

OLVASMÁNY

DESIGN THINKING

1	A Design Thinking elmélete	1
1.1	A Design Thinking csapata	3
1.2	A Design Thinking munkakörülményei	4
1.3	A Design Thinking módszere	5
2	A Design Thinking eszközei	7
2.1	Empátia	7
2.2	Meghatározás	8
2.3	Ötletelés	11
2.4	Prototípus	13
2.5	Tesztelés	15
2.6	Megvalósítás	16
	Hivatkozások	18

1 A DESIGN THINKING ELMÉLETE

A Design Thinking a problémamegoldás és az innováció emberközpontú megközelítése, amely az empátiára, az együttműködésre és a kreatív gondolkodásra helyezi a hangsúlyt. A Design Thinking ösztönzi az interdiszciplináris együttműködést és a hajlandóságot, hogy a problémákat több oldalról közelítsük meg. Eredetileg a formatervezés területén dolgozták ki, de azóta számos más iparágban és tudományágban is alkalmazzák. Íme a Design Thinking fogalmának néhány kulcsfontosságú aspektusa:

- **Felhasználóközpontú megközelítés:** A Design Thinking középpontjában az a meggyőződés áll, hogy a megoldások megtervezéséhez mélyrehatóan meg kell értenünk azokat az embereket, akik ezeket a megoldásokat használni fogják. A felhasználók



helyzetébe való belehelyezkedés és a tapasztalataikba, kihívásaikba és vágyaikba való betekintés révén a tervezők olyan megoldásokat hozhatnak létre, amelyek valóban az igényekre szabottak.

- **Kreativitás és innováció:** A Design Thinking nyílt felfedezésre és kreatív ötletelésre bátorít. Arról szól, hogy a hagyományos megoldásokon túllépve gondolkodjunk és olyan innovatív ötletekre legyünk nyitottak, amelyek egyébként talán eszünkbe sem jutnának. Az ötletek széles skálájának generálására való összpontosítás segít elszakadni a bevett gondolkodásminták korlátaitól.
- **Iteratív folyamat:** A Design Thinking nem lineáris, hanem iteratív folyamat. Ez azt jelenti, hogy a tervezők újra és újra végigjárják az empátia, a meghatározás, az ötletelés, a prototípusok készítése és a tesztelés fázisait. Minden egyes iteráció az előző körökben szerzett felismerésekre épül, amivel lehetővé teszi a megoldás fokozatos finomítását és javítását.
- **Együttműködés:** A Design Thinking hangsúlyozza a multidiszciplináris csapatok együttműködését. A különböző nézőpontok és szakmai ismeretek hozzájárulnak a probléma holisztikus megértéséhez és a lehetséges megoldási ötletek sokféleségéhez. A közös munka fokozza a kreativitást és a képességet, hogy összetett kihívásokat kezeljünk.
- **Kudarccal előre:** A kudarcot a Design Thinking nem kudarcnak, hanem a tanulás és a fejlődés lehetőségének tekinti. Az ötleteken alapuló prototípusok készítésével és tesztelésével a tervezők a folyamat korai szakaszában, jelentősebb erőforrások befektetése előtt ismerhetik fel a hibákat és korlátokat. Ez a „kudarccal előre” gondolkodásmód a kockázatvállalásra és a hibáknak a megismerés értékes forrásaként való elfogadására ösztönöz.

Összefoglalva a Design Thinking lényege, hogy a problémamegoldás fókuszát magáról a megoldásról a megoldást használó emberekre helyezi át.



A Design Thinking módszertana kultúránként változik. Németországban például a Design Thinking fázisai kissé erősebben összpontosítanak a probléma azonosítására, míg az angol forrásokban a prototípusok készítése és a megvalósítás áll a középpontban. Az alábbi forgatókönyv ezért nagyon általánosítva írja le a Design Thinking folyamatát. Az érdeklődők az interneten számos jól megírt és szabadon hozzáférhető forrást találnak a Design Thinkingről, ahol kiválaszthatják a kívánt fókuszot (vö. a *Hivatkozásokat*).

1.1 A Design Thinking csapata

Egy hatékony Design Thinking csapat létrehozása különböző tényezők mérlegelését foglalja magában annak érdekében, hogy a csapat jól felkészült legyen az együttműködésre, az empátiára és az innovációra.

A Design Thinking hasznát veszi a különböző nézőpontoknak. Ezért a csapattagoknak különböző háttérrel, szakértelemmel és készségekkel kell rendelkezniük. Ez a sokszínűség kreatívabb megoldásokhoz és a probléma sokoldalúbb megközelítéséhez vezethet.

