

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**IZZIVI UPORABE DIZAJNERSKEGA RAZMIŠLJANJA V
SLOVENSKI PODJETNIŠKI PRAKSI**

Ljubljana, junij 2020

NINA VIVOD

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nina Vivod, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Izzivi uporabe dizajnerskega razmišljanja v slovenski podjetniški praksi, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Blažem Zupanom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 DIZAJNERSKO RAZMIŠLJANJE	3
1.1 Zgodovina in razvoj	3
1.1.1 Zgodovina.....	4
1.1.2 Področja uporabe	5
1.2 Opredelitev.....	6
1.3 Miselnost	9
1.4 Proces	13
1.4.1 Proces s petimi fazami.....	13
1.4.2 Divergentno in konvergentno mišljenje v procesu.....	14
1.5 Orodja	16
2 UPORABA DIZAJNERSKEGA RAZMIŠLJANJA V POSLOVNEM SVETU..	18
2.1 Primerjava različnih inovativnih pristopov z dizajnerskim razmišljanjem..	18
2.2 Vpliv organizacijske kulture	20
2.3 Primerjava tradicionalnih in dizajnerskih podjetij	23
2.4 Pozitiven vpliv dizajnerskega razmišljanja na inovatorje	24
2.5 Vključevanje dizajnerskega razmišljanja v poslovno prakso.....	25
2.5.1 Izzivi uporabe dizajnerskega razmišljanja.....	26
2.5.2 Ovire pri upravljanju dizajna.....	28
3 RAZISKAVA: IZZIVI UPORABE DIZAJNERSKEGA RAZMIŠLJANJA V SLOVENSKI PODJETNIŠKI PRAKSI.....	29
3.1 Namen, cilj in raziskovalno vprašanje	29
3.2 Metodologija raziskave.....	29
3.3 Rezultati raziskave	33
3.3.1 Razlogi za začetek uporabe dizajnerskega razmišljanja.....	34
3.3.2 Različna opredelitev dizajnerskega razmišljanja.....	37
3.3.3 Strah pred spremembami	38
3.3.4 Nerazumevanje dizajnerskega razmišljanja.....	39
3.3.5 Kompleksnost dizajnerskega razmišljanja.....	40
3.3.6 Neprofesionalnost dizajnerskega razmišljanja	41
3.3.7 Vpliv tradicionalnega poslovnega okolja	43

3.3.8	Vloga managementa.....	44
3.3.9	Vloga organizacijske kulture podjetja	46
3.3.10	Neprepoznavnost in neuveljavljenosti dizajnerskega razmišljanja.....	47
3.4	Priporočila za podjetja	49
3.5	Primerjava izzivov iz literature in slovenske podjetniške prakse.....	53
3.6	Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskave.....	58
SKLEP.....		59
LITERATURA IN VIRI		60
PRILOGE		65

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razvoj dizajna skozi pet zgodovinskih obdobj	3
Tabela 2: Primerjava tradicionalnih in dizajnerskih podjetij	23
Tabela 3: Problemi, s katerimi se srečujejo inovatorji in dizajnersko razmišljanje	24
Tabela 4: Podatki o intervjuvancih.....	32
Tabela 5: Selektivno kodiranje.....	34
Tabela 6: Ključni izzivi uporabe dizajnerskega razmišljanja v slovenski podjetniški praksi in priporočilo za podjetja.....	49
Tabela 7: Primerjava izzivov iz literature in slovenske podjetniške prakse	53

KAZALO SLIK

Slika 1: Dizajnersko razmišljanje kot pristop reševanja problemov	7
Slika 2: Proces dizajnerskega razmišljanja s petimi fazami.....	14
Slika 3: Dvojni diamant.....	15
Slika 4: Divergentno in konvergentno mišljenje v procesu dizajnerskega razmišljanja.	16
Slika 5: Primerjava uporabe dizajnerskega razmišljanja, vitkega štartnika, dizajn sprinta in agilne metode (scrum).....	19
Slika 6: Kompetenčni model KCDM.....	22
Slika 7: Splošni prikaz korakov kodiranja besedila	30

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Protokol za intervju in opomnik (okvirna vprašanja)	1
Priloga 2: Podrobnejši podatki o intervjuvancih.....	3
Priloga 3: Odprto kodiranje	4
Priloga 4: Osnovno kodiranje	7

SEZNAM KRATIC

angl. - angleško

ALUO – Akademija za likovno umetnost in oblikovanje

DIY – (angl. do it yourself); naredi sam

GEM – (angl. Global Entrepreneurship Monitor); Raziskava Globalnega podjetniškega monitorja

GZS – Gospodarska zbornica Slovenije

HMW – (angl. How might we); Kako lahko

KCDM – Kompetenčni center za design management

KPI – (angl. key performance indicator); ključni kazalnik uspešnosti

NSP – najosnovnejši sprejemljivi produkt

ROI – (angl. return on investment); donosnost investicije

SWOT – (angl. strenghts, weaknesses, opportunities, threats); prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti

UVOD

Inovativnost je ključna za podjetniško rast. Inovacije predstavljajo temeljno gonilno silo gospodarskega razvoja, ki ustvarja korist za potrošnike, podjetja in gospodarstvo. Sposobnost zaznavanja priložnosti, prilagajanje spremembam na trgu in razlikovanje od konkurence so ključni predpogoji za poslovno uspešnost v današnjem hitro spreminjajočem se svetu. Podjetniki se morajo zato neprestano razvijati in prilagajati, če želijo uspeti v poslovnem svetu.

Družba potrebuje podjetnike, izume in inovacije – teh je bilo veliko že v »zlati dobi«, ko je prišlo do razvoja avtomobilov, kinematografov in elektrike (Piketty, 2015). Raziskava Globalnega podjetniškega monitorja (angl. Global Entrepreneurship Monitor, v nadaljevanju GEM) ugotavlja, da obstajata dva osnovna motiva za vključevanje ljudi v podjetništvo. Prvi motiv: posamezniki začnejo s podjetniško aktivnostjo zato, ker so zaznali dobro poslovno priložnost. Drugi motiv: ljudje so prisiljeni v podjetništvo, ker ni drugih primernejših možnosti za delo in dohodek (Rebernik in drugi, 2018). Rezultati GEM potrjujejo, da več kot 40 % podjetnikov trdi, da je njihova motivacija za ustanovitev podjetja želja po ustvarjanju sprememb v svetu (Bosma in drugi, 2020). V Sloveniji se število nastajajočih in novih podjetij od leta 2012 ponovno povečuje in je bilo v letih 2016–2017 precej višje kot leta 2007, pred krizo. Sprva se je povečevalo predvsem zaradi nuje, v letih 2016–2017 pa so na večje število odločitev za podjetništvo vplivale predvsem pravočasno zaznane poslovne priložnosti. V istem obdobju se je okrepilo zagonsko podjetništvo z inovativnimi proizvodi in storitvami, zlasti na osnovi digitalnih tehnologij, ki imajo veliko potencialno rast. Od leta 2015 se povečuje tudi število hitro rastočih podjetij (podjetja z vsaj 10-odstotno rastjo števila zaposlenih v treh letih), vendar je v primerjavi z mednarodnimi merili še vedno precej nizko (UMAR, 2018).

»Kreativnost je proces ustvarjanja novih idej. Inovativnost pa njihova izvedba. Inovativni smo takrat, ko idejo razvijemo v uspešen posel.« (Govindarajan, 2010, str. 1). Inovativnost je mogoča v vseh funkcijah podjetja, saj ne pomeni nujno ustvarjanja novih izdelkov ali storitev. S tem se lahko procesi v podjetju poenostavijo, pospešijo ali se znižajo stroški (Hodžić, 2014). Hkrati pa inovativnost za podjetja predstavlja velik izziv, saj po navadi zaposleni niso naklonjeni spremembam. Glede na to, da postajajo poslovni in razvojni cikli čedalje hitrejši, bo večina podjetij, ki svojega vodenja v organizacijah ne bo prilagodila temu, propadla.

Za uspešnost inovacije je ključnega pomena sposobnost empatije preko razumevanja potreb in želja uporabnikov. Zaradi tega razloga imajo podjetja, ki zares razumejo svoje uporabnike, bistveno konkurenčno prednost pred ostalimi. Najuspešnejša podjetja temeljijo na razumevanju uporabnikov in njihovih težav. Osredotočenost na

posameznika, njegove potrebe in želje pa je ena izmed ključnih komponent dizajnerskega razmišljanja (angl. design thinking). V slovenskem jeziku se za izraz »design thinking« uporabljajo različni prevodi, kot so »dizajnersko razmišljanje«, »dizajnerski način razmišljanja«, »dizajnerski pristop«, »oblikovalsko mišljenje«, »storitveno oblikovanje«, »načrtovanje storitev«, »snovalsko razmišljanje« idr. V nadaljevanju bom dosledno uporabljala besedno zvezo dizajnersko razmišljanje, ker je ta najpogostejša. Dizajnersko razmišljanje pomaga podjetjem in posameznikom razvijati nove rešitve, s čimer se ne ustvarjajo le novi produkti, ampak tudi novi poslovni modeli (Martin, 2004). V današnjem času je to še toliko bolj pomembno, saj konkurenčna prednost ni več samo nizka cena, temveč prevladujejo kreativne in inovativne rešitve, ki rešujejo uporabnikove probleme. Dizajnersko razmišljanje uporabljajo nekatera najbolj uspešna podjetja 21. stoletja, kot so Google, Facebook, Apple in IDEO. Zagovorniki tega vedno bolj priljubljenega pristopa na več primerih poročajo o njegovi učinkovitosti (Berger, 2012).

Namen magistrskega dela je raziskati in analizirati, kateri so najpogostejši izzivi uporabe dizajnerskega razmišljanja v slovenski podjetniški praksi. Ugotoviti želim, s katerimi izzivi se najpogosteje srečujejo podjetniki, direktorji in strokovnjaki, ki pri svojem delu uporabljajo princip dizajnerskega razmišljanja. Na podlagi opravljene raziskave želim podati priporočilo podjetjem, kako zaobiti nevarnosti uporabe dizajnerskega razmišljanja.

Osnovna cilja magistrskega dela sta dva. V prvem, teoretičnem delu s pomočjo domače in tuje literature opisati dizajnersko razmišljanje in predstaviti njegovo uporabo v poslovnem svetu. V drugem, empiričnem delu z metodo polstrukturiranih intervjujev s slovenskimi podjetniki, direktorji in strokovnjaki, ki so se že srečali in imajo praktične izkušnje z dizajnerskim razmišljanjem, proučiti, kako se soočajo z izzivi uporabe dizajnerskega razmišljanja v poslovni praksi.

Raziskovalno vprašanje magistrskega dela se glasi: »Kateri so ključni izzivi uporabe dizajnerskega razmišljanja v slovenski podjetniški praksi?«

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega (prvi dve poglavji) in empiričnega dela (tretje poglavje). Prvi del vsebuje poglobljen teoretično-analitičen pregled strokovne literature ter znanstvenih člankov, predvsem tujih strokovnjakov s področja obravnavane teme. Drugi, empirični del magistrskega dela temelji na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne analize. Na koncu na podlagi analize zbranih podatkov analiziram ključne izzive uporabe dizajnerskega razmišljanja v slovenski podjetniški praksi ter podam priporočilo, kako zaobiti nevarnosti njegove uporabe. Magistrsko delo zaključim s sklepnimi ugotovitvami.

1 DIZAJNERSKO RAZMIŠLJANJE

1.1 Zgodovina in razvoj

Dizajn je široko opredeljen pojem, ki se je razvijal skozi čas. Dizajn kot razmišljanje so uveljavile posamezne agencije in nekatere največje gospodarske družbe na svetu. Koncept je nastal že v 80. letih prejšnjega stoletja, predvsem iz nuje po medsebojnem so-delovanju inženirjev, ki so analitično naravnani, in oblikovalcev, ki so naravnani intuitivno. Dizajn se je skozi različna zgodovinska obdobja razvijal kot prikazuje tabela 1. V prvem obdobju je bil poudarek dizajna na funkcionalnosti. Njegova glavna vloga je bila zagotavljanje ustrezne kakovosti produktov. Tipična primera takih organizacij sta AEG in Olivetti. V drugem obdobju je prevladoval dizajn kot stil. Ključna naloga je bila doseganje komunikacijske kakovosti. Razvil se je tudi dizajn management, katerega glavna vloga je bila vodenje projektov. Primera podjetij sta Alessi in Braun. Tretje obdobje zaznamuje dizajn kot proces. Najpomembnejša vloga dizajna je bila inovativnost, dizajn management pa je bil osredotočen na usmerjanje in vodenje razvoja novih izdelkov oziroma storitev. Primera takih organizacij sta Philips in Sony. Za četrto obdobje je značilen dizajn kot vodenje. Vloga dizajna je bila zagotavljanje kreativne strategije. Naloga dizajn managementa je bila upravljanje blagovnih znamk. Tipični predstavnik je podjetje Apple. Pri zadnjem, petem obdobju gre za obdobje dizajna kot razmišljanja. Njegova pglavitna vloga je oblikovanje novih izdelkov, storitev in poslovnih modelov. Vloga dizajn managementa je predvsem zagotavljanje kreativne organizacije. Primer takšne organizacije je IDEO (Savić, 2014).

Tabela 1: Razvoj dizajna skozi pet zgodovinskih obdobj

Obdobje	1940–1950	1960–1970	1980–1990	1990–2000	2000 in naprej
Primarni vidik Dizajna	Dizajn kot funkcija	Dizajn kot stil	Dizajn kot proces	Dizajn kot vodenje	Dizajn kot razmišljanje
Namen dizajna	Kakovost produktov	Komunikacija kakovosti	Inovativnost	Kreativna strategija	Novi poslovni modeli
Vloga dizajn managementa	/	Upravljanje projektov	Upravljanje razvoja produktov	Blagovna znamka	Kreativna organizacija
Primeri iz prakse	AEG, Olivetti	Allesi, Braun	Philips, Sony	Apple	IDEO

Prيرهjeno po Savić (2014).

1.1.1 Zgodovina

Thomas Alva Edison je trdil, da je uspeh inovacij odvisen od 1 odstotka genija in 99 odstotkov trdega dela. Pristop, ki ga je uporabil pri izumu električne žarnice, danes smatramo kot primer dizajnerskega razmišljanja. Njegova inovacija je temeljila na neposrednem opazovanju in razumevanju ljudi, zato je natanko vedel, kaj si ljudje želijo in kaj v svojem življenju potrebujejo (Brown, 2008). Schumacher in Mayer (2018) pojasnjujeta, da je dizajnersko razmišljanje inovativna metoda, ki so jo sprva uporabljali dizajnerji pri svojem delu, po letu 1980 pa se je njena uporaba razširila tudi na druga področja v poslovnem okolju. Danes dizajnersko razmišljanje ne pomeni samo modnega in grafičnega oblikovanja proizvodov ali storitev, ampak gre za inovativnost na različnih področjih. Osredotoča se predvsem na človeški vidik, zato se je potrebno čim bolj vživeti v uporabnikov način življenja, njegove potrebe in želje ter tako produkt povsem približati posameznikovim zahtevam.

Mosely, Wright in Wrigley (2018) dodajajo, da so dizajnersko razmišljanje pri reševanju problemov poučevali tako v neformalnih kot tudi v formalnih izobraževalnih institucijah. Prisotno je bilo v različnih disciplinah po vsem svetu, tako v akademskih vodah kot tudi v industrijskih panogah. Brown (2008) pravi, da so vodilne svetovno priznane univerze dizajnersko razmišljanje na začetku 3. tisočletja identificirale kot perspektivno metodo za poučevanje inovativnosti, ustvarjalnosti, razvoja novih izdelkov in kreativnega reševanja kompleksnih problemov. Dizajnersko razmišljanje kot ga poznamo danes, je bilo nadvse priljubljeno pri podjetju IDEO in na Stanfordski univerzi. Kmalu so bila nad njim navdušena tudi ostala velika podjetja, zato so želela sprejeti dizajnersko razmišljanje kot novo metodo za reševanje kompleksnih problemov na kreativen in inovativen način. Rauth, Köppen, Jobst in Meinel (2010) natančneje opisujejo njegov nastanek. Začetek poučevanja dizajnerskega razmišljanja, kar ponazarja d.school, izvira iz Stanforda in Potsdama. Koncept d.school je bil prvotno razvit v Stanfordu (ZDA) leta 2005. Glavni cilj je bil ustanoviti najboljšo oblikovalsko šolo in pripraviti bodoče inovatorje, da s prodornimi idejami ter dizajnerskim razmišljanjem navdihnejo multidisciplinarne time. Kmalu zatem, leta 2007, je pobudnik Hasso Plattner ustanovil podobno institucijo v Potsdamu (Nemčija). V prvih letih delovanja sta obe instituciji sodelovali z zaposlenimi iz podjetja IDEO, ki je učilo dizajnersko razmišljanje.

Včasih je bilo dizajnersko razmišljanje povezano z najbolj prepoznavnimi podjetji, ki so slovela po svojem dizajnu tako kot Apple, Samsung in Nike. V zadnjem času se je dizajnersko razmišljanje razširilo tudi v drugih organizacijah, kot so Kaiser Permanente, IBM in razne vladne agencije, ki ga uporabljajo tekom posameznih procesov. S tem svojim strankam zagotavljajo boljše storitve in posledično ustvarjajo učinkovitejše organizacije. S pomočjo takšnega pristopa in z ustaljenimi praksami organizacijskega razvoja podjetja rešujejo izzive 21. stoletja (Bevan, Robert, Bate, Maher & Wells, 2007; Body, 2008; Chesson, 2018).

1.1.2 Področja uporabe

Strokovnjaki za dizajn so se običajno ukvarjali z oblikovanjem, stiliranjem, dizajniranjem, preoblikovanjem in izdelovanjem artefaktov, vendar je v zadnjih letih uporaba dizajnerskega razmišljanja postala pomembna tudi na preostalih področjih, kot so poslovanje, inovacije in podjetništvo (Linton & Klinton, 2019, str. 3; Nielsen & Storvang, 2015). Černe Oven in Predan (2013) opisujeta, kako so nekatere stroke v primerjavi z oblikovalci prepoznale metodologijo dizajnerskega razmišljanja ne samo kot orodje kreativcev, ampak kot prednost v razmišljanju na vseh področjih: v izobraževanju, ekonomiji, managementu in drugje.

Leta 2015 je Hasso Plattner Institute iz Postdama izvedel najobsežnejšo raziskavo o uporabi dizajnerskega razmišljanja v organizacijah na svetovni ravni, v katero je bilo vključenih 1170 anketirancev. Rezultati so pokazali, da 72 % organizacij uporablja dizajnersko razmišljanje na tradicionalen način, bodisi znotraj oddelkov ali kot podporne funkcije, največ v oddelkih za marketing, raziskave in razvoj (Maurovič Anžur, 2017). Simon (1996) pravi, da dizajnersko razmišljanje na različnih področjih kreativno rešuje probleme, ustvarja inovativne rešitve, oblikuje nove poslovne modele, strategije, izdelke in storitve. Najprimernejša področja za uporabo dizajnerskega razmišljanja so tista, kjer prevladuje princip, kako bi lahko bilo in ne, kako dejansko trenutno je. Vanje sodijo inženiring, medicina, poslovne vede, arhitektura in slikarstvo. Maurovič Anžur (2017) pojasnjuje, da je dizajnersko razmišljanje razširjeno med visokotehnološkimi podjetji, start-upi in organizacijami, ki razvijajo inovativne rešitve ali potrebujejo inovativne rešitve za preoblikovanje svoje organizacije oziroma poslovnih procesov. Uporabljajo ga podjetniki, managerji srednjega razreda, projektni vodje, skrbniki blagovnih znamk, marketinški specialisti, svetovalci, IT specialisti, inovacijski timi in strokovnjaki za strateško planiranje. Dunne (2018) meni, da dizajnersko razmišljanje uporabljajo organizacije v vseh gospodarskih panogah.

Primer uporabe dizajnerskega razmišljanja, ki vključuje na novo opredeljen problem, se je zgodil pri enem izmed projektov na dizajnerski šoli v Stanfordu. Skupina se je sprva soočala z izzivom, da oblikuje poceni inkubator za nedonošenčke in dojenčke z majhno težo, rojene v državah tretjega sveta. Medtem ko je ekipa nekaj časa preživela v Nepalju in se pogovarjala z materami in zdravniki, so prišli do ugotovitve, da večina porodov poteka na podeželju, daleč stran od porodnišnic. Tako zagotavljanje inkubatorjev bolnišnicam ne bi bilo koristno. Problem, ki ga je bilo potrebno na novo opredeliti, se je nanašal na ogrevanje dojenčkov in ne na oblikovanje cenejših inkubatorjev. Po izvedeni metodi viharjenja možganov in izdelavi različnih prototipov, je ekipa razvila nekakšno spalno vrečo iz posebnega materiala, ki jo je mogoče oviti okoli dojenčka, da hkrati vzdržuje čistočo in ohranja toploto z vrelo vodo. Naprava je poceni, prenosna, preprosta za uporabo in deluje brez električne energije (Kelley & Kelley, 2012).

Kelley in Kelley (2013) v svojem delu opisujeta še en primer uporabe dizajnerskega razmišljanja. Gre za osebno izkušnjo Doug Dietz, zaposlenega v ameriškem konglomeratu General Electric (GE). Problem, ki ga je zaznal, je izhajal iz nezadovoljstva pacientov pri pregledih kot so računalniška tomografija (CT), rentgensko slikanje (X-Ray) in magnetna resonanca (MRI). Majhno deklico, ki je prišla na pregled, je bilo neizmerno strah enega izmed aparatov, ki omogoča vpogled v notranjost telesa. Deklica je začela jokati, saj je zanj takšen pregled predstavljal nelagodje in je bila zato potrebna anestezija. Takšnih primerov je bilo več kot 80 %, vendar so velikokrat morali zaradi pomanjkanja anesteziologov pregled prestaviti. Doug Dietz se je odločil, da bo poiskal rešitev. Opazoval je otroke, paciente, ki so vsakodnevno prihajali na preglede in se poskusil s pomočjo empatije vživeti v njihovo vlogo. Njihov rentgenski pregled je skušal spremeniti v otroško pustolovsko zgodbo. Tako so nanegli barvne nalepke na zunanjo stran naprave za pregledovanje telesa, z njimi prekrili tla, strop, stene in ostalo opremo. Ena izmed prvih tematik je bila piratska ladja, kjer je bilo otrokom naročeno, da morajo zaradi plovbe ostati ves čas pri miru, kar je pri pregledu ključnega pomena. Tako je s pomočjo dizajnerskega razmišljanja prišel do rešitve, ki je hkrati omogočala dober vpogled v notranjost otroškega telesa in namesto strahu predstavljala nepozabno otroško doživetje, ki so si ga otroci celo želeli ponoviti.

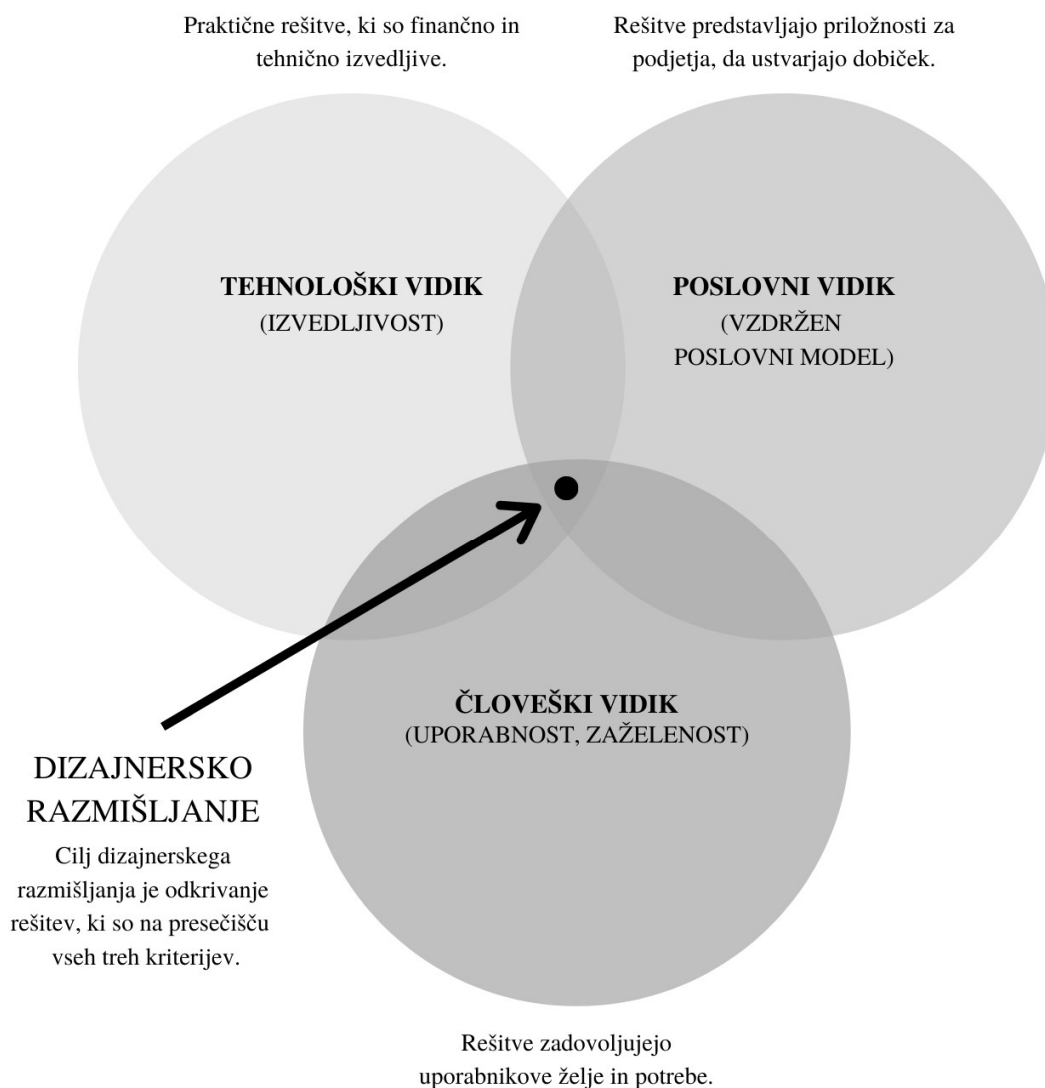
Berger (2012) predstavlja primer uporabe dizajnerskega razmišljanja, kjer je prikazana tekmovalnost med podjetjema Procter & Gamble in Colgate-Palmolive na začetku 70. let. Colgate-Palmolive je na trg ponudil novo milo, tako imenovano Irish Spring, ki je vsebovalo zelene vzorce. Zaradi izjemne priljubljenosti izdelka med kupci je podjetje v tistem času postalo vodilno v panogi. Procter & Gamble jih je želel posnemati in doseči enake rezultate, zato so začeli snovati svoje milo z zelenimi vzorci. Poslovni svetovalec Min Basadur, ki jim je pri tem pomagal, se je spraševal, zakaj so se lotili izdelave enakega mila kot ga proizvaja konkurent. Odgovor je bil jasan – na ta način so želeli premagati Colgate-Palmolive. Basadur je podjetju Procter & Gamble predlagal, da si naj pri iskanju novega produkta raje pomagajo z vprašanjem »Kako lahko?« (angl. How might we, HMW). Na podlagi na novo zastavljenih vprašanj so razvili milo Coast. Za kupce je bil občutek svežine, ki ga je nudilo milo, ključnega pomena. Podjetje Procter & Gamble z novim milom Coastsicer sicer ni tako uspešno osvojil trga, kot ga je predhodnik, vendar je bila to zagotovo boljša rešitev, kot da bi naredili še eno zeleno milo.

