Christoph Meinel in Larry Leifer (ur.)

DESIGN THINKING RESEARCH: INVESTIGATING DESIGN TEAM PERFORMANCE *Springer, 2020*

Monografija je izšla v zbirki *Raziskovanje snovalskega razmišljanja*. Snovalsko razmišljanje razumemo kot strategijo za oblikovanje inovativnih rezultatov v različnih okoljih, izhaja pa iz strategij in načinov dela, ki so značilni za oblikovalske dejavnosti. *Design thinking* (DT) se v slovenskem okolju pojavlja v prevodu kot snovalsko mišljenje in snovalsko razmišljanje. Drugo besedno zvezo uporabljajo v psihologiji dela in je pogostejša. Pojavlja se v raziskovalnih člankih, v razvoju prakse načrtovanja¹ in menedžmenta² ter v različnih delavnicah za učitelje, menedžerje, študente. O snovalskem razmišljanju v visokošolskem prostoru pišeta med drugimi S. Avsec in V. Šuligoj. V slovenskem okolju je snovalsko razmišljanje torej že poznano, z novejšimi raziskavami lahko to področje še obogatimo tako pri posameznikih kot pri organizacijah.

Na univerzi Stanford v Združenih državah Amerike in Inštitutu H. Plattner v Nemčiji od leta 2008 vodijo raziskovalne programe o tem, kako poteka snovalsko razmišljanje in kako zmožnosti snovalskega razmišljanja razvijati pri študentih ter v drugih okoljih, kot so podjetja, šole, društva, lokalna okolja. Raziskovalci so v več kot 115 raziskovalnih projektih razvili spoznanja, modele, priporočila, ki jih objavljajo v knjižni zbirki *Design Thinking Research*. Osrednji namen publikacij je spodbujati inovativnost pri posamezniku ter inovativne prakse skupin, ki izboljšajo življenje ljudem, zato uporabljene strategije vedno vključujejo tudi empatijo in osredotočenost na potrebe ljudi. V omenjeni knjižni zbirki so izšle monografije z različnimi naslovi. Leta 2019 je izšla monografija *Putting Design Thinking to Work*, ki opisuje različne pristope pri snovalskem razmišljanju ob razvoju inovacij v poslovnem svetu. Leta 2015 je izšel zbornik z naslovom *Building Innovators*, leta 2016 *Making Design Thinking Foundational*, leta 2017 *Design Thinking and Interdisciplinarity ...*

1 Leta 1991 je izšlo delo *Design Thinking*, v katerem je arhitekt Rowe, ki je med prvimi uporabljal poimenovanje *design thinking*, opisal sistematično uporabo procedur problemskega mišljenja v arhitekturi in urbanizmu. Tudi Nigel Cross, ki ga navajajo med prvimi misleci snovalskega razmišljanja, je izhajal iz arhitekture in industrijskega oblikovanja.

2 O design managementu glej delo *Z designom do uspešne organizacije: Izkušnje, rezultati in priporočila iz prakse slovenskega Kompetenčnega centra za design management* iz leta 2019, kjer Matevž Čelik, direktor Muzeja za arhitekturo in oblikovanje, opisuje izkušnjo z razvojem organizacije in predstavlja »design kot proces«.

Letos je izšla monografija z naslovom *Investigating Design Team Performance*. Delo je razdeljeno na štiri večje enote. V prvi avtorji opisujejo empirično raziskovanje različnih strategij za razvoj in poučevanje snovalskega razmišljanja (uporabo virtualnih metod, performativnih metod, reflektivnih orodij), v drugem delu so zbrana besedila o učinkoviti interakciji v timu (rotacije v omrežju, timi med lokalnim in globalnim, interpretacija timskega dogajanja skozi prizmo nevroznanosti), v tretjem delu so zbrani »orodja« in tehnike, ki podpirajo snovalsko razmišljanje (sodelovalno virtualno okolje, Poirot – spletni inšpektor). Četrta enota vključuje tri poglavja, ki opisujejo uporabo snovalskega razmišljanja v praksi. Prikazani so primeri razvoja raznih orodij z uporabo strategije snovalskega razmišljanja. Orodja so uporabna v podjetjih, zdravstvu (npr. Tele-Board MED, orodje za računalniško podprto timsko delo in razvoj sodelovalnega odnosa med terapevtom/zdravnikom in uporabnikom/pacientom) in izobraževanju³ (npr. razvoj novih orodij za izobraževanje na daljavo).

