.

Psiholog se tudi 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 ter jih zna pravilno in natančno uporabiti. Torej ima lahko psiholog ključno mesto v prvi in najpomembnejši fazi procesa. Poleg tega ima psiholog 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 številnih tehnikah, ki le-to spodbujajo) in eksperimentiranje (ker prototipe preizkušamo, je tako znanje vedno dobrodošlo).

## PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Ni omejitev, kdo lahko uporablja metodo snovalskega razmišljanja, kljub temu pa to ni metoda, ki jo lahko uporabimo hitro in nepremišljeno. Gre za zahtevnejši proces, ki ni namenjen iskanju hitrih rešitev. Lahko je časovno in ekonomično potraten. Dobro poznavanje faz metode ni dovolj, da jo uspešno uporabimo, ampak je potrebno poznavanje velikega števila metod in tehnik, s katerimi bomo dodobra spoznali in razumeli posameznika, kot tudi poznavanje najrazličnejših tehnik spodbujanja produkcije idej (torej potrebujemo specifična znanja).

Delo poteka v multidisciplinarnih timih, zato tovrsten način iskanja rešitev ni najbolj ustrezen za posameznike, ki radi delajo sami. V mislih moramo imeti, da nam snovalsko razmišljanje daje le okvir, znotraj katerega delujemo oziroma znotraj katerega deluje ekipa. Za uspešno delovanje večje ali multidisciplinarne ekipe potrebujemo vodjo. Vodja mora biti seznanjen s procesom, metodami in tehnikami, ki jih je na določeni stopnji smiselno uporabiti. Vodja je tudi ključen, da ekipo pripelje z ene stopnje na drugo. Torej metodo brez ustrezne ekipe težko uspešno uporabimo, vodja pa mora poglobljeno poznati in razumeti celoten proces ter uporabljene metode in tehnike.

Omejitev metode je lahko tudi njena aktualnost in trenutna priljubljenost. S popularizacijo snovalskega razmišljanja se lahko izgubi vrednost posameznih kakovostnih elementov, ki jih slednja 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 iskanje idej in klepetanje, ne pa kot dobro načrtovan in usmerjen proces, ki poteka od podrobne analize potreb končnih uporabnikov do izdelave novega in uporabniku prijaznega izdelka ali storitve.

---

## 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* (str. 12–23). Springer, Cham.
- Dam, R. F. in Siang, Y. (2019). Design Thinking: Get a quick overview of the history. Pridobljeno s <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), 75–82.
- 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), 374–391.
- Zupan, B. in Nabergoj, A. S. (2014). Razvoj podjetniških kompetenc s pomočjo dizajnerskega pristopa. *Economic and Business Review*, 16, 49–74.

## DESIGN THINKING

Design thinking is a process that originates in design practices. It involves different innovation activities which primarily focus on understanding what people want and need in their lives. Even though the roots of design thinking are in design practices it can also be used in many different areas when we need to solve difficult and complex problems. The main features of design thinking are a deep understanding of user needs, creativity, transdisciplinarity, experimentation and holism. The

process consists of five stages: (1) empathic understanding of the user, (2) defining the problem, (3) obtaining and forming ideas, (4) prototyping, and (5) testing. The key stage is the first (empathic understanding of the end user), as without a deep understanding of the users, it is difficult to determine what the problem is and thus what we want to solve. Many different techniques and methods are used during the design thinking process, which is why there is little empirical evidence of the effectiveness of the process itself, although it is associated with many success stories. Psychologists can have a significant role in the design thinking process, due to the importance of understanding user needs and being acquainted with the different methods and techniques that can be used when applying it.