1.2 Opredelitev

Brown (2008), eden od utemeljiteljev uporabe dizajnerskega razmišljanja v poslovnem svetu, pravi, da je dizajnersko razmišljanje temeljni podjetniški pristop za reševanje problemov in razvijanje inovativnih rešitev. Zajema tri ključne elemente: tehnološki vidik, človeški vidik in poslovni vidik. Dobre in inovativne rešitve ležijo na presečišču

vseh treh elementov, kot prikazuje slika 1. Presek vseh treh področij lahko privede do inovacij. Ta področja morajo biti izvedljiva (kaj je tehnološko izvedljivo v bližnji prihodnosti), zaželena (kaj si ljudje želijo in kaj je za njih uporabno) in ekonomsko upravičena (kaj lahko postane vzdržen poslovni model). Zame je ta definicija najpomembnejša, zato jo v magistrskem delu še posebej izpostavljam.

Slika 1: Dizajnersko razmišljanje kot pristop reševanja problemov



Prirejeno po Brown (2009, str. 20); Chesson (2018, str. 75); Prodan & Vahčič (2008, str. 10).

Tehnološki vidik

Pri razvijanju proizvodov in storitev je potrebno biti predvsem pozoren na njihovo funkcionalnost in tehnično izvedljivost. Prav tako je pomemben dizajn izdelkov in celoten proces storitev.

Človeški vidik

Proizvodi in storitve obstajajo z namenom, da zadovoljujejo človeške potrebe. Za vse izdelke je ključnega pomena, da so zaželeni pri uporabnikih in da so kupci zanje pripravljeni plačati zastavljeno ceno.

Poslovni vidik

Vse dobre rešitve morajo biti dobičkonosne, kar pomeni, da je treba proizvode in storitve prodati po ceni, ki je višja od stroškov proizvodnje. Končni izdelki morajo biti ekonomsko upravičeni, saj le tako lahko podjetja ustvarjajo dobiček.

Tehnološke, človeške in poslovne spremembe so glavne omejitve, ki so lahko vzrok turbulentnega okolja v organizacijah. Organizacije se spoprijemajo s turbulentnim okoljem tako, da poudarijo katero koli od teh treh omejitev, bodisi tisto, ki najbolj ustreza njihovem poslovnem modelu bodisi se osredotočijo na tehnološke dosežke. Kljub temu da se procesi dizajnerskega razmišljanja ponavljajo skozi različna področja, se najbolj poudarja človeške potrebe. Namen dizajnerskega razmišljanja je odkriti rešitve, ki so hkrati inovativne in praktične. Na ta način se iščejo rešitve, ki ustrezajo merilom zaželenosti, izvedljivosti in dobičkonosnosti. Zaželenene rešitve so tiste, ki si jih stranke želijo in izpolnjujejo njihove potrebe. Rešitve morajo biti izvedljive, tako s praktičnega kot tudi s finančnega in tehničnega vidika. Prav tako morajo biti sposobne preživeti na trgu in ustvarjati vrednost za podjetja, kar pomeni, da imajo vzpostavljen poslovni model. Dizajnersko razmišljanje je temelj za odkrivanje rešitev, ki so na presečišču zaželenosti, izvedljivosti in sposobnosti preživetja na trgu (Prodan & Vahčič, 2008).

Dizajnersko razmišljanje v splošnem opredelimo kot uporabo dizajnerske metode za ustvarjalno reševanje osebnih, družbenih ali poslovnih problemov (Zupan & Nabergoj, 2018, str. 49). Dizajnersko razmišljanje je metoda odkrivanja uporabnikovih potreb, ki pomaga pri oblikovanju podjetniških produktov. Z njeno pomočjo se lahko poišče nove poslovne priložnosti in izboljša že obstoječe projekte (Faljić, 2017). Dizajnersko razmišljanje je celostni pristop reševanja problemov, ki v osredje postavlja uporabnika in omogoča razvoj kreativnih ter inovativnih rešitev. Gre za način razmišljanja, ki je usmerjen v iskanje novih rešitev, saj se fokusira na priložnosti in možnosti, namesto na ovire in probleme (Servis8, zavod za inovacije, izobraževanje in delavnice oblikovanja storitev, 2018).

Schumacher in Mayer (2018, str. 496) pojasnjujeta, da dizajnersko razmišljanje v praksi deluje kot odgovor na izzive, ki izhajajo iz potreb končnega uporabnika, novih tehnoloških znanj in spreminjajočih poslovnih modelov. Ključna načela tega pristopa so osredotočenost na uporabnika, definiranje problemov, vizualizacija, eksperimentiranje in raznolikost. Linton in Klinton (2019) pravita, da sta neprestano iskanje novih idej in nenehno premišljevanje o obstoječih rešitvah osrednja vidika dizajnerskega razmišljanja. Za razliko od njiju Colombo, Cautela in Rampino (2017, str. 570)

poudarjajo, da so osebna izkušnja, strast in notranja motivacija temeljne sestavine za ustvarjanje podjetniške izkušnje z dizajnerskim razmišljanjem. Dizajnersko razmišljanje opredeljujejo kot disciplino, ki s preoblikovanjem izboljša uporabniško izkušnjo in pri zasnovi novih produktov resnično spremeni njihov pomen.

Eden izmed idejnih očetov uporabe dizajnerskega razmišljanja v poslovnem svetu je Roger Martin, nekdanji dekan Rotman School of Management, ki dizajnersko razmišljanje definira kot »pripravljenost in sposobnost gradnje boljših rešitev, kot že obstajajo« (Martin, 2004). Kljub soglasju o številnih prednostih vključevanja in uporabe dizajnerskega razmišljanja pri upravljanju v organizacijah, še vedno ne obstaja nobena univerzalna definicija (Schumacher & Mayer, 2018). Dizajnersko razmišljanje se lahko opredeli tudi kot skupek treh stvari:

- načina razmišljanja (miselnosti), ki se uporablja v organizacijah,
- procesa, ki je sestavljen iz posameznih korakov in
- orodij, ki jih je potrebno imeti ter jih znati pravilno uporabljati.

1.3 Miselnost

Da podjetniki, managerji in inovatorji uspešno uporabijo metodologijo dizajnerskega razmišljanja, morajo upoštevati poseben način razmišljanja. Prav tako je pomembno znanje, ki ga posamezniki pridobijo z informiranjem, razumevanjem in uporabo dizajnerskega razmišljanja. Izkušnje pridobivajo na podlagi strokovnih znanj in praktičnega dela. Schweitzer, Groeger in Sobel (2016, str. 74) v svojem delu predstavljajo enajst predpostavk, ki skupaj ponazarjajo miselnost dizajnerskega razmišljanja. Raziskava temelji na opravljenih intervjujih z inovacijskimi managerji, ki uporabljajo dizajnersko razmišljanje v organizacijah tekom inovacijskih projektov. Posamezniki izhajajo iz organizacij, ki delujejo v Avstraliji ali Nemčiji. Opisane kognitivne in vedenjske komponente miselnosti dizajnerskega razmišljanja, ki so ključnega pomena za uspešno uporabo dizajnerskega razmišljanja, so predstavljene v nadaljevanju.

Empatija

Empatija je sposobnost vživljanja se v drugo osebo z namenom čim boljšega razumevanja in zavedanja njenega počutja. Cilj empatije je prepoznati uporabnikove potrebe, izzive in priložnosti za izboljšave. Ključnega pomena pri dizajnerskem razmišljanju je zavedanje, kako ustvariti dodano vrednost pri uporabnikih, zato je potrebno razumeti svoje stranke, še preden se ustvari produkt. Posamezniki, najpogosteje so to študenti, podjetniki in inovatorji, se pri ustvarjanju novih produktov poistovetijo s končnimi uporabniki. Njihov cilj je rešiti težavo za končnega uporabnika, kar zahteva visoko raven empatije. Vživeti se morajo v oblikovanje rešitve za nekoga drugega in razmisliti o njeni funkcionalnosti z vidika uporabnika. Predstavljati si

morajo, kako izdelek doživlja druga oseba (Shively, Stith & Rubenstein, 2018). Prav tako je pomembna empatija do sodelavcev in vseh ostalih deležnikov kot so zaposleni, dobavitelji in poslovni partnerji. Empatija vključuje tako razum kot čustva, različne vpogleda, intuicijo in navdih. Vse to pripomore k oblikovanju celostnih in učinkovitih rešitev (Glen, Suciu, Baughn & Anson, 2015).

Tesno sodelovanje (multidisciplinarnost)

Pomembno vlogo pri ustvarjanju dodane vrednosti imata tesno sodelovanje med ljudmi in iskanje novega znanja s predpostavljanjem, da se sprejema raznolikost. Včasih se določena znanja skrivajo v nepričakovanih disciplinah, zato je multidisciplinarnost zelo pomembna. Potrebno je upoštevati različna mnenja ljudi, tako strokovnjakov kot posameznikov, ki so od danega problema povsem odtujeni in na dano situacijo gledajo z drugega zornega kota. Vedno bolj zahtevni izdelki, storitve in doživetja danes niso več plod samotnih ustvarjalnih genijev, ampak navdušenih posameznikov, ki tvorijo interdisciplinarne skupine. Mnogi najboljši uporabniki dizajnerskega razmišljanja imajo izkušnje v več kot samo eni disciplini (Brown, 2008).

Radovednost

Radovednost, neprekinjena želja po novem znanju in odprtost do novih stvari so del miselnosti, ki se jo uporablja pri dizajnerskem razmišljanju. Uporabniki dizajnerskega razmišljanja sledijo procesu raziskovanja in se sproti učijo, tako da raziskujejo, eksperimentirajo, testirajo in pridobivajo povratne informacije od mnogih deležnikov (Plattner, Meinel & Leifer, 2012; Schweitzer, Groeger & Sobel, 2016). Kadar se predpostavke uporabnikov dizajnerskega razmišljanja razlikujejo od pridobljenih rezultatov raziskav, morajo biti uporabniki še toliko bolj radovedni in pozitivno razmišljati (Schweitzer, Groeger & Sobel, 2016).

Zavedanje se procesa (čuječnost)

Pomembno se je zavedati, v katerem delu procesa se posameznik oziroma skupina trenutno nahajajo. Nezavedanje procesa je po navadi največja napaka, ki jo stori večina ljudi pri uporabi dizajnerskega razmišljanja. Posamezniki morajo natančno vedeti, v katerem koraku procesa se trenutno nahajajo, ali je na primer čas za iskanje idej ali je zaželeno testiranje prototipov pri potencialnih uporabnikih. Močno prizadevanje posamezne faze dizajnerskega razmišljanja je ključno, saj morajo udeleženci natanko vedeti, kdaj uporabiti divergentno mišljenje in kdaj konvergentno mišljenje (Schweitzer, Groeger & Sobel, 2016).

Eksperimentiranje

Dizajnersko razmišljanje daje velik poudarek eksperimentiranju, ki ga je v organizacijah precej malo, zato velikokrat prihaja do razkoraka med teorijo in prakso. Vsak projekt je zaželeno testirati, da se ugotovi, ali so zastavljene predpostavke resnične ali ne. Hkrati se da na takšen način izogniti velikim stroškom in prihraniti čas, da se stvari preveri, spremeni ter ustvari nove rešitve. Proces vključevanja uporabnika v situacijo z

opazovanjem in s povratnimi informacijami je ključnega pomena, saj predstavlja refleksijo eksperimentiranja (Glen, Suci, Baughn & Anson, 2015).

Usmerjenost k izvedbi

Misli in besede morajo biti usmerjene k dejanjem. Potrebno je določiti naloge in razdeliti posamezne funkcije v organizaciji. Pomembno je neprestano preizkušanje in prototipiranje, saj se le tako ustvarijo najboljše rešitve. Usmerjenost k izvedbi pomeni, da sprejete odločitve ne temeljijo zgolj na razpravi ali samo na razmišljanju, ampak na dejstvih. Zaradi tega so predhodne izkušnje, eksperimentiranje in povratne informacije ključnega pomena. Vsaj ena povratna informacija o možnosti izboljšave je boljša kot nobena o številnih možnostih (Schweitzer, Groeger & Sobel, 2016).

Spodbujanje kreativnosti

Kreativnost bo v prihodnosti ena izmed treh najpomembnejših veščin, ki jih bodo potrebovali zaposleni. Svetovni gospodarski forum (World Economic Forum, 2016) navaja, da bodo morali zaposleni zaradi novih izdelkov, novih tehnologij in novih načinov dela postati bolj kreativni, da bodo kos tem spremembam. Ena izmed tehnik za spodbujanje kreativnosti je deBonovih 6 klobukov, ki jo uporabljajo tudi podjetniki, ki tekom svojega dela »nosijo« več različnih klobukov, kar pomeni, da prevzemajo različne vloge. Metoda 6 klobukov razmišljanja zajema (De Bono, 2005):

- Moder klobuk, ki predstavlja strukturo.
- Bel klobuk, ki predstavlja informacije.
- Rdeč klobuk, ki predstavlja čustva.
- Rumena klobuk, ki predstavlja vrednost.
- Črna klobuk, ki predstavlja previdnost.
- Zelen klobuk, ki predstavlja kreativnost.

Podjetniki pri svojem vsakodnevem delu prevzemajo različne vloge, kar močno vpliva na njihovo razmišljanje in odločitve. Pri prepoznavanju in načrtovanju novih poslovnih priložnosti gledajo na stvari iz različnih zornih kotov, kar spodbuja njihovo kreativnost in omogoča doseganje boljših rešitev (Mathias & Williams, 2017). Zanimiv pa je podatek, da se ima zelo malo ljudi za kreativne osebe. To med drugim dokazujejo izkušnje profesorjev s študenti – slednji se na vprašanja glede njihove ustvarjalnosti le redko odzovejo pritrdilno (Rauth, Köppen, Jobst & Meinel, 2010).

Sprejemanje tveganj

Uporabniki dizajnerskega razmišljanja morajo biti naklonjeni tveganju in znati sprejemati negotovost. Skupine posameznikov, ki uporabljajo dizajnersko razmišljanje, ustvarjajo precej drugačne rešitve od tistih, ki te metode ne uporabljajo. Njihove odločitve temeljijo na potencialnih rešitvah, ki so sicer lahko tvegane, a so hkrati relevantne za prihodnost. Sposobnost obravnavanja problema kot celote in sprejemanje

negotovosti, uporabnikom dizajnerskega razmišljanja, namesto omejevanja, omogoča ustvarjanje inovacij (Martin, 2009; Schweitzer, Groeger & Sobel, 2016).

Optimizem

Ena izmed pomembnih stvari pri oblikovanju vedenja s pomočjo dizajnerskega razmišljanja je sposobnost izkazovanja občutka za optimizem. Optimizem je pomemben za krepitev zagona v projektih in za uresničevanje novih idej kot inovativnih rezultatov (Beverland & Farrelly, 2007; Schweitzer, Groeger & Sobel, 2016). Na stvari je potrebno gledati optimistično, saj ne glede na to, kako velik izziv predstavljajo omejitve danega problema, je vsaj ena potencialna rešitev boljša od vseh obstoječih alternativ (Brown, 2008).

Želja in odločnost

Poleg pozitivnega vedenja in optimizma je pri uporabnikih dizajnerskega razmišljanja zelo izrazita želja po spremembah, ker uporabniki stremijo k izboljšanju dane situacije. Želja je pomembna komponenta, saj daje priložnost za potencialne spremembe in ustvarjanje novih rešitev. Za doseganje velikih rezultatov je vedno potrebna sprememba, ki pa lahko nasprotuje trenutnemu stanju, zato je zahtevana velika mera odločnosti. Odločnost vodi do uresničevanja posameznikovih idej (Schweitzer, Groeger & Sobel, 2016).

Konstruktivna kritičnost

Schweitzer, Groeger in Sobel (2016) pravijo, da je v procesu dizajnerskega razmišljanja zaželen konstruktivna kritičnost, ki vključuje odprto razmišljanje o vseh možnostih, zlasti v zgodnjih fazah. To je pomembno zaradi tega, ker se na takšen način ideje ne zatirajo brez potrjevanja in dokazovanja, hkrati pa iz dobrih idej nastanejo še uspešnejši rezultati. Postavljanje kritičnih vprašanj je zaželeno zaradi preverjanja informacij in iskanja ustreznih idej. Uporabniki dizajnerskega razmišljanja se zavedajo možnosti pristranskosti, zato že na začetku testirajo potencialne ideje in stremijo k uspešnosti.

Miselnost dizajnerskega razmišljanja se navezuje na »bricolage« in »bootstrapping«. »Bricolage« je eden izmed konceptov, ki predstavljajo temelj podjetniškega delovanja. Opisuje ustvarjanje nove vrednosti z uporabo sredstev, ki so trenutno na voljo. Razpoložljivi viri so namenjeni reševanju zaznanih problemov ali ustvarjanju novih priložnosti. Bistvo tega koncepta je ustvariti nekaj iz nič (Welter, Mauer & Wuebker, 2016). Podoben kot je način »bricolage«, ki temelji na miselnosti *naredi sam* (angl. do it yourself, DIY), je tudi princip »bootstrapping«, kjer gre za eno izmed oblik financiranja podjetij, kjer podjetnik financira podjetje iz svojega lastnega žepa in želi imeti celoten nadzor nad svojim produktom.

1.4 Proces

Chesson (2018) pravi, da tako kot pojem dizajnersko razmišljanje nima enotne opredelitve, tudi ne obstaja ustaljen način vključitve in uporabe njegovega procesa v organizacije. V literaturi obstajajo številni modeli, ki ponazarjajo proces dizajnerskega razmišljanja. Zupan in Nabergoj (2014, str. 54) pojasnujeta, da dizajnersko razmišljanje v osnovi sestavlja procesni tok, ki je v literaturi prikazan z različnim številom faz, in sicer od tri (Brown, 2008) do sedem (Simon, 1996). Med njimi obstajajo razlike v podrobnosti razdelitve posamezne faze, saj nekateri avtorji več faz združijo v eno oziroma eno razdelijo na več faz. Njihova vloga in vrstni red znotraj metodologije ostane enaka. Proces dizajnerskega razmišljanja ni popolni linearni proces, ampak gre za iterativni proces, saj se lahko posamezne faze ponovijo (Henriksen, Richardson & Mehta, 2017). Podobno menijo tudi Huber, Peisl, Gedeon, Brodie in Sailer (2016), ki pravijo, da se zaznani problemi in potencialne rešitve lahko neprestano spreminjajo in preoblikujejo. Glavni namen je poiskati čim več različnih možnosti.

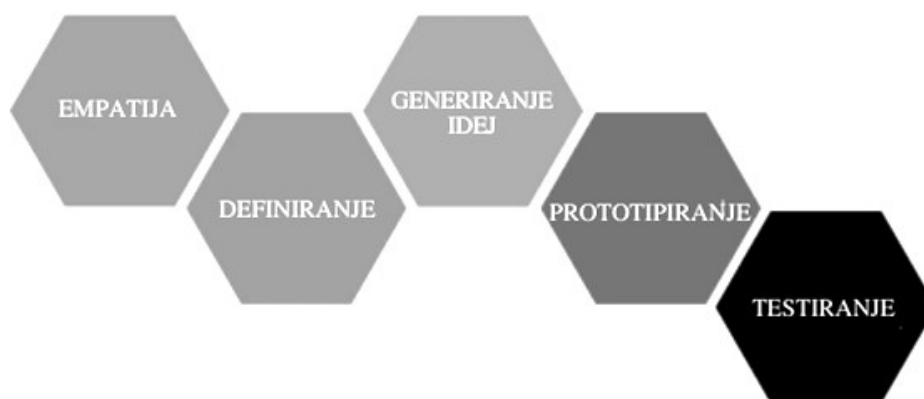
Dobitnik Nobelove nagrade, Herbert Simon, je zasnoval enega izmed prvih modelov procesa dizajnerskega razmišljanja, ki zajema sedem stopenj. Čeprav imajo lahko modeli različno število stopenj, vsi temeljijo na istih načelih iz Simonovega modela (Simon, 1996). Različne šole, ki učijo podjetništvo po metodi dizajnerskega razmišljanja in podjetja, ki jo uporabljajo pri svojem razvoju, poudarjajo predvsem modele s petimi, štirimi ali tremi fazami (Irbite & Strode, 2016). Vsi trije modeli prikazujejo proces dizajnerskega razmišljanja in vsak izmed njih je uporaben, če se ga smiselno prilagodi želenim potrebam. V nadaljevanju opisujem zgolj proces s petimi fazami, ki ga je predlagal Hasso Plattnerjev inštitut za oblikovanje na Stanfordu (d.school). Pri izbranem procesu s petimi fazami sta v ospredju uporaba in poučevanje dizajnerskega razmišljanja (Soegaard, 2018).

1.4.1 Proces s petimi fazami

Najpogosteje se uporablja model s petimi fazami (slika 2), zato ga uporabljam skozi celotno magistrsko delo. Henriksen, Richardson in Mehta (2017) pravijo, da je v prvi fazi, fazi empatije, ključno opazovanje in razumevanje uporabnikovega vedenja, zato se je potrebno vživeti v njegovo vlogo. Pri tem je v pomoč pogovor ali intervju, saj se je tako lažje poistovetiti z uporabniki, ki imajo pereč problem. S pomočjo pridobljenih spoznanj in ugotovitev je mogoče nadaljevati proces in poglobiti razumevanje o problemu. V drugi fazi, fazi definiranja, se je potrebno s pomočjo vpogledov iz prejšnje faze osredotočiti na dano težavo. Na podlagi predhodnih podrobnosti se natančno opredeli in definira problem. Tretja faza je faza generiranja idej, kjer je potrebno zbrati maksimalno število idej in jih zapisati. V pomoč je lahko tehnika viharjenja idej (angl. brainstorming). Cilj je gledati »izven okvirjev« (angl. out of the box), zato so zaželenе najbolj nenavadne in nepričakovane ideje. Prav tako ni napačnih idej, saj presojanje

zavira možnost iskanja in ustvarjanja novih idej. V četrti fazi, fazi prototipiranja, se iz ene ali več idej ustvari prototip, ki ga je mogoče kasneje preizkusiti. Brown (2008) pojasnjuje, da so prototipi lahko fizični, izkustveni ali virtualni. Namen te faze je izkoristiti priložnost, da se ideje konkretno čim hitreje oblikujejo v rešitve. Glavni cilj ni doseganje končnih produktov. V zadnji fazi, fazi testiranja, se prototip testira pri dejanskih ali potencialnih uporabnikih. S pomočjo opazovanja, komuniciranja in anket se pridobi povratne informacije o prototipu, na podlagi katerih sledijo izboljšave. Lahko se zgodi, da je potrebno celoten problem na novo definirati in se vrniti na začetek. Dizajnersko razmišljanje je iterativno, zato se lahko v vsakem trenutku posamezna faza ponovi (Henriksen, Richardson & Mehta, 2017). Podobno menita tudi Zupan in Nabergoj (2014), ki pravita, da kljub temu da vsaka faza logično sledi prejšnji, se v praksi njihova uporaba pogosto prepleta in ponavlja zaradi možnosti izboljšave končne rešitve.

Slika 2: Proces dizajnerskega razmišljanja s petimi fazami



Prirejeno po Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University (2009).

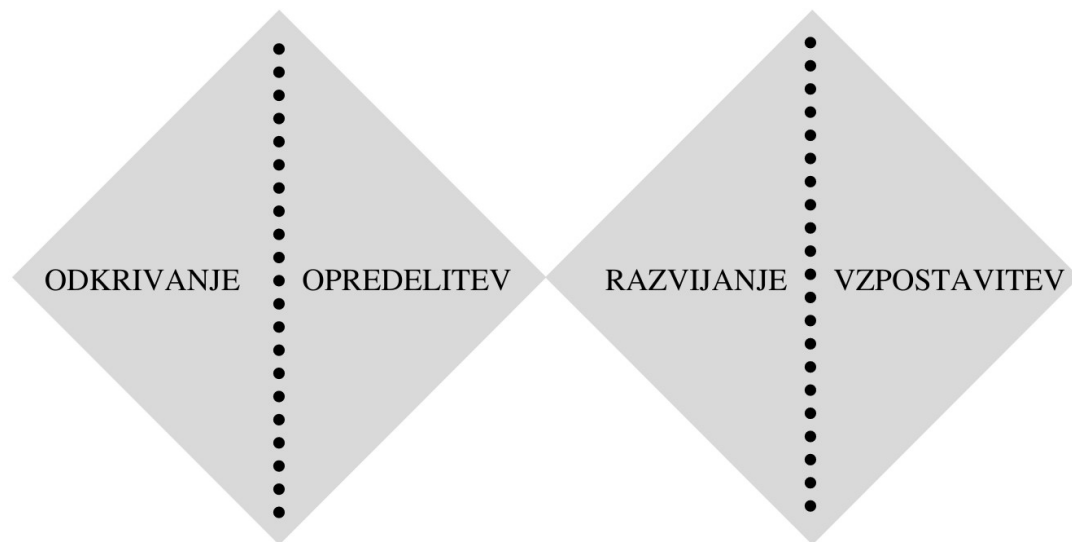
Glen, Suciu, Baughn in Anson (2015) poudarjajo, da se prototipiranje pri dizajnerskem razmišljanju precej razlikuje od prototipiranja v inženirstvu. V inženirstvu se prototipiranje osredotoča predvsem na razvojni proces, saj se iz surovin ustvari končni izdelek. Pri dizajnerskem razmišljanju se s pomočjo prototipa predstavi zasnovano idejo in pridobi povratne informacije, ki služijo za nadaljnje izboljšave produkta. Ustvarjanje prototipa mora biti čim hitrejše in izvedeno s čim nižjimi stroški. Podobno meni tudi Maurya (2017), ki pravi, da je bistvenega pomena ustvariti najosnovnejši sprejemljivi produkt (v nadaljevanju NSP) in ga predstaviti potencialnim uporabnikom. Le-ti pomagajo izboljšati dizajn, pozicioniranje in določiti ceno za predstavitev na trgu.

1.4.2 Divergentno in konvergentno mišljenje v procesu

V literaturi je mogoče zaslediti, da proces dizajnerskega razmišljanja ponazarja dvojni diamant (angl. double diamond), ki ga je razvil Design Council (2007). Proces poteka

od raziskovanja problema, definiranja izziva, iskanja idej do razvoja čim bolj enostavnih prototipov in vrednotenja rešitve. Vse faze v procesu se lahko ponovijo (Maurovič Anžur, 2018). Dvojni diamant, ki se uporablja v podjetništvu, vključuje vse sestavine ter metode (kvalitativne, kvantitativne) za razvijanje strategije in ustreznega dela v timu. Sestavljen je iz štirih faz, predstavljenih v dveh sosednjih diamantih, kot prikazuje slika 3. V prvem diamantu sta ključnega pomena odkrivanje (raziskovanje) in opredelitev (definiranje) problema. V drugem diamantu ključni vlogi igrata razvijanje (razvoj) in vzpostavitev (prototipiranje) rešitve.

