

Design Thinking u službi zajednice

Iceland
Liechtenstein
Norway



**Active
citizens fund**



Projekt **NOVI POČETAK** – Sektorske inovacije za proaktivno, progresivno i utjecajno civilno društvo za zaštitu i promociju ljudskih prava podržan je sa 199.909,82 € financijske podrške Islanda, Lihtenštajna i Norveške u okviru EGP grantova. Objavljivanje ove publikacije omogućeno je financijskom podrškom Islanda, Lihtenštajna i Norveške u okviru EGP grantova. Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost Centra za mirovne studije i ne odražava nužno stavove država donatorica i Upravitelja Fonda.

Uvod — 4

Design Thinking – metoda u službi zajednice — 7

Što je to Design Thinking? — 8

Kako je nastao Design Thinking i gdje se koristio? — 11

Koje su najpoznatije inovacije nastale ovom metodom? — 12

Što su to socijalne inovacije/inovacije u zajednici? — 15

Kako Design Thinking može pomoći da dođemo do socijalnih inovacija/inovacija u zajednici? — 17

Kako upotrijebiti Design Thinking u svakodnevnom radu? — 20

Osnove Design Thinkinga — 21

Principi — 21

Alati — 24

Faze Design Thinkinga – korak po korak do rješenja za zajednicu — 25

Empatija — 26

Definiranje izazova — 32

Ideacija — 37

Izrada prototipa — 40

Testiranje — 44

Zaključno o Design Thinkingu — 48

UVOD

Priručnik pred vama nastao je kao rezultat te ujedno i kao zadnja faza provedbe aktivnosti osnaživačko-edukativnih susreta za organizaciju i mobilizaciju zajednica, namijenjenu organizacijama civilnog društva za ljudska prava (OCDzaLJP). Kroz provedbu ove aktivnosti radile smo na unapređenju mobilizacije građanki i građana za ljudskopravaške teme koristeći metodu Design Thinkinga (DT) kao inovativnog elementa. Ovu aktivnost provele smo sa ciljem izgradnje temelja za aktivnije uključivanje zajednica u rad OCDzaLJP, osposobljavanje i izgradnju kapaciteta OCDzaLJP za inovativne načine suradnje sa zajednicama, tj. građanima i građankama, kako bi se oni lakše i više identificirali s radom civilnog društva. Dodatno, pomoću metode Design Thinkinga uključenim OCDzaLJP otvorili smo nove perspektive za inovativne načine rješavanja problema s kojima se suočavaju građani i građanke i OCDzaLJP te smo potaknule umrežavanje većih i manjih OCDzaLJP koji djeluju nacionalno ili lokalno.

Aktivnost je organizirana u sklopu projekta [Novi početak – sektorske inovacije za proaktivno, progresivno i utjecajno civilno društvo za zaštitu i promociju ljudskih prava](#) kojeg provode Kuća ljudskih prava Zagreb, Centar za mirovne studije, Inicijativa mladih za ljudska prava Hrvatska, Centar za mir, nenasilje i ljudska prava – Osijek te Human Rights House Foundation iz Norveške, uz financijsku podršku Fonda za aktivno građanstvo u Hrvatskoj (financijska podrška Islanda, Lihtenštajna i Norveške u okviru EGP grantova). Cilj projekta je povećati društveni i politički utjecaj OCDzaLJP kao odgovor na srozavanje standarda ljudskih prava u Hrvatskoj, sve težu socioekonomsku situaciju te inertnost institucija u iznalaženju rješenja temeljenih na pravima za sve kompleksnije političke i socioekonomske izazove današnjice. Slijedom toga, svrha ove publikacije je predstaviti osnovne rezultate provedene aktivnosti OCDzaLJP u Hrvatskoj kako bi se podignuo njezin utjecaj u području mobilizacije zajednica za zaštitu ljudskih prava.

Aktivnost je provedena u više faza. U prvoj je osposobljeno šest radnika i radnica iz ukupno pet OCDzaLJP u treningu za trenere i trenerice za rad s Design Thinking metodom. U drugoj je fazi stručnjakinja za Design Thinking Andrijana Parić mentorirala trenere i trenerice koji su u trećoj i predzadnjoj fazi u svojim lokalnim zajednicama u Osijeku, Zagrebu i Karlovcu organizirale i provele osnaživačko-edukativne Design Thinking susrete, uz

podršku projektnog tima i stručnjakinje DT metode. Svaki od tih susreta sastojao se od dva dijela. Prvi dio obuhvatio je učenje o samoj metodi Design Thinking te kako se ona može upotrijebiti za mobilizaciju zajednica, dok je drugi dio bio usmjeren na umrežavanje i jačanje međusektorske suradnje, a u svrhu osposobljavanja sudionika i izgradnje kapaciteta za rad, suradnju i komunikaciju sa zajednicama u kojima djeluju. Pri odabiru sudionika i sudionica ove aktivnosti, projektni tim Centra za mirovne studije nastojao je uključiti predstavnike i predstavnice OCD-ova koji se bave temama zaštite prava ugroženih i marginaliziranih društvenih skupina, promicanja interkulturalnog dijaloga i međugeneracijske suradnje te OCDzaLJP aktivne u depriviranim i nerazvijenim područjima Hrvatske.

Priručnik je namijenjen svim OCDzaLJP diljem zemlje i šire koji žele uvesti novitete u svoj način suradnje i povećati participaciju zajednica s kojima rade. Međutim, priručnik može poslužiti tek kao izvor informacija i motivacija da se vi, draga kolegice ili dragi kolega, upustite u socijalne inovacije u zajednici u kojoj djelujete. Svakako se nadamo da će vam nastavak teksta i opis provedbe ove aktivnosti biti inspirativan i informativan. Tim Centra za mirovne studije stoji vam na raspolaganju i slobodno nam se obratite s dodatnim pitanjima vezanim uz metodologiju Design Thinkinga.

Posebno zahvaliti želimo svim uključenima u provedbu ove aktivnosti: Andrijani Parić, Svei Kučinić, Valentini Gambiroža Staković, Igoru Kuštrebi i Ivani Šibalić.

DESIGN THINKING — METODA U SLUŽBI ZAJEDNICE

Što je to Design Thinking?

Design Thinking (DT) ujedno je i način razmišljanja i pristup rješavanju problema te radu na inovacijama, usmjerenom prema dizajnu temeljenom na korisnicima. Design Thinking se razlikuje od drugih procesa inoviranja po tome što je orijentiran na rješenja za korisnike umjesto na probleme.

Srž Design Thinkinga je usmjerenje na čovjeka, specifičnog korisnika budućeg rješenja i zahtijeva postavljanje pitanja poput 'Tko će koristiti ovaj proizvod/uslugu/rješenja?' i 'Kako će ovo rješenje utjecati na korisnika?'

Prvi i možda najvažniji korak u DT-u je **izgradnja empatije** s korisnicima upravo stoga što razumijevanjem osobe koja je pogođena problemom, odnosno izazovom, možete pronaći učinkovitije rješenje. Osim empatije, DT se temelji na promatranju interakcije korisnika i rješenja/usluge/proizvoda, izvlačenju zaključaka na temelju istraživanja i osiguravanju toga da korisnik ostane u fokusu konačne provedbe rješenja.

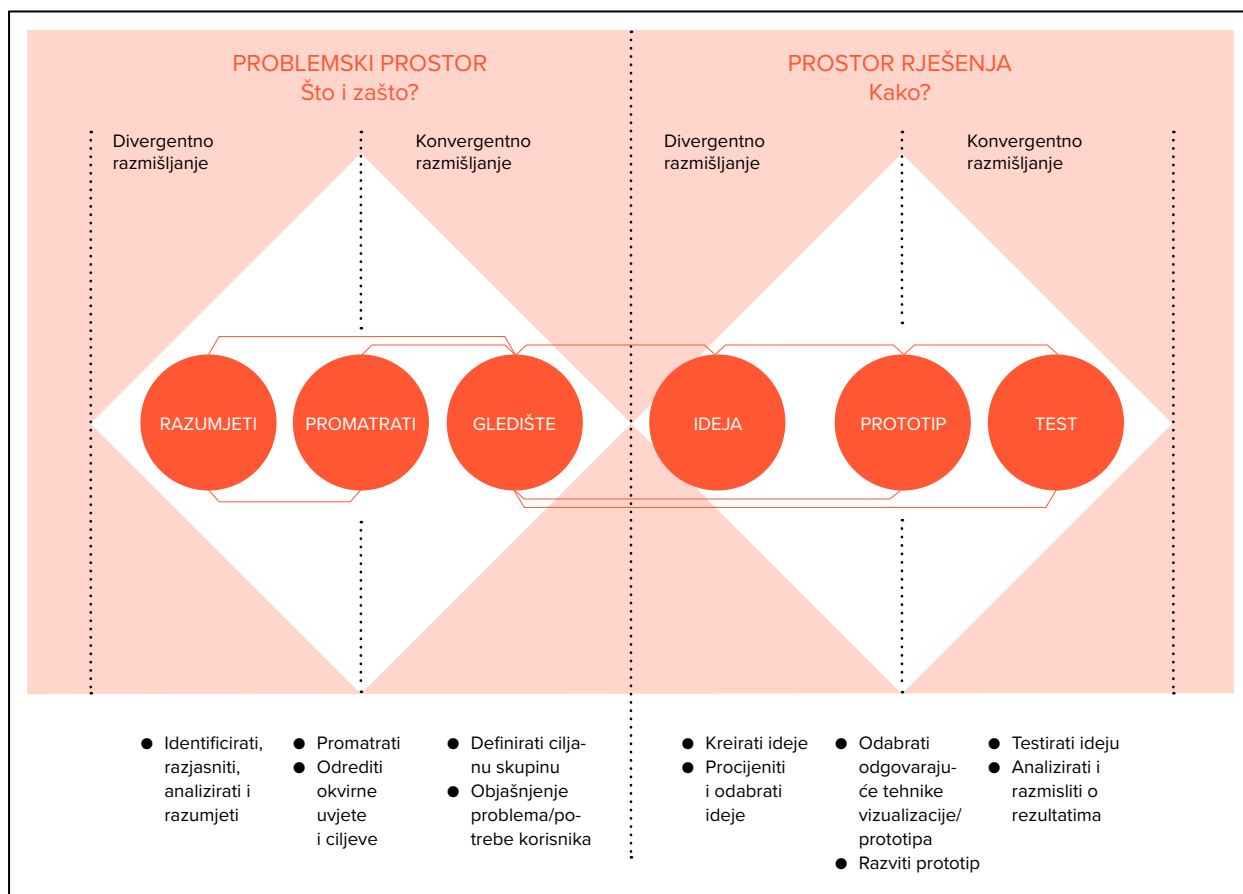
Dakle, što sve ulazi u metodu DT-a? **Postoji puno modela provedbe procesa DT-a, a uglavnom sadrže od tri do sedam koraka.** [Harvard Business School](#) primjerice koristi četverofazni inovacijski okvir, dok poznati [D-School](#) Sveučilišta u Potsdamu koristi peterofazni model, koji je razrađen i kroz ovaj priručnik za primjenu za inovacije u zajednici.