Az empátia a Design Thinking egyik sarokköve, amely elengedhetetlen a felhasználóknak fájó pontok felismeréséhez és erre választ nyújtó megoldások megtervezéséhez. Ezért olyan csapattagokat kell kiválasztani, akik erős empátiás készségekkel rendelkeznek és képesek megérteni a felhasználók igényeit és szempontjait. Melléjük olyan csapattagokat keressünk, akik nyitottak új ötletek felfedezésére, jól felmért kockázatok vállalására és a Design Thinking iteratív jellegének elfogadására. Az innovációs gondolkodásmód a nyilvánvaló megoldásokon túllépő gondolkodásra ösztönöz.

A Design Thinking rengeteg csoportos megbeszélést, ötletbörzét és visszacsatolást foglal magában, ezért elengedhetetlen a másokkal való jó együttműködési képesség. Az erős kommunikációs készségek elengedhetetlenek az ötletek megosztásához, az együttműködéshez és az eredmények bemutatásához. Győződjön meg arról, hogy a csapattagok képesek gondolataikat világosan

megfogalmazni és odafigyeléssel meghallgatni másokat. A csapattagoknak emellett jól kell érezniük magukat csapatmunkában dolgozva.

A Design Thinking csapat összeállításakor el kell osztani a szerepeket a csapattagok között. Az, hogy milyen szerepekre van szükség, a konkrét feladattól, annak környezetétől és léptékétől függ. Tipikus szerepkörök a facilitátor, az időkeretek és szabályok érvényesítője és a projektmenedzser. A csapat létszáma szintén a körülményektől függ. Általánosságban elmondható, hogy a csapatnak nem szabad túl nagyoknak lennie, de elég emberből kell állnia ahhoz, hogy a prototípusok kialakításához szükséges összes fontos nézőpontot és szakterületet lefedjék. A 4-8 fős csoportok számítanak optimálisnak.

1.2 A Design Thinking munkakörülményei

Biztosítsa a csapat számára a szükséges erőforrásokat, eszközöket és anyagokat. Ez magában foglalhatja a tervezőszoftverekhez, prototípusok készítéséhez szükséges anyagokhoz, kutatási eredményekhez és a folyamat támogatásához szükséges egyéb erőforrásokhoz való hozzáférést.

A leggyakrabban szükséges kellékek: papír, ceruza, filctollak, mágnesek, post-it-ek, olló, ragasztó, flipchart, tábla, parafatábla, tűk és ragasztószalag. A prototípus részletességétől függően más anyagok, például fa, szövet, műanyag, LEGO®, gyorskötöző vagy filc is hasznos lehet. Általánosságban elmondható, hogy minden olyan anyagot szívesen használnak, amely elősegíti a kreativitást.

A környezetet tekintve a helyiségnek/térnek szintén elő kell segítenie a kreativitást. Ezért tágasnak kell lennie, a munkahelyzetnek megfelelően mozgatható bútorokkal kell berendezni, sok függőleges felülettel kell rendelkeznie, amelyekre fel lehet ragasztani dolgokat, és jó klímával, világítással és akusztikával kell rendelkeznie. Emellett nem szabad, hogy túlságosan hasonlítson hagyományos tárgyalóteremre, és ne legyen egyetlen csapattagnak sem a megszokott környezete. Egyes csoportok számára hasznos lehet, ha munka közben zenét hallgatnak, másoknak pedig

jólleshet, ha frissítők és csipegetni valók állnak rendelkezésre. Bármilyen konkrét környezetet is választunk, annak meg kell felelnie az adott Design Thinking csoport egyedi igényeinek.

1.3 A Design Thinking módszere

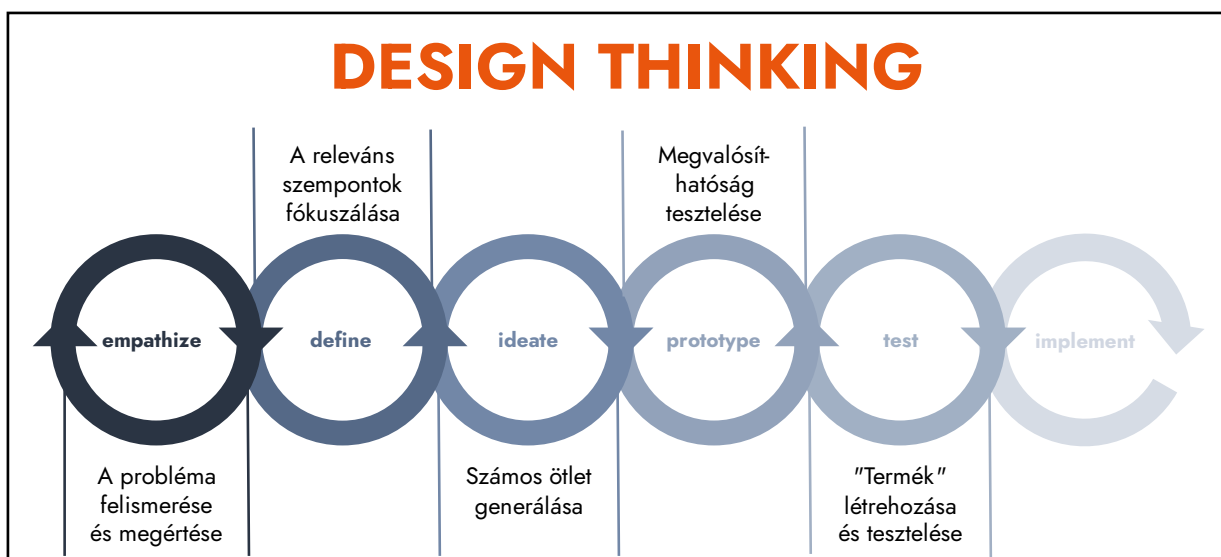
A Design Thinking egy olyan folyamat, amely arra ösztönzi a multidiszciplináris csapatokat, hogy megértsék a felhasználókat, újrafogalmazzák a problémákat és innovatív ötleteket hozzanak létre. Fontos megjegyezni, hogy a Design Thinking nem lineáris folyamat, és az egyes fázisok szükség szerint újra elővehetők és módosíthatók. A hangsúly az egész folyamat során a rugalmasságon, a kreativitáson és az együttműködésen van.