Slika 3: Dvojni diamant



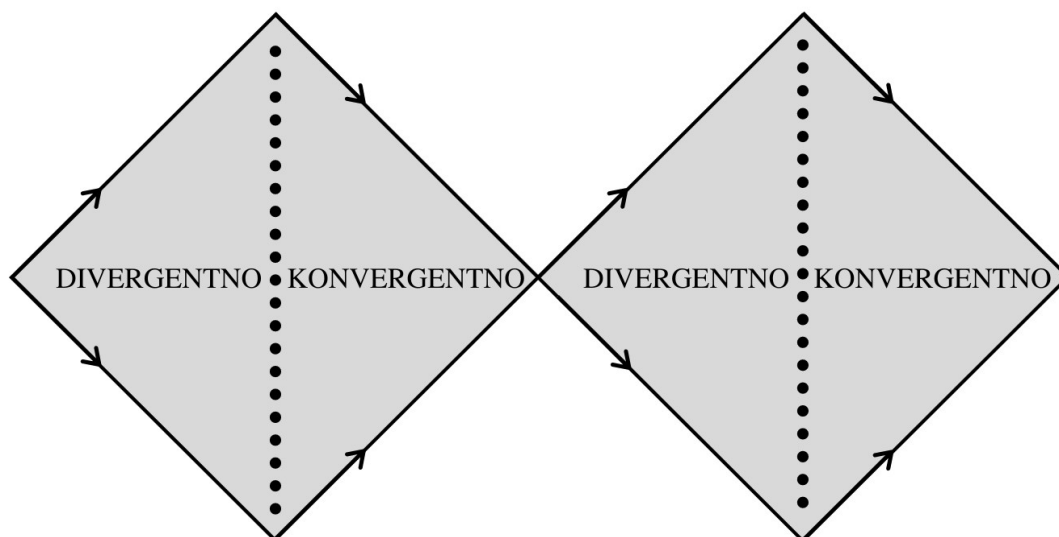
Prirejeno po Design Council (2007); Servis 8, zavod za inovacije, izobraževanje in delavnice oblikovanja storitev (2018).

Dvojni diamant zajema štiri faze, ki se lahko v praksi ponovijo, dokler se ne doseže zadanih ciljev. Tudi po zaključeni zadnji fazi se proces ne zaključi, saj se produkti in storitve skozi čas spreminjajo in neprestano izboljšujejo. V prvi fazi odkrivanja oziroma raziskovanja se identificira problem, priložnost in potrebo. Gre za globok vpogled v delovanje in vedenje uporabnikov. V drugi fazi opredelitve oziroma definiranja se analizira rezultate iz prejšnje faze. Ugotovitve se strni v povzetek, ki nosi smiselno sporočilo za vse udeležence. Tretja faza, faza razvijanja, temelji na iskanju različnih rešitev in odgovorov na problem. Sledi testiranje izdelka ali storitve s končnimi uporabniki. Zadnja, četrta faza, zajema vzpostavitev produkta na trg. S pomočjo različnih mehanizmov se od uporabnikov pridobi povratne informacije za možne izboljšave (Design Council, 2007; Servis 8, zavod za inovacije, izobraževanje in delavnice oblikovanja storitev, 2018).

Za vsako fazo je značilno konvergentno ali divergentno razmišljanje (Irbite & Strode, 2016). Shematski prikaz dvojnega diamanta na sliki 4 ponazarja, kateri način mišljenja se uporabi v posamezni fazi. V prvi in tretji fazi je zahtevano divergentno mišljenje,

medtem ko v drugi in četrti fazi poteka konvergentno mišljenje. V vsaki fazi se izmenjujeta lateralno in vertikalno razmišljanje (Design Council, 2007; Servis 8, zavod za inovacije, izobraževanje in delavnice oblikovanja storitev, 2018).

Slika 4: Divergentno in konvergentno mišljenje v procesu dizajnerskega razmišljanja



Prerejeno po Servis 8, zavod za inovacije, izobraževanje in delavnice oblikovanja storitev (2018); Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider (2018, str. 89).

1.5 Orodja

Za lažje razumevanje in boljšo ponazoritev posameznih orodij dizajnerskega razmišljanja jih bom v nadaljevanju opisala v enakem zaporedju kot si sledijo faze procesa dizajnerskega razmišljanja. V vsaki posamezni fazi bom opredelila in podrobneje predstavila najbolj pogosta orodja, ki se uporabljajo. Ker se najpogosteje uporablja model s petimi fazami (empatija, definiranje, generiranje idej, prototipiranje, testiranje), bom v nadaljevanju uporabila le-tega. Projekti, ki so zasnovani s pomočjo dizajnerskega razmišljanja, se med seboj razlikujejo, kljub temu da se v vsaki fazi lahko uporabljajo enaka orodja. Pred začetkom vsakega posameznega projekta je potrebno jasno opredeliti dizajnerski izziv (angl. design challenge), ki mora biti izvedljiv, točno določen in navdihujoč. Izhajati je treba iz problema in ne rešitve (Hwa, Leow, Lau, Ho & Yong, 2017).

V fazi empatije se spoznava uporabnike, za katere se oblikuje in razvija rešitev. Empatijo se lahko doseže z opazovanjem, vživljanjem v situacijo in s pogovorom oziroma intervjujem z uporabnikom. Opazovanje uporabnika in njegova interakcija z okoljem pripomoreta k razumevanju kdo je, o čem razmišlja in kako se počuti. Z opazovanjem se lahko prepozna marsikatero uporabniško potrebo ali problem. Vživljanje v situacijo omogoča preizkusiti določen problem na lastni koži in pripomore

k doseganju visoke stopnje empatije za uporabnika. Najboljši način vživljanja v situacijo uporabnika je doživljanje enake izkušnje kot uporabnik. S pomočjo pogovora ali intervjuja z uporabnikom se je možno osredotočiti na človeške zgodbe in izkušnje, ki poglobijo razumevanje, kdo so uporabniki v resnici, kakšne so njihove vrednote in kaj v življenju potrebujejo. Uporabnika je vedno bolje povprašati po preteklih izkušnjah kot pa željah in namenih za prihodnost, saj se tako izognemo laganju in navajanju neresničnih podatkov.

Pri postavljanju vprašanj sogovorniku je priporočljivo postavljati odprta vprašanja. Prav tako so pomembna podvprašanja »zakaj«, saj le tako sogovornik razkrije svoje resnične motive, izkušnje in namene. Spraševati je potrebno po konkretnih situacijah in dogodkih, ki so povezani z dizajnerskim izzivom, zato se je bolje izogibati izrazoma *običajno* ali *v povprečju*. Sogovornika je treba spodbujati, da predstavi čim bolj konkretne zgodbe in da pove čim več. Pomembna je tudi neverbalna komunikacija, saj včasih uporabniki zaradi vljudnosti pohvalijo rešitev, v resnici pa se soočajo z nešteto izzivi. Kadar neverbalna komunikacija ni v skladu s tem, kar govorijo, je potrebno uporabnike motivirati, da zaupajo svoje težave in pomisleke. Seveda pri tem sogovorniku ni dovoljeno dajati namigov in sugerirati odgovorov iz lastnih izkušenj, ampak se jih sprašuje čim bolj nevtrarno, da sami predstavijo svoje izkušnje.

Na pogovor ali intervju z uporabnikom se je priporočljivo dobro pripraviti, zato so nam v pomoč različna orodja dizajnerskega razmišljanja. Eno izmed orodij za prepoznavanje potreb strank je zemljevid empatije (angl. empathy map). Omogoča opredeliti uporabnikove potrebe na podlagi vidnega, slišnega, njegovih misli, čustev, negativnih in pozitivnih stvari, s katerimi se sooča. Z uporabo zemljevida empatije se lažje generira vprašanja, ki so namenjena intervjuvancu (Hwa, Leow, Lau, Ho & Yong, 2017). Zelo uporaben je tudi zemljevid uporabniške poti (angl. user/customer journey map). Z njegovo pomočjo se lahko natančno opiše posamezen proces, saj sistematično zajame vse korake in poglobi razumevanje o njegovem delovanju (Hwa, Leow, Lau, Ho & Yong, 2017). Z uporabo orodja persona se oblikuje »zorni kot«, ki temelji na resničnih uporabnikih. Zapišemo osebne podatke uporabnikov (ime, spol, starost, poklic, izobrazba, kraj bivanja) in na kratko opišemo njihov način življenja (hobiji, socialno življenje, vrednote, cilji, motivacija, izzivi) ter ostale pomembne informacije, ki imajo vpliv na njihovo odločanje in obnašanje (Servis 8, zavod za inovacije, izobraževanje in delavnice oblikovanja storitev, 2018). V fazi definiranja izziva so torej v pomoč zgornja tri orodja, saj se na podlagi pridobljenih informacij in s pomočjo vpogleda v dejstva, ki jih navede uporabnik, opredeli in podrobneje opiše njegov problem. Sogovornik se lahko spopada z večjim številom problemov, zato se je potrebno fokusirati le na glavne in najbolj pereče probleme.

Med pogovorom se zapiše vse uporabnikove potrebe in spoznanja, ki služijo pri prepoznavanju njegovih problemov. Priporočljivi so neposredni citati, da se pridobi uvid. Pomembne so teme, ki se pri uporabnikih ponavljajo, kajti če se veliko ljudi

spoprijema z istim problemom, je to podjetniška priložnost. Išče se predvsem nenavadne stvari, kar se lahko ponazori z »modrimi jabolki«. Le-ta so lahko:

- strupena (problem se pusti na miru),
- gnila (problema se ne rešuje),
- jabolka, ki bodo zelena (rešitev, ki ponazarja trend),
- jabolka so vsa v resnici modra, a je večina pobarvanih na rdeče (večina govori eno, v resnici mislijo in delajo drugo).

V fazi generiranja idej so na voljo različne metode in tehnike kreativnega razmišljanja, saj več idej kot je, večja je verjetnost, da se izbere prava. Ena izmed možnosti je viharjenje možganov (angl. brainstorming), saj se z njo ustvari veliko različnih idej, ki vodijo do novih rešitev. Pomembno je, da se idej ne kritizira in ne filtrira, saj ni napačnih idej. Potrebno jih je zapisati, na primer na samolepilne lističe, s programom ali z mobilno aplikacijo. V pomoč je tudi metoda 635 (angl. brainwriting), s katero se lahko v 30 minutah poišče 108 idej. Obstaja pa še veliko drugih metod in tehnik, ki spodbujajo ustvarjalno mišljenje (SCAMPER, IDEAS, test 30 krogov, tehnika asociacij itd.).

Ideje je potrebno spremeniti v prototipe, da se jih lahko nato predstavi potencialnim uporabnikom. V predzadnji fazi je prisotno hitro prototipiranje, kjer se ustvarjen prototip testira pri uporabnikih. Uporabijo se lahko različna orodja, kot so: igre vlog (na primer igranje skeča), zgodbe in fizični modeli iz različnih materialov. S prototipiranjem pisne ideje postanejo resnične, bolj otipljive in lažje predstavljive, tako se lahko uporabniki z njimi lažje poistovetijo. V zadnji fazi se prototip uporabi kot orodje za nadaljnje pridobivanje empatije uporabnikov. Prototip, ki predstavlja rešitev, se testira pri potencialnih uporabnikih. Med uporabo rešitve se jih opazuje in zastavi čim več vprašanj za boljše razumevanje njihove izkušnje. Potencialni kupci opišejo svoje občutke in podajo mnenje. Na takšen način se rešitve ohranijo in izboljšajo oziroma v nasprotnem primeru se zmanjša tveganje za njihov neuspeh. V pomoč nam je lahko oblikovanje obrazca s plusi, minusi in novimi idejami. Po uspešnem testiranju se rešitev lansira na trg in uvede v realno življenje. V kolikor se testiranje izkaže kot neuspešno zaradi nepopolnega razumevanja med uporabnikovim problemom in izdelano rešitvijo, se celoten proces dizajnerskega razmišljanja ponovi.

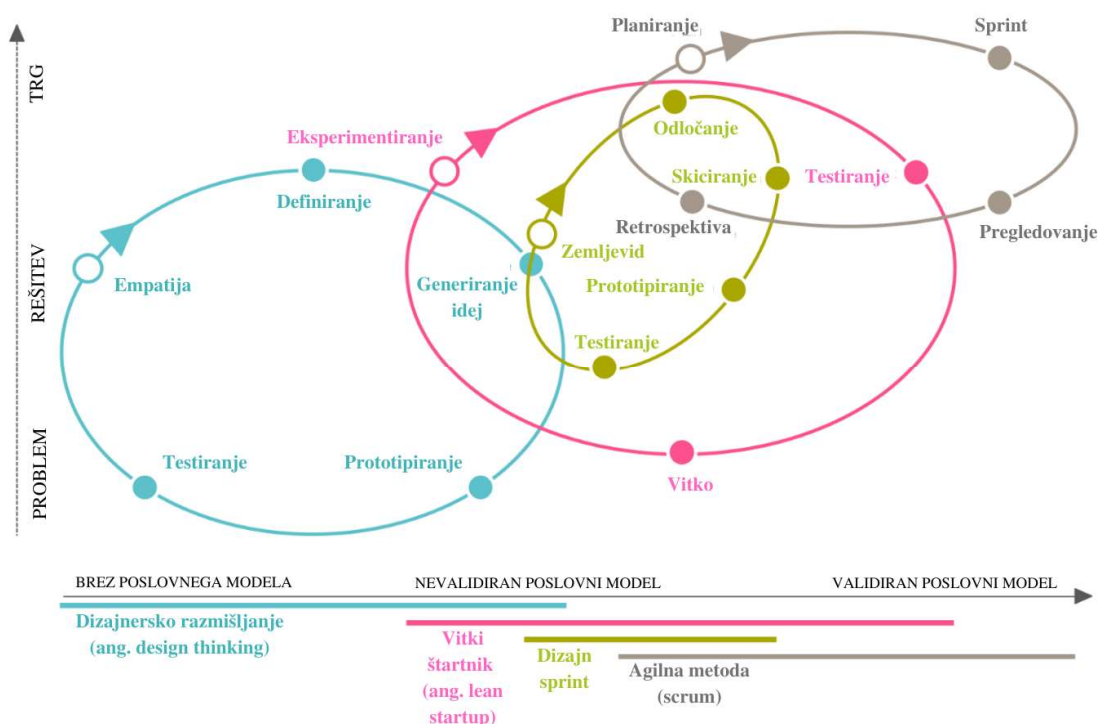
2 UPORABA DIZAJNERSKEGA RAZMIŠLJANJA V POSLOVNEM SVETU

2.1 Primerjava različnih inovativnih pristopov z dizajnerskim razmišljanjem

Pri izbiri ustreznega inovativnega pristopa ljudje pogosto ne vedo, katerega uporabiti. Claes (2017) primerja uporabo različnih pristopov, kot so dizajnersko razmišljanje, vitki

šartnik, dizajn sprint in agilna metoda (scrum). Obstaja veliko različic, ki ponazarjajo njihovo uporabo v praksi. Slika 5 prikazuje uporabo vseh štirih pristopov. Abscisna os ponazarja zrelost poslovnega modela, medtem ko ordinatna os predstavlja usklajenost problema in rešitve ter primernost rešitve, ki ustreza trgu.

Slika 5: Primerjava uporabe dizajnerskega razmišljanja, vitkega šartnika, dizajn sprinta in agilne metode (scrum)



Prirejeno po Claes (2017).

Za dizajnersko razmišljanje je značilno, da je potrebno razumeti problem in uporabnike, ki se s tem problemom srečujejo. Ljudje si ga interpretirajo različno, vendar v osnovi sledijo načelom dvojnega diamanta. Dizajnersko razmišljanje se osredotoča predvsem na kvalitativne podatke (Claes, 2017). Njegova uporaba je odlična izbira v začetni fazi, ko podjetje še nima razvitega poslovnega modela, saj pomaga najti pravi problem ter ustrezne rešitve. V naslednji fazi, kjer ima podjetje že izoblikovan poslovni model pa so v pomoč vitki šartnik, dizajn sprint in agilne metode (Maurovič Anžur, 2018). Pri vitkem šartniku, kot ga imenuje Maurya (2017), podjetnik že dobro razume problem, zato je potrebno predpostavke potrditi oziroma zavrniti. Na začetku se uporabljajo kvalitativni podatki, pozneje pa so zaželeni tudi kvantitativni, ki povedo, kako je rešitev učinkovita pri reševanju problema in ali gre za strategijo rasti. Dizajn sprint je zasnoval Google Venture, njegova ključna moč pa je izmenjavanje vpogledov, idej, prototipov in preizkušanje koncepta v 5-dnevem sprintu. Zaradi kratkega časovnega okvirja se dizajn sprint osredotoča le na del rešitve, vendar je primeren za preverjanje, ali smo na pravi poti. Agilna metoda scrum je primerna za spopadanje z negotovostjo pri razvoju

izdelkov in je odličen način za merjenje ter potrjevanje predpostavk. Podobno kot pri vitkem štartniku se tudi tukaj ustvari NSP in enako kot pri dizajn sprintu potekajo kratki in hitri cikli. Ne obstaja jasno pravilo, kdaj in kje kateri pristop uporabiti. Prav tako ni mogoče reči, da je eden boljši od drugega. Vsi pristopi prinašajo dodano vrednost, vsako podjetje pa se samo odloči, katere metode in tehnike bo uporabilo. Vsem je skupno to, da se pri njihovi uporabi ne potencira svoje lastne rešitve, ampak da se upošteva kakovostne kvalitativne povratne informacije od uporabnikov (Claes, 2017).

Dizajnersko razmišljanje se od drugih pristopov razlikuje v tem, da (Servis 8, zavod za inovacije, izobraževanje in delavnice oblikovanja storitev, 2018):

- dvomi v splošno sprejeta prepričanja,
- je naklonjeno spraševanju namesto zagovarjanju,
- izhaja iz podatkov in potreb uporabnikov,
- zajema vse relevantne deležnike, ne samo strokovnjakov,
- pospešuje deljenje informacij in soustvarjanje,
- išče in testira različne rešitve in
- izvaja majhne korake in hitre ponovitve.

Pri reševanju kompleksnih problemov je najpomembnejše poglobljeno razumevanje in dojetje bistva situacije. Dizajnersko razmišljanje ves čas ustvarja tovrsten poglobljen vpogled (Mayfield in drugi, 2012). Gre za ključno poslovno metodo, ki lahko bistveno pripomore k večji uspešnosti poslovanja. Je orodje za podporo pri ustvarjanju inovacij, oblikovanju močne blagovne znamke ali strategije celotne organizacije. Dizajnersko razmišljanje podjetjem prinaša številne prednosti, predvsem na finančni, trženjski in organizacijski ravni. Zelo pozitiven vpliv ima na finančnem področju, kar se kaže pri finančnih ukrepih kot so prodaja, donosnost kapitala, čisti prihodki, denarni tok in pri višjih cenah delnic podjetij, ki kotirajo na borzi. Na področju trženja so glavne prednosti povezane z izdelkom in blagovno znamko. Dizajnersko razmišljanje omogoča ustvarjanje bolj inovativnih in privlačnih izdelkov, ki pritegnejo pozornost kupcev ter oblikovanje močnejše blagovne znamke. Prednosti na organizacijski ravni so povezane s prilagajanjem trenutnim razmeram na trgu. Za to so potrebne organizacijske spremembe in učenje. Uporaba in vpeljava dizajnerskega razmišljanja se kaže kot vir izboljšanja procesov znotraj organizacije, saj se lahko med razvijanjem novega izdelka skrajša čas trženja, se usmeri na uporabnike in se izogne konfliktom (Starostka, 2014).

2.2 Vpliv organizacijske kulture

V poslovnem svetu se kot uporabnike metode dizajnerskega razmišljanja označuje posameznike in podjetja, ki svoje izdelke oziroma storitve razvijajo predvsem zaradi dejanskih potreb potrošnikov in so pri reševanju problemov posameznikov ter družbe kot celote zelo hitri in učinkoviti. Problemov na posameznih ravneh poslovanja se

lotevajo na integrativen in holističen način (Martin, 2004). V zadnjih desetletjih se dizajnersko razmišljanje v poslovnem svetu pojavlja kot učinkovit pristop za ustvarjanje inovativnih in praktičnih rešitev pri kompleksnih izzivih v organizacijah (Chesson, 2018).

Za večino podjetij so inovacije ključnega pomena za doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti. Pri tem igra pomembno vlogo organizacijska kultura podjetja, ki lahko spodbuja ali omejuje inovativne projekte. Dizajnersko razmišljanje zaradi multidisciplinarnosti, hitrega oblikovanja prototipov in soustvarjanja z uporabniki pozitivno vpliva na razvoj inovativne organizacijske kulture (Starostka, 2014). Podobno menita tudi Pavie in Carthy (2015), ki pravita, da je dizajnersko razmišljanje učinkovito orodje za reševanje kompleksnih problemov kot je vključevanje inovacij v organizacije. Organizacije lahko s sodelovanjem z drugimi podjetji vpeljejo nove metode dela, ki temeljijo na eksperimentiranju, vizualizaciji, multidisciplinarnosti in globoki empatiji uporabnikov. Številne organizacije ustvarjajo t.i. dizajnerska zaveznitva (angl. design alliance), ki predstavljajo tesna sodelovanja med strokovnjaki dizajnerskega razmišljanja in posameznimi podjetji (Starostka, 2014).

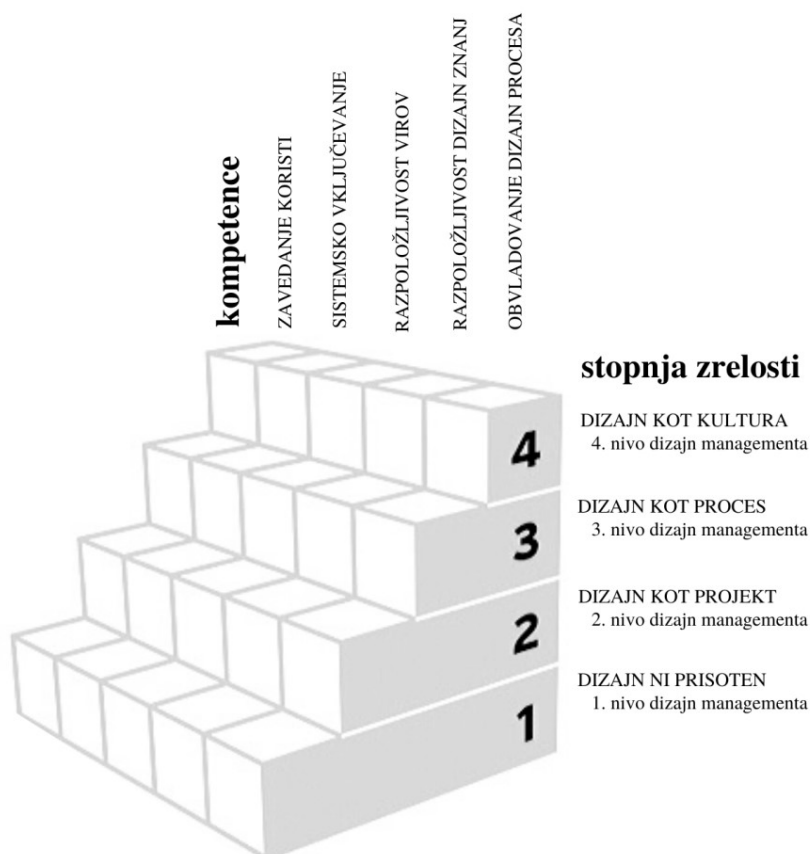
Izzivi, ki se pojavijo pri implementaciji novih inovativnih pristopov, kot je dizajnersko razmišljanje, so največji, če je osnovna filozofija novega pristopa v nasprotju z obstoječo organizacijsko kulturo podjetja. Ključ do uspeha so fleksibilnost in prilagodljivost trenutnim razmeram v okolju ter zmožnost zavedanja, da sta za korenite spremembe potrebna čas in vztrajnost. Uspešna vpeljava in uporaba dizajnerskega razmišljanja zahteva namerno učenje metod, uporabo orodij in miselnosti (Mahmoud-Jouini, Fixson & Boulet, 2019).

Dizajnersko razmišljanje je prisotno v številnih velikih organizacijah, vendar obstaja zelo malo raziskav o njegovem vplivu na organizacijsko kulturo. Težko je strukturirati vse njegove funkcije in meriti učinke v organizacijah, še posebej pri podjetjih iz različnih panog, saj poudarjajo in dajejo prednost različnim elementom dizajnerskega razmišljanja. V zelo obsežni raziskavi, ki so jo izvedli Carlgren, Rauth in Elmquist (2016), je bilo proučevanih 6 organizacij (Kaiser Permanente, CorporateSoft Co., Procter & Gamble, Intuit, Panasonic, Deutsche Bank). Razumevanje koncepta dizajnerskega razmišljanja v posamezni organizaciji je odvisno od različnih dejavnikov, kot so njihove potrebe, njihovo znanje o tem pristopu in njihov organizacijski kontekst, ki lahko spodbuja ali zavira različne vidike uporabe. Pri uporabi dizajnerskega razmišljanja nekatere organizacije poudarjajo specifične tehnike in orodja, medtem ko druge dajejo prednost temeljnim principom in miselnosti.

Obstajajo različne stopnje zrelosti upravljanja s področjem dizajna. Klinar in drugi (2019, str. 13) v okviru Kompetenčnega centra za design management (v nadaljevanju KCDM) predstavljajo kompetenčni model. Kompetenčni model KCDM je nadgradnja uveljavljenega stopničastega modela (ki opisuje rast organizacije na poti k večji

integraciji dizajna v poslovne procese) in dopolnitev s pregledno hierarhijo petih kompetenc, ki omogočajo uspešno integracijo dizajna. Na osnovi omenjenih kompetenc sta nastala pregled ključnih profilov zaposlenih in edinstveni načrt izobraževanj, usposabljanj ter ozaveščanj v okviru partnerstva KCDM. Kompetenčni model KCDM (slika 6) zajema štiri stopnje zrelosti upravljanja s področjem dizajna.

Slika 6: Kompetenčni model KCDM



Prirejeno po Klinar in drugi (2019, str. 15); Kootstra (2009, str. 12).

V prvem nivoju dizajn managementa dizajn ni prisoten. To pomeni, da posamezna organizacija nima oziroma ima le omejeno politiko na področju dizajna. V takšnih primerih je bila obstoječa politika vzpostavljena šele pred kratkim ali pa se dizajn uporablja z omejenimi cilji in smernicami, kar pomeni, da je na voljo zelo malo znanj in izkušenj. V drugem nivoju dizajn managementa obstaja dizajn kot projekt, kar pomeni, da organizacija uporablja dizajn denimo v obliki projekta za izboljšavo izdelka. Predvsem ga uporablja kot trženjsko sredstvo, torej da obstoječi ponudbi doda vrednost. Odgovornost za takšne aktivnosti ima operativna raven, sodelovanje med posameznimi oddelki načeloma ni prisotno. V tretjem nivoju dizajn managementa je vključen dizajn kot proces, kjer organizacija preda formalno odgovornost za upravljanje z dizajn procesom posebej določenemu posamezniku ali oddelku. Ta deluje kot posrednik med oblikovalci in drugimi oddelki ter vodstvom podjetja. Organizacija dizajn uporablja

proaktivno in postane stalnica razvoja. V četrtem nivoju dizajn managementa gre za dizajn kot kulturo, kar pomeni, da organizacija sprejme dizajn management kot pomemben del svoje kulture. Dizajn postane del temeljnih poslovnih procesov organizacije, saj so vanj vpeti višje vodstvo in celotni oddelki. Dizajn postane način delovanja podjetja. Kompetence, ki omogočajo uspeh, so zavedanje koristi, sistemsko vključevanje, razpoložljivost virov, razpoložljivost dizajn znanj in obvladovanje dizajn procesa (Klinar in drugi, 2019, str. 14).

2.3 Primerjava tradicionalnih in dizajnerskih podjetij

Podjetja, ki uporabljajo dizajnersko razmišljanje, se od tradicionalnih podjetij močno razlikujejo, saj gre za povsem drugačen pristop. Tradicionalna podjetja odkrivajo in ustvarjajo podjetniške priložnosti na dva različna načina. Prvič: glede na trenutno razpoložljive resurse določijo cilje. Drugič: najprej določijo cilje in potem poiščejo resurse za doseg teh ciljev. Dizajnerska podjetja izhajajo iz potreb uporabnikov, kar predstavlja temeljno razliko med tradicionalnim pristopom in dizajnerskim razmišljanjem.

