

Transkrypcja rozmowy z Marcinem Malickim
w ramach podcastu Nie tylko design



**NIE TYLKO
DESIGN**

Informacja	
Numer odcinka:	002
Gość	Marcin Malicki
Data nagrania:	07.08.2015
Autoryzacja	31.08.2015
Adres nagrania dźwiękowego	http://nietylko.design/002-marcin-malicki/



Niniejszy tekst jest zredagowaną wersją rozmowy, zawierającą niewielkie uproszczenia i skróty w stosunku do zapisu audio.

Tomasz Skórski: Cześć Marcinie!

Marcin Malicki: Hello! W studiu w Warszawie na Wiśniowej.

TS: Witam Cię w drugiej części naszej rozmowy. Naszą rozmowę zakończyliśmy na foncie Lato. Teraz chciałbym bardziej porozmawiać odnośnie tego, w jaki sposób pracujecie w COI.

MM: Cały czas jesteśmy dość młodą organizacją, więc nie ma jakichś bardzo ukształtowanych elementów. Ale te największe zadania, które robimy to są te zadania, że to bardziej zadanie nas znajduje, niż my zadanie.

Ponieważ jesteśmy państwową firmą podlegającą MSW i zarządzamy, czy też zajmujemy się obszarem rejestrów państwowych - i w tym obszarze są największe zadania, które realizujemy - to są zadania które są nam po prostu powierzane. Czyli MSW wie, że chce to zrobić, i że chce nam to zlecić. Oczywiście są negocjacje dotyczące szczegółów tego zadania, kosztów, itd. Zakresu funkcjonalnego, albo trybu robienia tego. Ale nie jest specjalnie jakąś kwestią dyskusyjną to czy mamy to robić, albo nie. I takim zadaniem była budowa systemu rejestrów państwowych, integracja PESEL, dowodów osobistych, aktów stanu cywilnego. I to jest zadanie skończone.

W tej chwili prowadzimy rozmowy na temat prac rozwojowych. Jeśli chodzi o sferę projektancką, UX-ową, refleksja, jaką mieliśmy niedawno, jest taka, żeby próbować naszemu głównemu klientowi zaproponować taki model biznesowy, który od razu zakłada okres optymalizacji po uruchomieniu pewnych zmian.

TS: Mhm. Takie utrzymanie de facto?

MM: Tak, ale utrzymanie w sensie ITIL-owym, takim "klasycznym" to świadczymy. Natomiast, w sferze UX-owej, projektanckiej, to widzimy pewien taki problem, czy też błąd, który popełniliśmy (polegający na tym) że zakończyliśmy projekt, uruchomiliśmy system. I jest naturalne, że w okresie bezpośrednio po uruchomieniu wpływa bardzo dużo różnych wniosków, można sobie różne informacje wyciągnąć. Natomiast w tej chwili jest to dla nas przerwa. Użytkownik, klient musi się zastanowić nad jakąś kolejną umową. Czy jej chce, czy



nie chce, czy ma budżet, czy nie. I docelowo lepszy byłby taki model, w którym od razu klientowi "sprzedajemy" a następnie część budżetu w okresie najbliższych miesięcy po uruchomieniu na optymalizację w tej sferze dotyczącej użytkownika. Zauważyliśmy, że ileś rzeczy od razu wyszło, że np. na etapie bezpośrednio poprzedzającym wdrożenie, chcieliśmy pewne rzeczy poprawić, ale już właściwie nie było na to czasu. I było by to ryzykowne.

TS: To jest typowym problemem.

MM: Typowa rzecz, prawda? A część rzeczy w tych pierwszych dwóch, trzech miesiącach od razu się ujawniła. I gdybyśmy mieli to od razu tak ustawione, to nie byłoby tej przerwy. To byłaby korzyść dla użytkowników tego systemu.

Jak teraz pracujemy w całej całej organizacji, nad ustandaryzowaniem procesu projektowego, to mocno wewnętrznie lobbujemy, czy pracujemy nad tym, żeby w tym procesie od razu ten etap uwzględnić. Jeśli tego nie ma to robi się taka dziura. Zanim klient zastanowi się, czy ma, czy chce.

W ogóle, w administracji publicznej to są takie dwa najbardziej newralgiczne momenty, jeśli chodzi o zadanie. Jeden to jest samo powierzenie zadania, zlecenie. Klient administracji publicznej jest obwarowany przepisami i boi się podjąć decyzję o zleceniu. I drugi taki najbardziej newralgiczny moment, to jest moment odbioru. To jest ten moment, kiedy klient administracji publicznej boi się podpisać pod odbiorem.

