

Po co nam Design Thinking, skoro znamy swoich ludzi?

Dlaczego doświadczenie organizacji bywa zarówno atutem, jak i pułapką — i czym właściwie jest Design Thinking, gdy „znamy już swoich ludzi”.

Prowadzenie: Artur Kos i Monika Kowalik

Wiele organizacji robi dobrą robotę. Ludzie znają swoich odbiorców, działają od lat w konkretnych środowiskach, mają doświadczenie, kontakty i ogromną wiedzę praktyczną. Często jednak organizacja pracuje metodami, które przez lata stały się przyzwyczajeniem.

To zresztą bardzo ludzkie. Jeśli coś działało wcześniej, trudno nagle uznać, że trzeba się temu jeszcze raz przyjrzeć. Zwłaszcza kiedy zespół jest zmęczony projektami, terminami i bieżącym gaszeniem problemów. Wtedy łatwo wejść w tryb powtarzania znanych schematów. Te same sposoby prowadzenia spotkań. Ten sam język. Podobne działania. Podobny model kontaktu z ludźmi.

I właśnie tutaj pojawia się pytanie o Design Thinking. Nie jako modną metodę z warsztatów, tylko próbę sprawdzenia, czy organizacja nadal widzi swoich odbiorców takimi, jakimi są dzisiaj, a nie takimi, jakimi byli kilka lat temu.

#1 · „Przecież my tych ludzi dobrze znamy”

Artur: Mam wrażenie, że to jest jedna z trudniejszych chwil dla organizacji. Pojawia się temat zmiany albo projektowania usług i organizacja mówi: „ale my przecież znamy swoich ludzi”.

Monika: I często to jest prawda. NGO mają ogromne doświadczenie. Problem jest trochę gdzie indziej. Człowiek może znać swoje środowisko bardzo dobrze, a jednocześnie przestać zauważać, że ono się zmienia.

Artur: Bo organizacje też wpadają w przyzwyczajenia i rutynę.

Monika: No właśnie. Jeśli coś działało przez pięć albo dziesięć lat, zespół zaczyna traktować pewne rozwiązania jak coś naturalnego. Nawet nie dlatego, że nie chce niczego zmieniać. Po prostu codzienna praca robi się bardzo automatyczna.

Artur: I nagle okazuje się, że organizacja nadal mówi do ludzi językiem sprzed kilku lat.

Monika: Albo prowadzi działania według modelu, który był skuteczny przed pandemią, przed zmianą technologii i zmianą sposobu komunikowania się ludzi między sobą.

Artur: To jest chyba ważne aby wyraźniej to powiedzieć, że doświadczenie może pomagać, ale czasem też usypia czujność.

#2 · Dobra robota też może się zestarzeć

Monika: Myślę, że organizacje bardzo często słyszą dwie skrajne rzeczy. Albo że wszystko robią źle, albo że mają tylko kontynuować to, co już działa. A przecież rzeczywistość jest dużo bardziej złożona.

Artur: Bo można robić wartościowe działania i jednocześnie prowadzić je w sposób, który zaczyna odstawać od życia ludzi.

Monika: Tak. Spotkania są dobrze przygotowane, zespół zaangażowany, temat ważny, tylko forma kontaktu z uczestnikami zatrzymała się kilka lat wcześniej. Ludzie funkcjonują dziś w zupełnie innym tempie, inaczej korzystają z informacji, inaczej reagują na komunikację i inaczej budują zaufanie do instytucji.

Artur: Część organizacji nadal działa trochę tak, jakby nic się nie zmieniło.

Monika: Wiele osób jest dziś permanentnie przebodźcowanych. Do tego dochodzi zmęczenie technologią, nieufność wobec instytucji, problemy psychiczne, przeciążenie ekonomiczne. To wszystko wpływa na sposób korzystania z usług społecznych.

Artur: Czyli dobra intencja już nie wystarcza.

Monika: Nigdy nie wystarczała. Ona jest ważnym początkiem, ale później trzeba jeszcze regularnie sprawdzać, czy sposób działania organizacji nadal spotyka się z realnym doświadczeniem ludzi.

„Dobra intencja nigdy nie wystarczała. Trzeba regularnie sprawdzać, czy działanie organizacji nadal spotyka się z doświadczeniem ludzi.”

Monika

#3 · Organizacje nie mają czasu się zatrzymać

Artur: Mam poczucie, że wiele NGO działa dziś trochę w trybie ciągłego biegu. Projekt kończy się i od razu zaczyna się kolejny.

Monika: Tak wygląda codzienność ogromnej części sektora. Pisanie wniosków, rozliczenia, spotkania, partnerstwa, promocja, raporty. W tym wszystkim bardzo trudno znaleźć moment na spokojne przyjrzenie się własnej pracy.

Artur: Zwłaszcza że refleksja nie daje natychmiastowego efektu.

Monika: Racja. Łatwiej zrobić kolejne działanie niż zatrzymać się i powiedzieć: „sprawdźmy, co już nam nie działa tak dobrze jak kiedyś”.

Artur: A później organizacja zaczyna funkcjonować siłą rozpędu.