Dizajnersko razmišljanje je v nasprotju s številnimi ostalimi pristopi v podjetniškem izobraževanju, pri katerih se študente uči, da je v prvem koraku potrebno začeti z idejo (t.i. rešitvijo) in ne s točno določenim problemom. Tako si študenti zamislijo idejo in napišejo poslovni načrt, s katerim nato želijo prepoznati potencialne segmente kupcev (Huber, Peisl, Gedeon, Brodie & Sailer, 2016). Razlike med tradicionalnimi in dizajnerskimi podjetji so prikazane v tabeli 2. Kažejo se predvsem v načinu in stilu dela, načinu razmišljanja, viru statusa in prevladujočem odnosu.

Tabela 2: Primerjava tradicionalnih in dizajnerskih podjetij

Lastnosti	Tradicionalno podjetje	Dizajnersko podjetje
Način dela	Tekoče naloge Stalne zadolžitve	Projekti Definirane skupine
Stil dela	Definirana pravila	Sodelovanje Ponavljjanje
Način razmišljanja	Deduktivno Induktivno	Deduktivno Induktivno Abduktivno (verjetnostno)
Vir statusa	Upravljanje velikih proračunov in osebja	Reševanje kompleksnih problemov
Prevladujoč odnos	Opravljanje le planiranega dela Omejitve so sovražnik	Nič ni nerešljivo Omejitve predstavljajo izziv in navdušenje

Prيرهeno po Dunne & Martin (2006, str. 514).

Tradicionalna podjetja se ukvarjajo s tekočimi nalogami, medtem ko se dizajnerska podjetja srečujejo predvsem s projekti. Tradicionalna podjetja izbirajo med vnaprej

določenimi možnostmi in definiranimi pravili. Z dizajnerskim razmišljanjem podjetja razmišljajo zunaj obstoječih okvirjev in ustvarjajo nove rešitve. Tradicionalna podjetja temeljijo na deduktivnem in induktivnem načinu razmišljanja, dizajnerska podjetja pa poleg teh dveh vključujejo tudi abduktivno razmišljanje, se pravi sklepanje in razmišljanje o tem, kaj bi lahko bilo. Pri tradicionalnih podjetjih je poudarek na velikem proračunu in številčnem osebju. Pri dizajnerskih podjetjih je glavno reševanje kompleksnih problemov. V tradicionalnih organizacijah zaposleni niso nagrajeni k razmišljanju in spodbujanju inovativnosti. Običajna podjetja lahko naredijo le tisto, kar znajo narediti, v nasprotju z dizajnerskimi podjetji, kjer omejitve predstavljajo dodaten izziv in navdušenje (Dunne & Martin, 2006).

2.4 Pozitiven vpliv dizajnerskega razmišljanja na inovatorje

Dizajnersko razmišljanje lahko spremeni način vključevanja inovatorjev v inovacijski proces. V tabeli 3 je predstavljenih sedem problemov, s katerimi se srečujejo inovatorji. Za vsak problem je prikazana in opisana rešitev v vlogi dizajnerskega razmišljanja. Prav tako je podrobneje razložen končni rezultat, pridobljen z dizajnerskim razmišljanjem, ki predstavlja dodano vrednost.

Tabela 3: Problemi, s katerimi se srečujejo inovatorji in dizajnersko razmišljanje

PROBLEM	DIZAJNERSKO RAZMIŠLJANJE	REZULTAT
Omejenost znanja in izkušenj	Poglobljeno razumevanje uporabniške izkušnje	Boljše razumevanje uporabnikov
Preobremenjenost s količino in zmedenostjo kakovostnih podatkov	Pridobivanje smiselnih in uporabnih informacij	Nova spoznanja in priložnosti
Različne perspektive med posameznimi člani ekipe	Skupen vidik, ki temelji na vpogledih v dizajnerska merila	Zbliževanje tistega, kar je uporabnikom resnično pomembno
Soočanje z različnimi in hkrati sorodnimi idejami	Spodbujanje nastanka svežih idej	Omejen a raznolik nabor potencialnih novih rešitev
Omejena pristranskost o tem, kaj deluje in kaj ne deluje	Izpolnjevanje pogojev, ki so potrebni za uspeh idej	Oblikovanje smiselnih poskusov
Pomanjkanje kvalitetnih povratnih informacij od uporabnikov	Omogočanje uporabniške izkušnje z izdelanim prototipom	Pridobivanje natančnih povratnih informacij z nizkimi stroški in razumevanje resnične vrednosti rešitve
Strah pred spremembami in novostmi	Učenje z vključevanjem potencialnih uporabnikov	Zaupanje v nov produkt ali strategijo

Prirejeno po Liedtka (2018, str. 76).

Prvi trije problemi se nanašajo na odkrivanje strank, saj je poznavanje potencialnih uporabnikov zelo pomembno. Obstoječe znanje in trenutne izkušnje inovatorjev so velikokrat vzrok za nepopolno razumevanje uporabnikov, saj namesto njihovih problemov rešujejo svoje. Rešitev za to je poglobljeno razumevanje uporabnikov s pomočjo dizajnerskega razmišljanja (pogovor, intervju itd.), saj se le tako lahko oblikuje rešitev, ki je uporabnikom pisana na kožo in so jo pripravljene kupiti. Zaradi zasičenosti informacij je v današnjem času težko priti do kakovostnih podatkov, zato je dizajnersko razmišljanje zelo koristno pri pridobivanju smiselni in uporabnih informacij, ki vodijo do novih priložnosti. Različni pogledi na zaznane probleme vodijo do preferiranja posameznih problemov, kar pa ni vedno prav. V takšnih primerih se je potrebno osredotočiti na uporabnike in preveriti v praksi, kaj za njih resnično predstavlja težavo. Z dizajnerskim razmišljanjem se je mogoče izogniti tveganju in rešiti samo glavne probleme, s katerimi se srečujejo uporabniki. Naslednja dva problema, s katerima se prav tako srečujejo inovatorji, se nanašata na generiranje idej. Inovatorji se soočajo z različnimi a hkrati sorodnimi idejami, zato je priporočljivo s pomočjo različnih tehnik, ki se uporabljajo tekom procesa dizajnerskega razmišljanja, poiskati čim več svežih idej, ki vodijo do potencialnih novih rešitev. Inovatorje omejuje pristranskost o tem, kaj deluje in kaj ne deluje, zato je potrebno ideje preoblikovati v produkte in jih preizkusiti ter se prepričati. Zadnja dva problema se navezujeta na testiranje z uporabniki. Pomanjkanje kvalitetnih povratnih informacij in strah pred spremembami predstavljata inovatorjem težavo. Temu se je mogoče izogniti s pomočjo izdelanega prototipa, ki ga je potrebno predstaviti širši množici potencialnih uporabnikov in od njih pridobiti natančne informacije. Dizajnersko razmišljanje omogoča zelo nizke stroške, zato je njegova uporaba zelo učinkovita. Strahu pred novostmi se ne da izogniti, lahko pa se ga omili tako, da se uporabnikom predstavi idejo in celoten koncept, ki stoji za izdelanim produktom, ti pa ga začnejo sami uporabljati in pridobijo zaupanje v njegovo delovanje ali se poistovetijo s strategijo podjetja (Liedtka, 2018).

2.5 Vključevanje dizajnerskega razmišljanja v poslovno prakso

Rast je pogojena z inovacijami. Podjetja lahko pri inoviranju naletijo na številne ovire, bodisi znotraj organizacije bodisi zunaj nje. Assink (2006) se osredotoča predvsem na notranje ovire, ki zavirajo disruptivne inovacije¹. Notranje ovire so povezane z uvajanjem novih sprememb, miselnimi ovirami, tveganjem, sproti nastajajočimi ovirami in infrastrukturnimi ovirami. Gre za ovire, ki se nanašajo na postopek in način dela, kar predstavlja velik izziv uporabe dizajnerskega razmišljanja.

¹ Clayton M. Christensen deli inovacije na vzdržne in disruptivne. Slednje temeljijo na idejah, ki so primerne za reševanje kompleksnih problemov sodobnega sveta in so posledica revolucionarnih sprememb na trgu (Christensen, Raynor & McDonald, 2015).

2.5.1 Izzivi uporabe dizajnerskega razmišljanja

Literatura opisuje različne izzive uporabe dizajnerskega razmišljanja, ki so odvisni od posamezne države. Predstavljam spisek izzivov, ki so jih do sedaj identificirali in so predstavljeni v literaturi (nekateri morda veljajo le za določeno državo). Opisujem trinajst najpogostejših izzivov uporabe dizajnerskega razmišljanja v tuji podjetniški praksi.

V eni izmed raziskav, v katero je bilo vključenih 5 velikih podjetij z dolgoročnimi izkušnjami na področju dizajnerskega razmišljanja, je sodelovalo 31 intervjuvancev. Rezultati raziskave so pokazali, da so izzivi uporabe dizajnerskega razmišljanja tesno povezani z ovirami pri inovacijah. Glavni izzivi, ki so bili opredeljeni in podrobneje predstavljeni v analizi so neusklajenost z obstoječimi procesi in strukturo, vprašljiva izvedljivost novih idej in konceptov, težko vrednotenje dizajnerskega razmišljanja, nasprotovanje trenutni miselnosti organizacijske kulture, ogroženost obstoječe dinamike v podjetju, oteženo pridobivanje veščin in drugačen komunikacijski slog (Carlgren, Elmquist & Rauth, 2016). Vseh sedem omenjenih izzivov podrobneje predstavljam v nadaljnjem besedilu.

Carlgren, Elmquist in Rauth (2016) kot prvi izziv navajajo neusklajenost z obstoječimi procesi in strukturo. Avtorji pravijo, da je uporabo dizajnerskega razmišljanja potrebno prilagoditi trenutnim procesom v organizacijah. Vendar je težko dati prednost načelom dizajnerskega razmišljanja v času velikega obsega in obremenitve dela. Posamezni zaposleni v podjetjih niso navdušeni nad dodajanjem nalog poleg že obstoječega rednega dela. Drugi izziv se navezuje na vprašljivo izvedljivost novih idej in konceptov. Kljub temu da organizacije stremijo k inovativnosti, se njihove obstoječe strukture spoprijemajo s težavo pri obvladovanju inovativnih konceptov, ki so izven obsega njihovih kompetenc. Avtorji pojasnjujejo, da je težko ovrednotiti doprinos dizajnerskega razmišljanja k organizacijam. Problem merjenja učinkovitosti uporabe dizajnerskega razmišljanja se pojavlja predvsem v industrijskih panogah, kjer je donosnost investicij (angl. return on investment, ROI) edini način za merjenje vrednosti. V kolikor se organizacije osredotočajo zgolj na ključne kazalnike uspešnosti (angl. key performance indicators, KPI), si lahko napačno interpretirajo pomen dizajnerskega razmišljanja kot celote. Vpeljevanje novega načina razmišljanja in vzpostavljanje drugačnih rutin je kompleksen proces, omejen z obstoječim poslovnim modelom. Nasprotovanje trenutni miselnosti organizacijske kulture je še eden izmed izzivov. Hitro testiranje idej, neuspeh in učenje iz napak tekom procesa dizajnerskega razmišljanja ni v skladu z organizacijskimi kulturami, ki so nenaklonjene tveganju. V posameznih organizacijah je prepovedana interakcija z uporabniki zaradi uhajanja informacij ali vplivanja na odločitve kupcev. Prav tako niso sprejemljivi nedokončani prototipi z namenom pridobivanja povratnih informacij s strani potencialnih uporabnikov. Peti izziv je ogroženost obstoječe dinamike v podjetju – avtorji ugotavljajo, da se posamezniki ob iniciativi dizajnerskega razmišljanja počutijo ogrožene. Niso se

pripravljeni učiti od drugih ljudi, saj so mnenja, da so strokovnjaki na svojem področju in ne potrebujejo dodatnega znanja. Predzadnji izziv je oteženo pridobivanje veščin – zaposleni v organizacijah težko osvojijo potrebne kompetence in se seznanijo z orodji za uporabo dizajnerskega razmišljanja. Potreben je specifičen način razmišljanja, s katerim se marsikdo težko poistoveti. Kot zadnji izziv avtorji opredeljujejo drugačen komunikacijski slog. Zaradi različne terminologije v posameznih strokah lahko pride do motenj v komunikaciji. Besede imajo več pomenov ali se jih interpretira drugače (na primer prototip), zato prihaja do nerazumevanja in konfliktov.

Podobno ugotavljata tudi Sobel in Groeger (2013), ki sta na tem področju izvedla raziskavo, v kateri je bilo intervjuvanih 14 strokovnjakov (vodje v podjetjih, dizajnerji in akademiki). V nadaljevanju opisujem njune ugotovitve – šest največjih izzivov, ki jih izpostavljata pri uporabi dizajnerskega razmišljanja in veljajo za Avstralijo.

Največji izziv, ki je prisoten na globalni ravni, je definicija in razumevanje dizajnerskega razmišljanja. Obstajajo različne definicije in ni enotnega soglasja glede opredelitve pojma, kar še posebej velja za podjetnike in dizajnerje, ki nimajo skupnega jezika, zato ga interpretirajo različno. Uporabniki dizajnerskega razmišljanja ga opredeljujejo kot način razmišljanja, kot proces, kot del oblikovanja, kot orodje v poslovnem svetu in kot orodje za reševanje problemov. Zaradi neenotne opredelitve in različnih pogledov ljudje ne prepoznajo njegove vrednosti.

Uporaba dizajnerskega razmišljanja je odvisna od posamezne države in njene poslovne percepcije do dizajna. V poslovni praksi podjetja dojemajo dizajn kot tvegano aktivnost ali umetniško dejavnost, povezano s kreiranjem oprijemljivih produktov. Strateški elementi dizajnerskega razmišljanja, ki so osredotočeni na doseganje končnih rezultatov glede na celostne poslovne izzive pa niso tako dobro razumljivi. Dizajnerji se spoprijemajo s težavo vključevanja podjetij v dizajn na strateški ravni poslovanja, pa tudi s težavo približevanja dizajnerskega razmišljanja podjetij v uporabni vrednosti kot orodja za implementacijo. Poraja se nešteto vprašanj, ki so povezana z neprofesionalnostjo dizajnerskega razmišljanja (ali je takšen pristop sploh relevanten za podjetja in kako ga jemati resno).

Pričakovanja podjetnikov in posameznikov v poslovnem svetu se precej razlikujejo od pričakovanj dizajnerjev in oblikovalcev. Prvi se z uporabo dizajnerskega razmišljanja želijo osredotočiti na posameznika, na inovacije ali poiskati boljše rešitve, medtem ko drugi zasledujejo dizajnersko razmišljanje z namenom, da bi uporabili sposobnosti oblikovanja za delo v podjetjih in vladi. Zaradi različnih interesov med oblikovalci in managerji torej ni skupnega prostora, v katerem bi lahko obe strani na enaki ravni razpravljali o dizajnerskem razmišljanju.

Tradicionalno poslovno okolje se sooča s kompleksnimi problemi, kot so visoko gibanje valute, padec proizvodnje, omejene naložbe v inovacije in izvozne težave pri prebojnih

inovacijah. Takšno poslovno okolje še vedno uporablja tradicionalne metode reševanja poslovnih izzivov, namesto novih pristopov kot je dizajnersko razmišljanje. To se dogaja zaradi strahu pred tveganjem, kratkoročnega razmišljanja in konservatizma. Torej glavni razlog za to je miselnost. Zaposleni se počutijo bolj varne v hierarhijah, oddelkih ali silosih, kjer so zaposleni dlje časa pa čeprav ne dosegajo velikega napredka.

V državi ni nobenega kohezivnega pristopa, ki bi sočasno spodbujal podjetja in dizajnerje z namenom ustvarjanja boljših poslovnih rezultatov s pomočjo uporabe dizajnerskega razmišljanja. Takšen razdrobljen pristop omejuje miselnost dizajnerskega razmišljanja kot poslovnega pristopa. Do takšnega razdrobljenega pristopa pride zaradi pomanjkanja soglasja o tem, kako dizajnersko razmišljanje vključiti v različne panoge. Premalo je govora o dizajnerskem razmišljanju med podjetji iz različnih panog. Prav tako so delno krivi tudi državni programi, ki se ponavadi razvijajo in financirajo v skladu s političnimi programi ter vladnimi cilji, ki pa se ne osredotočajo na širša področja v podjetjih.

Potrebne so izkušnje, vendar v državi prihaja do pomanjkanja strokovnega znanja na tem področju. Primanjkuje ljudi, ki bi imeli ustrezna znanja s tega področja in bi bili hkrati sposobni sodelovati s strokovnjaki iz različnih disciplin. Razlog za to je vrzel med šolami za oblikovanje in poslovnimi šolami, saj prvih ne učijo podjetništva, medtem ko je pri drugih premajhen poudarek na oblikovanju. Dizajnersko razmišljanje je v poslovni praksi precej novo, zato je premalo ljudi imelo priložnost spoznati in pridobiti izkušnje na delovnem mestu.

2.5.2 Ovire pri upravljanju dizajna

KCDM 2.0 je v sodelovanju s podjetjem Duco ustvaril Business Design Intelligence poročilo. Raziskava proučuje umeščenost dizajn managementa v prakso slovenskih podjetij v primerjavi s hitro rastočimi evropskimi podjetji. Murphy (2017) je izvedel raziskavo, v kateri je primerjal poslovne rezultate partnerskih podjetij KCDM 2.0 z rezultati hitro rastočih podjetij v Evropski uniji. Uporabljeni so bili kazalci 208 evropskih podjetij s povprečno letno stopnjo rasti nad 5 %, ki poslujejo najmanj 5 let in pri tem uporabljajo dizajn. Kot glavne ovire pri upravljanju dizajna so bili opredeljeni stroški, znanje, kultura, trg in »drugo«.

Podjetja v okviru KCDM 2.0 na stroške gledajo kot na oviro pri upravljanju dizajna, kar se izraža v prioriteti, ki jo prejme dizajn pri investicijah in pri sposobnosti upravljanja dizajna. Medtem ko se stroški kot ovire pri hitro rastočih podjetjih izražajo v prioriteti, ki jo prejme dizajn za investicije. Vključena podjetja v KCDM 2.0 znanja ne zaznavajo kot velike ovire, ga pa povezujejo s kulturno problematiko. To pomeni, da bolj kot dizajn prispeva h kulturi podjetja, manj se znanje zaznava kot ovira. Posamezna podjetja v vzorcu KCDM 2.0 kulture podjetja ne dojemajo kot oviro dobrega

upravljanja dizajna. Kultura kot ovira se nanaša na uporabo sporazumov o zaupnosti ali poslovnih skrivnosti podjetja. Se pravi, bolj kot se kultura dojema kot ovira, večja je uporaba sporazumov o zaupnosti. Podjetja KCDM 2.0 več kot vključujejo svoje stranke v procese razvoja novih izdelkov, manj zaznavajo trg kot oviro dobrega dizajna. Ta spoznanja temeljijo na povezljivosti med znanjem in trgom kot oviro, tj. bolj kot podjetja poznajo stranke, manj se trg zaznava kot ovira dobremu upravljanju dizajna. V razdelku »drugo« kot ovira, so pojasnjene splošne stvari, vendar obstaja velika povezanost med dizajnom in dobičkom.

3 RAZISKAVA: IZZIVI UPORABE DIZAJNERSKEGA RAZMIŠLJANJA V SLOVENSKI PODJETNIŠKI PRAKSI

3.1 Namen, cilj in raziskovalno vprašanje

Namen raziskave je pridobiti primarne podatke o uporabi dizajnerskega razmišljanja v slovenski podjetniški praksi. Raziskava se osredotoča na uporabnike dizajnerskega razmišljanja, ki so predstavniki podjetij iz različnih panog, svetovalnih podjetij in akademskega kroga.

Cilj raziskave je s pomočjo pridobljenih primarnih podatkov dobiti odgovor na raziskovalno vprašanje, kateri so ključni izzivi uporabe dizajnerskega razmišljanja v slovenski podjetniški praksi. V nadaljevanju s pomočjo polstrukturiranih intervjujev s podjetniki, direktorji in strokovnjaki dizajnerskega razmišljanja predstavljam njihove ključne izzive.

Raziskovalno vprašanje se glasi: »Kateri so ključni izzivi uporabe dizajnerskega razmišljanja v slovenski podjetniški praksi?«

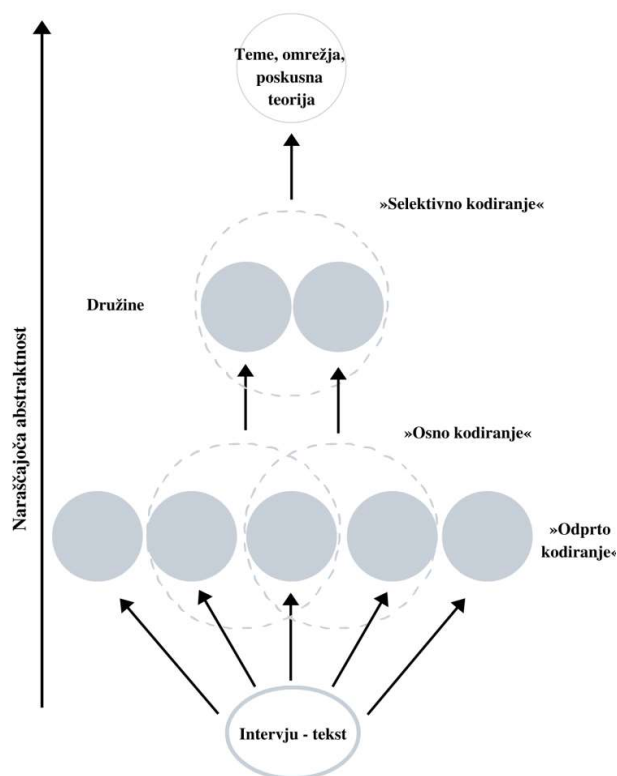
3.2 Metodologija raziskave

Empirični del magistrskega dela temelji na metodi zbiranja kvalitativnih podatkov. Zbiranje kvalitativnih podatkov je načeloma drago, zamudno in subjektivno, vendar pa pridobljeni podatki omogočajo bolj poglobljeno izhodišče za analizo in interpretacijo rezultatov raziskave (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 2). Izbrani instrument za zbiranje podatkov je delno strukturiran intervju, pri katerem obstaja vnaprej pripravljen seznam tem in vprašanj, njihova izvedba pa je prilagojena trenutni situaciji in toku pogovora. Vrste podatkov, ki so pridobljene s takim intervjujem, se lahko precej razlikujejo med posameznimi intervjuji, saj so lahko posamezna predvidena vprašanja izpuščena ali dodana ob sami izvedbi. Podatki, ki so zbrani z deloma strukturiranimi intervjuji, so ustrežnejši za kvalitativno analizo. Takšni intervjuji so smotrni za uporabo, če je cilj razumeti razloge za vedenje opazovanih oseb in za njihova stališča. Managerji

bodo prej sodelovali v intervjuju kot izpolnili anketni vprašalnik. Tekom intervjuja je mogoče boljše nadzorovati, kdo odgovarja na vprašanja, sama vprašanja pa so lahko kompleksnejša, odprta, postavljena v različnem vrstnem redu, lahko jih je veliko in zahtevajo veliko časa za odgovarjanje (Bregar, Ogriajenšek & Bavdaž, 2005, str. 82–83).

Kot metodo analize kvalitativnih podatkov sem uporabila kvalitativno analizo besedila s kodiranjem. Mesec (1998, str. 103) pravi, da je vsak postopek kvalitativne analize lahko razdeljen na šest korakov: (1) urejanje gradiva, (2) določitev enot kodiranja, (3) odprto kodiranje, (4) izbor in definiranje relevantnih pojmov in kategorij, (5) odnosno kodiranje in (6) oblikovanje končne teoretične formulacije. Kordeš in Smrdujeva (2015, str. 54) predstavljata kodiranje šestih korakov, kot ponazarja slika 7.

Slika 7: Splošni prikaz korakov kodiranja besedila



Prerejeno po Kordeš & Smrdu (2015, str. 54).

Prvi korak je urejanje gradiva, kjer je potrebno intervjuje prepisati (transkribirati) in izbrati dele teksta, ki jih želimo analizirati in ovrednotiti kot pomembne. Drugi korak je definiranje kodirnih enot, kar pomeni razbitje teksta na kodirne enote. Najbolje je, da enote izberemo razumno. Tretji korak je odprto kodiranje, kar pomeni prosto opisovanje pojmov. Oblikujemo kategorije nižjega reda, pri čemer naštevamo in uporabimo seznam različnih asociacij, povzetkov in antonimov. Četrty korak je zbiranje povezanih pojmov v kategorije višjih redov. Gre za primerjavo pojmov, tako da ugotovimo, kateri se nanaša na povezan fenomen in to združimo v širše kategorije. V bistvu gre za osno

kodiranje, kjer ponovno vzpostavimo hierarhijo med kategorijami in podkategorijami. Peti korak je selekcija in definiranje pomembnih pojmov in kategorij. Najprej izmed mnogo pojmov in kategorij izberemo pomembne nato pa jih definiramo, tj. določimo njihov pomen. Zadnji, šesti korak je odnosno kodiranje in oblikovanje poskusne teorije. To pomeni, da prej dobljene kategorije postavimo v odnose, ki se lahko vzpostavijo glede na različne dimenzije: vzrok-posledica, čas (prej-potem), krožnost ipd. S tem odkrite odnose med kategorijami poskusimo povezati v smiselno strukturo in jo čim bolj jasno in utemeljeno opisati – temu pravimo poskusna oziroma utemeljena teorija.

V raziskavi so sodelovali podjetniki, direktorji in strokovnjaki dizajnerskega razmišljanja. V sklopu opredelitve »podjetniki, direktorji in strokovnjaki dizajnerskega razmišljanja« želim zajeti vse uporabnike dizajnerskega razmišljanja, saj so intervjuvanci zaposleni na različnih delovnih mestih (kot prikazuje tabela 4), zato je zelo odvisno, ali so v vlogi svetovalca ali ne. Nekaj je takšnih, ki so zaposleni v podjetjih in se vsakodnevno srečujejo z dizajnerskim razmišljanjem, nekaj pa je svetovalcev (facilitatorji, coachi), ki na različne načine – s pomočjo delavnic, izobraževanj, dogodkov in konferenc pomagajo drugim podjetjem vpeljati oziroma uporabljati dizajnersko razmišljanje. Želela sem zajeti vse vidike delovanja uporabe dizajnerskega razmišljanja v slovenski podjetniški praksi, zato sem primerjala izkušnje intervjuvancev, ki so zaposleni tako v javnem kot v zasebnem sektorju. Podjetja in predstavniki podjetij so izbrani tako, da se med seboj čim bolj razlikujejo (velikost podjetja, panoga, izkušnje z dizajnerskim razmišljanjem), kar omogoča obsežnejšo primerjavo.

Najprej sem v svoj vzorec zajela svetovalce dizajnerskega razmišljanja, ki sem jih spoznala tekom študija na različnih predavanjih, delavnicah ali preko njihovih podcastov. Nato sem na podlagi njihovih priporočil vzpostavila stik s še preostalimi potencialnimi sogovorniki. Vse skupaj sem poslala 14 prošenj za sodelovanje pri intervjuju, 10 se jih je odzvalo in so bili pripravljeni sodelovati. Vse sem kontaktirala neposredno preko elektronske pošte. Intervjuji so potekali med 10. decembrom 2019 in 10. februarjem 2020. Protokol za intervju in okvirna vprašanja so priloženi v prilogi 1.

Glede na to, da je moja glavna tema magistrskega dela dizajnersko razmišljanje, sem dele te metodologije uporabila tudi sama tekom empiričnega dela. Pri postavljanju vprašanj sem se držala pravil, ki veljajo za intervjuje (sproščeno ozračje, odprt tip vprašanj, osebni stik itd.). Zaradi tega mi je sama raziskava vzela bistveno več časa in posledično so nastali tudi višji stroški, vendar mi je bilo v zadovoljstvo opravljati intervjuje v živo, saj sem tako spoznala nove ljudi, videla, v kakšnem poslovnem okolju delujejo in se lažje poistovetila z njihovimi izzivi.