Proces DT-a najbolje je promatrati kao sustav preklapajućih

prostora, a ne kao niz uređenih i/ili konsekvativnih koraka. **Važno je imati na umu tri prostora: inspiraciju, ideaciju i implementaciju.**

Inspiracija predstavlja problem ili priliku koja motivira potragu za rješenjima; ideacija je proces generiranja, razvijanja i testiranja ideja; a implementacija je put koji vodi od faze projekta do ljudi kao korisnika. Projekti se mogu vratiti i ponovno prolaziti kroz inspiraciju, ideaciju i implementaciju više puta – kako tim usavršava svoje ideje i istražuje nove smjerove. Proces DT-a može se činiti kaotičnim onima koji to rade prvi put. Međutim, sudionici tijekom trajanja procesa shvaćaju da on ima smisla i da postiže rezultate, iako se njegov oblik razlikuje od linearnih procesa temeljenih na prekretnicama koje organizacije obično primjenjuju.

- ▼ Slika 1
 Prostori analize i sinteze u Design Thinkingu
 Izvor: Muller-Roterberg C. (2018) *Handbook of Design Thinking. Tips & Tools for how to design thinking.* Hochschule Ruhr West, str. 6.



Bez obzira na to koji model primjenjujemo i koliko on ima faza, one se kreću od konkretnog do apstraktnog razmišljanja i natrag dok se proces ponavlja, okreće i opet ponavlja. To je važna ravnoteža jer apstraktno razmišljanje povećava vjerojatnost da će ideja biti nova. Međutim, bitno je ukrotiti apstraktne ideje u konkretnom razmišljanju kako bi se osiguralo da je rješenje valjano i korisno.

Glavna vrijednost DT-a je što pruža definiran proces inovacije.

Prevelika ulaganja u izradu prototipa, odnosno gotove usluge i proizvoda, bez prethodnog testiranja jednostavnim jeftinim prototipom, mogu dovesti do velikog gubitka resursa u procesu inoviranja. DT osigurava brzu i učinkovitu prototipizaciju i testiranje koje uz manje potrošenih resursa može dovesti do izvrsne inovacije.

Kako je nastao Design Thinking i gdje se koristio?

IDEO tvrtka smatra se službenim začetnikom metode DT-a. IDEO je osnovan 1991. godine kao rezultat spajanja tvrtke David Kelley Design, koja je 1982. godine stvorila prvi miš za Apple Computer, i ID Two, koja je također 1982. godine dizajnirala prvo prijenosno računalo. Na početku je IDEO bio fokusiran na tradicionalni dizajnerski rad za poslovni svijet, stvarajući proizvode poput osobnog digitalnog asistenta Palm V, četkice za zube Oral-B i stolica Steelcase.

No, do 2001. godine tim iz IDEO tvrtke sve se češće susretao s upitima kada će se uhvatiti u koštac s problemima koji su se činili daleko od tradicionalnog dizajna. Zaklada za zdravlje tražila je pomoć u restrukturiranju organizacije, stogodišnja proizvodna tvrtka željela je bolje razumjeti svoje klijente, a sveučilište je željelo stvoriti alternativna okruženja za učenje u odnosu na tradicionalne učionice. Ovaj tip posla odveo je IDEO od dizajniranja potrošačkih proizvoda do dizajniranja iskustava.

David Kelley, osnivač i Instituta za dizajn Hasso Plattner na Sveučilištu Stanford (poznat i kao 'd.school' koja svoj ogranak ima i u Potsdamu), primijetio je da se svaki put kad ga netko pita za dizajn nađe u situaciji da u definiciju ubacuje riječ 'razmišljanje' kako bi objasnio što to dizajneri rade. Konačno, pojam 'design thinking' (dizajnersko razmišljanje) zadržao se i počeo koristiti kao naziv za samu metodu.

Koje su najpoznatije inovacije nastale ovom metodom?

Kako je ranije navedeno, **Design Thinking proces počinje prostorom inspiracije** – problemom ili prilikom koja motivira ljude da traže rješenja. Tipično početno mjesto za fazu inspiracije je zadatak, odnosno opći izazov kojim se bavimo. Nakon što je izazov (zadatak) konstruiran, projektni tim otkriva koje su **potrebe korisnika**. Tradicionalni načini za rješavanje problema, kao što su fokus grupe i ankete, rijetko donose važne uvide. U većini slučajeva, ovim se tehnikama jednostavno pita ljude što žele bez da se ulazi dublje u same razloge želja, motivaciju, osjećaje i iskustva ljudi. Konvencionalna istraživanja mogu biti korisna za ukazivanje na moguća postepena poboljšanja, ali ona obično ne vode do vrste otkrića kojima se čudimo zašto ih se nitko ranije nije sjetio.

Henry Ford je to shvatio kad je rekao: ‘Da sam pri osmišljavanju automobila pitao svoje kupce što žele, rekli bi “bržeg konja”’. Iako ljudi često ne mogu reći što su im potrebe, njihovo stvarno ponašanje može nam pružiti nevjerovatne tragove o rasponu njihovih nezadovoljenih potreba.

Bolja početna točka za rješavanje problema je izaći u svijet i promatrati stvarna iskustva, društvene nepravde u zajednici, potrebe posebnih korisničkih skupina, manjina, mladih, djece i radnika u zajednici dok, primjerice, improviziraju svoja rješenja kroz svakodnevni život. Rad s lokalnim partnerima koji djeluju kao ‘tumači’ i ‘kulturni vodiči’ također je važan, kao i postojanje

partnera koji predstavljaju zajednice, ali i pomažu u stjecanju vjerodostojnosti i osiguravaju razumijevanje. Kroz 'domaćinstva' i praćenje lokalnih ljudi u njihovim borbama, naporima, poslovima te u njihovim inicijativama, organizacijama i sl., članovi projektnog (DT) tima postaju ugrađeni u živote ljudi za koje dizajniraju.

Kara Pecknold, studentica na Sveučilištu za umjetnost i dizajn Emily Carr u Vancouveru, provodila je praksu u ženskoj zadruzi u Ruandi. Njena je zadaća bila razviti *web* stranicu koja će povezati ruralne ruandske tkalje sa svijetom. Pecknold je uskoro otkrila da tkalje imaju malen ili nikakav pristup računalima i internetu. Umjesto da ih zamoli da održavaju *web* stranicu, ona je preformulirala zadatak, proširivši ga tako da detektira koje se usluge mogu pružiti zajednici kako bi im se poboljšali životni uvjeti. Pecknold je koristila različite tehnike Design Thinkinga kako bi razumjela aspiracije tkalja, djelomično ih crpeći iz svoje obuke, a djelomično iz IDEO-ovog alata za dizajniranje usmjereno na čovjeka. Budući da Pecknold nije poznavala jezik, zamolila ih je da dokumentiraju svoje živote i težnje fotoaparatom te crtaju slike koje su izražavaju kako uspjeh izgleda u njihovoj zajednici. Kroz te su aktivnosti tkalje mogle samostalno izraziti što je važno i vrijedno, umjesto da to za njih pretpostavlja stranac. Ovaj proces vizualizacije pomogao je i Pecknold i tkaljama da prioritiziraju svoje planove za zajednicu i okrenu se drugim rješenjima od početno usko zadane *web* stranice.

Drugi dobar primjer je zajednički projekt tvrtki IDEO i Google na projektu Bloks. Učenje kodiranja omogućuje djeci da grade nove stvari, interagiraju s okolinom i koriste svoju maštu. Projekt Bloks interaktivno je iskustvo učenja koje djecu uči kako eksperimentirati kodom kroz fizičke blokove. To čini računalnu znanost edukativnom, zabavnom i, možda najvažnije, opipljivom. Da bi stvorio projekt Bloks, Google Creative Lab surađivao je s IDEO-om kako bi otkrili kako se djeca fizički igraju i uče. Koristili su materijale poput pjenastog kartona, papira, plastelina i 3D-otisnutih modela kako bi saznali što čini djecu zainteresiranima i znatiželjnima. Pristup usmjeren na djecu doveo ih je do spoznaje da mnoga djeca stječu vještine kroz fizičko stvaranje. Kao rezultat, odlučili su stvoriti set blokova s različitim funkcijama i oblicima koje bi djeca mogla kombinirati i složiti u različite naredbe i obrasce.

Okrug Los Angeles, s raznolikom populacijom od gotovo 5

milijuna registriranih birača, najveći je izborni okrug u SAD-u. Kada je njegov računalni izborni sustav, dizajniran u 1960-ima, počeo zastarijevati i ne zadovoljavati potrebe sadašnjosti, okrug je surađivao s Digital Foundryjem, Cambridge Consultantsom i IDEO-om kako bi prototipizirao novi uređaj za glasanje koji bi bio intuitivan i dostupan svim stanovnicima, uključujući osobe s oštećenim vidom ili sluhom, osobe koje koriste invalidska kolica, imaju poteškoće u učenju ili govore različitim jezicima. Projektni se tim fokusirao na stvaranje računalnog izbornog sustava koji bi bio prilagodljiv različitim korisničkim iskustvima. Dodirni zaslone vode birače kroz proces, a zatim pružaju ispisani papirnati glasački listić koji se stavlja u integriranu glasačku kutiju. Računalni sustav napravljen je na 11 jezika, a osobama s oštećenjem vida pruža jasne audio upute. Rezultat je izborni doživljaj koji podržava jednak pristup, zadovoljava potrebe današnjih birača i može se s vremenom dalje prilagođavati.

Što su to socijalne inovacije / inovacije u zajednici?

Socijalne inovacije ili inovacije u zajednici su novi pristupi, ideje, proizvodi, usluge ili modeli djelovanja i poslovanja koji za cilj imaju rješavanje socijalnih problema na inovativan način. To mogu biti inovacije u području obrazovanja, zdravstva, okoliša, socijalne pravde, zapošljavanja, siromaštva ili drugih društvenih izazova.

Socijalne inovacije obično nastaju iz potrebe za rješavanjem problema koji nisu učinkovito riješeni tradicionalnim pristupima. Ključni aspekti socijalnih inovacija su njihova društvena korist i promjena u društvenim strukturama ili procesima koju uzrokuju.

Mnoge organizacije i inicijative koje rade na društvenoj promjeni već intuitivno koriste neke aspekte Design Thinkinga, kao što su razgovor s potencijalnim korisnicima oko mogućih rješenja, oluja ideja i sl., no rijetko se proces zaokruži testiranim prototipom. Naravno, postoje prepreke pri usvajanju Design Thinkinga u organizaciji. Možda cijela organizacija ne prihvaća pristup pa je time otežano koristiti metodu ostalima ili odbija prihvatiti pristup u kojem se kreće od izrazitog usmjerenja pažnje na korisnike naspram uvjeta okoline, kao što su izvori financiranja, zakonske prepreke i sl. Organizacijama često nije lako uravnotežiti perspektive korisnika, tehnologije i ostalih uvjeta u kojima organizacija mora djelovati.