A módszer több szakaszra oszlik:

- 1. Empátia:** Ebben a kezdeti fázisban a hangsúly a felhasználók és igényeik megértésén van. A tervezők olyan empátiafejlesztő tevékenységeket végeznek, mint az interjúk, a megfigyelések és a felhasználók tapasztalataiba való belehelyezkedés. A cél az, hogy empátiát ébresszenek a felhasználók iránt és betekintést nyerjenek a felhasználók kihívásaiba, érzelmeibe és törekvéseibe.
- 2. Meghatározás:** A csapat az empátiás fázisból származó felismerésekre építve meghatározza a megoldandó feladat lényegét. Ez magában foglalja az összegyűjtött információk szintetizálását, a minták azonosítását és a problémafelvetés átfogalmazását a felhasználók igényeinek megfelelően. A jól meghatározott probléma teremti meg az innovatív megoldások létrehozásának alapját. A probléma meghatározását „tervezési kihívásnak” nevezik.
- 3. Ötletelés:** Az ötletelés fázisában a csapat ötletbörzét tart és kreatív ötletek széles skáláját generálja. A hangsúly a mennyiségen és a változatosságon van, és a megítélés fel van függesztve a nem szokványos gondolkodás ösztönzése érdekében. A cél a lehetőségek feltárása és minél több lehetséges megoldás felvetése.



4. **Prototípus:** Ebben a fázisban az előző fázisban kiválasztott ötleteket kézzelfogható prototípusokká vagy maketteké alakítják. A prototípusok különböző formákat ölthetnek a vázlatoktól és a fizikai modellektől a digitális szimulációkig. A cél a megoldások gyors, alacsony pontosságú reprezentációinak létrehozása az ötletek vizualizálása és kommunikálása érdekében. A prototípusok készítéséhez a legjobb, ha a végső termék/szolgáltatás „kínos”, nagyon vázlatos változatai állnak rendelkezésre, mert ha a prototípus túl tökéletes, a tesztlők visszajelzései túl rövidek és felületesek lesznek.
5. **Tesztelés:** A prototípusokat tényleges felhasználókkal vagy érdekelt felekkel teszteltetik. Visszajelzéseket gyűjtenek, hogy megértsék, hogyan lépnek kapcsolatba a felhasználók a prototípusokkal, mi működik jól, és mi szorul javításra. A tesztelés segít azelőtt finomítani a megoldásokat és validálni a koncepciókat, mielőtt jelentős erőforrásokat fektetnének be.
6. **Megvalósítás:** A tesztelés során kapott visszajelzések alapján a csapat iteratív ciklusokon keresztül finomítja és javítja a megoldásokat. Ez magában foglalja azt, hogy újból végigmegyünk a korábbi fázisokon a kiigazítások és fejlesztések elvégzése érdekében. A Design Thinking iteratív jellege lehetővé teszi a folyamatos fejlesztést és innovációt.



1. ábra: A Design Thinking módszere iteratív folyamat.

2 A DESIGN THINKING ESZKÖZEI

A Design Thinking műhelyben számos eszköz használható. Ezek közül néhány a Design Thinking módszer egy adott fázisához illeszkedik, mások pedig az egész folyamat során hasznosak lehetnek. Az alábbi felsorolás áttekintést nyújt a lehetséges eszközökről, de nem teljes (vö. a *Hivatkozásokat*), és a DIGIGEN továbbképzési program interaktív Design Thinking workshopjához szolgálnak útmutatásként.