Tabela 4: Podatki o intervjuvancih

Oznaka	Zaposlitev oziroma področje uporabe dizajnerskega razmišljanja	Vloga intervjuvanca (delovno mesto)
Intervjuvanec 1	Gospodarska zbornica Slovenije (v nadaljevanju GZS)	Samostojni svetovalec v Projektni pisarni pri GZS.
Intervjuvanec 2	CorpoHub d.o.o.	Pospeševalec poslovnih procesov v CorpoHub d.o.o.
Intervjuvanec 3	Servis 8	Soustanovitelj zavoda Servis 8.
Intervjuvanec 4	Servis 8	Soustanovitelj zavoda Servis 8.
Intervjuvanec 5	SAP d.o.o.	Delujoč v globalnem Partner Solution Centru, kjer je zadolžen za razvoj partnerske mreže v državah CEE regije.
Intervjuvanec 6	Kibuba d.o.o.	Ustanovitelj podjetja Kibuba d.o.o.
Intervjuvanec 7	Kolektor Group d.o.o.	Vodja Digital Labs pri Kolektor Group d.o.o.
Intervjuvanec 8	Gigodesign d.o.o., Akademija za likovno umetnost in oblikovanje (v nadaljevanju ALUO), KCDM	Soustanovitelj podjetja Gigodesign d.o.o., predavatelj na ALUO in vodja projektov KCDM.
Intervjuvanec 9	Beyond Users, Zakulisje	Ustanovitelj podjetja Beyond Users (prva poslovna šola za oblikovalce) in vodja projekta Zakulisje (slovenski podjetniški podcast).
Intervjuvanec 10	Adria Mobil d.o.o.	Izvršni direktor sektorja Prodaje in trženja v Adria Mobil d.o.o.

Vir: lastno delo.

Intervjuji so bili opravljeni na podoben način. Potekali so individualno v živo, razen v dveh primerih, ko sem intervju zaradi logističnih razlogov opravila s pomočjo telefonskega pogovora in enkrat, ko mi je intervjuvanec poslal svoj zvočni posnetek z odgovori na zastavljena vprašanja. Opravljeni intervjuji v živo so potekali na različnih

lokacijah v Ljubljani. Vsi intervjuvanci so bili zelo kooperativni, zato sem pridobila izčrpne odgovore na zastavljena vprašanja. Podrobnejši podatki o intervjuvancih so opisani v prilogi 2. Kot avtorica magistrskega dela skrbno hranim vse posnetke in transkripcije intervjujev osebno.

3.3 Rezultati raziskave

Pri analizi delno strukturiranih intervjujev s podjetniki, direktorji in strokovnjaki dizajnerskega razmišljanja, sem najprej naredila transkripcijo intervjujev. Besedilo sem razčlenila na posamezne komponente (kodirne enote) in kot enoto kodiranja uporabila stavek. Nato sem se lotila **odprtega kodiranja**, ki je podrobneje predstavljeno v prilogi 3. Odgovorom intervjuvancev sem prosto pripisala pojme in tako formirala kode oziroma kategorije nižjega reda. Koda predstavlja spremenljivko, zato sem v oklepaju zapisala tudi njeno modaliteto, ki opisuje njeno vrednost. Odgovorom »delo na zbornici, delo v podjetju, delo na fakulteti« sem pripisala kodo *vsebina dela*. Odgovorom »usmerjenost na uporabnika, izboljšava uporabniških izkušenj, v središče postavljen uporabnik, zavedanje reševanja problema za kupca, uporabnik na prvem mestu, prepoznati želje potrošnikov« sem pripisala kodo *razumevanje uporabnika/problema*. Na ta način sem pri odprtem kodiranju dobila 30 kod.

V naslednjem koraku sem pojme povezala v kategorije višjih redov. **Oсно kodiranje** je podrobneje predstavljeno v prilogi 4. V fazi osnega kodiranja sem pojme »vsebina dela, izobraževanje s strani delodajalcev, študij« združila v pojem *spodbudno inovacijsko okolje*. Pojme »razumevanje uporabnika/problema, način razmišljanja, metodologija« sem združila v pojem *opredelitev z navajanjem ključnih miselnosti*. V tem delu kodiranja sem 30 pojmov kategorij nižjega reda združila v 21 pojmov kategorij višjih redov.

V fazi **selektivnega kodiranja** sem določila najpomembnejše pojme, ki so bili relevantni za nadaljnjo analizo. Tako sem določila kategorije, ki so predstavljene v tabeli 5. Prišla sem do 10 kategorij, ki so ključnega pomena za iskanje odgovora na zastavljeno raziskovalno vprašanje:

- 1) Razlogi za začetek uporabe dizajnerskega razmišljanja.
- 2) Različna opredelitev dizajnerskega razmišljanja.
- 3) Strah pred spremembami.
- 4) Nerazumevanje dizajnerskega razmišljanja.
- 5) Kompleksnost dizajnerskega razmišljanja.
- 6) Neprofesionalnost dizajnerskega razmišljanja.
- 7) Vpliv tradicionalnega poslovnega okolja.
- 8) Vloga managementa.
- 9) Vloga organizacijske kulture podjetja.
- 10) Neprepoznavnost in neuveljavljenost dizajnerskega razmišljanja.

Tabela 5: Selektivno kodiranje

Osno kodiranje	Selektivno kodiranje
Spodbudno inovacijsko okolje	Razlogi za začetek uporabe dizajnerskega razmišljanja
Samoiniciativnost	
Opredelitev z navajanjem ključnih miselnosti	Različna opredelitev dizajnerskega razmišljanja
Opredelitev z navajanjem procesa	
Bojazen pred inovacijami	Strah pred spremembami
Odpor do sprememb	
Nerazumevanje drugačnega koncepta	Nerazumevanje dizajnerskega razmišljanja
Nedovzetnost za nove stvari	
Nepravilna uporaba orodij	Kompleksnost dizajnerskega razmišljanja
Različna interpretacija posameznih izrazov	
Nezavedanje vrednosti	Neprofesionalnost dizajnerskega razmišljanja
Pomanjkanje znanja	
Podjetniško okolje	Vpliv tradicionalnega poslovnega okolja
Državno reguliranje na poslovanje	
Neučinkovit prenos v podjetju	Vloga managementa
Neosveščenost managementa	
Osebnostne lastnosti managerja	
Vzpostavitev in vzdrževanje procesov	Vloga organizacijske kulture podjetja
Kulturni šok in različne razvojne ovire	
Pomanjkljivo poznavanje	Neprepoznavnost in neuveljavljenost dizajnerskega razmišljanja
Premalo dobrih poslovnih praks	

Vir: lastno delo.

Sledi **odnosno kodiranje** in oblikovanje poskusne teorije. V tem delu interpretiram vsako kategorijo posebej in oblikujem odnose med njimi. V podpoglavjih predstavljam posamezne izzive, ki sem jih identificirala na podlagi intervjujev in zraven kot dokaz pripisujem citate intervjuvancev.

3.3.1 Razlogi za začetek uporabe dizajnerskega razmišljanja

Kategorijo »razlogi za začetek uporabe dizajnerskega razmišljanja« sestavljata dve podkategoriji: (1) spodbudno inovacijsko okolje in (2) samoiniciativnost. Spodbudno inovacijsko okolje in samoiniciativnost sta razloga, da so ljudje začeli uporabljati dizajnersko razmišljanje. Spodbudno inovacijsko okolje sem identificirala pri osmih intervjuvancih (1, 3, 4, 5, 6, 8, 9 in 10), medtem ko sem samoiniciativnost identificirala pri preostalih dveh intervjuvancih (2 in 7).

Pet intervjuvancev, pri katerih sem kot razlog za začetek uporabe dizajnerskega razmišljanja identificirala spodbudno inovacijsko okolje, pojasnjuje, da so se z dizajnerskim razmišljanjem srečali zaradi vsebine dela. Vsebina dela je zahtevala, da so se ljudje spoznali z dizajnerskim razmišljanjem in pridobili praktične izkušnje. Delodajalec jim je omogočil izobraževanja na to temo. Intervjuvanci v nadaljevanju opisujejo, kje so se srečali z dizajnerskim razmišljanjem in kako je potekalo njihovo izobraževanje:

»Jaz sem se okvirno leta 2010, ko sem delala še pri Gorenje design studiu. Delali smo en projekt za enega naročnika, v okviru katerega sta se pojavila kakor design thinking in service design. In potem me je navdušilo in sem šla na konferenco in na prvi service jam.« (Intervjuvanec 3)

»Jaz še ko sem delal na fakulteti, to je bilo leta 2007, je profesor Aleš Vahčič prinesel novo metodologijo poučevanja iz tujine, s tem da takrat niti on niti mi še nismo čisto razumeli, za kaj se gre. [...] Tako da jaz lahko rečem, da sem se prvič zagotovo srečal takrat, potem pa da smo prvič resno to uporabljali, je bilo v roku naslednjih 5 let, ko smo se malo učili pa videli, kaj to pravzaprav je in kaj to ni.« (Intervjuvanec 6)

»Jaz sem skozi to fazo šel že v Elanu, kjer sem bil prej 10 let in smo naredili podobno transformacijo.« (Intervjuvanec 10)

»Na Gospodarski zbornici Slovenija imamo projekt DesAlps, ki se ukvarja s približevanjem design thinkinga podjetjem. V bistvu daje podporo inovacijam v podjetjih in v okviru tega projekta sem bil jaz na train the trainer usposabljanju v Stuttgartu, tako da sem postal facilitator.« (Intervjuvanec 1)

»Imeli smo štiridnevno šolanje v Waldorfu, kjer je naše glavno središče. Tam imamo prav design thinking sobice, ki so opremljene s tablam, samolepilnimi lističi, luštnim pohištvo, tako da je malo bolj stimulativno, ni ravno tako kot ena sejna soba, ki mogoče ni tako stimulativna. In tam so nas šolali, kako šolati partnerje – train the trainer.« (Intervjuvanec 5)

Trije intervjuvanci, pri katerih sem kot razlog za začetek uporabe dizajnerskega razmišljanja identificirala spodbudno inovacijsko okolje, pojasnjujejo, da so se z dizajnerskim razmišljanjem srečali v času študija, ki jim je omogočil pridobiti nova teoretična in praktična znanja. Izobraževalne institucije so torej vir spodbujanja inovacijskega okolja, saj v študijske programe in posamezne predmete postopoma vključujejo osnove dizajnerskega razmišljanja. Intervjuvanci pojasnjujejo, kako so se prvič srečali z dizajnerskim razmišljanjem:

»Ko sem študirala industrijsko oblikovanje. Zdaj kot oblikovalsko mišljenje, service design kot tak je bil pa 3. letnik faksa, to je bilo leta 2010, takrat prvič pri Barbari Predan, ki je začela s temi seminarji. Res pa je, da se sprašujem, če smo kdaj rekli na faksu prav oblikovalsko mišljenje kot termin, da bi rekli temu design thinking, kljub temu da smo tudi oblikovalci uporabljali določene metode ali pristope tega. Takrat je bil mogoče bolj izpostavljen proces kakor metode.« (Intervjuvanec 4)

»Design thinking se razvija. Takrat, ko sem bil jaz na faksu, so bili že neki zametki tega. Recimo profesor Aleš Vahčič pa tudi nekaj naših profesorjev je govorilo o tem. [...] Ampak takrat se je zelo veliko govorilo o prototipiranju. Se pravi, takrat je bil dizajn proces aktualen predvsem v tem področju, kako bomo mi eno stvar naredili. Danes se je pa ta dizajn proces razširil na iskanje, kaj se sploh splača delati.« (Intervjuvanec 8)

»Prvič sem jo spoznal na Ekonomski fakulteti pri predmetu Razvijanje podjetniških priložnosti. To je bil en predmet na Ekonomski fakulteti, kjer je bil celotni smisel, da smo odkrili neko novo storitev ali produkt, jo poskusili zapakirati na zaželen način in testirali z uporabniki. Torej takrat sem se prvič spoznal s temi petimi fazami od empathy, define itd.« (Intervjuvanec 9)

Intervjuvanci so se udeležili različnih predavanj, start-up vikendov, mednarodnih dogodkov ali se učili iz različnih vrst gradiva. Vendar le pri dveh intervjuvancih sem identificirala samoiniciativnost kot razlog za začetek uporabe dizajnerskega razmišljanja. Intervjuvanca pojasnjujeta, da sta dizajnersko razmišljanje spoznala na svojevrsten način:

»Prvič sem se z design thinkingom srečal med letoma 2011 in 2013, na start-up vikendu, ko smo se prijavljali na razpis. [...] Takrat sem prvič spoznal, potem pa sem se poglobil. Videl sem, da je podjetje IDEO najbolj močno na tem področju, nato sem spoznal še AJ&Smart iz Berlina, ki delajo globalno in so prav specializirani za dizajn sprinte.« (Intervjuvanec 2)

»Več kot 10 let nazaj... Določene stvari so me vedno zanimale, sploh kar se tiče podjetništva in visokotehnoloških podjetij. In čisto tako iz knjig, online [...], tako da iz tam nekje, ne vem pa čisto točno, kje bi bil izvor.« (Intervjuvanec 7)

V literaturi (Sobel & Groeger, 2013) je na to temo identificiran izziv, ki je povezan s potrebo po izkušnjah, saj primanjkuje strokovnjakov na tem področju. V nekaterih poslovnih praksah v tujini je dizajnersko razmišljanje precej novo, zato ima premalo ljudi priložnost spoznati in pridobiti izkušnje na delovnem mestu.

3.3.2 Različna opredelitev dizajnerskega razmišljanja

Druga kategorija »**različna opredelitev dizajnerskega razmišljanja**« je sestavljena iz dveh podkategorij: (1) opredelitev z navajanjem ključnih miselnosti in (2) opredelitev z navajanjem procesa. Na podlagi spodnjih citatov bi lahko zaključili, da ljudje uporabljajo zelo različne besede za opis dizajnerskega razmišljanja (orodje, metodologija, proces, pristop, filozofija, tehnika, postopek, ...). Pri definiciji nekateri uporabljajo opise miselnosti, medtem ko drugi uporabljajo opise procesa, kar predstavlja dva od treh sestavnih delov koncepta dizajnerskega razmišljanja. Opredelitev z navajanjem ključnih miselnosti sem identificirala pri osmih intervjuvancih (1, 2, 5, 6, 7, 8, 9 in 10), medtem ko sem opredelitev z navajanjem procesa identificirala pri dveh intervjuvancih (3 in 4).

Pri opredelitvi z navajanjem ključnih miselnosti intervjuvanci izpostavljajo razumevanje problema oziroma uporabnika. Dizajnersko razmišljanje opredeljujejo kot način razmišljanja in metodologijo. Intervjuvanci pojasnjujejo:

»Zame je design thinking oblikovanje produktov, storitev in procesov, ki so usmerjeni na človeka oziroma uporabnika. Pri tem je najbolj bistveno razumevanje uporabnika.« (Intervjuvanec 1)

»Design thinking je buzzword, je pač neko ime, ki se ga uporablja v bistvu za zdravo kmečko pamet. [...] Če želiš rešiti nek problem, ga moraš najprej razumeti, se pravi razumevanje problema je alfa in omega. [...] Skratka, zavedanje, da rešuješ problem za kupca ali pa za uporabnika. Tukaj mora biti 90 % vse energije vložene.« (Intervjuvanec 6)

»Večina ljudi bo rekla, da je to proces, ampak za mene je to mindset, torej način razmišljanja...« (Intervjuvanec 9)

»...jaz se besedni zvezi design thinking vedno bolj izogibam, zato ker se mi zdi, da je postala malo preplehka in da je treba iti globlje. Raje govorim o aktiviranju inovacijskega potenciala, design research...« (Intervjuvanec 8)

Pri opredelitvi z navajanjem procesa intervjuvanca opredeljujeta dizajnersko razmišljanje kot proces. Intervjuvanec navaja:

»Jaz bi dodala samo še, da gre za strukturiran proces [...], v bistvu imamo neko to osnovno strukturo, ampak hkrati znotraj tega smo zelo fleksibilni, kako se sproti prilagajati in to v bistvu včasih tudi dostikrat preseneti naročnike – ta strukturiranost in fleksibilnost v enem. V pozitivni smeri.« (Intervjuvanec 3)

V literaturi (Sobel & Groeger, 2013) je na to temo identificiran izziv definicije in razumevanja dizajnerskega razmišljanja. Obstajajo različne definicije, zato ni enotne opredelitve pojma dizajnerskega razmišljanja.

3.3.3 Strah pred spremembami

Kategorijo »**strah pred spremembami**« razlagam z dvema podkategorijama: (1) bojazen pred inovacijami in (2) odpor do sprememb. Podjetja ne uvajajo dizajnerskega razmišljanja zato, ker se bojijo inovacij in niso naklonjena spremembam. Bojazen pred inovacijami sem identificirala pri dveh intervjuvancih (1 in 2), odpor do sprememb pa pri štirih intervjuvancih (3, 4, 6 in 10).

Podjetja se bojijo inovacij z vidika stroškov. Ne zavedajo se, da lahko z vlaganjem denarja v raziskave in razvoj pridobijo koristi na dolgi rok. Ljudje gledajo na poslovanje podjetij zgolj s kratkoročnega vidika, saj jim trenutni poslovni oddelki prinašajo dovolj prihodkov in jim kakršnakoli sprememba predstavlja strošek (na primer sprememba proizvodnje linije, sprememba materialov, sprememba poslovnega modela ipd.). Zaradi takšnega načina poslovanja imajo podjetja razvojne oddelke, vendar niso inovativna. Podjetja namenjajo svoja sredstva za raziskave, razvoj in inovacije, vendar obstaja bistvena razlika med tistimi, ki razvijejo novo serijo produktov zgolj zaradi sprejete odločitve razvojnega oddelka in med tistimi, ki pri razvoju nove serije produktov upoštevajo potrebe njihovih uporabnikov. Cilj svetovalnih podjetij, ki druga podjetja učijo dizajnerskega razmišljanja, je opolnomočenje zaposlenih. Vendar kljub odličnim končnim rezultatom podjetja na to gledajo kot na strošek. Takšne inovacije se jim zdijo v primerjavi s tradicionalnim pristopom drage, saj ne upoštevajo vseh kriterijev in prednosti dizajnerskega razmišljanja. Tradicionalna podjetja za inovacije potrebujejo bistveno več časa, hkrati pa takšen način ne omogoča testiranja s potencialnimi uporabniki, kar lahko vpliva na dodatne stroške pri implementaciji. Intervjuvanca pojasnjujeta:

»Nekatera podjetja se bojijo inovacij, zato ker kljub temu, da se lahko z design thinkingom naredi produkte ali storitve, ki bodo bolj ustrezali potrebam njihovih kupcev, lahko to zanje predstavlja zelo velike stroške.« (Intervjuvanec 1)

»Da ti nekoga naučiš, da sam izvaja dizajn sprint, zahteva veliko časa in truda, saj učinek je, ampak glavna dejavnost zaposlenih je nekje drugje. Tako da mogoče je problem percepcije [...], ko bo ta preboj narejen, bo veliko lažje.« (Intervjuvanec 2)

Odpor ljudi do sprememb je po mnenju posameznih intervjuvancev povezan z vzpostavitev pričakovanj in s preteklimi negativnimi izkušnjami. Intervjuvanec 3 pojasnjuje: »Sem zadnjič imela en komentar, in sicer *saj nismo nič novega naredili*,

kakor smo že delali.» Podobno opisuje tudi intervjuvanec 4: »To se je meni zgodilo, ko sem pripravljala stat-up in so imeli neko preteklo izkušnjo z oblikovalskim mišljenjem, kar je potem dalo odpor oziroma drugačno razumevanje.« Odpor do sprememb nastane zaradi morebitnih sprememb v posameznikovih navadah. Nekateri ljudje so povsem nenaklonjeni spremembam, saj te zahtevajo svoj čas. Pri vzpostavljanju novosti v podjetjih kot je vzpostavitev dizajn managementa v razvojni proces, je potrebno desetletje. Eden izmed intervjuvancev pojasnjuje:

»Problem spremembe, kakršnekoli, je, da ti ne moreš nekoga prisiliti v to, da se spremeni. Ti ne moreš prepričati nekoga, ki noče biti spremenjen. Se pravi, če naletiš na podjetje ali na situacijo, kjer tisti, ki ima moč, noče tega razumeti, potem nimaš kaj narediti. Meni se je to v svetovalni praksi zgodilo že nič kolikokrat v resnici. In to je frustrirajoče.« (Intervjuvanec 6)

V literaturi (Sobel & Groeger, 2013) je na to temo identificirano, da je to izziv poslovne percepcije do dizajna, saj je uporaba dizajnerskega razmišljanja odvisna od posamezne države. V tuji poslovni praksi podjetja dojemajo dizajn kot tvegano aktivnost.

3.3.4 Nerazumevanje dizajnerskega razmišljanja

Kategorija **»nerazumevanje dizajnerskega razmišljanja«** je sestavljena iz dveh podkategorij: (1) nerazumevanje drugačnega koncepta in (2) nedovzetnost za nove stvari. Ljudje se težko poistovetijo z dizajnerskim razmišljanjem zaradi nerazumevanja drugačnega koncepta, kar navajajo trije intervjuvanci (1, 7, 9) in zaradi nedovzetnosti za nove stvari, kar kot razlog navajata dva intervjuvanca (2, 6). Pri prvi podkategoriji imajo ljudje interes razumeti dizajnersko razmišljanje, vendar vseeno prihaja do nerazumevanja zaradi drugačnega koncepta in drugačnega načina razmišljanja kot so ga sicer vajeni. Pri drugi podkategoriji pa ljudje nimajo interesa, da bi razumeli dizajnersko razmišljanje, ker so že po naravi nedovzetni za nove stvari.

Koncept dizajnerskega razmišljanja je v nasprotju s trenutnim načinom razmišljanja večine ljudi, zato prihaja do nerazumevanja. Ljudje imajo največje težave na začetku uporabe dizajnerskega razmišljanja. Težko se navadijo, da dizajnersko razmišljanje predstavlja prvi korak pri razumevanju problema in razvoju rešitve. Premalo časa namenijo fazi empatije in fazi definiranja. Pri analiziranju problema ljudje že razmišljajo o rešitvah in govorijo o njihovi izvedljivosti, namesto da bi se poglobili v osnovno razumevanje samega problema. Ljudje imajo na začetku predpostavke, ki jih želijo skozi proces dizajnerskega razmišljanja potrditi, namesto da bi začeli »z nule« in zajeli širok spekter različnih možnosti. Vse to je del deduktivnega razmišljanja (čim hitrejši premik od problema do rešitve), ki ga uči slovenski vzgojno-izobraževalni sistem, medtem ko dizajnersko razmišljanje tej fazi zahteva ravno obratno razmišljanje (čim več časa je potrebno nameniti proučevanju problema). Ponotranjiti način

razmišljanja, ki je v nasprotju s tistim, ki se ga ljudje učijo v izobraževalnem procesu, predstavlja izredno zahteven korak. Eden izmed intervjuvancev opisuje svojo izkušnjo:

»Ti si zelo sproščen pri tem, da nimaš rešitve in si pripravljen biti dolgo časa v tem problem space in brainstormati različne ideje. Če nisi navajen tako razmišljati, dokler dve leti tega ne delaš s strokovnjaki, ki so tega vajeni, veliko enih napak narediš. [...] Da si vzameš čas za zanimanje problema je nekaj, s čimer sem imel veliko težav.« (Intervjuvanec 9)

Do nerazumevanja dizajnerskega razmišljanja pride tudi zaradi nedovzetnosti za nove stvari. Ljudje se niso pripravljeni učiti novih stvari, bodisi zato, ker se ne zavedajo pomembnosti vseživljenjskega učenja bodisi so prepričani, da je njihovo mnenje najpomembnejše. Velikokrat ljudje mislijo, da vse vedo in zagovarjajo svoja stališča. Zaradi takšnega načina razmišljanja je ljudi težko spodbuditi in pripraviti k razumevanju dizajnerskega razmišljanja. Eden izmed intervjuvancev pojasnjuje:

»Vedno je težko ljudi spraviti do faze razumevanja.[...] Vedno je problem, kadar naletiš na ljudi, ki imajo močan ego v kontekstu tega, da verjamejo, da so njihove predpostavke najmočnejše.« (Intervjuvanec 6)

V literaturi (Carlgren, Elmquist & Rauth, 2016) sta na to temo identificirana dva izziva. Prvi izziv je oteženo pridobivanje veščin, zato ker ljudje težko osvojijo potrebne kompetence dizajnerskega razmišljanja. Za razumevanje je potreben specifičen način razmišljanja, zato se ljudje ne morejo enostavno poistovetiti z njim. Drugi izziv je ogroženost obstoječe dinamike v podjetju, saj se ljudje ob iniciativi dizajnerskega razmišljanja počutijo ogrožene. Niso se pripravljeni učiti od drugih ljudi, ker so prepričani, da so strokovnjaki na svojem področju in ne potrebujejo dodatnega znanja.

3.3.5 Kompleksnost dizajnerskega razmišljanja

Kategorijo »**kompleksnost dizajnerskega razmišljanja**« razlagam s podkategorijama: (1) nepravilna uporaba orodij in (2) različna interpretacija posameznih izrazov. Ljudje se pri uporabi dizajnerskega razmišljanja srečujejo s kompleksnostjo, kar se odraža v nepravilni uporabi orodij in različni interpretaciji posameznih izrazov. Nepravilno uporabo orodij sem identificirala pri treh intervjuvancih (3, 4 in 5), različno interpretacijo posameznih izrazov pa pri dveh intervjuvancih (3 in 4). Nepravilna uporaba orodij in različna interpretacija posameznih izrazov ne omogočata doseganja enotnih rezultatov.

Kot nepravilno uporabo orodij dizajnerskega razmišljanja intervjuvanci izpostavljajo zemljevid uporabniške poti in persono. Ljudje se pri zemljevidu uporabniške poti ne postavijo v vlogo uporabnika. Ne razmišljajo o tem, kaj uporabnik doživlja v zaporedju korakov, ki jih naredi pred, med in po uporabi storitve. Ljudje pri personi ne zapišejo

ustreznih citatov. Ne upoštevajo, da se mora citat navezovati na persono in na njen problem, s katerim se sooča. Intervjuvanca opisujeta:

»Recimo, ko imamo customer journey map, en osnovni izziv, ki ga imajo ljudje je, da še vedno gledajo iz vidika sebe kot organizacije.« (Intervjuvanec 4)

»...predvsem persona se jim [partnerjem] je zdela malo preveč kompleksna zaradi tega ker, da se postaviš v čevlje drugih, je včasih precej težko.« (Intervjuvanec 5)

Podobno je tudi z vživljanjem v situacijo, ki pripomore k doseganju visoke stopnje empatije. Ljudje niso navajeni vživljati se v situacijo drugega, zato pogosto tega v procesu dizajnerskega razmišljanja preprosto ne naredijo. Intervjuvanec navaja:

»Ta sposobnost vživljanja in razumevanja... Ker to niti ni pomanjkanje empatije, [...] ampak pristop v to paradigmo, da ne jaz kot organizacija ampak moj uporabnik.« (Intervjuvanec 3)

Različna interpretacija posameznih izrazov lahko vodi do raznolikih rezultatov. Ljudje v procesu dizajnerskega razmišljanja ne sprašujejo po definiciji posameznih izrazov, ki se pri tem uporabljajo, ker se pričakuje, da so vsem poznani. Zaradi nepreverjanja posameznih izrazov pogosto prihaja do nesporazuma. Na podlagi spodnjih citatov bi lahko zaključili, da jezik predstavlja velik problem, saj lahko isti izraz pri različnih poklicih poimenuje različne pojme. Intervjuvanca pojasnjujeta:

»Uporabljamo isti izraz, ampak v bistvu zadaj imamo čisto nek drug rezultat.« (Intervjuvanec 4).