Monika: I wtedy nawet bardzo wartościowe projekty zaczynają być prowadzone mechanicznie. Te same scenariusze spotkań. Podobny sposób rozmowy. Podobne materiały. Ludzie w zespole często czują, że coś się zmieniło, ale brakuje przestrzeni, żeby to nazwać.

#4 · Design Thinking nie polega na wymyślaniu fajnych pomysłów

Artur: Mam czasem wrażenie, że część osób kojarzy Design Thinking z czymś bardzo efektywnym. Karteczki, burze mózgów, kreatywność, warsztaty.

Monika: A sedno jest dużo prostsze. Chodzi bardziej o odzyskanie uważności wobec ludzi i własnych działań.

Artur: Czyli mniej „wymyślimy coś nowego”, a bardziej „zobaczmy, jak naprawdę działa to, co już robimy”.

Monika: Tak. Czasem największą zmianą nie jest nowa usługa, tylko zauważenie, że obecna przestała odpowiadać na realne potrzeby.

Artur: Albo że organizacja od dawna rozmawia głównie sama ze sobą.

Monika: To też się zdarza. Zespół używa własnego języka, własnych skrótów, własnych założeń i po pewnym czasie przestaje widzieć, że użytkownik wcale nie porusza się w tym samym świecie.

„Czasem największą zmianą nie jest nowa usługa, tylko zauważenie, że obecna przestała odpowiadać na realne potrzeby.”

Monika

#5 · Ludzie zmieniają się szybciej niż organizacje

Monika: Myślę, że to jest dziś jedno z największych napięć. Świat ludzi zmienia się bardzo szybko, a organizacje często nie mają warunków, żeby zmieniać się w podobnym tempie.

Artur: Zwłaszcza mniejsze NGO.

Monika: Tak. Część zespołów pracuje na granicy przeciążenia. W takich warunkach trudno eksperymentować, testować nowe rozwiązania albo przebudowywać sposób działania.

Artur: Dlatego część organizacji trzyma się znanych metod nawet wtedy, kiedy czuje, że one coraz słabiej działają.

Monika: Bo stare rozwiązania dają przynajmniej poczucie stabilności. Problem pojawia się wtedy, kiedy organizacja zaczyna bardziej chronić własny schemat pracy niż realny kontakt z ludźmi.

Artur: To mocne.

Monika: Ale bardzo prawdziwe dla wielu NGO.

„Problem zaczyna się wtedy, kiedy organizacja bardziej chroni własny schemat pracy niż realny kontakt z ludźmi.”

Monika

#6 · Zmiana nie zawsze wygląda spektakularnie

Artur: Mam poczucie, że organizacje czasem boją się zmiany, bo kojarzy się ona z totalną przebudową wszystkiego i co gorsza utratą wypracowanej stabilności.

Monika: A przecież wiele rzeczy można zacząć powoli. Od rozmowy z uczestnikami i obserwacji jak działa to, co robimy. Od sprawdzenia, gdzie ludzie zaczynają tracić zainteresowanie albo energię.

Artur: Czyli bardziej korekta kursu niż rewolucja.

Monika: To wydaje się bardziej racjonalne. Najgorsze, co może zrobić organizacja, to uznać, że skoro kiedyś coś działało dobrze, to będzie działało zawsze tak samo.

Artur: Bo wtedy kontakt z rzeczywistością zaczyna się powoli rozjeżdżać.

Monika: I bardzo długo może tego nie być widać w sprawozdaniach.

Q&A · Pytania uczestników

Czy doświadczenie organizacji może być przeszkodą?

Monika: Doświadczenie samo w sobie nigdy nie jest problemem. Problem zaczyna się wtedy, kiedy przestaje się je konfrontować z aktualnym doświadczeniem ludzi.

Artur: Czyli kiedy organizacja bardziej ufa własnym przyzwyczajeniom niż temu, co realnie dzieje się wokół niej.

Czy każda organizacja musi stale wszystko zmieniać?

Artur: Nie chodzi o ciągle wymyślanie się od nowa. Bardziej o regularne sprawdzanie czy nasz sposób działania nadal jest spójny z rzeczywistością użytkowników.

Monika: Czasem wystarczy drobna korekta. Innym razem potrzebna jest większa zmiana. Najgorszy jest automatyzm.

Co najbardziej oddala organizacje od ludzi?

Monika: Rutyna. Moment, w którym zespół zaczyna zakładać, że już wszystko wie o swoich odbiorcach.

Artur: I przestaje ich naprawdę słuchać.

Zakończenie

Artur: Myślę, że wiele organizacji jest dziś w bardzo trudnym miejscu. Z jednej strony mają ogromne doświadczenie i robią potrzebne rzeczy. Z drugiej funkcjonują w świecie, który zmienia się dużo szybciej niż kiedyś.

Monika: I właśnie dlatego tak ważne staje się regularne sprawdzanie czy organizacja nadal widzi ludzi, dla których pracuje.

Artur: Bo dobra robota też może po pewnym czasie przestać przynosić efekty.

Monika: A wtedy potrzebna jest nie tyle rewolucja, co odzyskanie uważności.