TS: Bo protokoły odbioru? Bo, nie daj Boże, SIWZy?

MM: Bo protokoły, bo potem kontrola, odpowiedzialność, itd. To jest też duży problem, jeśli chodzi o zarządzanie projektem, który jest zorientowany na użytkownika. Taki projekt w naturalny sposób zakłada, że założenia podstawowe w stosunku do efektu końcowego się zmieniają. I z tym ma duży problem klient publiczny, bo on najbardziej jednak lubi taką sytuację, że ma jakieś kwity na początku i to co się na końcu zgadza z tymi kwitami.

TS: Pudełko i dziesięć jabłek na początku i na końcu.

MM: Tak. Na przykład, umowy agile-owe, umowy które od razu opisują proces nie poprzez funkcjonalności, tylko inaczej są nieznanne w administracji publicznej. Sporo nam się udało zrobić, żeby takie elementy uwzględnić, ale to jest cały czas trudne.

Żeby podać taki przykład: w innym dużym projekcie, który realizujemy, mimo tego że mamy wpisaną w proces metodykę i dokumentację, proces zorientowany na użytkownika, prototypowanie, badania z użytkownikami i związane z tym zmiany, to co i rusz klient



uruchamia taką potrzebę, żeby wstecznie aktualizować prototypy. Czyli przechodzimy już do pracy nad projektem interfejsu użytkownika i klient się orientuje, że on będzie inny niż prototyp, który na innym etapie akceptował. I wtedy podnosi rączkę, że on nas prosi, żebyśmy zaktualizowali prototypy. I trzeba jeszcze raz siadać z nim do stołu i tłumaczyć mu, dlaczego to nie ma sensu.

TS: Zwłaszcza pod kątem ile zasobów to zeżre i dlaczego to jest kosztowne.

MM: Tak, tak. I że właśnie idea jest taka, że po to robimy prototyp, żeby ograniczyć te koszty. I później przy tych zmianach to jest aktualizowane. Ale on traktuje ten prototyp jako element dokumentacji projektowej, tyle że obrazkowej. I chciałaby, żeby to co na końcu zgadzało się z tym co na początku. I tak dalej. To jest pewien taki proces edukacyjny, oczywiście, ale on jest taki... Często wracamy do punktu wyjścia i przypominamy klientowi, o co tu chodziło.

TS: Właśnie o tę edukację klienta, zwłaszcza edukację klienta w "rządówce", szeroko rozumianej, czy w samorządach, chciałbym zapytać.

Jestem ciekaw, i w zasadzie zastanawia mnie., czy podejmujecie już teraz jakieś działania, mówiąc "hej, jesteśmy tym działem, jesteśmy w administracji publicznej, rozumiemy was, możemy wam zrobić takie, takie i takie badania., nie musicie tego zlecać na zewnątrz my jesteśmy też od was"? Czy robicie coś takiego? Nie wiem czy widziałeś, Michał Aleksander ostatnio wrzucił i na Facebooka, i wysyłał takie książeczki, pokazujące co oni mogą zrobić dla organizacji. Jak pracują, jakie agile-owe metody wykorzystują.

Są też różne techniki wysłania, na przykład w korporacyjnych newsletterach, informacji o tym, że "hej, możemy Wam pomóc z tym, tym i tym". I zastanawiam się czy wy, na poziomie MSW czy Kancelarii Premiera, tego typu ruchu wykonujecie?

MM: To jest troszkę bardziej skomplikowane, bo taki case, jak opisuje Michał Aleksander, jest związany z takim działaniem zupełnie, takim wewnątrz korporacyjnym...

TS: Michał, pozdrawiamy!

MM: Pozdrawiamy! ... który nie ma w praktyce zlecenia temu użytkownikowi wewnętrznemu. Jest decyzja o tym czy mu powierzyć zadanie czy nie. Oni (Michał i jego dział) się na pewno jakoś tam wewnątrz rozliczają, no i nie ma tyle formalności wokół tego.

Natomiast u nas, czy to jest MSW, które nam z jednej strony może pewne rzeczy zlecać bez przetargu, ale to nie znaczy że ten proces jest niesformalizowany. On jest bardzo sformalizowany. I pod pewnymi względami, z tego powodu że MSW zleca coś bez przetargu,



to oni jeszcze bardziej go obwarowują pewnymi rzeczami, bo jeszcze bardziej boją się pewnego zarzutu, że jakiejś niekonkurencyjności, czy nie zadbania o interes skarbu państwa, itd. itd.