Jedna od najvećih prepreka pri usvajanju Design Thinkinga

je jednostavno – strah od neuspjeha. Osvijestiti da nema ničeg lošeg u eksperimentiranju ili neuspjehu, sve dok se događa rano i djeluje kao izvor učenja, može biti teško. Ali živahna kultura DT-a potiče prototipizaciju – brzu, jeftinu i prljavu – kao dio kreativnog procesa, a ne samo kao način potvrđivanja završenih ideja.

Kako Design Thinking može pomoći da dođemo do socijalnih inovacija/ inovacija u zajednici?

Gospodarstvo, odnosno poslovni sektor, već desetljećima koristi Design Thinking jer im omogućuje da budu inovativniji i brže plasiraju svoje proizvode i usluge na tržište. Neprofitne organizacije također počinju koristiti DT kako bi razvile bolja rješenja za društvene probleme. DT prelazi tradicionalne granice između javnog, privatnog i neprofitnog sektora. Suradnjom s korisnicima DT iznalazi visokoučinkovita rješenja koja dolaze iz zajednice, umjesto da ih nameću organizacije i projektne ideje.

U ovom poglavlju donosimo svjedočanstva naših trenera i trenerica koji su u sklopu aktivnosti osnaživačko-edukativnih susreta za organizaciju i mobilizaciju zajednica naučili metodu, ali se okušali i u primjeni same metode u svojim zajednicama:

Primjena metode DT-a bila je ohrabrujuća jer je metoda vrlo strukturirana i svrsishodna. Ono što mi se najviše sviđelo je što postoji jasan razlog za svaki korak u metodi, kao i to da metoda potiče razmišljanje izvan postojećih okvira, ali istovremeno vodi korisnike prema konkretnim rješenjima. S obzirom na to da smo metodu primjenjivale na stvarne društvene izazove, bilo je naročito korisno što je ona poslužila otvaranju iskrenog dijaloga i stvaranju konstruktivne atmosfere među polaznicima. — Svea

Svea je edukacijska rehabilitatorica i asistentica na Edukacijsko-rehabilitacijskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. Ima iskustva rada u osnovnim i srednjim školama te u organizaciji civilnog društva, posebno u polju prevencije seksualnog nasilja. Njezin aktivistički put počeo je prije otprilike 10 godina, a fokusiran je na feminizam i LGBTIQ+ prava. Teme društvene jednakosti i danas su joj u fokusu.

Metodologiju je bilo istovremeno zanimljivo i stresno primjenjivati. Zanimljivo jer ima odlične aspekte koji su univerzalno primjenjivi na sve izazove/probleme s kojima se susrećemo, a stresno jer dosad nisam imala iskustva s provedbom Design Thinkinga.

— Valentina

Valentina je edukatorica i voditeljica projekata iz Karlovca, djeluje i radi u sektoru mladih na lokalnoj i nacionalnoj razini. Suosnivačica je DrONE – udruge za društveni razvoj i neformalno obrazovanje te zaposlenica Mreže mladih Hrvatske. Kao edukatorica, ima višegodišnje iskustvo vođenja treninga s mladima, s fokusom na politike i prava mladih. S Design Thinkingom se dosad susrela samo teorijski, ali kao osoba koja radi s mladima i youthworkerima želi primijeniti ovu metodologiju u rješavanju izazova sektora mladih.

Kako mi je bilo primjenjivati metodu DT-a? Zanimljivo jer se radi o višenamjenskoj metodi na sva područja i sve ciljane skupine s kojom se rješava, tj. dobiva konkretan prijedlog rješenja predloženog izazova. DT metoda je itekako primjenjiva. Upravo sada razvijamo projektni prijedlog zahvaljujući toj metodologiji jer vjerujemo da će ciljanoj skupini (mladima) biti pristupačna. — Ivana

Ivana je projektna koordinatorica Udruge Breza, odgovorna za razvoj i provedbu projekata s naglaskom na međunarodnu suradnju, migracije, građanski odgoj i obrazovanje

te ciljeve održivoga razvoja. Također je edukatorica dijela neformalnih programa/radionica i seminara Udruge. Ima iskustvo rada u novinarstvu i kao vanjska asistentica za studente. Majka je dvaju tinejdžera i u slobodno vrijeme se dodatno obrazuje i provodi vrijeme s obitelji.

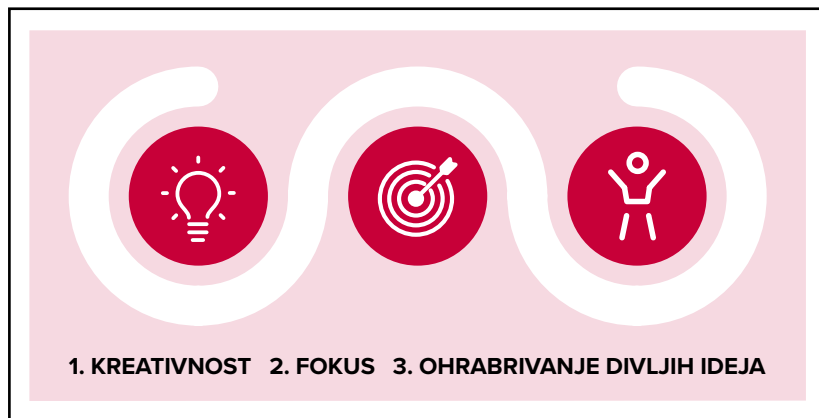
Metoda je dinamična i ne teoretizira se previše, što je vrlo osvježavajuće, a fokusiranost na rješenje umjesto na problem potiče suradnju u afirmirajućem okruženju. Proces je izuzetno inspirativan, potiče kreativnost i razmjenu ideja među sudionicima. Zadovoljstvo je imati na kraju konkretan prijedlog za rješenje problema – nešto što pruža čvrst temelj za daljnje djelovanje. — Igor

Igor Kuštreba je magistar novinarstva i od 2015. godine radi kao edukator, istraživač i voditelj projekata u civilnom društvu. On je analitičar u LEADER mreži Hrvatske i direktor te suosnivač udruge DrONE, koja se bavi društvenim razvojem i neformalnim obrazovanjem. Njegove glavne teme su ruralni razvoj, participacija, rad s mladima, neformalno obrazovanje i ljudska prava. U slobodno vrijeme kuha pivo i svira gitaru.

**KAKO UPOTRIJEBITI
DESIGN THINKING
U SVAKODNEVNOM
RADU?**

Osnove Design Thinkinga

PRINCIPI



► Slika 2
Principi Design
Thinkinga

Kreativnost je ključna komponenta Design Thinkinga, metodologije koja se koristi za rješavanje problema na inovativan način. Kreativnost u ovom kontekstu odnosi se na sposobnost generiranja originalnih ideja i inovativnih rješenja koja odgovaraju na korisničke potrebe. U Design Thinkingu se kreativnost koristi kako bi se stvorile ideje koje su povezane s korisnicima i koje rješavaju njihove probleme na najbolji mogući način.

Kreativnost se ne smatra samo osobinom ili talentom pojedinca, već se smatra procesom koji se može naučiti i razvijati. U Design Thinkingu kreativnost se potiče kroz različite tehnike i alate kao što su oluja ideja (*brainstorming*), vizualizacija, prototipizacija i testiranje. Ovi alati pomažu timovima da generiraju nove ideje, eksperimentiraju s njima i razvijaju ih u kvalitetna rješenja.

Ukratko, kreativnost u Design Thinkingu nije samo cilj, već i princip koji se primjenjuje kroz cijeli proces, od identifikacije problema do razvoja i testiranja rješenja.

DT može poslužiti kao vrlo dobar alat za poticanje kreativnosti i generiranje ideja izvan ustaljenih okvira. Iako jedna sesija DT-a možda neće nužno izazvati značajne promjene unutar organizacije, primjena principa ove metode može biti od iznimne važnosti za značajno unapređenje društvenog djelovanja. – Igor

Fokus je ključni princip u Design Thinkingu, a odnosi se na usredotočenost na korisnika i njegove potrebe. Fokusiranje na korisnika je ključno jer pomaže dizajnerima da razumiju probleme s kojima se korisnici suočavaju, te omogućuje kreiranje rješenja koja su korisna, funkcionalna i intuitivna za korištenje.

Kroz fokus timovi koji primjenjuju Design Thinking stvaraju duboko razumijevanje korisnika i njihovih potreba, čime se osigurava da se rješenja razvijaju na temelju stvarnih problema koje korisnici imaju, a ne na temelju pretpostavki ili intuicija dizajnera.

Fokus se ostvaruje kroz različite faze Design Thinking procesa, uključujući empatiju, definiranje problema, ideaciju, prototipizaciju i testiranje. Tijekom tih faza, timovi se usredotočuju na korisnike i njihove potrebe te koriste dobivene uvide kako bi generirali, razvijali i testirali rješenja koja su prilagođena korisnicima.

Ukratko, fokus u Design Thinkingu je princip koji potiče usredotočenost na korisnika i njegove potrebe tijekom cijelog procesa dizajniranja, čime se osigurava stvaranje rješenja koja su korisna i relevantna.

Ohrabrivanje divljih ideja je još jedan važan princip Design Thinkinga. Ovaj princip potiče timove da generiraju što više ideja bez ograničenja i samocenzure. **Ohrabrivanje divljih ideja omogućuje stvaranje inovativnih rješenja i otvara prostor za kreativnost.**

Ovo načelo promiče ideje koje su nekonvencionalne, izvan

okvira uobičajenih pristupa i koje su ponekad smatrane ‘divljima’ ili ‘ludima’. Takve ideje često mogu biti temelj za inovativna rješenja koja se razvijaju kasnije u procesu. Ohrabrivanje divljih ideja potiče kreativnost i otvara mogućnosti za razmatranje novih pristupa rješavanju problema.

Važno je napomenuti da ohrabrivanje divljih ideja ne znači da se sve ideje automatski prihvaćaju ili primjenjuju. Umjesto toga, cilj je potaknuti timove da razmišljaju izvan okvira i razvijaju inovativne ideje koje mogu biti osnova za daljnje istraživanje i razvoj.

Ukratko, ohrabrivanje divljih ideja je princip Design Thinkinga koji potiče kreativnost i inovativnost tako što timovima omogućuje da generiraju što više ideja bez ograničenja i samocenzure. Ovo načelo pomaže stvaranju inovativnih rješenja i otvara prostor za razmatranje novih pristupa rješavanju problema.

Vizualizacija je tehnika koja pretvara informacije u slike, bilo da se radi o prikazu teksta, brojeva ili drugih podataka. To može uključivati povezivanje raspršenih ideja u jednu koherentnu priču kako bi se dobio jasan pregled situacije. Cilj je stvaranje vizualnih prikaza koji povezuju korisnike s njihovim iskustvima, čineći ih ljudskim i stvarnim.

Mapiranje korisničkog putovanja predstavlja grafički prikaz korisničkih iskustava i načina komunikacije s organizacijom ili inicijativama u zajednici. Ova tehnika pomaže timovima da se usredotoče na svoje korisnike, locirajući emocionalne najizraženije točke te što iskustvo znači korisnicima. Također, pomaže u razvoju inovacija koje nude vrijednost korisnicima.