»Tudi mi, ko rečemo persona in customer journey map, so lahko to različne stvari. Lahko jaz kot UX designer mislim nekaj drugega, ko rečem persona, kot midve kot service designer.« (Intervjuvanec 3)

V literaturi (Carlgren, Elmquist & Rauth, 2016) je na to temo identificirano, da je to izziv drugačen komunikacijski slog, saj lahko zaradi različne terminologije v posameznih strokah pride do motenj v komunikaciji. Zaradi različnega pomena in drugačne interpretacije besed prihaja do konfliktov.

3.3.6 Neprofesionalnost dizajnerskega razmišljanja

Kategorijo »**neprofesionalnost dizajnerskega razmišljanja**« razlagam s podkategorijama (1) nezavedanje vrednosti in (2) pomanjkanje znanja. Ljudem se zdi dizajnersko razmišljanje premalo profesionalno, ker se ne zavedajo njegove vrednosti in

nimajo dovolj znanja s tega področja. Nezavedanje vrednosti sem identificirala pri štirih intervjuvancih (1, 2, 4, 5), pomanjkanje znanja pa pri treh intervjuvancih (3, 7,9).

Do nezavedanja vrednosti pride zaradi prepogostega poudarjanja besedne zveze dizajnersko razmišljanje. Pretirana uporaba izraza vodi do tega, da je njegovo vrednost težko približati ljudem. Vrednotenje samega dizajnerskega razmišljanja je vse večji izziv, saj se ga uporablja skoraj že povsod in izgublja svoj pomen. Obstajajo primeri (npr. dogodki in delavnice), ki so ljudem prikazani kot dizajnersko razmišljanje, vendar v resnici ne odražajo njegovih temeljnih predpostavk. Eden izmed intervjuvancev opisuje:

»Ne prideš do bistva, sploh če ne delaš na njihovem resničnem primeru, ampak na nekem izmišljenem primeru. Res je težko približati design thinking kot v uporabi vrednosti nekomu.« (Intervjuvanec 1)

Dizajnersko razmišljanje bi se moralo uporabljati zgolj za reševanje kompleksnih primerov. V slovenski podjetniški praksi je mogoče opaziti, da ga ljudje danes uporabljajo že kar povsod, čeprav za nekatere stvari ni primeren. Eden izmed primerov, kjer uporaba dizajnerskega razmišljanja ni potrebna, je SWOT analiza – prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti (angl. strenghts, weaknesses, opportunities, threats). Intervjuvanec pojasnjuje:

»Jaz bi samo rekel mogoče to razumevanje, da design thinking ni zdravilo za vse. Se pravi, če je nekaj zelo očitno za narediti, ni potrebno design thinkinga uporabiti vsepovsod, ampak samo tam, kjer je smiselno.« (Intervjuvanec 2)

Ljudje imajo premalo znanja in izkušenj, zato ne poznajo številnih prednosti, ki jih prinaša dizajnersko razmišljanje. Z dobro raziskavo lahko podjetja prihranijo čas in denar. Takšen primer je lansiranje novih produktov na trg, kjer se s testiranjem poslovne ideje še pred razvojem produkta ugotovi, ali so ciljni kupci pripravljeni odšteti denar. Primer je tudi pridobivanje povratnih informacij s pomočjo čim bolj ekstremnih prototipov, da se uporabniki nanje lažje odzovejo. Vendar v kolikor ljudje nimajo dovolj izkušenj in ne poznajo vseh detajlov, ne pridejo do kakovostnih rezultatov. Eden izmed intervjuvancev pojasnjuje:

»...smo ustvarjali provokacije [...] in pri teh prototipih sploh ne gre za to, da iščeš rešitev... tej prototipi so kot neka vozila, s katerimi sploh poskusiš dobiti vpoglede. Tako da bolj kot so ekstremni, več se lahko naučiš.« (Intervjuvanec 9)

V kolikor želijo s pomočjo dizajnerskega razmišljanja priti do najboljših rezultatov, je potrebno iz njega iztržiti maksimalno vrednost, kar pa je mogoče le, če imajo ljudje dovolj izkušenj. Več izkušenj kot imajo, boljše rezultate lahko dosežejo. Eden izmed intervjuvancev pojasnjuje:

»Dokler nisi zverziran, je tako, da v bistvu ne ekstrahiráš potem res vsega potenciala iz same metodologije.« (Intervjuvanec 7)

V literaturi sta na to temo identificirana dva izziva. Carlgren, Elmquist in Rauth (2016) menijo, da gre za težko vrednotenje dizajnerskega razmišljanja. Zaradi problematike merjenja učinkovitosti uporabe dizajnerskega razmišljanja je težko ovrednotiti njegov doprinos k organizacijam. Prav tako gre za vprašljivo izvedljivost novih idej in konceptov. Kljub temu da organizacije stremijo k inovativnosti, se spoprijemajo s težavo obvladovanja inovativnih konceptov, ki so izven obsega njihovih kompetenc.

3.3.7 Vpliv tradicionalnega poslovnega okolja

Kategorija »**vpliv tradicionalnega poslovnega okolja**« je sestavljena iz dveh podkategorij: (1) podjetniško okolje in (2) državno reguliranje na poslovanje. Po mnenju šestih intervjuvancev tradicionalno poslovno okolje močno vpliva na uporabo dizajnerskega razmišljanja. Podjetniško okolje sem identificirala pri intervjuvancih 1, 8 in 10, medtem ko sem državno reguliranje na poslovanje identificirala pri intervjuvancih 5, 6, 8, 9, 10.

Slovensko podjetniško okolje je specifično, saj se v primerjavi s preostalimi razvitimi evropskimi državami precej razlikuje. Obstaja drugačna tradicija zaradi sprememb gospodarskega sistema v 90. letih prejšnjega stoletja (razpad jugoslovanskega trga in začetek tržnega gospodarstva). Značilna je relativno nizka fluktuacija managementa, kar ni v skladu z razvojem drugih držav. Največja razlika med slovenskimi in zahodnoevropskimi podjetji je v vodstvu, saj se slovenska vodstva premalo ukvarjajo s strateškim razvojem produktov in dizajn management funkcijo. V kolikor so podjetja sposobna to vključiti v svoje procese, lahko ciklično pridobivajo inovacije in inovirajo po potrebi. To pomeni, da imajo podjetja že pripravljene potencialne inovacije za takrat, ko jih potrebujejo. Tukaj gre za ključno razliko med vodilnimi in sledilnimi podjetji. Vprašanje, ki se poraja je, ali bodo slovenska podjetja sledila vodilnim podjetjem ali bodo sama prevzela vlogo vodilnih podjetij. Intervjuvanec pravi:

»...imamo podjetja, ki so v večini primerov sledilci.« (Intervjuvanec 8)

Državno reguliranje na poslovanje se odraža na različnih področjih. V Sloveniji obstaja problematika državnih pomoči, saj je premalo javnih razpisov ali pozivov, ki bi spodbujali razvoj dizajna v podjetjih. Problem je v premajhni finančni podpori, saj so v primerjavi z drugimi državami bistveno manjši denarni zneski, zato se posamezni projekti ne izpeljejo do konca tako kot bi se morali. Projekti, ki so izvedeni z manj denarja, ne dajejo pravih rezultatov. Eden izmed intervjuvancev pojasnjuje:

»Dosti teh projektov, katerih sem jaz delal, so bili budgeti po nekaj 100 tisoč € in so potem podjetja dosti bolj resno jemala. Pa tudi smo imeli dejansko dovolj budgeta, da smo leteli. Če je bil projekt vstopa na indijski trg, smo dejansko leteli tja in začutili trg na prvi roki.« (Intervjuvanec 9)

Vzgojno-izobraževalni sistem ne omogoča vključitve dizajnerskega razmišljanja (d.school) na vseh fakultetah. Zaželeno bi bilo, da bi imelo čim več ljudi priložnost spoznati to metodologijo že tekom izobraževanja. Intervjuvanec 5 pojasnjuje: »Jaz bi dala to na vsak faks, resno. Jaz sem drugače agronom po osnovni izobrazbi, tudi agronomom design thinking pomaga, da ne govorim arhitektom in oblikovalcem. Meni se zdi, da vsak lahko nekaj najde, tudi doma ga lahko uporabiš.« Izobraževalne institucije, ki izvajajo programe za managerje in ljudi na vodstvenih položajih, ne poudarjajo pravih stvari. Problematika poslovnih šol se navezuje na vrednote, ki jih učijo in so v nasprotju z dizajnerskim razmišljanjem.

V literaturi (Sobel & Groeger, 2013) je na to temo identificirano, da je to izziv tradicionalno poslovno okolje, ki se sooča s kompleksnimi problemi in zaradi katerih v tuji poslovni praksi še vedno prevladujejo tradicionalna podjetja.

3.3.8 Vloga managementa

Kategorijo »**vloga managementa**« razlagam s tremi podkategorijami: (1) neučinkovit prenos znanja v podjetju, (2) neosveščenost managementa in (3) osebnostne lastnosti managerja. Po mnenju šestih intervjuvancev ima management zelo pomembno vlogo pri vpeljavi in uporabi dizajnerskega razmišljanja v podjetje. Neučinkovit prenos znanja sem identificirala pri intervjuvancih 1, 6, 10. Neosveščenost managementa sem identificirala pri intervjuvancih 3, 4, 6, 8. Osebnostne lastnosti managerja pa sem identificirala pri intervjuvancu 6.

Pogosto se zgodi, da v podjetju ni prenosa dizajnerskega razmišljanja med srednjim in vrhnjim managementom. V slovenskih podjetjih so izobraževanja namenjena predvsem srednjemu managementu, medtem ko vrhnji management zanje nima časa. Največji problem pri tem je, da po končanem izobraževanju dizajnerskega razmišljanja vrhnji management v podjetju nič ne spremeni. V kolikor bi podjetje želelo vpeljati dizajnersko razmišljanje ali želelo, da postane dizajn management del kulture podjetja, mora vrhnji management to potrditi. Vprašanje, ki ostaja odprto, je, kako prepričati vrhnji management, da bi prišlo do učinkovitega prenosa v podjetju. Managerji zaradi svojih osebnih razlogov v obstoječe podjetje ne želijo vključiti dizajnerskega razmišljanja. Intervjuvanca pojasnjujeta:

»...jaz tudi, če šefici ali šefu enega podjetja rečem, da bomo imeli design thinking delavnico in naj pošlje svoje zaposlene, on jih pošlje ampak ne z

namenom, da bi to zares vpeljali, ampak zato, da bodo malo v stiku z realnostjo [...] ko pridejo nazaj, ne znajo šefa prepričati, da je bilo to nekaj, kar bi resnično potrebovali.« (Intervjuvanec 1)

»Ko neko stopnjo zrelosti dosežeš, potem mora, da res postane design management del kulture v podjetju, mora to najvišje vodstvo sprejeti. Tukaj se kdaj te zadeve lomijo, predvsem v tem slovenskem okolju, ker jaz mislim, da nobeno podjetje še nima design managementa na taki stopnji, da bi bil to del kulture.« (Intervjuvanec 10)

Managerji nimajo interesa, da bi se poglobljali v razumevanje problema, ki ga rešujejo, zato želijo s pomočjo zunanjih naročnikov oziroma strokovnjakov dizajnerskega razmišljanja čim prej priti do rešitve. Cilj vsakega podjetja je priti do zelenega rezultata, zato velikokrat nastane težava, ker se manager in ostali zaposleni znotraj podjetja ne želijo poglobljati v izhodiščni problem. Kar pa je v nasprotju z miselnostjo dizajnerskega razmišljanja, ki spodbuja razumevanje problema. Podjetja kupijo zgolj rezultat, zato ker želijo v čim krajšem času priti do zelene rešitve, čeprav s tem zavirajo raziskavo. Manjka malo bolj osveščenega managementa, ki bi bil pripravljen generirati spremembe. Intervjuvanci pojasnjujejo:

»Jaz mislim, da je največji izziv res to, da podjetje kupi rezultat. In če se je podjetje ali organizacija odločila, do bo dala toliko in toliko denarja, da pride do tega rezultata, tudi če pride do enih drugih problemov, tisti rezultat po navadi še vedno potrebuje.« (Intervjuvanec 4)

»In tukaj zelo velikokrat podjetja ne razumejo tega, zato ker oni bi želeli čim prej priti do nekih rešitev in to v bistvu potem na nek način kontaminira dobro raziskavo.« (Intervjuvanec 8)

»Mislim največji problem vedno je prepričati management, da se splača vzeti čas za razumevanje. To je res težko. To je res težkozaradi tega, ker te najamejo, da bi jim ti dal rešitev, ti jim pa potem tam štirinajst dni tečnariš o tem, da ti nočeš o rešitvi sploh debatirati, ampak da hočeš delati na razumevanju. In tukaj se zatakne, ker management noče tega razumeti.« (Intervjuvanec 6)

Osebnostne lastnosti vplivajo na odločitve in vedenje managerja posameznika. Osebnostne lastnosti kot so aroganca, nadutost in občutek večvrednosti so pri managerjih manj zaželeni, medtem ko je ponižnost med bolj zaželenimi. Zaradi nezaželenih osebnostnih lastnosti in negativnih čustev se managerji obnašajo povsem v nasprotju s principi dizajnerskega razmišljanja. Eden izmed intervjuvancev poudarja:

»Ena izmed temeljnih postavk, ki velja v design thinkingu, je, da moraš biti ponižen. [...] In po mojem glavni izziv, ki se pojavlja pri uporabi metod kot so design thinking, je ravno ta zelo preprosti korak, ko se postaviš iz *meni je vse jasno* v tisti Sokratovski rek: *vem, da nič ne vem.*« (Intervjuvanec 6)

V literaturi (Sobel & Groeger, 2013) je na to temo identificiran izziv, ki se navezuje na različne interese med dizajnerji in managerji, zaradi česar ni skupnega prostora, v katerem bi lahko na enaki ravni razpravljali o dizajnerskemu razmišljanju.

3.3.9 Vloga organizacijske kulture podjetja

Kategorija **»vloga organizacijske kulture podjetja«** je sestavljena iz dveh podkategorij: (1) vzpostavitev in vzdrževanje procesov ter (2) kulturni šok in razvojne ovire. Organizacijska kultura podjetja ima vlogo, da spodbuja uporabo dizajnerskega razmišljanja. V kolikor organizacijska kultura podjetja ni v skladu s temeljnimi predpostavkami dizajnerskega razmišljanja, zavira njegovo uporabo. Trije intervjuvanci (7, 8, 10) poudarjajo pomen vzpostavitve in vzdrževanja procesov, dva intervjuvanca (8, 10) pa navajata možnost nastanka kulturnega šoka in razvojnih ovir.

Procesi dizajnerskega razmišljanja morajo imeti prilagojeno kulturo podjetja. V podjetju mora prevladovati multidisciplinarnost in ne sme biti negativnih odnosov do sprememb. Najtežje je vzpostaviti kulturo v podjetju, ki zahteva spremembo in nasprotuje trenutni kulturi podjetja. Za to je potrebna sposobnost prilagajanja novim procesom in sposobnost »odučiti« se že naučenega. Ljudje morajo »pozabiti« na pretekle oziroma drugačne stvari in v prazen prostor umestiti nove poglede. Organizacijska kultura podjetja je premo sorazmerna z velikostjo podjetja, kar pomeni, da večje kot je podjetje, težje je vzdrževati procese. Večje kot je podjetje, bolj je izrazit vertikalni sistem, ki usmerja in procesno vodi podjetje. To pa seveda otežuje vzpostavitev dizajnerskega razmišljanja v podjetju, ki je naklonjen horizontalnemu sistemu. Eno izmed vprašanj, ki se pri tem pojavlja, je tudi, kako vzpostaviti testno okolje. Intervjuvanci pojasnjujejo:

»Problem je vzpostaviti kulturo v podjetju, ki zahteva spremembo [...] ni nujno, da podjetja na začetku, ko začnejo uvajati design, uvajajo tudi procese design thinkinga, zato ker procesi design thinkinga morajo imeti prilagojeno kulturo podjetja.« (Intervjuvanec 8)

»Se mi zdi, da takrat, ko poskušaš zadeve malo bolj formalizirano zapeljati, ko ni samo en projekt, ampak ko je potrebno na primer 10 projektov izpeljati, takrat pa je potrebno tudi procese vzpostaviti.« (Intervjuvanec 7)

Uporaba dizajnerskega razmišljanja v podjetjih z linearnimi procesi ni zaželeno, saj lahko zaradi prehoda iz linearnega na ciklični proces nastane kulturni šok. Ciklični

procesi se zaradi nenehnih izboljšav nikoli ne prekinajo, kar otežuje merjenje rezultatov in obvladovanje stroškov. Pri vpeljevanju dizajna v organizacijo lahko nastanejo različne razvojne ovire. Ena izmed njih je vrzel v kompetencah glede kompleksnosti. Intervjuvanec opisuje svojo izkušnjo:

»Potem se soočam z neko krizo kompleksnosti, bom rekel, potem to kompleksnost izdelčnega portfelja, ko ga enkrat postaviš, kako ga vzdrževati, se pravi sistematično...« (Intervjuvanec 10)

V literaturi (Carlgren, Elmquist & Rauth, 2016) sta na to temo identificirana dva izziva. Pri prvem izzivu gre za neusklajenost z obstoječimi procesi in strukturo, saj je uporabo dizajnerskega razmišljanja potrebno prilagoditi obstoječim procesom v organizacijah. Pri drugem izzivu gre za nasprotovanje trenutni miselnosti organizacijske kulture, ker posamezne faze v procesu dizajnerskega razmišljanja niso v skladu s trenutno organizacijsko kulturo podjetja.

3.3.10 Neprepoznavnost in neuveljavljenosti dizajnerskega razmišljanja

Zadnja kategorija **»neprepoznavnost in neuveljavljenost dizajnerskega razmišljanja«** je interpretirana s pomočjo dveh podkategorij: (1) pomanjkljivo poznavanje in (2) premalo dobrih poslovnih praks. Vsi intervjuvanci so enotnega mnenja, da dizajnersko razmišljanje v slovenski podjetniški praksi ni dovolj prepoznavno in uveljavljeno. Razloga za to sta pomanjkljivo poznavanje in premalo dobrih poslovnih praks. Pomanjkljivo poznavanje sem identificirala pri sedmih intervjuvancih (1, 2, 3, 4, 6, 7, 10), medtem ko sem premalo dobrih poslovnih praks identificirala pri štirih intervjuvancih (5, 8, 9).

Do pomanjkljivega poznavanja pride zaradi različnih stopenj uveljavljenosti dizajnerskega razmišljanja. Kot je opisano v poglavju 2.2, obstajajo različne stopnje zrelosti upravljanja s področja dizajna (kot kultura - kot proces - kot projekt - ni prisoten), kar prikazuje kompetenčni model KCDM. Podjetij, ki bi imela vzpostavljen dizajn kot kulturo, je v slovenski podjetniški praksi zanemarljivo število. Največ podjetij uporablja dizajn kot projekt ali proces. Intervjuvanec pojasnjuje:

»Mi imamo to organizirano kot dober proces, se pravi kot funkcija je sprejeta, ni pa še to kultura.« (Intervjuvanec 10)

Ljudje dizajnersko razmišljanje največkrat povezujejo s terminoma kreativnost in inovativnost. Intervjuvanec 4 pojasnjuje: »V najslabšem primeru je to team building, v malo boljšem primeru pa brainstorming, pa še vedno je to slabo.« Ljudje poznajo dizajnersko razmišljanje predvsem po trendu. Zaradi pomanjkljivega poznavanja raje uporabljajo tradicionalni pristop. Eden izmed intervjuvancev (intervjuvanec 6) primerja uporabo dizajnerskega razmišljanja z uporabo slogana »kupec je kralj«, kar je poznano

vsem podjetjem, vprašanje pa je, koliko izmed njih se tega načela drži tudi v praksi. Lahko bi zaključili, da zavedanje o dizajnerskem razmišljanju v slovenski podjetniški praksi je, vendar je vprašljiva njegova dejanska uporaba. Obstaja verjetnost, da posamezna podjetja uporabljajo dizajnersko razmišljanje, pa se tega sploh ne zavedajo. Zagotovo vsa podjetja, ki inovirajo, rastejo in so uspešna, delujejo po temeljnih predpostavkah dizajnerskega razmišljanja.

Intervjuvanci poudarjajo pomembnost dizajnerskega razmišljanja pri uporabi strategije podjetja. V slovenski podjetniški praksi primanjkuje primerov dobre prakse na področju vodenja (angl. leadership), znamčenja (angl. branding) in trženja. Eden izmed intervjuvancev (intervjuvanec 5) nazorno poudarja pomembnost vloge dizajnerskega razmišljanja pri strateškem razvoju podjetja: »Jaz mislim, da bi vsako podjetje moralo uporabljati dizajnersko razmišljanje. Če ne za drugega, mogoče za strategijo.« Podjetja se morajo zavedati svojih prednosti in slabosti. Svoje prednosti morajo izpostaviti na vseh nivojih komuniciranja in dizajn mora to podpreti. Strategija podjetja je v ozadju predstavljena skozi dizajn, ki podpira procese in razvoj podjetja. Pri tem ima ključno vlogo dizajn management, saj je vidna strategija podjetja. S strateškim razvojem produktov se mora ukvarjati vodstvo in ne posamezne razvojne funkcije. Eden izmed intervjuvancev pojasnjuje:

»In tam se potem najdejo motivi, zakaj dizajn mora biti diferenciator, ne zaradi samega sebe, ampak zaradi tega, da interpretira v bistvu neko vlogo in strategijo podjetja.« (Intervjuvanec 8)

Premalo dobrih poslovnih praks izhaja iz razloga, da obstaja zelo malo strokovnjakov dizajnerskega razmišljanja in da tudi tisti, ki se s tem ukvarjajo, ne pridejo do najboljših rezultatov. Zaradi tega je dizajnersko razmišljanje pogosto na slabem glasu. Intervjuvanci pravijo, da se prepoznavnost in uveljavljenost dizajnerskega razmišljanja v slovenski podjetniški praksi postopoma izboljšuje, kljub temu da je njegovo zavedanje še na začetnem nivoju. Eden izmed intervjuvancev na podlagi svojih izkušenj z dizajnerskim razmišljanjem v Sloveniji in v tujini pojasnjuje:

»Tudi v Nemčiji, kjer je to [dizajnersko razmišljanje] dosti bolj razvito, še ni toliko razvito kot je v Ameriki, v Sloveniji pa sploh. V Sloveniji se še vedno dizajn dojema kot nekaj vizualnega, kot nek logotip, pač oblikovalci so tisti, ki znajo stvari delati lepe, ne pa tisti, ki o rešitvah razmišljajo na drugačen način.« (Intervjuvanec 9)

V literaturi (Sobel & Groeger, 2013) je na to temo identificiran izziv razdrobljen pristop, ki omejuje miselnost dizajnerskega razmišljanja kot poslovnega pristopa, do česar pride zaradi pomanjkanja soglasja o vključiti dizajnerskega razmišljanja v različne panoge.

3.4 Priporočila za podjetja

S pomočjo pridobljenih primarnih podatkov sem dobila odgovor na raziskovalno vprašanje, kateri so ključni izzivi uporabe dizajnerskega razmišljanja v slovenski podjetniški praksi. Zaradi pestrega izbora intervjuvancev (podjetniki, direktorji, strokovnjaki dizajnerskega razmišljanja) in njihovih dolgoročnih izkušenj sem pridobila koristne podatke, ki so lahko v pomoč podjetjem, kako zaobiti nevarnosti uporabe dizajnerskega razmišljanja. Priporočila za podjetja so podana v tabeli 6 in podrobneje predstavljena v nadaljnjem besedilu.

Tabela 6: Ključni izzivi uporabe dizajnerskega razmišljanja v slovenski podjetniški praksi in priporočilo za podjetja

Izzivi uporabe dizajnerskega razmišljanja	Priporočilo za podjetja
Razlogi za začetek uporabe dizajnerskega razmišljanja	• Več priložnosti za spoznavanje in pridobivanje izkušenj dizajnerskega razmišljanja na delovnem mestu. • Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih o dizajnerskem razmišljanju. • Iniciativa podjetij za sodelovanje s študenti, ki imajo razvite veščine dizajnerskega razmišljanja. • Spodbujanje podjetniškega ekosistema s poudarkom na dizajnu.
Različna opredelitev dizajnerskega razmišljanja	• Upoštevanje temeljnih predpostavk miselnosti dizajnerskega razmišljanja. • Sledenje procesu dizajnerskega razmišljanja in osredotočenost na razumevanje uporabnika ter njegovega problema.
Strah pred spremembami	• Agilnost in naklonjenost spremembam (hitro in učinkovito odzivanje ter prilagajanje okoliščinam).
Nerazumevanje dizajnerskega razmišljanja	• Zagotovitev strokovnjakov dizajnerskega razmišljanja.
Kompleksnost dizajnerskega razmišljanja	• Preverjanje osnovne terminologije.

se nadaljuje

Tabela 6: Ključni izzivi uporabe dizajnerskega razmišljanja v slovenski podjetniški praksi in priporočilo za podjetja (nad.)

Izzivi uporabe dizajnerskega razmišljanja	Priporočilo za podjetja
Neprofesionalnost dizajnerskega razmišljanja	• Izkoristiti celotni potencial dizajnerskega razmišljanja in pridobiti čim več izkušenj. • Predhodna priprava in iskanje trenutno najbolj perečih poslovnih problemov.
Vpliv tradicionalnega poslovnega okolja	• Vključevanje dizajn managementa. • Osredotočenost na strategijo razvoja blagovne znamke. • Večja finančna podpora ministrstva.
Vloga managementa	• Razvoj sposobnosti za uspešno vodenje, neprestano izobraževanje in razvijanje kompetenc.
Vloga organizacijske kulture podjetja	• Reorganizacija procesov in dolgoročno vzdrževanje. • Razvit inovacijski, strateško usmerjen in fleksibilen sistem. • Sodelovanje med podjetji in izmenjava dobrih poslovnih praks.
Neprepoznavnost in neuveljavljenost dizajnerskega razmišljanja	• Večja in boljša prepoznavnost z informiranjem in predstavitvijo lastnih izkušenj. • Povečanje števila podjetij, ki uporabljajo dizajnersko razmišljanje pri strategiji podjetja in dizajn kot kulturo.

Vir: lastno delo.

Prvi izziv, ki sem ga identificirala, je razlog za začetek uporabe dizajnerskega razmišljanja, saj ne obstaja ustaljeni način, ki bi posameznika seznanil z osnovami in specifičnimi znanji dizajnerskega razmišljanja. Podjetjem svetujem, da prioriteto investirajo v dizajn. Omogočijo naj več priložnosti za spoznavanje in pridobivanje izkušenj dizajnerskega razmišljanja na delovnih mestih – tako na strateškem kot tudi na taktičnem in operativnem nivoju. Zaposlenim naj nudijo možnost izobraževanja in usposabljanja dizajnerskega razmišljanja v tujini ali možnost opravljanja spletnih tečajev in obiskovanja poslovnih šol za oblikovalce. Podjetja naj sodelujejo s študenti, ki imajo razvite veščine dizajnerskega razmišljanja ali so zainteresirani pridobiti nova znanja s tega področja, saj je povezovanje med podjetji in posamezniki, ki vstopajo na trg delovne sile, ključnega pomena. Podjetja naj spodbujajo podjetniški ekosistem s poudarkom na dizajnu. Na razpolago imajo različne možnosti, kot je izvedba

hackathonov s strokovnjaki dizajnerskega razmišljanja. Ustvarijo naj stimulatивne poslovne prostore, ki spodbujajo kreativnost zaposlenih. Podjetja naj izkoristijo več podjetniških priložnosti s pospeševanjem notranjega podjetništva in z vlaganjem v start-upe znotraj iste panoge, ki so naklonjeni dizajnerskemu razmišljanju. Zaželeno bi bilo tudi več povezovanja med vzgojno-izobraževalnimi institucijami, zasebnim in javnim sektorjem, saj bi se le na takšen način lahko pridobljeno teoretično znanje dizajnerskega razmišljanja uporabilo in nadgradilo v praksi. S tem bi se izoblikoval poenoten način spoznavanja uporabe dizajnerskega razmišljanja.