2.1 Empátia

360° kutatás

A 360°-os kutatás egy módszer egy téma minden oldalról történő megismerésére, hogy átfogóan és alapjaiban megértsük. Az ennyire sokféle nézőpont összegyűjtése segít minimalizálni az elfogultságot és támogatja a megalapozottabb, a téma átfogó megértésére építő döntéshozatalt. A módszer különböző forrásokból történő információgyűjtést foglal magában, beleértve a közvetlen adatgyűjtést, a meglévő szakirodalmat, a versenytársak elemzését, a piaci trendeket, az ügyfelek visszajelzéseit, a belső érdekelt feleket, a külső szakértőket, az online platformokat, a mennyiségi adatokat és a tesztelést. E módszerek egy része üzleti kontextusból, más része pedig társadalomtudományokból származik. Minden egyes módszer ismertetése azonban meghaladná ennek a jegyzetnek a kereteit. Ezért az érdeklődőknek azt javasoljuk, hogy tekintsek meg a *Hivatkozásokban* felsorolt szakirodalmat.

Ügyfélút-térkép (tábla/poszter/...; filctollak; post-it)

Az ügyfélút-térkép („customer journey map”) annak a teljes élménysornak a vizuális ábrázolása, amelyen a vásárló végigmegy, miután kapcsolatba lép egy termékkel, szolgáltatással vagy márkával. A térkép a különböző érintkezési pontokat, érzelmeket és interakciókat szemlélteti, amelyeket az ügyfél a kezdeti tudatosság szakaszától a vásárlás utáni/elválási fázisig átél. Az ügyfélút-térkép szabadon rajzolható/tervezhető. Többnyire tartalmaz egy *idővonalat a szakaszokkal, amelyeken az ügyfelek végigmennek, az ügyfél és a szervezet közötti interakciót jelző érintkezési pontokat, az*

egyes érintkezési pontokon végzett cselekményeket és érzelmeket, az út során felmerülő fájdalmas pontokat, és esetleg karaktereket. Az ügyfélút feltérképezése után az illusztrációban szerepelhetnek fejlesztési lehetőségek is.

Az érdekeltek útvonalai (tábla/plakát/...; filctollak; post-it)

A „stakeholder journey map” egy olyan vizuális ábrázolás, amely felvázolja a különböző érdekeltek tapasztalatait, interakcióit és érzelmeit, ahogyan kapcsolatba kerülnek egy szervezettel. Az ügyfélút-térképpel ellentétben, amely az ügyfél szemszögét ábrázolja, az érdekeltek útvonalainak feltérképezése a szervezet tevékenységei iránt érdeklődő vagy azok által érintett személyek és szervezetek szélesebb körére terjed ki. Ebben az összefüggésben az érdekeltek lehetnek alkalmazottak, befektetők, partnerek, beszállítók, szabályozók, közösségi tagok és mások.

Az érdekelt felek útvonalainak feltérképezése azonban ugyanúgy történik, mint az ügyfélútak feltérképezése. A különböző érdekeltek egyetlen stakeholder journey mapre sűrítethetők.

5 miért (tábla/plakát/...; filctollak; post-it)

Az „5 miért” egy olyan problémamegoldó technika, amelynek célja, hogy feltárja a probléma gyökerét a „miért?” kérdés ismételt feltevésével. Minden egyes további kérdés mélyebbre hatol a témába és feltárja a probléma mögötti tényezőket, amelyek hozzájárulnak a problémához. Kezdje azzal a kérdéssel, hogy „Miért merült fel ez a probléma?”, majd még négyszer tegye fel a „Miért?” kérdést úgy, hogy a következő kérdést az előző kérdésre adott válasza alapozza. Mindezt írja le vagy illusztrálja valamilyen más módon.

2.2 Meghatározás

Empátiatérkép (tábla/plakát/...; filctollak; post-it)

Az empátiatérkép egy olyan vizuális eszköz, amely segít betekinteni egy adott felhasználó vagy ügyfélszegmens tapasztalataiba, gondolataiba, érzéseibe és igényeibe és megérteni ezeket. Az ilyen térképek tartalma általában egy Design Thinking workshop empátiás fázisából és annak

intenzív kutatásaiból származnak. A térkép jellemzően négy kvadránsból áll, amelyek mindegyike a felhasználói élmény egy-egy aspektusát emeli ki:

- **Ezt mondja:** Ez a kvadráns azt rögzíti, amit a felhasználó hangosan kimond. Ide tartoznak a felhasználó közvetlen idézetei, megjegyzései és kijelentései. Ezek betekintést nyújthatnak a megfogalmazott igényekbe, vágyakba és preferenciákba.
- **Ezt gondolja:** Itt a felhasználó belső gondolatait és megfontolásait rögzítjük. Ide tartozhatnak a felhasználók aggályai, aggodalmi, törekvései és kérdései. Segít feltárni a felhasználók gondolkodásmódját és azt, amit esetleg gondolnak, de nem feltétlenül osztanak meg.
- **Ezt érzi:** Ebben a kvadránsban a felhasználó érzéseit és érzelmeit vizsgáljuk a problémával vagy a megoldandó helyzettel kapcsolatban. A felhasználók érzelmi állapotának megértése segít olyan megoldásokat tervezni, amelyek az érzelmi igényeiknek is megfelelnek.
- **Ezt teszi:** Ez a kvadráns a felhasználók cselekedeteire és viselkedésére vonatkozik. Milyen lépéseket tesznek bizonyos helyzetekben? A viselkedésük megértése segít olyan megoldásokat tervezni, amelyek összhangban vannak a cselekvéseikkel.