Mentalne mape se koriste za traženje uzoraka u velikoj količini podataka tijekom istraživanja. Cilj je izdvojiti relevantne podatke i razlučiti bitno od nebitnoga kako bi se pronašli uzorci i uvidi u problem. To pomaže u stvaranju skupa kriterija za fazu 'što ako'.

Oluja ideja je način smišljanja velikog broja ideja kako bi se potaknulo kolektivno razmišljanje i dograđivale ideje drugih.

Razvoj koncepta uključuje odabir najboljih ideja i njihovo razvijanje u detaljne koncepte prema korisničkim i poslovnim kriterijima.

Testiranje pretpostavki je tehnika za testiranje ključnih pretpostavki privlačnosti novog koncepta korisnicima i korištenje podataka za procjenu vjerojatnosti točnosti tih pretpostavki.

Brza prototipizacija uključuje stvaranje vizualnih i eksperimentalnih koncepata kako bi se testirali učinkoviti i mjerljivi modeli.

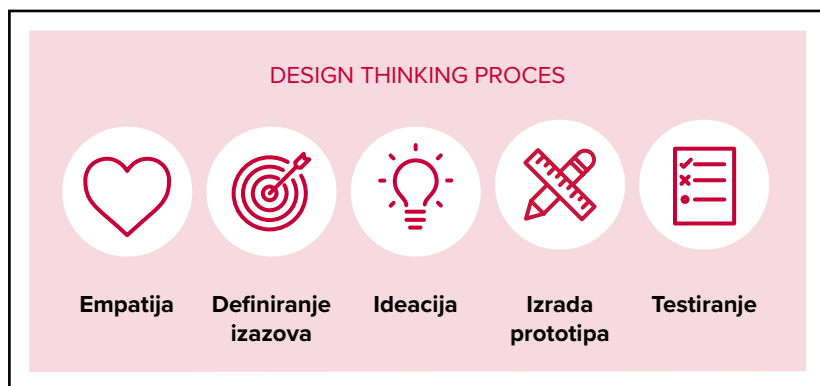
Zajedničko stvaranje s korisnikom je proces interakcije s potencijalnim korisnicima kako bi se prototip rješenja poboljšao iteracijom postupaka testiranja.

Testno lansiranje je pokus koji spaja zajedničko stvaranje i izlazak u zajednicu ili na tržište kako bi se testirale pretpostavke o privlačnosti ponude, usluge, koncepta.

Faze Design Thinkinga — korak po korak do rješenja za zajednicu

Kako je već ranije istaknuto, aktivisti i radnici u civilnom sektoru, naročito oni koji rade na inovativnim rješenjima u zajednici, vide metodu DT-a kao iznimno korisnu.

Smatram da je metoda iznimno primjenjiva u mojem poslu koji je usko vezan uz društvene izazove te je uvijek korisno imati je kao alat koji pruža jasnu strukturu za hvatanje u koštac s tim izazovima. Metoda je relativno jednostavna, no ne ignorira činjenicu da su izazovi na koje se primjenjuje kompleksni te istovremeno stvara ozračje fokusirano na promišljanje umjesto na 'ostajanje' u problemu i omogućava dolazak do realističnih rješenja. – Svea



► Slika 3.
Faze Design Thinking
procesa

EMPATIJA

Kao osoba koja koristi Design Thinking pristup u stvaranju novih korisničkih iskustava, važno je da razumijete ljude za koje dizajnirate. Problemi koje ćete rješavati specifični su za korisnike, a da biste uspješno dizajnirali iskustvo, morate razumjeti njihovu perspektivu i potrebe.

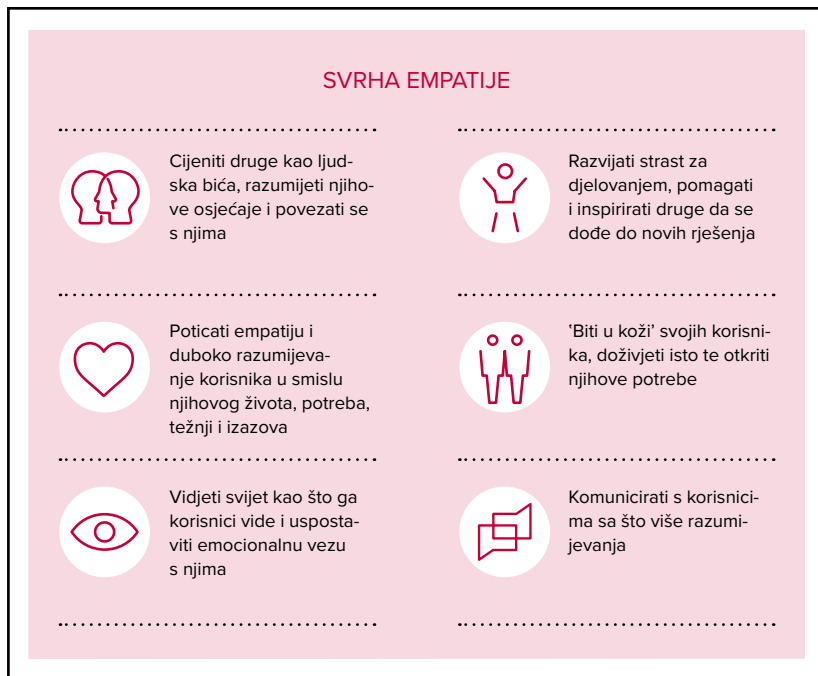
Aktivnosti ove faze uključuju: promatranje korisnika i njihovog ponašanja u kontekstu njihovih života, razgovor i interakciju s korisnicima kroz planirane i spontane susrete te uranjanje tj. ispitivanje onoga što korisnik za kojeg dizajnirate proživljava.

Rezultat ove faze bit će definirane (otkrivene) skrivene potrebe i emocije korisnika koje mogu utjecati na njihovo ponašanje te precizni uvidi koji usmjeravaju inovacijske aktivnosti i napore, ali prepoznati stvarni izazovi s kojima se korisnik suočava.

Teško je izdvojiti jednu fazu kao najvažniju jer sve imaju svoju funkciju, no faza empatije mi se svakako ističe kao ona koja ima vrlo važnu ulogu, naročito kada govorimo o socijalnim inovacijama i inovacijama u zajednici koje su obično usmjerene na izazove koji bude različite emocije te je dionicima ponekad izazovno saživjeti se s 'drugom stranom'. Ova faza je iznimno važna za istinsko razumijevanje različitih perspektiva vezanih uz izazov, a samim time predstavlja i temelj za osmišljavanje održivih i funkcionalnih rješenja. — Svea

Faza empatije je vjerojatno ključna u procesu, s obzirom na to da je usmjerena na duboko razumijevanje ljudi čiji problem želimo riješiti. Proces empatije, koji uključuje suosjećanje i aktivno stavljanje u poziciju pojedinca, omogućuje nam da steknemo dragocjene uvide i perspektive potrebne za generiranje inovativnih ideja. — Igor

► Slika 4
Svrha empatije



PROCES U KORACIMA S PREDLOŽENIM TEHNIKAMA I ALATIMA

KORAK 1

Prva aktivnost koju je potrebno napraviti na samom početku faze empatije je upoznati se s izazovom. Izazov smo već definirali kada smo se odlučili koristiti metodu Design Thinkinga za rješavanje izazova u zajednici. Kao pripremu potrebno je prikupiti relevantne podatke o temi izazova, rezultate istraživanja, vezane članke iz medija ili stručne literature i sl. Nakon prikupljenih informacija i podataka, potrebno je sastaviti jasan informativni list (*info sheet*) o našem izazovu.

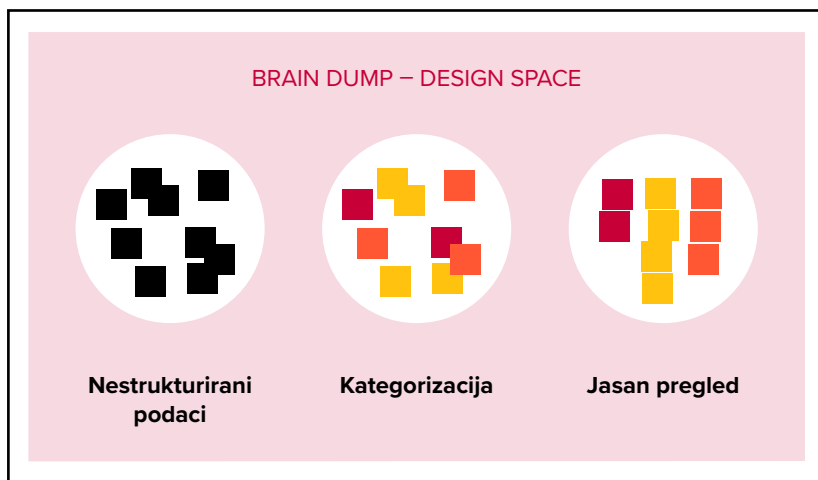
Sastavljeni *info sheet* dijelimo članovima tima s kojima radimo na izazovu i dajemo im vremena da ga pročitaju, postavljaju pitanja i upoznaju se detaljno s temom.

Primjer: Organizacija civilnog društva X radi na integraciji stranaca u Hrvatskoj. Izazov koji su definirali glasi: Kako podići kvalitetu života stranim radnicima, izbjeglicama, tražiteljima azila ili ekonomskim migrantima koji su se trenutno zatekli u Hrvatskoj?

U ovom ćemo slučaju u *info sheet* pokušati uključiti sve podatke o navedenom izazovu koje znamo, tj. do kojih možemo doći, kao što su primjerice broj ljudi, naselja u kojima žive, životni uvjeti, problemi s kojima se susreću, demografski podaci, jezici koje govore i ostale statistike i uvidi o temi.

KORAK 2 – BRAIN DUMP

U drugom koraku pozivamo sudionike (članove tima) da na samoljepljive papiriće (*post-it*) zapišu sve čega se sjećaju iz teksta i asocijacija koje imaju nakon čitanja. Jedan samoljepljivi papirić – jedan pojam/misao/asocijacija/spoznaja. Ova tehnika naziva se *brain dump*.



► Slika 5
Brain dump

Značaj heterogenih timova za uspješnu primjenu DT metodologije i učinkovito rješavanje postavljenog izazova je ključan. Međutim, različita iskustva, pogledi, pretpostavke, znanja, vještine i mišljenja unutar istog tima mogu dovesti do negativnih posljedica, posebno zbog međusobnog nerazumijevanja.

Kako bi se postiglo što veće razumijevanje među članovima tima, važno je prvo sve što imaju 'u glavi' staviti na ploču. To uključuje pitanja na koja odgovor nije poznat, pretpostavke koje tek treba potvrditi, načine na koje korisnici samostalno rješavaju izazov, zanimljive i korisne podatke koji su povezani s temom.

Primjer: Članovi DT tima su na samoljepljive papiriće napisali izjave kao što su: 'siromaštvo', 'diskriminacija', 'nerazumijevanje', 'mlade obitelji', 'mladi dečki', 'zašto dolaze u RH?', 'policija', 'granica', 'glavni kolodvor', 'parkovi', itd.