Drugi identificiran izziv je različna opredelitev dizajnerskega razmišljanja, zaradi česar prihaja do raznolikih rezultatov. Ne glede na to, ali ljudje pri opredelitvi dizajnerskega razmišljanja uporabljajo opise miselnosti ali opise procesa, ključnega pomena pri tem je, da razumejo celotni koncept dizajnerskega razmišljanja. Podjetja naj upoštevajo temeljne predpostavke dizajnerskega razmišljanja, ki jih navajajo Schweitzer, Groeger in Sobel (2016): empatija, multidisciplinarnost, radovednost, čuječnost, eksperimentiranje, usmerjenost k izvedbi, spodbujanje kreativnosti, sprejemanje tveganj, optimizem, želja in odločnost, konstruktivna kritičnost. Podjetja naj sledijo procesu dizajnerskega razmišljanja in se pri tem osredotočijo na razumevanje uporabnika ter njegovega problema.

Tretji identificiran izziv je strah pred spremembami, saj podjetja ne uvajajo dizajnerskega razmišljanja, ker se bojijo inovacij in imajo odpor do sprememb. Upiranje spremembam je povsem razumljivo, ker ustaljeni procesi in dosednji način dela predstavljajo za podjetja udobno stanje, ki daje občutek varnosti in stabilnosti. Da bi podjetja rešila ta izziv, predlagam, da so čim bolj agilna, kar pomeni, da se znajo hitro in učinkovito odzvati ter prilagajati okoliščinam.

Četrty identificiran izziv je nerazumevanje dizajnerskega razmišljanja. Ljudje se težko poistovetijo z dizajnerskim razmišljanjem zaradi nerazumevanja drugačnega koncepta in nedovzetnosti za nove stvari. Podjetja naj si priskrbijo strokovnjake dizajnerskega razmišljanja, ki jih bodo vodili skozi projekte in procese, dokler ne bodo v podjetju dosegli zadnje stopnje zrelosti dizajna kot kulture. Zaradi zaupanja izkušenim strokovnjakom se bodo podjetja naučila pravilno interpretirati dizajnersko razmišljanje, se izognila začetnim napakam ter posredno prihranila čas in denar.

Peti identificiran izziv je kompleksnost dizajnerskega razmišljanja, ki se odraža v nepravilni uporabi orodij in različni interpretaciji posameznih izrazov, kar ne omogoča doseganja enotnih rezultatov. Podjetja, ki uporabljajo dizajnersko razmišljanje in svetovalna podjetja, ki učijo druga podjetja, kako uporabljati dizajnersko razmišljanje, naj pred začetkom sodelovanja preverijo osnovno terminologijo. S tem se obe strani izogneta nepotrebnim problemom in preprečita morebitne posledice.

Šesti izziv, ki sem ga identificirala, je neprofesionalnost dizajnerskega razmišljanja, zato ker se ljudje ne zavedajo njegove vrednosti in imajo premalo znanja s tega področja. Podjetja lahko rešijo ta izziv tako, da izkoristijo celotni potencial, ki ga ponuja dizajnersko razmišljanje in pridobijo čim več izkušenj. Udeležujejo naj se delavnic, dogodkov in spletnih izobraževanj, ki temeljijo na dizajnerskem razmišljanju, dizajnu, dizajn managementu, strateškem razvoju podjetij ipd. Podjetja naj se na takšna izobraževanja predhodno dobro pripravijo. Poiščejo naj najbolj pereče poslovne probleme, s katerimi se trenutno soočajo, zato da bodo lahko na izobraževanjih obravnavali njihove resnične primere. Na podlagi oprijemljivih rezultatov bodo zaposleni na nižjih ravneh po končanem izobraževanju prepričali vodilne, da se uporaba dizajnerskega razmišljanja obrestuje. Tako se bo dizajnersko razmišljanje uporabljalo le za reševanje zares težkih in kompleksnih problemov podjetij, ljudje pa bodo imeli bolj profesionalen odnos do samega pristopa.

Sedmi identificiran izziv je vpliv tradicionalnega poslovnega okolja, saj podjetniško okolje in državno reguliranje na poslovanje močno vplivata na uporabo dizajnerskega razmišljanja. Podjetja naj se osredotočijo na strateški razvoj svojih produktov in vključevanje dizajn managementa, saj lahko le tako ciklično pridobivajo inovacije. Pomembna je strategija razvoja blagovne znamke, ker močnejša kot je blagovna znamka, višja je lahko cena produkta. S tem bodo podjetja povečala svojo konkurenčno prednost in prevzela vlogo vodilnih podjetij v svoji panogi. Podjetja naj redno spremljajo javne razpise iz področja dizajna in se prijavljajo nanje. K reševanju tega izziva bi morala prisluhniti tudi različna ministrstva (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, Ministrstvo za kulturo), ki bi omogočila več javnih razpisov usmerjenih na področje dizajna. Večja finančna podpora s strani ministrstev bi pripomogla k ustanovitvi več kompetenčnih centrov po vsej Sloveniji. Tekom leta 2020 bo Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo v celoti objavilo 18 novih javnih razpisov v skupni razpisani vrednosti 51,9 milijonov evrov. Med njimi je načrtovan tudi javni razpis za Kompetenčne centre za dizajn management 3.0 (2020–2022) v vrednosti 2,1 milijona evrov. Gre za nadaljevanje prvih dveh kompetenčnih centrov za dizajn management, ki sta dosegla odlične rezultate. Predlagam še več takšnih javnih razpisov, ki bi spodbudili uporabo dizajnerskega razmišljanja in razvoj dizajn managementa v podjetjih.

Osmi izziv, ki sem ga identificirala, je vloga managementa, saj ima velik učinek pri vpeljavi in uporabi dizajnerskega razmišljanja v podjetje. Predlagam, da so na vodstvenih položajih entuziasti, ki so popolnoma predani svojemu delu in so naklonjeni spremembam, saj se le tako lahko uvedejo novosti in naredijo radikalni premiki. Managerji morajo razvijati sposobnosti za uspešno vodenje, se neprestano izobraževati in razvijati kompetence, zlasti takšne, kot so reševanje kompleksnih problemov, kritično razmišljanje in kreativnost.

Kot predzadnji izziv sem identificirala vlogo organizacijske kulture podjetja, saj prilagojena organizacijska kultura predstavlja pomembno vlogo pri vpeljavi in uporabi dizajnerskega razmišljanja. V kolikor organizacijska kultura ne podpira procesov dizajnerskega razmišljanja, predlagam, da podjetja naredijo reorganizacijo procesov in jih poskusijo dolgoročno vzdrževati. Podjetja morajo za testiranje s potencialnimi uporabniki imeti razvit inovacijski, strateško usmerjen in fleksibilen sistem. Pri vključevanju dizajna v organizacijo nastanejo določene razvojne ovire, katerim se ni mogoče izogniti. Zaradi tega je priporočljivo medsebojno sodelovanje med podjetji in izmenjevanje dobrih poslovnih praks.

Zadnji identificiran izziv je neprepoznavnost in neuveljavljenost dizajnerskega razmišljanja zaradi pomanjkljivega poznavanja in premalo poslovnih praks. Podjetja lahko pripomorejo k večji in boljši prepoznavnosti dizajnerskega razmišljanja z informiranjem in predstavitvijo lastnih izkušenj (na spletni strani, preko družbenih omrežij). Eno izmed ključnih ugotovitev je tudi, da je dizajnersko razmišljanje v slovenski podjetniški praksi premalo uveljavljeno zaradi premajhnega poudarka na strateškem razvoju. Podjetja naj uporabljajo dizajnersko razmišljanje pri strategiji podjetja in strmiijo k uporabi dizajna kot kulture v podjetju.

3.5 Primerjava izzivov iz literature in slovenske podjetniške prakse

Na podlagi pregledane literature, predvsem v drugem poglavju magistrskega dela in na podlagi identificiranih izzivov v tuji podjetniški praksi v tem poglavju delam primerjavo med tistimi, ki sem jih sama identificirala in med tistimi, ki so bili identificirani že v literaturi. Pri uporabi dizajnerskega razmišljanja v slovenski podjetniški praksi prihaja do desetih različnih izzivov. V nadaljevanju predstavljam primerjavo med enim in drugimi (tabela 7).

Tabela 7: Primerjava izzivov iz literature in slovenske podjetniške prakse

Izzivi uporabe dizajnerskega razmišljanja v slovenski podjetniški praksi na podlagi intervjujev	Izzivi uporabe dizajnerskega razmišljanja v tuji podjetniški praksi na podlagi pregledane literature	Literatura (avtor)
Razlogi za začetek uporabe dizajnerskega razmišljanja	Potrebne so izkušnje	(Sobel & Groeger, 2013)

se nadaljuje

Tabela 7: Primerjava izzivov iz literature in slovenske podjetniške prakse (nad.)

Izzivi uporabe dizajnerskega razmišljanja v slovenski podjetniški praksi na podlagi intervjujev	Izzivi uporabe dizajnerskega razmišljanja v tuji podjetniški praksi na podlagi pregledane literature	Literatura (avtor)
Različna opredelitev dizajnerskega razmišljanja	Definicija in razumevanje dizajnerskega razmišljanja	(Sobel & Groeger, 2013)
Strah pred spremembami	Poslovna percepcija do dizajna	(Sobel & Groeger, 2013)
Nerazumevanje dizajnerskega razmišljanja	Oteženo pridobivanje veščin	(Carlgren, Elmquist & Rauth, 2016)
	Ogroženost obstoječe dinamike v podjetju	(Carlgren, Elmquist & Rauth, 2016)
Kompleksnost dizajnerskega razmišljanja	Drugačen komunikacijski slog	(Carlgren, Elmquist & Rauth, 2016)
Neprofesionalnost dizajnerskega razmišljanja	Težko vrednotenje dizajnerskega razmišljanja	(Carlgren, Elmquist & Rauth, 2016)
	Vprašljiva izvedljivost novih idej in konceptov	(Carlgren, Elmquist & Rauth, 2016)
Vpliv tradicionalnega poslovnega okolja	Tradicionalno poslovno okolje	(Sobel & Groeger, 2013)
Vloga managementa	Ni skupnega prostora	(Sobel & Groeger, 2013)
Vloga organizacijske kulture podjetja	Neusklajenost z obstoječimi procesy in strukturo	(Carlgren, Elmquist & Rauth, 2016)
	Nasprotovanje trenutni miselnosti organizacijske kulture	(Carlgren, Elmquist & Rauth, 2016)
Neprepoznavnost in neveljavljenost dizajnerskega razmišljanja	Razdrobljen pristop	(Sobel & Groeger, 2013)

Vir: lastno delo.

Razlogi za začetek uporabe dizajnerskega razmišljanja se med podjetniki, direktorji in strokovnjaki dizajnerskega razmišljanja razlikujejo. Prvi razlog je vsebina dela, ki omogoča seznanitev s tem pristopom in pridobivanje praktičnih izkušenj. Drugi razlog je študij, ki omogoča osvojiti osnovno znanje dizajnerskega razmišljanja, saj nekatere slovenske fakultete učijo po načelih dizajnerskega razmišljanja (d.school). Tretji razlog je samo-motivacija, zaradi katere posamezniki neprestano nadgrajujejo svoje znanje, se izobražujejo in raziskujejo omenjeno področje. Ugotavljam torej, da ljudje nimajo enakih možnosti za spoznavanje dizajnerskega razmišljanja. Glavna razloga za njegovo spoznavanje sta spodbudno inovacijsko okolje in samoiniciativnost. Raziskava

ugotavlja, da imajo ljudje v slovenski podjetniški praksi premalo možnosti za spoznavanje dizajnerskega razmišljanja, ne samo na delovnem mestu, kot ugotavlja predhodno pregledana literatura, ampak tudi na drugih področjih, saj ne obstaja ustaljena pot, ki bi ljudi seznanila z osnovami in specifičnimi znanji dizajnerskega razmišljanja.

Podjetniki, direktorji in strokovnjaki dizajnerskega razmišljanja **različno opredeljujejo dizajnersko razmišljanje**. Najpogosteje izpostavljajo pomembnost razumevanja problema in njegovega uporabnika. Dojemajo ga kot način razmišljanja ali kot metodologijo. Za nekatere pa je to proces. Ugotavljam torej, da se v slovenski podjetniški praksi ne uporablja enotne opredelitve, saj obstaja opredelitev z navajanjem ključnih miselnosti in z navajanjem procesa. Raziskava potrjuje predhodne ugotovitve iz pregledane literature, ki izpostavlja, da zaradi različne definicije ne obstaja enotna opredelitev pojma dizajnerskega razmišljanja v tuji podjetniški praksi.

Slovenska podjetniška praksa ne uvaja in ne uporablja dizajnerskega razmišljanja zaradi **strahu pred spremembami**. Bojijo se inovacij z vidika stroškov, ne upoštevajo dolgoročnega vidika uspešnosti poslovanja podjetja, ne upoštevajo vseh kriterijev in prednosti dizajnerskega razmišljanja. Odpor do sprememb je povezan z vzpostavitvijo pričakovanj, s preteklimi negativnimi izkušnjami in s časom, ki ga spremembe zahtevajo. Ugotavljam torej, da tako ljudje kot podjetja zaradi bojazni pred inovacijami in odpora do sprememb ne uvajajo in ne uporabljajo dizajnerskega razmišljanja. Raziskava v primerjavi s predhodno pregledano literaturo ugotavlja, da se v slovenski podjetniški praksi dizajnersko razmišljanje ne uporablja zaradi bojazni pred inovacijami in odpora do sprememb, medtem ko je v tuji podjetniški praksi glavni vzrok za to dožemanje dizajnerskega razmišljanja kot tvegane aktivnosti.

V slovenski podjetniški praksi obstaja izziv **nerazumevanja dizajnerskega razmišljanja**. Ljudje se težko poistovetijo z dizajnerskim razumevanjem zaradi nerazumevanja drugačnega koncepta in nedovzetnosti za nove stvari. V prvem primeru je ljudem v interesu razumeti dizajnersko razmišljanje, vendar vseeno pride do nerazumevanja zaradi drugačnega koncepta kot so ga vajeni doslej (premalo posvečanja pozornosti problemu; iskanje rešitve, ki temelji na predpostavkah). V drugem primeru ljudem ni v interesu, da bi razumeli dizajnersko razmišljanje, ker že po naravi niso dovzetni za nove stvari (nepripravljenost na učenje, nesprejemanje drugačnega načina razmišljanja). Raziskava potrjuje predhodne ugotovitve iz pregledane literature, ki kot izziv izpostavlja oteženo pridobivanje veščin dizajnerskega razmišljanja in ogroženost obstoječe dinamike v podjetju. V tuji podjetniški praksi ljudje težko osvojijo kompetence dizajnerskega razmišljanja, ker je potreben specifičen način razmišljanja, hkrati pa se ljudje niso pripravljeni učiti od drugih, ker so mnenja, da so strokovnjaki na svojem področju in ne potrebujejo dodatnega znanja.

V slovenski podjetniški praksi je izziv **kompleksnost dizajnerskega razmišljanja**. Ljudje se pri uporabi dizajnerskega razmišljanja srečujejo s kompleksnostjo, kar se odraža v nepravilni uporabi orodij (zemljevid uporabniške poti, persona, vživljanje v situacijo) in različni interpretaciji posameznih izrazov (isti izraz pri različnih poklicih poimenuje različne pojme). Posledica tega so drugačni rezultati. Raziskava potrjuje predhodne ugotovitve iz pregledane literature, ki kot izziv navaja drugačen komunikacijski slog, saj zaradi različne terminologije v raznih strokah prihaja do nerazumevanja in konfliktov.

V slovenski podjetniški praksi ljudje ocenjujejo **dizajnersko razmišljanje kot neprofesionalno**. Ljudje se ne zavedajo njegove resnične vrednosti (prepogosto poudarjanje besedne zveze dizajnersko razmišljanje, pretirana uporaba, nepravilna ponazoritev, uporaba za reševanje neustreznih problemov) in imajo premalo izkušenj (neizkoriščen potencial). Ugotavljam torej, da sta nezavedanje vrednosti in pomanjkanje znanja vzrok za neprofesionalno doajanje dizajnerskega razmišljanja. Raziskava potrjuje predhodne ugotovitve iz pregledane literature, ki kot izziva izpostavlja težko vrednotenje dizajnerskega razmišljanja in vprašljivo izvedljivost novih idej ter konceptov. V tuji poslovni praksi je težko ovrednotiti doprinos dizajnerskega razmišljanja. Kljub temu da si podjetja prizadevajo biti inovativna, se njihove obstoječe strukture soočajo s pomanjkanjem ustreznih kompetenc.

Tradicionalno poslovno okolje v slovenski podjetniški praksi močno vpliva na uporabo dizajnerskega razmišljanja. Zaradi edinstvene tradicije se je v Sloveniji razvilo drugačno podjetništvo kot v preostalih državah po svetu. Slovenska podjetja se premalo ukvarjajo s strateškim razvojem in dizajn managementom, zato prevzemajo vlogo sledilcev. Prisotna je problematika državnih pomoči, saj primanjkuje javnih razpisov, ki bi spodbujali razvoj dizajna v podjetjih. Vzgojno-izobraževalni sistem onemogoča vključevanje dizajnerskega razmišljanja na vseh fakultetah, poslovne šole pa učijo vrednote, ki so v nasprotju z dizajnerskim razmišljanjem. Ugotavljam torej, da imata največji vpliv na uporabo dizajnerskega razmišljanja podjetniško okolje in državno reguliranje na poslovanje. Raziskava v primerjavi s predhodno pregledano literaturo potrjuje, da na uporabo dizajnerskega razmišljanja v slovenski podjetniški praksi vpliva tradicionalno poslovno okolje. Vendar hkrati ugotavlja, da se dejavniki znotraj tradicionalnega poslovnega okolja v primerjavi s tujo podjetniško prakso razlikujejo. V tuji podjetniški praksi na uporabo dizajnerskega razmišljanja vplivajo predvsem makroekonomski dejavniki in konservativna miselnost, medtem ko v slovenski podjetniški praksi najbolj vplivata podjetniško okolje in državno reguliranje na poslovanje.

Management ima v slovenski podjetniški praksi zelo pomembno vlogo pri uporabi dizajnerskega razmišljanja. V slovenskih podjetjih obstaja vrzel med srednjim in vrhnjim managementom, saj med enim in drugim ni prenosa dizajnerskega razmišljanja. Podjetja želijo v čim krajšem času priti do rešitve, zato se ne poglobljajo v razumevanje

problema ampak stremijo zgolj h končnemu rezultatu. Na sprejete odločitve in vedenje managerja vplivajo njegove osebnostne lastnosti. Nezaželene osebnostne lastnosti so povsem v nasprotju s temeljnimi predpostavkami dizajnerskega razmišljanja. Ugotavljam torej, da neučinkovit prenos znanja v podjetje, neosveščenost managementa in osebnostne lastnosti managerja vplivajo na uporabo dizajnerskega razmišljanja. Literatura kot izziv identificira konflikt interesov med managerji in dizajnerji. V tuji podjetniški praksi se poslovna pričakovanja managerjev glede dizajnerskega razmišljanja razlikujejo od pričakovanj dizajnerjev, zato nimajo skupnega stališča. Raziskava v primerjavi s predhodno pregledano literaturo ugotavlja in poudarja zgolj vlogo managementa, saj neučinkovit prenos znanja v podjetje, neosveščen management in nezaželene osebnostne lastnosti managerja zavirajo uporabo dizajnerskega razmišljanja v slovenski podjetniški praksi.

Organizacijska kultura podjetja ima v slovenski podjetniški praksi zelo pomembno vlogo pri uporabi dizajnerskega razmišljanja. Proces dizajnerskega razmišljanja morajo biti prilagojeni organizacijski kulturi podjetja. Pri vpeljavi in uporabi dizajnerskega razmišljanja se podjetja soočajo s kulturnim šokom in različnimi razvojnimi ovirami (vrzel v kompetencah glede kompleksnosti). Ugotavljam torej, da sta pomembna vzpostavitev in vzdrževanje procesov ter dobra pripravljenost na možnost nastanka kulturnega šoka in razvojnih ovir. Raziskava potrjuje predhodne ugotovitve iz pregledane literature, ki kot izziv identificira neusklajenost z obstoječimi procesi in strukturo, saj je potrebno uporabo dizajnerskega razmišljanja prilagoditi trenutnim procesom v podjetjih. Identificiran izziv v tuji podjetniški praksi je tudi nasprotovanje trenutni miselnosti organizacijske kulture, saj nekatere faze v procesu dizajnerskega razmišljanja (prototipiranje, testiranje) niso v skladu z organizacijsko kulturo podjetja.

Po mnenju podjetnikov, direktorjev in strokovnjakov dizajnerskega razmišljanja je v slovenski podjetniški praksi **dizajnersko razmišljanje neprepoznavno in neuveljavljeno**. V slovenski podjetniški praksi je zanemarljivo število podjetij, ki bi imela vzpostavljen dizajn kot kulturo podjetja, saj jih večina uporablja dizajn kot projekt ali proces. Dizajnersko razmišljanje je opredeljeno kot »buzzword«, kar pomeni, da je besedna zveza za kratek čas postala zelo priljubljena. Primanjkuje primerov dobre poslovne prakse na področju strateške usmeritve in dizajn managementa (vodenje, znamčenje in trženje). Premalo je tudi strokovnjakov dizajnerskega razmišljanja. Zelo malo je ljudi, ki dobro poznajo dizajnersko razmišljanje, tako da tudi tisti, ki ga uporabljajo, včasih ne naredijo najboljših rezultatov in je potem na slabem glasu. Raziskava v primerjavi s predhodno pregledano literaturo ugotavlja, da je v slovenski podjetniški praksi pomanjkljivo poznavanje in premalo dobrih poslovnih praks. Zavedanje dizajnerskega razmišljanja je še na začetnem nivoju, vendar se postopoma izboljšuje. Predhodna literatura identificira izziv, ki se navezuje na razdrobljen pristop, kar omejuje miselnost dizajnerskega razmišljanja kot poslovnega pristopa. V tuji podjetniški praksi primanjkuje kohezivnega pristopa, ki bi sočasno spodbujal podjetja in

dizajnerje z namenom ustvarjanja boljših poslovnih rezultatov s pomočjo uporabe dizajnerskega razmišljanja.

Kot že omenjeno, raziskava ugotavlja, da pri uporabi dizajnerskega razmišljanja v slovenski podjetniški praksi prihaja do desetih različnih izzivov. Polovica se jih sklada z identificiranimi izzivi v tuji podjetniški praksi, polovica pa se od njih nekoliko razlikuje. Izpostaviti želim, da naslednji izzivi veljajo zgolj za slovensko podjetniško prakso: razlogi za začetek uporabe dizajnerskega razmišljanja, strah pred spremembami, vpliv tradicionalnega poslovnega okolja, vloga managementa, neprepoznavnost in neuveljavljenost dizajnerskega razmišljanja. Ugotovila sem, da se izzivi uporabe dizajnerskega razmišljanja v slovenski podjetniški praksi le deloma skladajo s priporočili iz literature.

3.6 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskave

Opravljen raziskava ima določene omejitve, ki vplivajo na interpretacijo pridobljenih rezultatov. V priložnostni vzorec so zajete osebe, ki predstavljajo svoja stališča in mnenja o dizajnerskem razmišljanju. Izzivi uporabe dizajnerskega razmišljanja so težko statistično posplošeni, saj zaradi majhnega vzorca ni možno posploševati ugotovitev, zato tako majhen vzorec ne more biti povsem reprezentativen. Prisotno je bilo oteženo iskanje ustreznih intervjuvancev. Sprva sem želela izvesti intervjuje s podjetniki, ki uporabljajo dizajnersko razmišljanje najmanj 5 let, vendar je zelo težko poiskati in pridobiti podatke, kdo v Sloveniji uporablja dizajnersko razmišljanje. Razlog za to se skriva v njegovi nerazvitosti v primerjavi s tujimi podjetji, saj podatek o njegovi dejanski uporabi ni javno dostopen (podatek ni prikazan v letnih ali zaključnih poročilih, niti ne na spletnih straneh podjetij).

Zaradi majhnega vzorca so v raziskavo vključeni samo podjetniki, direktorji in strokovnjaki dizajnerskega razmišljanja, ki so bili pripravljeni sodelovati. Izvedena raziskava glede na geografsko lego ne pokriva celotne Slovenije, saj je bilo v osrednjem delu največ potencialnih kandidatov, zato ne morem trditi, da ugotovitve raziskave veljajo za celotno proučevano populacijo v Sloveniji. Zaradi tega obstaja možnost, da so nekateri rezultati pristranski.

Intervjuji so se dogajali spontano zaradi pomembne vloge managerjev, direktorjev in podjetnikov, ki težko najdejo čas za takšne stvari. Prav tako je bilo zaradi spleta okoliščin potrebno kdaj posamezen intervju prestaviti, kar je podaljšalo čas raziskave. Iz tega vidika uporaba polstrukturiranih intervjujev ni najboljša raziskovalna metoda, saj je njihova izvedba zelo zamudna.

Kot omejitev raziskave bi izpostavila problem prevoda. Za angleški izraz design thinking obstaja več predlogov prevoda. Najpogostejši je dizajnersko razmišljanje, vendar se je pri izvedbi intervjujev izkazalo, da večina intervjuvancev med pogovorom

še vedno raje uporablja angleški izraz. Slovenski prevod angleškega izraza ne odraža učinkovito, zato prevajanje predstavlja velik problem.

Omejitev raziskave je tudi dvojna vloga intervjuvancev, kajti obstajajo takšni, ki so zaposleni in hkrati svetujejo drugim podjetjem o uporabi dizajnerskega razmišljanja. Zaradi tega je zelo težko narediti ločnico med uporabniki dizajnerskega razmišljanja znotraj podjetij in svetovalci, ki izobražujejo druga podjetja o dizajnerskem razmišljanju. Glede na odgovore intervjuvancev bi lahko opredelila naslednje intervjuvance kot svetovalce: 1, 2, 3, 4 in 8. Preostale intervjuvance pa bi opredelila kot uporabnike dizajnerskega razmišljanja znotraj podjetja, kjer so zaposleni ali so ga ustanovili sami, torej intervjuvanci 5, 6, 7, 9 in 10.

Magistrsko delo bi bilo še bolj aplikativno, če bi v raziskavi sodelovalo več slovenskih podjetij z dolgoletnimi izkušnjami dizajnerskega razmišljanja. V kolikor bi bil vzorec reprezentativen, bi lahko raziskava temeljila na sodobnem znanstvenem pristopu kvantitativne analize in bi bili ugotovljeni izzivi na podlagi raziskave statistično primerljivi. Problem analize kvalitativnih podatkov je tudi subjektivnost, zato bi bilo smiselno izvesti še navzkrižno primerjavo podatkov o izzivih uporabe dizajnerskega razmišljanja v slovenski podjetniški praksi, pri čemer bi si pomagala z metodo triangulacije.