Karakterek (tábla/plakát/...; filctollak; post-it)

A karakterek különböző felhasználói csoportokat vagy szegmenseket reprezentáló fiktív személyek, amelyek segítenek a felhasználók igényeinek, viselkedésének és céljainak megértésében. A karakterek kialakítása strukturált folyamatot foglal magában, amely során információkat gyűjtünk, adatokat elemzünk és a célcsoportokat képviselő fiktív karaktereket hozunk létre. Az alábbiakat kell figyelembe venni a karakterek kialakításakor:

- Első lépésként a termékkel vagy szolgáltatással kapcsolatba kerülő felhasználói szegmenseket vagy csoportokat azonosítjuk.

- Minden egyes karakternek adjunk nevet és hozzunk létre háttértörténetet. Vegyük figyelembe demográfiai jellemzőiket, munkájukat, hobbiikat és releváns személyes adataikat.
- Vázzuk fel a személyiség céljait, célkitűzéseit és feladatait a termékkel vagy szolgáltatással kapcsolatban.
- Határozzuk meg a személyiség gyenge pontjait, kihívásait és akadályait.
- Minden egyes személyiség mellé tegyünk fotót vagy egyéb vizuális ábrázolást.

Végezetül gyűjtjük össze az információkat olyan karakterlapokra, amelyekre könnyű hivatkozni. Minden egyes karakterlapnak átfogó áttekintést kell nyújtania a karakter háttéréről, céljairól, viselkedéséről, gyenge pontjairól és idézeteiről.

Kreatív átfogalmazás (tábla/plakát/...; filctollak; post-it)

Egy tervezési kihívást egyetlen címsorban megfogalmazni nehéz feladat, mivel a csapat minden tagjának megvan a saját nézőpontja a témával kapcsolatban. Ezért hasznos egy kis időt szánni arra, hogy a téma címének, azaz a „tervezési kihívás” újrafogalmazásával tisztázzuk a tényleges problémát, amíg mindenki ugyanazt nem érti alatta. A kreatív átfogalmazás a meghatározási fázis végén a legeredményesebb.

Ehhez a következő lépéseket kell elvégezni:

- Írjuk le a tervezési kihívást; a legjobb egy flipcharton vagy táblán.
- Húzzuk alá minden kulcsszót a címben.
- Brainstormingoljunk minden kulcsszóról és annak jelentéséről; beszéljük meg a korlátokat.
- Fogalmazzuk újra, amíg a Design Thinking címe a tényleges problémát pontosan nem tükrözi.

Nézőpont (PoV) (tábla/plakát/...; filctollak; post-it)

A nézőpont (Point of View, PoV) módszere a tervezési folyamat nélkülözhetetlen lépése, amely segít az empátiás fázis során összegyűjtött felismeréseket és megfigyeléseket világos és

megvalósítható problémaként megfogalmazni. A nézőpont-kijelentést tömör és megvalósítható problémamegállapítás, amely leírja a felhasználót, annak igényeit és a kutatásból nyert felismeréseket. Általában strukturált formátumot követ, mint például: „A felhasználónak [felhasználói típus] szüksége van [felhasználói igény], mert [felismerés].”

2.3 Ötletelés

Ötletbörze/brainstorming (*papír; ceruza; tábla/plakát/...; filctollak; post-it*)

A brainstorming egy kreatív technika, amelyet arra használunk, hogy rövid idő alatt sok ötletet, megoldást, illetve lehetőséget generáljunk. Ez egy olyan együttműködő folyamat, amely arra ösztönzi a résztvevőket, hogy szabadjára engedjék gondolataikat, ami innovatív és szokatlan ötleteket eredményez. A brainstorming alapvető lépései a következők:

1. Határozzunk meg időkorlátot (pl. 10-15 perc) az ötletelésre.
2. Kérjük meg a résztvevőket, hogy egyénileg írjanak le minél több ötletet a felvázolt problémával kapcsolatban. Használhatnak öntapadós jegyzeteket, papírt vagy digitális eszközöket.
3. Az időkorlát lejártá után járjuk körbe a termet és kérjük meg a résztvevőket, hogy egy-egy ötletet osszanak meg; minden ötletet rögzítsünk jól látható felületen, például táblán vagy digitális eszközön.
4. Csoportosítsuk és rendszerezzük az ötleteket vizuálisan táblán, flipcharton, digitálisan stb.
5. Kezdeményezzünk vitát az egyes ötletekben rejlő lehetőségekről.