Voditelj tima/radionice poziva sudionike/članove tima da svoje samoljepljive papiriće postave na veliku ploču ili zid u prostoriji.

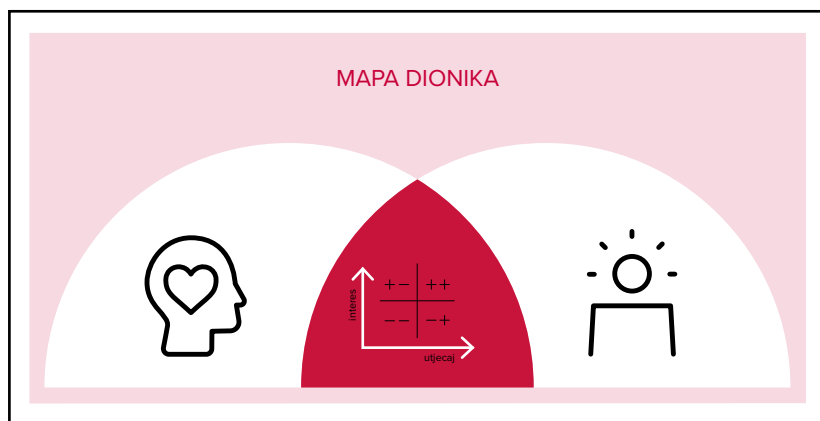
Podaci na ploči u početku mogu biti nestrukturirani i kaotični, ali kako se na ploču stavlja više informacija, tim spontano stvara kategorije u koje ih svrstava kako bi do kraja vježbe imali jasan i strukturiran pregled svega što o temi znaju kao tim. Voditelj pomaže timu da strukturira i posloži podatke na ploči/zidu.

Primjer: Pojmovi kao što su 'policija' ili 'granica' svrstavaju se u jedan klaster koji možemo nazvati institucije, 'mladi dečki' ili 'mlade obitelji' u drugi koji možemo nazvati dionici, itd.

KORAK 3 – MAPIRANJE DIONIKA

Nakon što je DT tim s voditeljem kategorizirao podatke, potrebno je posvetiti nešto vremena samoj raspravi i pojašnjenjima pojmova, s obzirom na to da će nam podaci na zidu/ploči služiti kao podloga za ostale korake u fazi empatije.

U trećem koraku, a temeljem podataka sa zida/ploče, izvlačimo sve dionike koji imaju veze s našim izazovom i radimo mapu dionika.



► Slika 6.
Izrada mape dionika

Dionici su svi koji su na bilo koji način povezani s izazovom ili projektom ili imaju utjecaj na sam izazov. Mapiranje dionika koristi se za bolje razumijevanje konteksta izazova i odnosa među različitim skupinama dionika. Jedino bitno pravilo kod izrade mape je da na nju mogu ići samo oni dionici čije uključivanje netko od članova tima može objasniti i povezati s izazovom.

Preporuka je uzeti samoljepljive papiriće s dionicima iz *brain dump* koraka i izdvojiti ih kako bi ih se kasnije moglo strukturirati prema potrebi u mapu dionika. Strukturiranje mape dionika najčešće se radi određivanjem dvije osi – utjecaja na sam izazov (ordinata) i interesa za njegovo rješavanje (apscisa). Procjenom je moguće sve dionike svrstati u jedan od četiri kvadranta, prema interesu i utjecaju na izazov.

Kada smo dobili rezultate možemo vidjeti tko će nam biti relevantni sugovornici za intervju, tj. četvrti korak u fazi empatije.

Dionici koji imaju veliki interes i veliki utjecaj u DT-u se nazivaju ekstremni korisnici. Suprotno, oni koji imaju niski utjecaj i niski interes smatraju se nekorisnicima. Ostali spadaju u kategoriju prosječnih korisnika. Preporučljivo je odabrati nekoliko osoba za intervju iz svake od kategorija.

Primjer: Ekstremni korisnici bi u našem slučaju bili mladi dečki, mlade obitelji, aktivisti za ljudska prava, nasilnici rasisti, policajci, službenici, nekorisnica bi bila nezainteresirana prodavačica iz lokalnog dućana, a prosječni korisnici npr. stanovnici kvarta.

KORAK 4 – PRIPREMA I PROVEDBA INTERVJUA

U ovom se koraku DT tim opet vraća na rezultate *brain dump* koraka i dogovara pitanja koja bi trebalo postaviti dionicima koje će intervjuirati. Poželjno je napraviti okvirnu listu pitanja i pristupiti razgovoru kao polustrukturiranom intervjuu, otvarajući prostor za izražavanje emocija, iskustava i uvida o izazovu osobi s kojom razgovaramo.

DT tim se uz pomoć voditelja u ovom koraku dijeli u parove i odlazi na teren provesti intervju. Teren biramo ovisno o izazovu te dijelimo zadatke parovima. Ideja je prikupiti nekoliko intervju, a poželjno je da to budu korisnici iz svake od prethodno analiziranih i pojašnjenih kategorija dionika. Intervjui ne trebaju trajati dugo, ali su spoznaje koje kroz njih dobivamo iznimno važne. Parovi dijele posao na način da jedna osoba uvijek razgovara (vodi intervju) a druga osoba zapisuje. Bilješke ne moraju biti u formi transkripta, niti je bitna svaka riječ. Bitno je 'uloviti' emociju kako bi dobili najznačajniji uvid ili, kako se to često u DT literaturi zove, grumen zlata (*golden nugget*).

Primjer: Jedan će par otići u lokalnu organizaciju gdje se susreće sa strancima, jedan u park, jedan u dvorište stambene zgrade, jedan ispred dućana itd.

DEFINIRANJE IZAZOVA

Ova faza uključuje detaljnu analizu i sintezu svih saznanja o korisniku koja su prikupljene u ranijim fazama. Cilj je pretvoriti ta saznanja u jasne potrebe i uvide u iskustvo korisnika te postaviti ili redefinirati specifičan, smislen i rješiv izazov.

U ovoj fazi ključno je fokusirati se na najvažnija saznanja i potrebe koje su prikupljene u ranijim fazama kako bismo precizno definirali problem, a što nam omogućava prelazak na sljedeće faze i dopušta sljedeće korake. Dakle, želimo doći do tzv. POV (*point of view*) izjave.

POV izjava služi kao kompas, s obzirom na to da se njome obuhvaćaju korisnik i njegove potrebe i želje, ali i konkretna definicija samog izazova koji rješavamo.

Najvažnijom smatram fazu (re)definiranja izazova jer tek jasno i realno postavljen izazov koji odgovara u potpunosti problemima korisnika/sudionika, može dovesti do stvarnih rezultata i promjena i ono najvažnije – stvarnog razumijevanja korisnika. — Valentina



► Slika 7
Storytelling

KORAK 1 – STORYTELLING: PODIJELIMO PRIČE

Prelazak iz faze empatije (stjecanja razumijevanja korisnika) u fazu (re)definiranja izazova podrazumijeva dijeljenje svih priča, informacija i dojmova dobivenih tijekom terenskog rada, strukturiranje tih informacija i izvlačenje zaključaka iz njih.

Informacije s terena dijelimo kako bismo saznanja koja smo stekli u intervjuima podijelili s ostatkom tima (čak i ako je cijeli tim sudjelovao u intervjuu, usporedba različitih doživljaja i razumijevanja informacija i situacije također može biti korisna). Osim toga, aktivnim slušanjem i postavljanjem pitanja članovi tima imaju mogućnost prepoznavanja nijansi značenja koja bi im inače lako promakla i na taj način započinju proces sinteze informacija. Priče s terena dijele parovi koji su bili na terenu koristeći bilješke, ali i fotografije i druge materijale koje su prikupili. Najvažniji dio pritom nije pričanje, već aktivno i pažljivo slušanje – dok jedan par dijeli svoje informacije, ostali parovi djeluju kao dodatni 'filter' bitnih informacija i na samoljepljive papiriće zapisuju po jednu misao (u formatu novinskih naslova). Ispisani samoljepljivi papirići stavljaju se na ploču i grupiraju prema izvoru informacija (intervjuiranoj osobi).

Primjer: Nakon izlaganja, članovi tima o intervjuiranoj osobi na samoljepljive papiriće pišu: 'mrzi parkove', 'ljuti ju sustav', 'stranci nisu dobrodošli', 'osjećam se loše tu', 'fali mi informacija', i sl.

KORAK 2 – ODABIR LIKA/PERSONE

Persone su konstruirani likovi koje stvaramo kako bismo tipizirali različite korisnike. Iako su temeljene na stvarnim informacijama dobivenim tijekom istraživanja, uobičajeno su amalgam osobnosti različitih osoba koje smo intervjuirali. Koristimo ih kako bismo stvorili 'žive' korisnike, opremljene imenom, izazovima, nadanjima

i snovima te kako bismo razvili rješenja koja su usmjerena prema tim ‘stvarnim’ osobama umjesto prema ‘prosječnom’ korisniku.

Persona koju stvaramo u ovom koraku predstavlja osobu za koju ćemo tražiti rješenje u daljnjim koracima i u tom smislu predstavlja ciljanu skupinu. Izazov ne rješavamo za prosječnog korisnika, već za konkretnog lika – Amala, Suriya, Anu i sl. – našu personu.

Nakon analize svih intervjuiranih korisnika, tim traži njihove zajedničke ili komplementarne osobine (demografske osobine, navike, izvore motivacije osoba, interesantne sklonosti, slične osjećaje itd.). Tim radi listu osobina koje smatraju relevantnima, a na listu se mogu dodati i osobine intervjuiranih korisnika koje ne dijele nužno svi intervjuirani korisnici. Spaja navedene osobine u jedan fikcionalni lik koji mora imati svoj identitet (ime je obavezno). Važno je da se svaki član tima slaže s osobinama lika i da povjeruje da je lik uvjerljiv kao potencijalni korisnik.

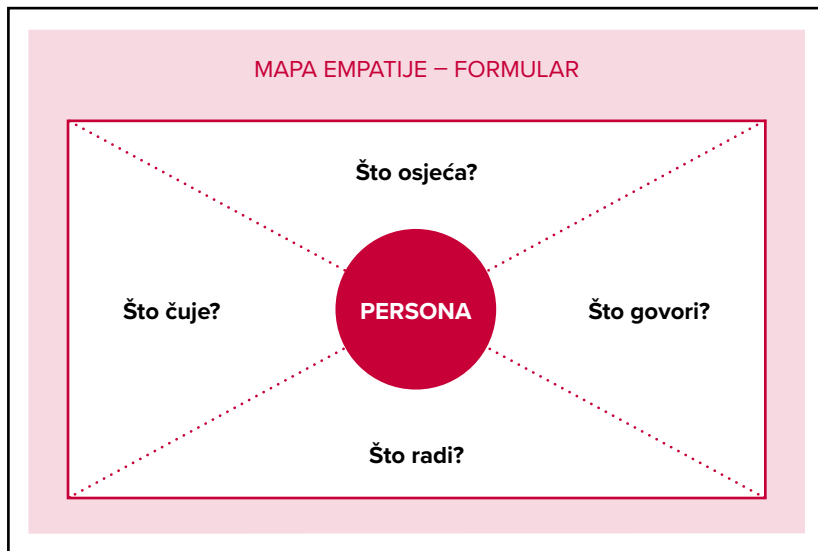
Primjer: Amal, 23 godine, iz Pakistana, doputovao je u Hrvatsku sam, zabrinut je za svoju sigurnost u Hrvatskoj, čeka odluku o azilu, želi dugoročno ostati u Hrvatskoj i dovesti obitelj, nada se boljem životu, frustrira ga to što ne može doći do informacija bitnih za svakodnevni život.