Za snovalsko razmišljanje kot strategijo je značilno prepletanje med naslednjimi elementi: (a) združevanje v heterogene (interdisciplinarne, medgeneracijske) time, (b) procesnost, (c) soočanje z nejasnimi problemi in (č) inovativni prostori. Pri uporabi metod snovalskega razmišljanja so zelo pomembni prostor in postavitev v prostoru (*spatial arrangements*), kar se pri drugih strategijah ne poudarja tako eksplicitno. Prostor naj bi bil tak, da spodbuja timsko delo, bil naj bi dovolj odprt, omogočal naj bi srečevanje in spodbujal eksperimentiranje ter transformiranje (idej, stališč, predmetov, načrtov). Predmeti, materiali v prostoru (pa naj bo to papir, 3D-tiskalnik ali rdeč kavč) so dostopni, mobilni in omogočajo misliti prototipne izdelke. Proces snovalskega razmišljanja vključuje več faz, ki pa niso linearno razporejene, temveč so prepletene, se ponavljajo, izmenjujejo, sestavljajo v krožne poti. Te faze so: razumeti, opazovati, kreativno sestaviti in opredeliti zorni kot, stališče, zamišljati si inovativne odgovore, izdelati prototipe, testirati.

Snovalsko razmišljanje je strategija, ki izhaja iz predpostavke o mnogoterih možnostih, zato so timi, ki uporabljajo snovalsko razmišljanje, večinoma del kompleksnih sistemov inovacij. Usposobljenost tima je ključni dejavnik za razvoj novih rešitev, zato se razvijajo različni programi za usposabljanje. Člani tima morajo imeti razvite veščine raziskovanja (s katerimi spoznavajo problem, analizirajo) in veščine ustvarjanja novih idej/rešitev. Oboje lahko razvijejo tudi s sodelovanjem v t. i. skupnosti snovalskega razmišljanja (*DT community*). V razpravah o interakcijah v timu je zanimiva zamisel, da se v omrežjih izmenjujejo/premešajo ljudje (ne le ideje). V podjetju se organizira sistem manjših timov, v katerih člani krožijo, kar prinaša pozitivne zunanje vplive v tim. Za izvajanje tega uporabljajo sistem Hive, ki organizira time in rotacije med timi, kot v monografiji opisujeta Salehi in Bernstein (str. 79).

3 O snovalskem razmišljanju v izobraževanju glej v Koh, L. H. J., Chai, C. S., Wong, B. in Hong, H. Y. (2015). *Design Thinking for Education: Conceptions and Applications in Teaching and Learning*. Singapore: Springer.

Zanimivo je vprašanje, ki so si ga v svoji raziskavi postavili Dobrigkeit, Pajak, de Paula in Uflacker (str. 201), kako vpeljati snovalsko razmišljanje v vsakdanje delo. Razvili so niz instrumentov (metod snovalskega razmišljanja), ki so uporabne za novince. Orodja so bila testirana in ugotovili so, da uporaba zbirke orodij z imenom DT@IT vodi v boljšo komunikacijo v timu, spodbuja razvoj veščin za reševanje problemov, povečalo se je tudi poznavanje potreb uporabnikov. S pomočjo snovalskega razmišljanja avtorji odgovarjajo tudi na nove izzive podjetij, kako načrtovati delovne prostore, kar opisujejo v zadnjem poglavju. Podjetja namreč ugotavljajo, da je treba reorganizirati delovne prostore, da bi spodbudili dobro počutje (*well-being*) in ustvarjalnost zaposlenih.

Zanimanje za snovalsko razmišljanje je v preteklem desetletju naraslo, kar ne preseneča, saj je to strategija za soočanje z nejasnimi, kompleksnimi problemi in iskanje novih poti v fluidnem okolju, kot so problemi ob klimatskih spremembah, finančnih negotovostih, problemi ob novih boleznih. Avtorji v zborniku ugotavljajo, da strategija snovalskega razmišljanja doživlja veliko novosti, ki bodo »kritično transformirale« prakso na podlagi empiričnih raziskav, ki so najobsežnejše v ZDA in Nemčiji.

Jurij Ličen