SKLEP

Glavni namen magistrskega dela je bil ugotoviti, kateri so najpogostejši izzivi uporabe dizajnerskega razmišljanja v slovenski podjetniški praksi in z opravljeno raziskavo podati priporočilo podjetjem, kako zaobiti nevarnosti uporabe dizajnerskega razmišljanja. Moje raziskovalno vprašanje je bilo, kateri so ključni izzivi uporabe dizajnerskega razmišljanja v slovenski podjetniški praksi. Na podlagi ugotovitev analize sekundarnih virov in kvalitativne analize intervjujev z desetimi slovenskimi podjetniki, direktorji in strokovnjaki dizajnerskega razmišljanja je končen sklep magistrskega dela ta, da se različno velika podjetja iz raznolikih panog soočajo z enakimi izzivi.

Rezultati raziskave so pokazali, da se slovenska podjetniška praksa sooča z izzivi uporabe dizajnerskega razmišljanja, kot so razlogi za začetek uporabe dizajnerskega razmišljanja, različna opredelitev dizajnerskega razmišljanja, strah pred spremembami, nerazumevanje dizajnerskega razmišljanja, kompleksnost dizajnerskega razmišljanja, neprofesionalnost dizajnerskega razmišljanja, vpliv tradicionalnega poslovnega okolja, vloga managementa, vloga organizacijske kulture podjetja, neprepoznavnost in neuveljavljenost dizajnerskega razmišljanja. Ugotovila sem, da so izzivi uporabe dizajnerskega razmišljanja v slovenski podjetniški praksi le deloma v skladu s priporočili literature.

Glede na končne ugotovitve magistrskega dela je presenetljivo dejstvo, da so izzivi strukturirani v deset različnih kategorij, vendar zanje ne obstaja univerzalna rešitev, saj je vsako podjetje edinstveno in ima svoj način dela. Končne ugotovitve magistrskega dela, ki sem jih pridobila z raziskavo, so pomembne za slovenska podjetja, da lahko bolj učinkovito uporabljajo dizajnersko razmišljanje. S pomočjo zbranih priporočil se lahko podjetja izognejo nevarnostim uporabe dizajnerskega razmišljanja. Poenoten način spoznavanja uporabe dizajnerskega razmišljanja lahko pripomore k enotni opredelitvi dizajnerskega razmišljanja. Posledično lahko podjetja in posamezniki bolje razumejo njegov pomen, dosežejo enake rezultate in vzpostavijo bolj profesionalen odnos. Zaradi večje agilnosti se lahko podjetja hitreje in učinkoviteje prilagodijo okoliščinam ter prevzamejo vlogo vodilnih podjetij. V primeru, da vodstvene položaje zasedajo entuziasti, ki so naklonjeni spremembam, se lahko neprestano uvajajo novosti. Organizacijska kultura podjetja mora podpirati procese dizajnerskega razmišljanja, zato da se omilijo posledice razvojnih ovir. Vse to lahko pripomore k večji prepoznavnosti in uveljavljenosti dizajnerskega razmišljanja v slovenski podjetniški praksi. Večje število uspešnih podjetij, ki so usmerjena na uporabnika, razvija trajnostne poslovne modele in ima konkurenčno prednost pred drugimi, kar pripomore k povečanju števila delovnih mest in večji gospodarski rasti. To vpliva na boljši življenjski standard, višji nivo kakovosti življenja posameznika in hkrati zagotavlja slovenskemu gospodarstvu konkurenčnost na globalni ravni.

Na interpretacijo pridobljenih rezultatov vplivajo posamezne omejitve, kot so, da vzorec ni reprezentativen, obstaja možnost pristranskosti rezultatov, uporaba polstrukturiranih intervjujev ni najboljša raziskovalna metoda, prisotna je problematika prevoda in dvojna vloga intervjuvancev. Pri nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno vključiti več slovenskih podjetij z dolgoletnimi izkušnjami dizajnerskega razmišljanja, ki glede na geografsko lego pokrivajo celotno Slovenijo in tako v primeru reprezentativnega vzorca pridobiti statistično primerljive izzive.

LITERATURA IN VIRI

1. Assink, M. (2006). Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. *European Journal of Innovation Management*, 9, 215–33.
2. Berger, W. (2012). The secret phrase top innovators use. *Harvard Business Review Digital Articles*, 3, 2–4.
3. Bevan, H., Robert, G., Bate, P., Maher, L. & Wells, J. (2007). Using a design approach to assist large-scale organizational change: »10 high impact changes« to improve the National Health Service in England. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(1), 135–152.
4. Beverland, M. & Farrelly, F. J. (2007). What does it mean to be design-led? *Design Management Review*, 18(4), 10–17.

5. Body, J. (2008). Design in the Australian Taxation Office. *Design Issues*, 24(1), 55–67.
6. Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J. & Tarnawa, A. (2020). *Global entrepreneurship monitor 2019/2020 Global report*. Regents Park, London: Global Entrepreneurship Research Association, London Business School.
7. Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 84–92.
8. Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York: HarperCollins.
9. Carlgren, L., Elmquist, M. & Rauth, I. (2016). The challenges of using design thinking in industry – experiences from five large firms. *Creativity and Innovation Management*, 25(3), 344–362.
10. Carlgren, L., Rauth, I. & Elmquist, M. (2016). Framing design thinking: The concept in idea and enactment. *Creativity and Innovation Management*, 25, 38–57.
11. Chesson, D. (2018). Meeting 21st century organizational challenges with design thinking. *Organization Development Journal*, 36(3), 73–81.
12. Christensen, C. M., Raynor, M. & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44–53.
13. Claes, G. (2017, 3. oktober). *When, which ... Design Thinking, Lean, Design Sprint, Agile?* [objava na blogu]. Pridobljeno 13. decembra 2019 iz <https://medium.com/@geertwclaes/when-which-design-thinking-lean-design-sprint-agile-a4614fa778b9>
14. Colombo, S., Cautela, C. & Rampino, L. (2017). New design thinking tools for the next generation of designer-entrepreneurs. *The Design Journal*, 20, 566–580.
15. Černe Oven, P. & Predan, B. (2013). *Oblikovanje agende ali kako se izogniti reševanju problemov, ki to niso* (2. izd). Ljubljana: Društvo Pekinpah.
16. De Bono, E. (2005). *Šest klobukov razmišljanja*. Ljubljana: New Moment, d.o.o.
17. Design Council. (2007). *Eleven lessons: managing design in eleven global brands: A study of the design process*. Pridobljeno iz [http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20\(2\).pdf](http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20(2).pdf)
18. Dunne, D. (2018). Implementing design thinking in organizations: an exploratory study. *Journal of Organization Design*, 7(1), 16.
19. Dunne, M. & Martin, R. (2006). Design thinking and how it will change management education: an interview and discussion. *Joseph L. Rortman School of Management*, 5(4), 512–523.
20. Faljić, A. (2017, 19. december). BONUS: Kaj je design thinking, kako se pogovarjati z uporabniki, in testirati svoje ideje. *Podcast Zakulisje - slovenski podjetniški podcast* [zvočni posnetek]. Pridobljeno iz <http://www.alenf.com/zakulisje/alendesign-thinking>
21. Glen, R., Suciu, C., Baughn, C. C. & Anson, R. (2015). Teaching design thinking in business schools. *The International Journal of Management Education*, 13, 182–192.

22. Govindarajan, V. (2010). Innovation is not creativity. *Harvard Business Review*, 4.
23. Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University. (2009). *Design Thinking Bootcamp Bootleg*. Pridobljeno 28. oktobra 2019 iz <https://dschool.stanford.edu/resources/the-bootcamp-bootleg>
24. Henriksen, D., Richardson, C. & Mehta, R. (2017). Design thinking: a creative approach to educational problems of practice. *Thinking Skills and Creativity*, 26, 140–153.
25. Hodžić, E. (2014). Dizajnersko razmišljanje kot priložnost za izhod iz krize. *Zbornik 11. festivala raziskovanja ekonomije in managementa* (str. 69–74). Koper: Fakulteta za management.
26. Huber, F., Peisl, T., Gedeon, S., Brodie, J. & Sailer, K. (2016). Design thinking-based entrepreneurship education: How to incorporate design thinking principles into an entrepreneurship course. *Proceedings of 3E-ECSB Entrepreneurship Education Conference* (str. 42–43). Leeds: ECSB Entrepreneurship Education Conference.
27. Hwa, L. C., Leow, J., Lau, J., Ho, A. & Yong, C. H. (2017). *Design thinking: the guidebook*. Singapur: Royal Civil Service Commission.
28. Irbite, A. & Strode, A. (2016). Design thinking models in design research and education. *Society. Integration. Education. Proceedings of the international scientific conference*, 4, 488–500.
29. Kelley, T., & Kelley, D. (2012). Reclaim your creative confidence. *Harvard Business Review*, 90(12), 115–118.
30. Kelley, D. & Kelley, T. (2013). *Creative Confidence: Unlocking the Creative Potential Within Us All*. New York: Crown Business.
31. Klinar, M., Mihailovič-Škrinjar, M., Borja de Mozota, B., Čelik, M., Elvins, L., Hrovat, M., Joziase, F. & Darragh, M. (2019). *Z designom do uspešne organizacije: izkušnje, rezultati in priporočila iz prakse slovenskega Kompetenčnega centra za design management* (1. izd). Ljubljana: Center za Kreativnost (CZK), Muzej za arhitekturo in oblikovanje.
32. Kordeš, U. & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
33. Kootstra, Gert L. (2009). *The incorporation of design management in today's business practices: An analysis of design management practices in Europe*. Rotterdam: Design Management Europe (DME), ADMIRE programme.
34. Liedtka, J. (2018). Why design thinking works. *Harvard Business Review*, 96(5), 8.
35. Linton, G. & Klinton, M. (2019). University entrepreneurship education: a design thinking approach to learning. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 8(1), 11.
36. Mahmoud-Jouini, S. B., Fixson, S. K. & Boulet, D. (2019). Making design thinking work: Adapting an innovation approach to fit a large technology-driven firm. *Research-Technology Management*, 62(5), 50–58.
37. Martin, R. (2004). *The design of business*. Rotman Management, 5(1), 6–10.

38. Martin, R. (2009). *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Boston: Harvard Business Press.
39. Mathias, B. D. & Williams, D. W. (2017). The impact of role identities on entrepreneurs' evaluation and selection of opportunities. *Journal of Management*, 43(3), 892–918.
40. Maurovič Anžur, D. (2017). Razmišljajte kot vaš kupec. *Glas gospodarstva*, 25–26.
41. Maurovič Anžur, D. (2018). Z dizajnerskim razmišljanjem do rešitev kompleksnih težav. *Glas gospodarstva*, 68–69.
42. Maurya, A. (2017). *Delaj vitko* (2. izd.). Ljubljana: Založba Pasadena.
43. Mayfield, M., Martinez, M., Pansard, C., Serr, R., Shields, J. & Wong, S. (2012). Battling the demons of complexity: design thinking in a business context. *Design Management Review*, 23(2), 18–26.
44. Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
45. Mosely, G., Wright, N. & Wrigley, C. (2018). Facilitating design thinking: a comparison of design expertise. *Thinking Skills and Creativity*, 27, 177–189.
46. Murphy, D. (2017, 25. oktober). *Business Design Intelligence* [poročilo]. Pridobljeno iz <https://www.design-management.si/vsebine-kcdm>
47. Nielsen, S. L. & Storvang, P. (2015). DesUni: university entrepreneurship education through design thinking. *Education + Training*, 57(8/9), 977–991.
48. Pavie, X. & Carthy, D. (2015). Leveraging uncertainty: a practical approach to the integration of responsible innovation through design thinking. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 1040–1049.
49. Piketty, T. (2013). *Kapital v 21. stoletju* (1. izd.). Ljubljana: Mladinska knjiga.
50. Plattner, H., Meinel, C. & Leifer, L. J. (2012). *Design thinking research*. Potsdam in Stanford: Springer.
51. Prodan, I. & Vahčič, A. (2008). *D.school razvoj novih produktov in storitev: Od interdisciplinarnosti in dizajnerskega načina razmišljanja do uspeha na trgu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Rauth, I., Köppen, E., Jobst, B. & Meinel, C. (2010). Design thinking: an educational model towards creative confidence. *DS 66-2: Proceedings of the 1st international conference on design creativity (ICDC 2010)*. Kobe: The Design Society.
53. Rebernik, M., Tominc, P., Crnogaj, K., BradačHojnik, B., Rus, M. & Širec, K. (2018). *Rast podjetniških priložnosti: GEM Slovenija 2017*. Maribor: Univerzitetna založba Univerze v Mariboru.
54. Savič, M. (2014). *Oblikovanje poslovnih modelov: Kje se skriva ključ do debelih vrednosti v prodornih organizacijah?* (1. izd.). Ljutomer: dŠola Ljutomer.
55. Schumacher, T. & Mayer, S. (2018). Preparing managers for turbulent contexts: teaching the principles of design thinking. *Journal of Management Education*, 42(4), 496–523.

56. Schweitzer, J., Groeger, L. & Sobel, L. (2016). The design thinking mindset: an assessment of what we know and what we see in practice. *Journal of design, business & society*, 2(1), 71–94.
57. Servis 8, zavod za inovacije, izobraževanje in delavnice oblikovanja storitev. (2018). *Design thinking: oblikovalsko mišljenje kratek priročnik* (interno gradivo). Ljubljana: Servis 8, zavod za inovacije, izobraževanje in delavnice oblikovanja storitev.
58. Shively, K., Stith, K. M. & Rubenstein, L. D. (2018). Measuring what matters: assessing creativity, critical thinking, and the design process. *Gifted Child Today*, 41(3), 149–158.
59. Simon, H. A. (1996). *The Sciences of the artificial*. Cambridge: MIT Press.
60. Sobel, L. & Groeger, L. (2013). The future of design thinking in Australia: barriers and opportunities. *Design Management Review*, 24(2), 26–31.
61. Soegaard, M. (2018). *The basics of user experience design*. Copenhagen: Interaction Design Foundation.
62. Starostka, J. (2014). Design and design thinking in building an innovative organizational culture. *Journal of Intercultural Management*, 6(4), 69–79.
63. Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. (2018). *This is service design doing* (2. izd.). Sebastopol: O'Reilly Media.
64. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2018). *Poročilo o razvoju 2018*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
65. Welter, C., Mauer, R. & Wuebker, R. J. (2016). Bridging behavioral models and theoretical concepts: effectuation and bricolage in the opportunity creation framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10, 5–20.
66. World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*. Pridobljeno 6. novembra 2019 iz <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs>
67. Zupan, B. & Svetina Nabergoj, A. (2014). Razvoj podjetniških kompetenc s pomočjo dizajnerskega pristopa. *Economicand business review*, 16, 49–74.

PRILOGE

Priloga 1: Protokol za intervju in opomnik (okvirna vprašanja)

PROTOKOL ZA INTERVJU – MAGISTRSKO DELO

Nina Vivod (mentor: doc. dr. Blaž Zupan)

Zaporedna številka intervjuja: _____

Datum in ura intervjuja: _____

Trajanje intervjuja (se izpolni na koncu): _____

Ime in priimek intervjuvanca: _____

Tip intervjuvanca (podjetnik, direktor, strokovnjak,...): _____

Druge opombe: _____

Lepo pozdravljeni!

Sem Nina Vivod, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani in zaključujem magistrski študijski program. Trenutno pišem magistrsko delo z naslovom Izzivi dizajnerskega razmišljanja v slovenski podjetniški praksi, v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Blažem Zupanom. Za ta pogovor sem vas prosila, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s to temo, ki jo obravnavam v okviru magistrskega dela.

Pogovor bo potekal predvidoma 30 minut. Vključeval bo predvsem vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje oziroma pogled na obravnavano problematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

Preden začneva, me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor snemam, saj mi bo to pri kasnejši obdelavi podatkov v veliko pomoč.

Dovoli snemanje: DA NE

Imate morda še kakšno vprašanje, preden začneva s pogovorom?

OPOMNIK (OKVIRNA VPRAŠANJA)

1. Kako je bilo, ko ste nazadnje uporabljali metodo design thinking (ali dele te metode, npr. brainstorming, prototipiranje, intervjuje itd.)? Zakaj ste jo uporabljali (kakšen izziv ste reševali)?
2. Prosim, podrobno opišite še 1–2 primera, ko ste uporabljali design thinking.
3. Kje ste jo prvič spoznali?
4. Zakaj ste se odločili, da jo boste uvedli v podjetje oziroma zakaj se podjetja odločijo, da jo bodo uvedla?
5. Kaj razumete pod pojmom dizajnersko razmišljanje (design thinking)?
6. Kateri so bili največji problemi pri uporabi te metode?
7. Kakšne rezultate je dala v primerjavi z metodami, ki ste jih uporabljali prej?
8. Kako je design thinking metoda po vašem mnenju poznana in uveljavljena v slovenskih podjetjih?

Priloga 2: Podrobnejši podatki o intervjuvancih

Oznaka	Ime in priimek intervjuvanca	Podatki o intervjuju
Intervjuvanec 1	Žiga Lampe	Intervju opravljen 10. 12. 2019. Lokacija: poslovni prostori GZS, Ljubljana. Trajanje: 40 minut. Intervju je bil sneman v živo in nato prepisan.
Intervjuvanec 2	Enej Gradišek	Intervju opravljen 12. 12. 2019. Lokacija: restavracija Argentino, Ljubljana. Trajanje: 30 minut. Intervju je bil sneman v živo in nato prepisan.
Intervjuvanec 3	Ana Osredkar	Intervju opravljen 16. 12. 2019. Lokacija: poslovni prostori Servis 8, Ljubljana. Trajanje: 1 ura 10 minut. Intervju je bil sneman v živo in nato prepisan.
Intervjuvanec 4	Ana Kyra Bekš	
Intervjuvanec 5	Nataša Rojec Spindler	Intervju opravljen 6. 1. 2020. Lokacija: poslovni prostori SAP d.o.o., Ljubljana. Trajanje: 30 minut. Intervju je bil sneman v živo in nato prepisan.
Intervjuvanec 6	Rok Stritar	Intervju opravljen 8. 1. 2020 preko telefonskega pogovora. Trajanje: 30 minut.
Intervjuvanec 7	Marko Thaler	Intervju opravljen 10. 1. 2020. Lokacija: poslovni prostori Digital Labs, Ljubljana. Trajanje: 40 minut. Intervju je bil sneman v živo in nato prepisan.
Intervjuvanec 8	Miha Klinar	Intervju opravljen 16. 1. 2020. Lokacija: ALUO prostori na Dolenjski cesti, Ljubljana. Trajanje: 50 minut. Intervju je bil sneman v živo in nato prepisan.
Intervjuvanec 9	Alen Faljić	Intervju opravljen 3. 2. 2020 na podlagi zvočnega posnetka in nato posredovan preko elektronske pošte. Trajanje: 10 minut.
Intervjuvanec 10	Matjaž Grm	Intervju opravljen 10. 2. 2020 preko telefonskega pogovora. Trajanje: 10 minut.

Priloga 3: Odprto kodiranje

	Odprto kodiranje
Delo na zbornici. Delo v podjetju. Delo na fakulteti.	Vsebina dela (zahteva - ne zahteva)
Usposabljanje v Stuttgartu. Šolanje v Waldorfu.	Izobraževanja s strani delodajalcev (da - ne)
Študij industrijskega oblikovanja. Profesorjevo usmerjanje. Študij podjetništva.	Študij (omogoča - ne omogoča)
Udeležba predavanj, start-up vikendov, mednarodnih dogodkov. Učenje iz gradiv, knjig, interneta in online učenje (audio vsebine).	Izobraževanja in izpopolnjevanja zaradi samomotivacije (da - ne)
Usmerjenost na uporabnika. Izboljšava uporabniških izkušenj. V središče postavljen uporabnik. Zavedanje reševanja problema za kupca. Uporabnik na prvem mestu. Prepoznati želje potrošnikov.	Razumevanje uporabnika/problema
Sposobnost razmišljanja, da se določene stvari da narediti. Omogoča gledati širše. Princip razmišljanja, kako postaviti prava vprašanja. Iskanje različnih možnih rešitev, vizualno razmišljanje. Agilnost, odkrivanje problemov, testiranje s potrošniki in preverjanje.	Način razmišljanja
»Lean« z elementi dizajnerskega razmišljanja je poslovna filozofija. Ni orodje, ampak metodologija. Ni metoda, je metodologija, v katero sodi več različnih pristopov.	Metodologija
Strukturiran in fleksibilen proces. Pristop k reševanju kompleksnih problemov, ki v središče postavlja uporabnika. Gre za soustvarjanje z deležniki od začetka do konca. Gre za iterativnost. Tekom procesa v realnosti preizkušaš stvari.	Proces
Podjetja se bojijo inovacij z vidika stroškov. Problem percepcije, saj kljub temu da je na koncu dosežen učinek, dizajn sprint zahteva veliko časa in vloženega truda.	Bojazen pred inovacijami (da -ne)
Odpor ljudi do uporabe nekih stvari (vzpostavitev pričakovanj, negativne izkušnje). Nihče ne more prisiliti posameznika, da se spremeni. Veliko stvari je potrebno spremeniti, za kar je potreben čas (desetletja).	Odpor do sprememb (da - ne)
Pri analiziranju problema zaposleni že govorijo o rešitvah. V proces je potrebno iti brez predpostavk, ne da se jih validira. Navadne poslovne šole učijo deduktivno razmišljanje, dizajnersko razmišljanje pa je ravno obratno. Razumevanje pomembnosti, da si je potrebno vzeti čas za zanimanje problema, predstavlja veliko težav.	Razumevanje koncepta (da - ne)

	Odprto kodiranje
Način razmišljanja v smislu pripravljenosti na »learning journey«. Vedno je težko ljudi spraviti do faze razumevanja.	Dovzetnost za nove stvari (da - ne)
Problem je pravilna uporaba orodij (zemljevid uporabniške poti). Sposobnost vživljanja in razumevanja (empatija). Posamezna orodja (persona) so preveč kompleksna.	Uporaba orodij (pravilna - nepravilna)
Jezik je velik problem, saj lahko isti izraz pri različnih poklicih poimenuje različne pojme.	Interpretacija posameznih izrazov (enaka - različna)
Prevelik »hype«, zato je težko približativ uporabni vrednosti. Premalo profesionalno. Ni zdravilo za vse. Zdaj se uporablja že kar povsod.	Zavedanje vrednosti (da - ne)
Ne poznajo številnih prednosti zaradi premalo izkušenj. Če se želi iztržiti maksimalno vrednost, je zahtevan določen nivo izkušenj.	Izkušnje (da - ne)
Slovensko podjetništvo je malo specifično (drugačna tradicija zaradi sprememb sistema v 90. letih, relativna nizka fluktuacija managementa).	Tradicija podjetništva (da - ne)
Ali bomo »trendsetterji« ali »trendfollowerji«. Podjetja so v večini primerov sledilci. Slovenska podjetja se premalo ukvarjajo s strateškim razvojem produktov in dizajn management funkcijo.	Podjetja (vodilna - sledilci)
Javni sektor je zelo politično voden (manjka management, ki bi bil odprt in pripravljen generirati spremembe). Bistveno manjši denarni zneski pri nas, zato se projekt ne izpelje do konca tako kot bi se moral.	Problematika državnih pomoči (da - ne)
Dizajnersko razmišljanje bi moral imeti vsak faks. Poslovne šole managementa ne učijo vrednot, ki so značilne za dizajnersko razmišljanje. Institucije, ki izobražujejo ljudi za vodstvene pozicije, ne dajejo pravih fokusov.	Vzgojno-izobraževalni sistem (da - ne)
V podjetju ni prenosa dizajnerskega razmišljanja, da bi se to izvedlo. Ni prenosa od srednjega do vrhnjega managementa. Da postane dizajn management del kulture v podjetju, mora najvišje vodstvo to sprejeti.	Prenos (da - ne)
Podjetje kupi rezultat. Podjetje želi samo rešitev, zato si ne vzame časa za razumevanje. Podjetja želijo čim prej priti do nekih rešitev, kar kontaminira dobro raziskavo.	Osveščenost managementa (dobro osveščen - slabo osveščen)
Aroganca, občutek večvrednosti, nadutost, ponižnost.	Osebnostne lastnosti (zaželene - manj zaželene)
Vzpostavitev procesov zaradi večjega števila projektov. Vzpostavitev kulture v podjetju, ki zahteva spremembo. Vzpostavitev testnega okolja.	Procesi (prilagodljivi - neprilagodljivi)

	Odprto kodiranje
Prehod iz linearnega na ciklični proces.	Novo kulturno okolje (naklonjeno - nenaklonjeno)
Vrzel v kompetencah glede kompleksnosti.	Razvojne ovire (da - ne)
Malo podjetij, ki ima dizajn kot kulturo in veliko podjetij, ki uporablja dizajn kot projekt. Tako kot mi razumemo oblikovalsko mišljenje je zelo majhen procent. Nobeno podjetje še nima dizajn managementa kot del kulture.	Različne stopnje uveljavljenosti (kot kultura - kot proces - kot projekt - ni prisoten)
Veliko zanimanja (trend). Vroče žemljice. Drugačna percepcija. Nivo kreativnosti, inovativnosti (team building delavnica, brainstorming). »Buzzword« (kupec je kralj). Vedno več zavedanja. Zelo malo strokovnjakov.	»Buzzword« (da - ne)
Obvezna uporaba za strategijo. Več poudarka na strateškem razvoju produktov.	Strateška usmeritev in dizajn management (dovolj - premalo)
Zelo malo strokovnjakov. Zelo malo ljudi, ki to zelo dobro zna, tako da tudi tisti, ki delajo, dostikrat ne naredijo najboljših in je potem zadeva na slabem glasu.	Strokovnjaki dizajnerskega razmišljanja (so - niso)

Priloga 4: Oso kodiranje

Odrto kodiranje	Oso kodiranje
Vsebina dela (zahteva - ne zahteva)	Spodbudno inovacijsko okolje
Izobraževanja s strani delodajalcev (da - ne)	
Študij (omogoča - ne omogoča)	
Izobraževanja in izpopolnjevanja zaradi samomotivacije (da - ne)	Samoiniciativnost
Razumevanje uporabnika/problema	Opredelitev z navajanjem ključnih miselnosti
Način razmišljanja	
Metodologija	
Proces	Opredelitev z navajanjem procesa
Bojazen pred inovacijami (da -ne)	Bojazen pred inovacijami
Odpor do sprememb (da - ne)	Odpor do sprememb
Razumevanje koncepta (da - ne)	Nerazumevanje drugečnega koncepta
Dovzetnost za nove stvari (da - ne)	Nedovzetnost za nove stvari
Uporaba orodij (pravilna - nepravilna)	Nepravilna uporaba orodij
Interpretacija posameznih izrazov (enaka - različna)	Različna interpretacija posameznih izrazov
Zavedanje vrednosti (da - ne)	Nezavedanje vrednosti
Izkušnje (da - ne)	Pomanjkanje znanja
Tradicija podjetništva (da - ne)	Podjetniško okolje
Podjetja (vodilna - sledilci)	
Problematika državnih pomoči (da - ne)	Državno reguliranje na poslovanje
Vzgojno-izobraževalni sistem (da - ne)	
Prenos (da - ne)	Neučinkovit prenos v podjetju
Osveščenost managementa (dobro osveščen - slabo osveščen)	Neosveščenostmanagementa
Osebnostne lastnosti (zaželene - manj zaželene)	Osebnostne lastnosti managerja
Procesi (prilagodljivi - neprilagodljivi)	Vzpostavitev in vzdrževanje procesov
Novo kulturno okolje (naklonjeno - nenaklonjeno)	Kulturni šok in različne razvojne ovire
Razvojne ovire (da - ne)	
Različne stopnje uveljavljenosti (kot kultura - kot proces - kot projekt - ni prisoten)	Pomanjkljivo poznavanje
»Buzzword« (da - ne)	
Strateška usmeritev in dizajn management (dovolj - premalo)	Premalo dobrih poslovnih praks
Strokovnjaki dizajnerskega razmišljanja (so - niso)	