KORAK 3 – IZRADA MAPE EMPATIJE

Mapa empatije je vizualizacija stavova i mišljenja kreirane persone (ili lika) koju tim stvara kako bi se artikuliralo ono što znamo o korisniku. Sastoji se od četiri kvadranta:

1. Što korisnik govori? — Naglašeno izgovorene riječi, idealno citati dobiveni tijekom intervjuiranja.
2. Što misli? — O čemu korisnik razmišlja tijekom iskustva (pretpostavke i zaključci na temelju kvalitativnog istraživanja i terenskog rada).
3. Što radi? — Fizičke akcije koje korisnik poduzima tijekom promatranog procesa i iskustva, akcije koje korisnik mora napraviti uz fokus na načinu njihovog izvršavanja.

4. Što osjeća? — Emotivna stanja u različitim fazama interakcije, ono što korisnika razveseljava ili frustrira, što ga brine i što očekuje od interakcije.



► Slika 8.
Obrazac mape empatije

PERSONA – FORMULAR

The diagram shows a persona form. It is divided into two main columns. The left column contains a box for "Ime" and a larger box for "Socio-demografski aspekt" with sub-sections for "Dob", "Stanovanje", "Prihodi", and "Obitelj", each followed by a dotted line for input. The right column contains boxes for "Prijatelji ga opisuju kao...", "Srami se priznati da...", "Motivira ga...", and "Frustrira ga...", each followed by a dotted line for input. The entire form is set within a light pink background with the title "PERSONA – FORMULAR" at the top.

► Slika 9.
Obrazac persone

KORAK 4 – POV IZJAVA

Redefiniran izazov (POV izjava, *Point of view statement*) predstavlja samo jednu rečenicu koja kvalitetno opisuje korisnika, spoznaju o motivacijama i frustracijama korisnika vezano uz izazov te njegovu potrebu. Početna pretpostavka – artikulacija problema/izazova – postavlja se na temelju informacija poznatih u tom trenutku, dok u fazi redefiniranja početnu hipotezu preispitujemo, a izazov iznova definiramo temeljeći novu hipotezu na novom razumijevanju problema. Iako možda izgleda neintuitivno, sužavanje problema često zna rezultirati većom i kvalitetnijom količinom ideja i rješenja. Kvalitetno napravljena POV izjava trebala bi zadovoljiti sljedeće:

- ✓ dovoljno široka da nudi prostor za kreativnost
- ✓ dovoljno koncizna i sažeta da bi bila izvediva
- ✓ usmjerena na čovjeka-korisnika

Primjer: Upoznali smo vedrog, ambicioznog i svestranog 23-godišnjeg Pakistanca Amala. Najzanimljivije je to što je usprkos svojoj hrabrosti i općenito životnom optimizmu u Zagrebu uplašen i zabrinut... Često ne može zaspati. Zapravo je riječ o tome da mu se pomogne da na vrijeme dođe do informacija koje su mu potrebne, podijeli iskustva s osobama u sličnom položaju i da se osjeća prihvaćenim.

REDEFINIRAN IZAZOV (POV IZJAVA) – FORMULAR

Upoznali smo se...

Najzanimljivije je to što...

Zapravo, riječ je o tome da mu/joj se pomogne da...

- Slika 10.
Obrazac redefiniranog izazova

IDEACIJA

Ideacija se koristi kao prirodan prijelaz iz faze identifikacije i definiranja problema u istraživanje potencijalnih rješenja za korisnike. U ovoj fazi obično se koriste različite metode *brainstorminga*, a zajednički ciljevi su iskoristiti kolektivne perspektive i snage tima s kojim radite te otkriti neočekivane prostore za istraživanje. Bitno je u ovoj fazi maknuti očita rješenja iz jednadžbe i omogućiti timu da potraži nova, drugačija rješenja.

Rezultat do kojeg želimo doći u ovoj fazi je dovoljan volumen (broj) ideja i raznolikost opcija za inoviranje.

Teško je za izdvojiti najvažniju fazu DT-a, no nekako nas ideacija sa svim metodama oluje ideja stavlja u situaciju da izvlačimo najviše iz sebe i tu se često rađaju najbolja rješenja. — Ivana

PROCES U KORACIMA S PREDLOŽENIM TEHNIKAMA I ALATIMA

KORAK 1 – OLUJA IDEJA (BRAINSTORM)

Postoji na desetine *brainstorming* tehnika. Bez obzira na to koja i kakva se metoda koristi za ideaciju, osnovni je princip osvijestiti i jasno razdvojiti korak u kojoj se ideje generiraju od koraka u kojoj se ideje evaluiraju – u pravilu se ova dva zadatka rade odvojeno jer su tehnike obrade ovih koraka međusobno kontradiktorne. Tijekom koraka osmišljavanja, kritiziranje smišljenih ideja omogućuje i guši kreativni proces. Analitički korak – kritiziranje, selekcija i ocjena ideja – dolazi nakon oluje ideja.

Vrući krumpir: Članovi tima bacaju jedni drugima ‘vrući’ krumpir, bez redoslijeda i najave. Vježba traje kratko, obično pet minuta, a svatko ima par sekundi vremena da kaže neku ideju i baci drugom članu tima ‘vrući’ krumpir, kako ne bi spržio ruke dugim držanjem krumpira. Voditelj tima zapisuje ideje i lijepi ih na ploču. ‘Krumpir’, naravno, može biti bilo koji predmet. Svrha je postaviti si vremensko ograničenje na smišljanje ideja koje nas prisiljava izbaciti ideju, bez obzira na to što smo njom mislili.

Obrnuta oluja ideja: Svatko za sebe smišlja ideje suprotne izazovu – ideje koje će otežati korisniku da ostvari svoju potrebu.

Ideje se zapisuju na samoljepljive papiriće i zalijepu na ploču, odvojeno od ideja generiranih u tehnici vrućeg krumpira. Svrha je pojačati korisničku potrebu kako bismo je bolje razumjeli, a time i identificirali dodatne intervencijske prostore pronalaženja rješenja.

Meditacija: Svatko za sebe unutar dogovorenog razdoblja na samoljepljivi papirić zapisuje što je više ideja moguće, obično nakon primjene drugih tehnika. Po isteku vremena članovi tima lijepu samoljepljive papiriće na ploču i drugim članovima tima ukratko objašnjavaju svoje ideje. Svrha je samostalnom refleksijom i promišljanjem uočiti nove intervencijske prostore.

Zazivanje kiše: U sredinu prostorije postavljamo *flip chart* (ploču) oko kojeg hodamo u krug. Dok hodamo, razmišljamo i zapisujemo ideje, a svaki put kad prođemo pored ploče lijepimo jednu ideju. Cilj je napraviti 'pritisak' kako bi članovi tima u kratkom vremenu došli do rezultata, ali i kako bi iskoristili kretanje kao pomoć u razmišljanju i inspiraciji.

Slobodno pisanje: Ova tehnika potiče kreativnost kroz trajanje i kontinuitet. Potrebno je osigurati okruženje bez distrakcija i prekidati te odrediti vrijeme trajanja vježbe (obično 5-10 minuta). Nakon postavljanja mjerača vremena ili alarma, autor počinje pisati tako da olovka gotovo ne diže papir, ne vraća se pročitati što je napisao i aktivno ignorira gramatiku i pravopis doslovno bilježeći sve misli koje prođu kroz glavu. Nakon isteka vremena pregledavaju se ispisane stranice i uočavaju se riječi, ideje i izrazi koji su česti i koji se potom kombiniraju u finalnu ideju.

Asocijacije riječima: Autor na početku vježbe koristi rječnik, knjigu, novine ili bilo koji drugi tekst iz kojeg nasumično odabire 5–10 riječi. Svaka od odabranih riječi se zatim koristi kao stimulans za nove ideje – autor odabrane riječi koristi kao inspiraciju i 'spaja' ih s problemom te način dolazi do novih ideja koje će često biti jedva povezane s odabranim riječima, ali će biti orijentirane na rješavanje postavljenog izazova.

Mentalna mapa: Na sredinu papira ili ploče potrebno je ispisati postavljen izazov, te prepoznati elemente koji postaju glavne 'grane' mape i ispisati ih. Analizirajući različite aspekte izazova autor dalje grana mapu, prepoznaje parcijalne probleme povezane s izazovom i generira ideje za njihovo rješavanje. Osim za generiranje ideja, ovaj alat je vrlo koristan za bolje razumijevanje izazova jer na vizualan način predstavlja izazov, kontekst i najvažnije elemente te odnose među njima.

Primjer: Ideje koje se na naš odabrani problem mogu javiti tijekom oluje ideja: otvoriti kontakt točku u parku s osnovnim informacijama (fizička osoba volonter i digitalni ekran; organizirati grupe podrške u lokalnoj organizaciji; organizirati edukaciju za strance; organizirati dijalog u zajednici – večeri kuhanja ili poezije Pakistan – Hrvatska, itd.

KORAK 2 – ODABIR IDEJA

Uspješna ideacija dovest će vas do velikog broja ideja, a u takvim situacijama je obično teško postići spontani konsenzus unutar tima oko toga koja je najbolja. Kako bi se osiguralo da u daljnjim koracima tim radi na ideji oko koje se slaže i koju zajednički prepoznaje kao onu s najvećim potencijalom, postoje različite tehnike odabira ideja.

Grupiranje: Prije samog glasanja, dobro je pokušati smanjiti broj ideja među kojima tim mora birati. Tim zajednički može pregledati ideje i uočiti neke koje je logično spojiti i koje mogu funkcionirati zajedno ili neke koje su gotovo identične.

Glasanje: Ovisno o broju ideja preostalih nakon grupiranja, tim može odabrati 'bodovati' ideje (naljepnicama u tri boje obilježiti samoljepljivi papirić s odabranom idejom). Ako je ideja više, tim se može odlučiti za nekoliko kriterija (npr. najjednostavnija za implementirati; najkreativnija ideja; ideja koju će korisnici obožavati...) i glasati prema svakoj od tih kategorija. Glasanje je potpuno individualno i radi se u tišini, nakon čega se ideje koje su dobile bodove izdvajaju, a tim zatim bira među njima (ili ih dodatno kombinira i prilagođava).