A brainstormingot a többi ötletelési fázisban alkalmazott módszer fölötti módszernek tekinthetjük, amelybe más módszerek integrálhatók.

Hogyan lehetne...? módszer (*tábla/poster/...; filctoll; post-it*)

A „Hogyan lehetne...?” („How might we...?”, HMW) módszer hatékony eszköz arra, hogy a hangsúlyt a problémáról az innovatív megoldások feltárására helyezzük át. Elősegíti a lehetőségekben való gondolkodást és arra ösztönzi a résztvevőket, hogy a korlátokat meghaladva

ötleteljenek. Ez a technika különösen hatékony, ha más Design Thinking módszerekkel, például ötletbörzével és prototípusok készítésével kombináljuk, hogy olyan ötleteket fejlesszünk ki és finomítsunk, amelyek hatásos megoldásokhoz vezethetnek.

1. Használjuk a Design Thinking feladat címét (tervezési kihívást) és bontsuk lényeges összetevőire. A lényeges összetevők azok a problémák, amelyekre a megoldást kell találni.
2. A Design Thinking feladat címét alakítsuk kérdésekké, amelyek mindegyike „Hogyan lehetne...” indítással kezdődik és egy-egy alapvető összetevőre vonatkozik.
3. Használjunk „Hogyan lehetne...” kérdéseket például brainstorming keretében.

6 kalap alatt gondolkodni (A kalapok ábrázolása (nyomtatott kép, színes tárgyak, ...))

A „6 kalap alatt gondolkodni” egy kreatív problémamegoldó és döntéshozatali technika, amely arra ösztönöz, hogy egy problémát vagy döntést különböző nézőpontokból közelítsünk meg, amelyeket hat metaforikus kalap képvisel. Mindegyik kalap más-más gondolkodási stílust képvisel és alkalmas a résztvevőknek többféle nézőpont felfedezésére. A technika célja a kritikus gondolkodás és a kognitív torzítások mérséklése a különböző nézőpontok szisztematikus mérlegelésével. Ehhez vagy minden személyhez egy-egy kalapot rendelünk az egész megbeszélés idejére, vagy továbbadjuk a metaforikus kalapokat az óramutató járásával megegyező irányban pl. 5 percenként. A vita kerete lehet brainstorming vagy az ötletelés fázisának egy másik módszere.

- **Fehér kalap (tények és információk):** elemzi az ismereteket, feltárja a tudásbeli hiányosságokat és összegyűjti a releváns adatokat, hogy az objektív tényekre, adatokra és információkra összpontosítson.
- **Piros kalap (érzelmeik és érzések):** érzelmeit, intuícióit és zsigeri megérzéseit fejezi ki anélkül, hogy racionális magyarázatot kellene adnia.
- **Fekete kalap (kritikus bírálat):** a lehetséges kockázatokra, hátrányokra és problémákra hívja fel a figyelmet óvakodó és kritikus szemszögből.
- **Sárga kalap (pozitív gondolkodás):** a hasznosságra, a lehetőségekre és a potenciális előnyökre összpontosít, az ötletek pozitív aspektusait keresve.

- **Zöld kalap (kreativitás és innováció):** új ötletek generálása, alternatívák feltárása és a skatulyákon felülemelkedő gondolkodás.
- **Kék kalap (meta-gondolkodás):** a gondolatfolyam és a beszélgetés irányításának a folyamata.

6-3-5 módszer (papír; ceruza)

A 6-3-5 módszer nagyszámú ötletet generál együttműködésben a megadott problémára. A hangsúly nem az ötletek finomításán van, hanem a gondolatmenetek számán és az egész csoport bevonásán, hogy változatos és kreatív utakat tárjon fel. Egy hatfős csapat közösen fejleszt: Kezdsenek minden résztvevő három megközelítést ad be, amelyeket aztán a többiek öt iteráció során kibővítenek. A 6-3-5 lépés a következő:

1. Vegyük elő a Design Thinking feladat címét (tervezési kihívását).
2. Minden résztvevő papírlapot kap egy üres táblázattal (3 oszlop 6 sorral).
3. Az első sorban minden résztvevő három ötletet ír le a probléma megoldására.
4. Három perc elteltével a lapokat az óramutató járásával megegyező irányban továbbadjuk.
5. A következő sorban minden résztvevő igyekszik a kapott lapon bemutatott ötletekre építve továbbfejleszteni azokat.
6. A 4. és 5. lépést ötször megismételjük, a lapok összes sorát kitöltve.
7. Végül az egész csoporttal elemezzük, értékeljük és megvitatjuk az eredményeket.