► Slika 11.
Obrazac ideje

The image shows a form titled "IDEJA – FORMULAR" (Idea Form) with a light pink background. It contains five rectangular input fields arranged in a grid:

- Top-left: Naziv ideje (Idea name)
- Top-right: Što je točno naša ideja (What is our exact idea)
- Middle-left: Ovako izgleda naša ideja (This is how our idea looks)
- Middle-right: Ključni elementi ideje (Key elements of the idea)
- Bottom-right: Rezultati koje želimo postići idejom su (Results we want to achieve with the idea)

IZRADA PROTOTIPA

Prototipizacija je proces pretvaranja ideja u stvarne oblike. Prototip može biti bilo što što ima fizički oblik i treba biti u skladu s napretkom projekta.

Prototip je najuspješniji kada se može iskusiti i kad se može interagirati s njim, a analiza tih interakcija pomaže u stvaranju dubljeg razumijevanja korisnika i razvoju boljih krajnjih rješenja.

Rezultat ove faze je funkcionalni prototip rješenja spreman za testiranje.

Faza prototipizacije je materijaliziranje ideja, odnosno to je faza gdje one napuštaju glave članova tima i ulaze u stvarni, fizički svijet. Prototip može biti sve što ima fizički oblik, a treba biti u skladu s vašim napretkom u projektu. U ranim ih fazama pokušajte držati grubima i brzima kako biste si omogućili brzo učenje i istraživanje različitih mogućnosti.

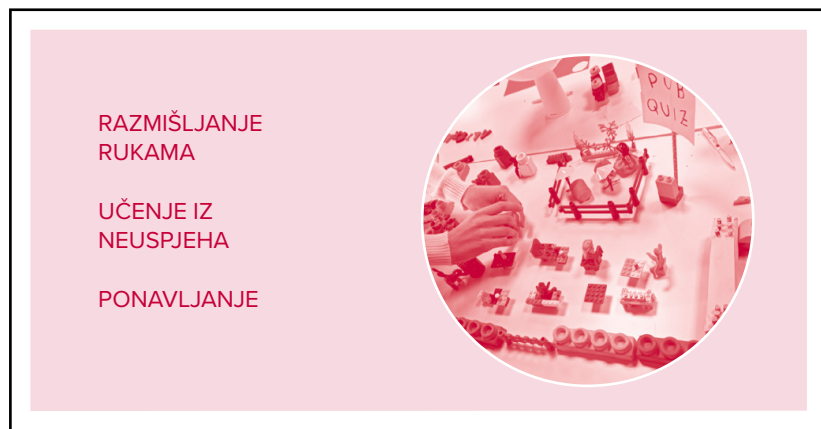
Napomena:

- Učimo iz prototipa – ako je slika vrijedna 1.000 riječi, prototip je vrijedan 1.000 slika.
- Eliminiramo neslaganja – rasprava je konstruktivnija kada se vodi oko objekta (prototipa), a ne koncepta (ideje).

- Započinjemo razgovor – za pokretanje spontanih razgovora s korisnicima, produbljivanje empatije i dolazak do novih uvida.
- Doživljavamo najbolju vrstu neuspjeha – brzu i jeftinu – kreiranje jednostavnih, brzih i grubih prototipa omogućava testiranje velikog broja ideja bez ulaganja značajnijih novčanih sredstava i vremena prije samog početka testiranja.
- Upravljamo procesom izgradnje rješenja – identificiranje pojedinih segmenata rješenja koje je potrebno istražiti usmjerava tim i ohrabruje ga da veći problem razdvoji na manje dijelove koje je moguće samostalno testirati.

Izrada prototipa se obično doživljava kao dobar način testiranja funkcionalnosti, no prototipizacija kakvu koristimo u Design Thinking procesu ima i druge svrhe:

- Građenje empatije – prototip rješenja može biti alat za produbljivanje suosjećanja, empatije i saznanja o potrebama i željama korisnika, čak i u finalnim fazama projekta.
- Istraživanje – materijalizacijom ideja otvaraju se nove teme o kojima je potrebno promisliti – gradite da biste mislili. Osim toga, građenjem više opcija za rješenje lako je doći do nove inspiracije i novih ideja.
- Testiranje prototipom – prototipom je najjednostavnije testirati i poboljšavati rješenje sa samim korisnicima kojima je rješenje i namijenjeno.
- Inspiracija – inspirirajte druge – članove tima, klijente, kupce, korisnike i investitore – tako što ćete im pokazati svoju viziju rješenja materijaliziranu u prototipu.



► Slika 12.
Načela prototipizacije

Razmišljanje rukama: Design Thinking je usmjeren na rad i testiranje umjesto analiziranja i planiranja. To znači da put od ideje do materijaliziranog rješenja u rukama korisnika treba biti što kraći kako bismo što prije saznali što on misli o rješenju. Ne opterećujemo se estetikom, već funkcionalnošću i doživljajima te koristimo sve što možemo kako bismo korisniku simulirali iskustvo korištenja rješenja. Prototip je samo alat i tako ga tretiramo.

Učenje iz neuspjeha: Design Thinking proces započinjemo svjesni da ne znamo rješenje, a često niti pravi problem. Slušajući, razmišljajući, gradeći i popravljajući kreiramo nešto smisljeno za korisnike, a neuspjeh je sastavni dio takvog procesa. Nerealno je očekivati da ćemo uspjeti iz prvog pokušaja, pa izradi prototipa pristupamo tako da i ako doživimo neuspjeh, znamo njegove razloge i učimo iz takvog iskustva. Kad budemo u pravu, to će biti zato što prvi puta nismo bili.

Ponavljati, ponavljati, ponavljati: Ponavljamo jer smo svjesni da iz prvog pokušaja nećemo dobiti idealno rješenje. Ni iz drugog. Iteracijom dobivamo mogućnost istraživanja i eksperimentiranja, praćenja intuicije i dolaska do rješenja koje će korisnici stvarno htjeti koristiti. Iteracija nam omogućava nastavak učenja, i umjesto da se sakrijemo i radimo na rješenju nadajući se da je ono dovoljno dobro, izlazimo među korisnike i dopuštamo korisnicima – onima za koje radimo – da nas usmjeravaju.

PROCES U KORACIMA S PREDLOŽENIM TEHNIKAMA I ALATIMA

KORAK 1 – ODABRATI VRSTU PROTOTIPA ZA SVOJU IDEJU

Fizički prototipovi izrađuju se kako bi se omogućilo testiranje interakcije korisnika s fizičkim objektima ili proizvodima, a koriste se i za testiranje funkcionalnosti ili forme.

Funkcionalnost – prototip otkriva koliko je korištenje zamišljenog rješenja intuitivno ili učinkovito, i to za osobu kojom ga testiramo. Pomaže razriješiti detalje dizajna, tehnička i tehnološka ograničenja te izvedivost same ideje. Posebno su vrijedni jer u vrlo ranim fazama razvoja mogu ukazati na tehničke izazove koji inače ne bi bili vidljivi sve dok finalno rješenje ne dođe do svog korisnika.

Forma – kako dobivamo jasnije funkcionalnosti postavljene

hipoteze izrađujući prototip i potvrđujemo je s fokusom na funkcionalnost, kasnije iteracije prototipa obično se rade s postupno sve većim fokusom na to kako ideja izgleda i kakav osjećaj daje korisnicima. Proizvod koji je uspješan funkcionalno, ali i estetski, ima vrlo visoku vjerojatnost pružanja vrijednog i pozitivnog iskustva. Prototip usluge istražuje uloge, procese, alate i ostale slične elemente iskustva korištenja neke usluge. Neke se usluge baziraju na interakciji ljudi, a neke na interakciji osobe s tehnologijom, pa je i pristup izradi prototipa različit.

Osoba ► osoba – prototip koji istražuje i omogućava testiranje interakcija između dvije ili više osoba. Samotestiranje može se vršiti već u vrlo ranim fazama koristeći igranje uloga koje se dodatno može ‘pojačati’ fizičkim i vizualnim signalima (uniforme, rekviziti...). Pri testiranju ovakvog prototipa moguće je isprobati različite uloge i scenarije, te eksperimentirati s redoslijedom akcija i načinom komunikacije kako bi se dostigla i premašila očekivanja korisnika.

Osoba ► tehnologija – digitalni prototip testira načine interakcije između ljudi i rješenja baziranih na tehnologiji. Prve, grube verzije prototipa rade se analogno, korištenjem papira, kartona i sličnih materijala. Tek nakon potvrde hipoteza i inicijalnih testova s korisnicima koriste se drugi, kompleksniji alati kako za kreiranje digitalnog iskustva.

Prototipizacija interakcija fokusirana je na istraživanje ljudi, procesa i alata koji sačinjavaju iskustvo. Potrebno je promisliti cijelo korisnikovo putovanje od točke u kojoj saznaju za rješenje, sve do njegovog korištenja i ostvarivanja benefita. U početku, dizajniranje usluga može se činiti neopipljivo, no prepoznavanjem dodirnih točaka korisnika i rješenja počinje se konkretizirati.

Interakcije među ljudima – unatoč digitalizaciji, velik broj usluga i danas se temelji na ljudskom kontaktu, a planiranje takvih interakcija zahtijevat će izgradnju smjernica ili scenarija kao podršku ‘isporuci’ iskustva. Važno je uvažiti ljude uključene u proces, kao i njihovih očekivanja u svakom koraku. Potrebno je razumjeti motivaciju, kao i koje su interakcije najkorisnije u ispunjavanju očekivanja.

Interakcije osoba i tehnologije – dobro napravljena, digitalna interakcija trebala bi se činiti kao ljudska. Danas su dostupni *online* alati za kreiranje interakcija za pametne telefone ili računala, no najvažniji alat i dalje su papir i olovka. ‘Automatizirani’ dio digital-

nog iskustva može se pojednostaviti i simulirati grubim skicama različitih ekrana kako bismo naučili što korisnik radi, kako i zašto radi, što mu predstavlja izazov, što ga zbunjuje, a što ga oduševljava i veseli.

The form is titled "PROTOTIP – FORMULAR" and contains five input fields arranged in a grid:

- Top-left: Naziv prototipa
- Top-right: Kako naš prototip riješava problem/izazov?
- Middle-left: Slika našeg prototipa
- Middle-right: Ključna funkcionalnost prototipa
- Bottom-right: Stvari koje želimo testirati

► Slika 13.
Obrazac prototipa

TESTIRANJE

Testiranje pruža priliku za dobivanje povratnih informacija i poboljšanje rješenja. Ova faza je iterativna i uključuje prezentaciju prototipa korisnicima kako bi se simuliralo stvarno korisničko iskustvo.

Rezultat ove faze je testiran i poboljšan prototip rješenja – testiranjem se omogućava prikupljanje ključnih informacija za sljedeću iteraciju izgradnje prototipa. Ponekad, ovisno o rezultatima, ovo može značiti povratak u neku od ranijih faza.

Testiramo koliko smo dobro definirali izazov. Testiranje ponekad otkriva da ne samo da rješenje nije ono pravo, nego ni da sam problem nije dobro definiran. Tada se vraćamo u prethodne faze u kojima smatramo da smo pogriješili.

Dodatno, u ovoj fazi učimo o korisnicima, a testiranje je još

jedna prilika za produblјivanje empatije kroz opservaciju i stupanje u direktnu interakciju s korisnikom. Ova faza često dovodi do neočekivanih uvida.

Primjer: Amalu zapravo nije bitno da ima informacije na info kiosku u parku jer ih već ima na mobitelu.

PROCES U KORACIMA S PREDLOŽENIM TEHNIKAMA I ALATIMA

KORAK 1 – PRIPREMA ZA TESTERE

Prije nego prototip testiramo na testerima (osobama), važno je isprobati ga unutar samog tima. Netko od članova glumi testera i time dobiva uvid u to što u samom prototipu nije logično ili jasno.

KORAK 2 – TESTIRANJE PROTOTIPA S TESTERIMA

Provedba testiranja je bitno kompleksnija od dovođenja korisnika do prototipa i promatranja reakcija. Kako bi se ostvarili najbolji rezultati (dobivanje vrijednih informacija, ne samo pozitivne povratne informacije), testiranje je potrebno pripremiti.

Prototip – testirate prototip, a ne korisnika. Prototip i test trebaju biti dizajnirani tako da postavljaju centralno pitanje na koje će se odgovor tražiti tijekom testiranja s korisnikom.

Kontekst i scenarij – što je više moguće, pokušajte rekreirati scenarij u kojem će korisnici koristiti proizvod ili uslugu. Tako ćete moći naučiti više o interakcijama (i disrupcijama) između korisnika, prototipa i okruženja, kao i o tome kakvi se izazovi i problemi mogu javiti kao rezultat tih interakcija.

Vaša interakcija s korisnikom – osigurajte to da korisnici koji sudjeluju u testiranju znaju koja je njihova uloga i o čemu se u testiranju radi, ali ne objašnjavajte previše detaljno kako prototip funkcionira.

Promatranje i bilješke – prilikom prikupljanja povratnih informacija, pokušajte ne prekidati korisnika tijekom testiranja. Pronađite način za prikupljanje informacija koji će omogućiti promatranje

(drugi član tima piše bilješke ili se testiranje snima).

Omogućite korisnicima usporedbu – ako je moguće, kreirajte nekoliko prototipova, i u svakom prilagodite jednu varijablu kako bi vaši korisnici mogli reći koji preferiraju, a koji ne. Korisnicima je u pravilu lakše dati sud o nečemu što mogu iskusiti, a povratne informacije su bitno kvalitetnije kad postoji izbor.

Pokažite umjesto da pričate – izbjegavajte detaljna objašnjenja o tome kako vaš prototip radi ili kako bi trebao riješiti postavljeni izazov. Dopustite korisniku da ga iskusi i dano iskustvo govori samo za sebe dok vi promatrate reakcije.

Neka vam govore kroz cijelo iskustvo – dok korisnici istražuju i koriste prototip, pitajte ih o čemu razmišljaju. Neki će korisnici trebati malo prilagodbe na ovakav pristup, pa je dobra ideja s njima razgovarati o nevezanoj temi i potaknuti ih na razmišljanje pitanjem poput ‘O čemu razmišljate dok to radite?’

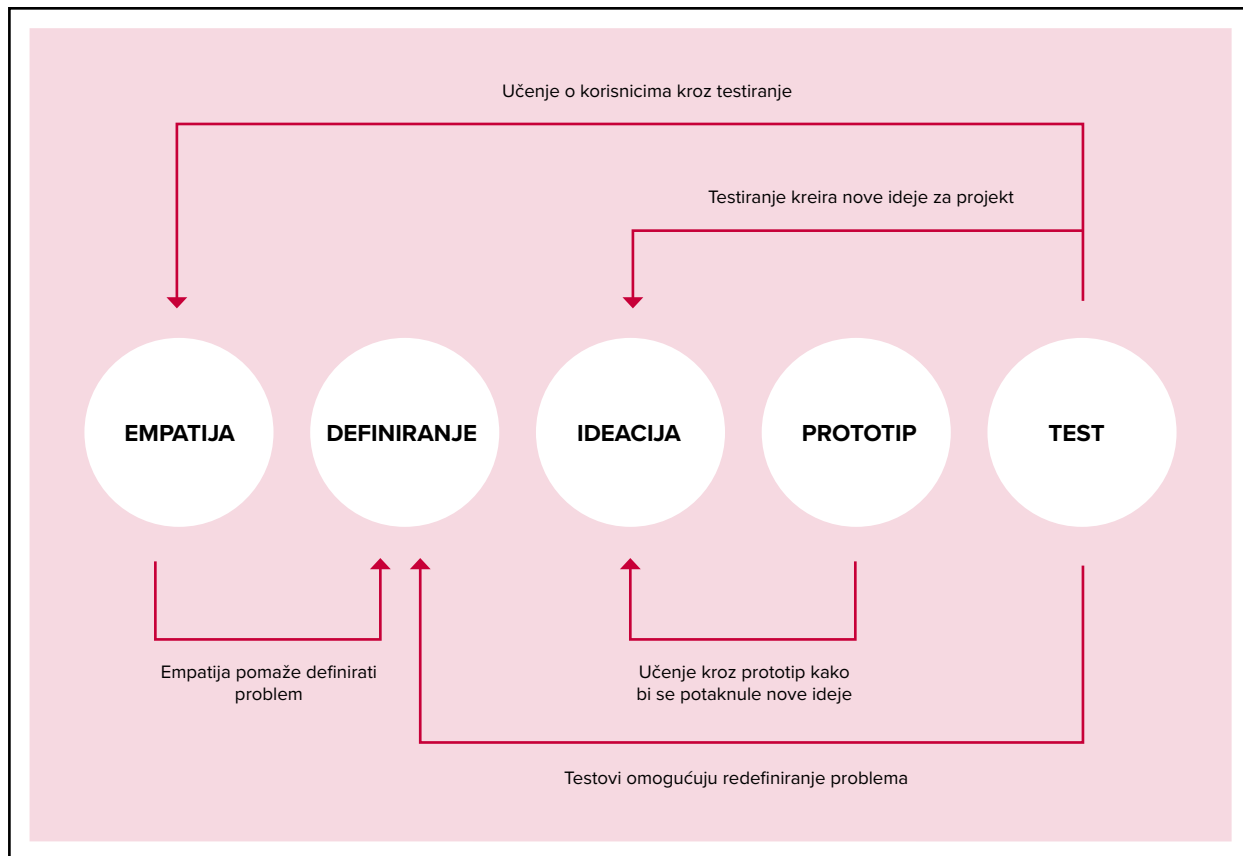
Promatrajte – promatrajte koriste li korisnici vaš prototip ispravno ili ne, i pokušajte se oduprijeti tome da im pojasnite stvar ako krivo shvate prototip. Na kraju krajeva, testirate njega, a ne korisnika.

Postavljajte (pot)pitanja – čak i kada ste uvjereni da znate što korisnik misli, postavite potpitanje i provjerite. Dobra su pitanja ‘Što mislite kad kažete...?’, ‘Kako ste se zbog toga osjećali?’ i – najvažnije – ‘Zašto?’

PROTOTIP – FORMULAR

| | |
|--------------------|------------|
| Pozitivno | Negativno |
| Zanimljiva pitanja | Nove ideje |

► Slika 14.
Obrazac prikupljanja
informacija



▲ Slika 15.
Pet koraka Design Thinking procesa i njihov međusobni odnos
Izvor: Dam, R. F., (2021) *The 5 Stages in the Design Thinking Process* [online]. Interaction Design Foundation. Dostupno na: <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process?>

ZAKLJUČNO O DESIGN THINKINGU

Design Thinking koristi kapacitete koje svi posjedujemo, a koje često zanemarujemo u konvencionalnim praksama rješavanja problema. Osim što se fokusira na stvaranje rješenja (proizvoda, usluga i sl.) usmjerenih prema ljudima, sam je proces duboko ljudski. Design Thinking oslanja se na našu sposobnost da budemo intuitivni, prepoznamo obrasce, konstruiramo ideje koje imaju emocionalno značenje, ali su ujedno i funkcionalne te da se izražavamo kroz različite medije, ne samo riječima ili simbolima. Nitko ne želi voditi organizaciju prema osjećajima, intuiciji i inspiraciji, ali preveliko oslanjanje na racionalno i analitičko može biti jednako rizično. Design Thinking, integrirani pristup jezgri dizajnerskog procesa, pruža treći način.

Poruke naših trenera, trenerica i sudionica radionica najbolji su zaključak ovog priručnika:

Držite se strukture, stvarajte prostor za otvoreni razgovor, predstavite osnovne elemente metode sudionicima na početku, ali im isto tako najavite da će im neki dijelovi postati jasni tek kroz stvarno iskustvo metode te ih zamolite da 'vjeruju u proces'. Također naglašavajte kako ideja nije da stvore nešto savršeno, već da stvore nešto na čemu se može dalje raditi i graditi. I nemojte se ustručavati imati 'šalabahtere' na početku! :). — Svea

Svakako pokušajte primijeniti ovu metodologiju jer će vas dovesti do novih saznanja i osvježiti razumijevanje problema s kojima se susreću vaši korisnici. — Valentina

Ovo je metodologija za sve generacije, dobne skupine i primjenjiva je u svim okruženjima, samo treba poštivati pravila i znati dobro voditi proces, no rezultati su zajamčeni. Bilo da kreirate novi proizvod, razvijate projektну ideju ili rješavate lokalni izazov, ovom ćete metodom koja je zanimljiva svima, doći do nevjerojatnih rezultata, a time i postignuća. — Ivana

Budite otvoreni i spremni istinski prihvatiti povratne informacije o rješenjima koja nudite. Svako pitanje ili primjedba koju dobijete od osoba koje testiraju vaš prototip rješenja može poslužiti za njegovu poboljšanje. Stoga, budite otvoreni prema kritici i iskoristite je kao alat za unapređenje vašeg rješenja. — Igor

Radionica mi se svidjela i ugodno me iznenadila mogućnost primjene Design Thinking metode u području socijalnih inovacija. Prethodno sam guglala i ono što sam pročitala bilo mi je skroz odbojno – kako povezati termine ‘prodaja’, ‘buyer persona’ ili ‘prototip’ s nečim tako suptilnim i sofisticiranim kao što je psihoterapija? E pa, upravo je ova radionica za mene postigla svrhu jer sam uspjela promijeniti mišljenje i razbiti vlastite predrasude, a to najviše volim. — sudionica radionice

DT mi se čini kao odličan alat da se na strukturiran, ali i zabavan (opuštajući) način pokrenu moždane vijuge i da se dođe do jako dobrih rješenja. Iako nekad ideje, tj. rješenja, dođu same, kroz DT ne ostaju slijepe točke. — sudionica radionice

IZDAVAČ:
Centar za mirovne studije

ZA IZDAVAČA:
Sara Kekuš

AUTORICE:
Andrijana Parić i Sandra Kasunić

UREDILA:
Tea Radović

DIZAJN I PRIJELOM:
Radnja, Antonio Karača

Zagreb, ožujak 2024.

ISBN 978-953-7729-74-5