2.4 Prototípus

A prototípus építése nagyban függ attól, hogy milyen terméket és szolgáltatást kell kifejleszteni. A vizuális prototípus készítése kevésbé hatékony a szolgáltatások esetében, mint a szerepjáték, és fordítva.

„Építsd meg” (Különböző anyagok)

Az „építés” történhet papíron, építőanyagokkal, digitálisan vagy technikailag. A választott módszernek illeszkednie kell az általa képviselt gondolathoz. A prototípusok építése során fontos,

hogy ne legyünk túl részletesek és véglegesek. A prototípusnak fel kell kínálnia a gyenge pontjait, hogy azokkal megfelelően foglalkozni lehessen.

Szerepjáték (*jegyzetömb; ceruza; esetleg videórögzítő eszköz*)

A szerepjáték ezzel egyenértékű technika, amely elsősorban a szolgáltatások prototípus-alkotását támogatja. Segít a csapatoknak dinamikus és interaktív módon vizualizálni és tesztelni az ötleteiket.

A szerepjáték során a résztvevők különböző szerepeket vagy karaktereket öltenek magukra, hogy szimulálják, a felhasználók hogyan lépnének kapcsolatba a prototípusukkal. A szerepjátékhoz határozzunk meg konkrét forgatókönyvet és szempontokat a prototípus értékeléséhez, és osszuk ki a szerepeket (illetve adott esetben a karaktereket). A szerepjáték lefolytatása után jegyezzük fel és vitassuk meg a játék során felmerült észrevételeket és használjuk fel ezeket a megfigyeléseket a prototípus átgondolásához és iterálásához.

Forgatókönyv/storyboard (*papír; színes ceruza; kamera; digitális eszköz*)

A forgatókönyv egy olyan vizuális eszköz, amellyel felvázolható és kommunikálható a felhasználó útja, élménye és interakciója egy termékkel, szolgáltatással vagy megoldással. A forgatókönyv képek vagy vázlatok egymásra következő sorozata rövid leírásokkal vagy feliratokkal, amelyek a felhasználói élmény kulcsfontosságú lépéseit, érzelmeit és érintési pontjait szemléltetik. A forgatókönyv készítésekor a következő lépésekre figyeljünk:

1. **A felhasználói történet meghatározása:** Melyik történetet kell elmesélni; *használjuk az empátiás és a meghatározási fázist.*
2. **A felhasználók specifikálása:** Kik a történet főszereplői; *használjuk a karaktereket.*
3. **Az út lépései:** Határozzuk meg a legfontosabb vizualizálandó lépéseket és szakaszokat.
4. **Vizuális anyagok készítése:** Készítsünk 6-12 vizuális anyagot (pl. fotók, vázlatok stb.), amelyek elmesélik a történetet.
5. **Megosztás és megbeszélés:** A forgatókönyv segítségével meséljük el a történetet és vitassuk meg meg a prototípust.

2.5 Tesztelés

Tesztelési rács (*papír/számítógépes program*)

A tesztelési rács egy strukturált keretrendszer, amelyet a használhatósági tesztelés során a tesztelési folyamat megtervezésére és megszervezésére használnak. Ezért az összes tesztelési erőfeszítés fölöttes módszereként szolgál. A tesztelési rács világos és szisztematikus keretet biztosít ahhoz, hogy a tesztelési fázis során minden releváns használhatósági szempont értékelése megtörténjen. A tesztelési rács jellemzően a következő összetevőket tartalmazza a dokumentáció egyedileg választott formájában: forgatókönyvek vagy feladatok, felhasználói demográfia, tesztelési módszerek, tesztelési szetting, mérőszámok, moderálás/facilitálás, ütemterv és idővonal, elemzés és beszámolás, valamint cselekvési elemek/javítások.

A/B módszer

Az A/B módszer két hasonló, de egymástól eltérő prototípus szabványosított összehasonlítása. A prototípusokat ugyanazzal a módszerrel/tesztelési ráccsal értékelik, majd a pontszámok alapján összehasonlítják. A tesztelés során jobb eredményeket, magasabb pontszámot elért prototípust kell továbbfejlesztésre választani.

Bejárás (*jegyzetömb; ceruza*)

A bejárást gyakran a prototípus területének szakértőivel végeztetik. A prototípust megmutatják és végigjártatják a szakértővel, miközben a szakértő visszajelzést ad a végigjárás minden egyes lépéséről. A bejárás előtt a szakértők rendelkezésére bocsátanak kapcsolódó anyagokat vagy dokumentációkat. Ezek lehetnek tervek, specifikációk, prototípusok vagy projekttervek. A bejárás során a Design Thinking csapat/facilitátor végigvezeti a szakértőt az anyagon és elmagyarázza a prototípust. A szakértő aktívan részt vesz a megbeszélésekben, kérdéseket tesz fel, és szakértelmére alapozva visszajelzést ad. A bejárásról gyakran jegyzőkönyv készül, amely rögzíti a megvitatott pontokat, a visszajelzéseket és a fejlesztési javaslatokat.

Megfigyelés (jegyzetömb; ceruza)

A megfigyelés hasonlóan működik, mint a bejárás, de ahelyett, hogy a szakértők a prototípusról elmélkednének, a végfelhasználókat kéri arra, hogy dolgozzanak a prototípussal. A tesztelő végfelhasználó minden lehetséges módon használhatja a prototípust. Ezzel párhuzamosan a Design Thinking csapat egy megfigyelője jegyzeteket készít a tesztelő viselkedéséről, küzdelmeiről és arról, amit csinál. A megfigyeléseket a tesztelés után megosztják és megvitatják.

2.6 Megvalósítás

Pitch készítése (poszter/prezentáció/flipchart)

A „pitch” egy tömör és meggyőző prezentáció, amely egy ötletet (terméket vagy szolgáltatást) mutat be a közönségnek, általában szűk időkorlát mellett. A prezentáció célja, hogy megragadja a közönség figyelmét, világosan közvetítse a fő pontokat és felkeltse a hallgatóság érdeklődését. A pitchek hossza változó lehet és a gyors 30 másodperces „elevator pitchtől” (azaz a liftben is végigmondható bemutatótól) a több perces, mélyebb prezentációig. A pitchnek a következő elemeket kell tartalmaznia: a problémafelvetést (azaz a tervezési kihívást), a megoldást (a terméket vagy szolgáltatást) annak értékeivel és előnyeivel, a sikert igazoló bizonyítékokat és a cselekvésre való felhívást („call to action”). A pitch-et lelkesedéssel és magabiztosan kell előadni.

Megvalósítási ütemterv (szoftver/tábla/plakát/...)

A megvalósítási ütemterv egy olyan stratégiai vizuális eszköz, amely lépésről lépésre felvázolja a Design Thinking projekt sikeres megvalósításának folyamatát és ütemezését. Útmutatóként szolgál a projektcsapatok, az érdekelt felek és a döntéshozók számára, és segít megteremteni az összehangoltságot, az átláthatóságot és a hatékony koordinációt a megvalósítás folyamata során.

A megvalósítási ütemterv kulcsfontosságú elemei jellemzően a következők:

- **Célok és célkitűzések:** világos célt és irányt mutatnak.
- **Mérföldkövek:** az előrehaladást kísérő kritikus fázisokat és eredményeket jelezik.
- **Idővonal:** a projekt időtartamának vizuális ábrázolása.

- **Feladatok és tevékenységek:** a végrehajtási folyamat feladatokra és tevékenységekre bontása.
- **Felelősségek:** felelősségeket rendel az egyes feladatokhoz, tevékenységekhez.
- **Előfeltételek:** jelzi, mely feladatokat kell elvégezni, mielőtt a következő elkezdődhet.
- **Erőforrások:** humánerőforrás, felszerelés, költségvetés és technológia.
- **Kockázatok és kockázatcsökkentés:** ismerteti a lehetséges kockázatokat és az ezek mérséklésére irányuló terveket.
- **Kommunikációs terv:** ismerteti a kommunikációs tervet és a célközönséget.
- **Értékelés és nyomon követés:** a végrehajtás hatékonyságát méri.

Tanulságok (különböző anyagok)

A tanulságok megvitatása és dokumentálása állandó feladat, amely hozzájárul a személyes és szervezeti fejlődéshez és az élethosszig tartó tanuláshoz. Ez magában foglalja a Design Thinking workshop korábbi tapasztalatainak átgondolását, hogy felismeréseket, előrelépéseket és értékes tanulságokat azonosítson. A levont tanulságok kidolgozásának nincs szabványosított módja, ezért minden alkalmas folyamat használható erre.



HIVATKOZÁSOK

dTP: Mastering the most popular & valuable innovation methods. <https://www.dt-toolbook.com/>, utolsó hozzáférés 2023. nov. 10.

IDEO: Design Thinking. <https://designthinking.ideo.com/>, utolsó hozzáférés 2023. nov. 10.

Lewrick, M, P. Link & L. Leifer (2020): The Design Thinking Toolbox. A Guide to Mastering the Most Popular and Valuable Innovation Methods. Hoboken: Wiley.

msg systems AG: Design Thinking Methods Catalogue. <https://designthinking-methods.de>, utolsó hozzáférés 2023. nov. 10.

openmjnd GbR: Innovation Roadmap. Design Thinking in der Theorie und Praxis. https://www.openmjnd.com/InnovationRoadmap/openmjnd_innovation_roadmap.pdf, utolsó hozzáférés 2023. nov. 10. **(németül)**