Natomiast (co do) innych klientów.. Nie mieliśmy jeszcze okazji zupełnie zewnętrznemu klientowi sprzedać projektu/procesu UX-owego w sposób bezpośredni. Jeden z tych naszych produktów, system obiegu dokumentów, w tej chwili tworzymy w procesie zorientowanym na użytkownika. Z badaniami, z prototypowaniem iteracyjnym, itd. Ale tutaj klienci później już tylko konsumują efekt tego. Natomiast samego badania im nie sprzedajemy.

Natomiast w projekcie, który realizujemy tak bardziej międzyrządowo, ale zlecającym jest MSW, to jest właśnie projekt obywatel.gov.pl. To jest tak, że to jest pozytywne, że partnerzy nasi ze strony Kancelarii Premiera kupili sam proces. Oni nie do końca jeszcze sobie zdają sprawę, że z tym też są związane koszty. My sprzedajemy produkt, który nie do końca się monetizuje albo w ogóle się nie monetizuje. W związku z tym, uzasadnienie dla prowadzenia takiego procesu jest troszkę inne niż w komercji.

W komercji przekonujemy, że z procesem takim UX-owym, z procesem który zakłada badanie, prototypowanie, nacisk na dobry design, i tak dalej, to w takim procesie to przekonujemy klientów, że im się zwróci, że to jest przewaga biznesowa. W sektorze publicznym mówimy troszkę inaczej. Musimy wykorzystywać troszkę albo inne mierniki, albo pokazywać im na innych przykładach, że warto to robić.

Ale mieliśmy taki sympatyczny ostatnio moment. Uruchamialiśmy właśnie w rozszerzonej formule portal www.obywatel.gov.pl, który uruchamiała, czy też ogłaszała osobiście pani premier Ewa Kopacz. I ona, jako jeden z argumentów tego, że to jest dobry portal i że treść na nim jest dobra dla obywateli, podawała to, że te treści były badane z użytkownikami. I ona mówiła o tym, że to nie jest tak, że nam się tylko wydaje, że to jest teraz bardziej użyteczne, bardziej intuicyjne dla obywateli...

TS: Tylko wreszcie mamy na to dowody?

MM: Tak. Tylko my to sprawdziliśmy. Ona oczywiście tak naprawdę, sama wiadomo, że nie wie za bardzo na czym to polega, bo tylko tak jej powiedzieli. No wiadomo, że nie wchodzi w



takie szczegóły, ale ona sama gdzieś musiała, jeśli to mówiła, to czuła że to jest sprzedażowe, że tak powiem. W tej formie sprzedaży, jaką polityka coś sprzedaje. Że to jest przekonujące.

TS: Bądź osoba, która pisała jej to przemówienie. Tak czy inaczej, jest to polityczne, i tak jak mówisz, sprzedażową, fajną formułą, która działa. To z resztą ciekawe, że mówisz o tym, że bardziej badania sprzedają w administracji publicznej, niż nawet elastyczność, tudzież chęć oszczędzenia pieniędzy. Ale to jest pozytywne.

Wiesz, pytam o te badania, bo pamiętam że w pierwszej części naszej rozmowy mówiłeś o tym, że kiedy się pojawił wzór tego dowodu osobistego, to ktoś pomyślał o tym właśnie, aby Was zaangażować. Więc zastanawiam się po prostu i byłem ciekaw, czy macie jakieś takie nawet jednokartkowe podsumowanie czym się zajmujecie i co robicie, i do czego można Was wykorzystać, aby któryś z decydentów był w stanie w odpowiednim momencie wyciągnąć tę kartkę, i powiedzieć "hm, może by ich użyć?"

MM: My oczywiście dużo mówimy o tym, że jesteśmy pierwszą, czy jedyną, instytucją publiczną, która ma taki zespół ekspercki, który ma kompetencje w zakresie badań z użytkownikami, czy projektowania designu, itd. Jest też tak, że urzędnicy pewnego szczebla czasami są też konsumentami i mają świadomość pewnych rzeczy. I mają pewne poczucie, że te rozwiązania cyfrowe administracji publicznej bardzo często odbiegają standardem od tego co proponuje sektor komercyjny. Ale też nie wiedzą, jak się za to zabrać. Część z nich miała jakieś doświadczenie pracy z agencjami. I wiemy też, że różne agencje, które taki proces uwzględniają, mają w swoim portfolio realizacje dla sektora publicznego. Ale oczywiście ta świadomość nie jest jakoś tam wysoka. Natomiast po efekcie to oceniają. I jest tak, że my zawsze zapraszamy na badania klientów czy użytkowników sektora publicznego...

TS: Interesariuszy...

MM: Interesariuszy. I widzimy, że to robi na nich wrażenie. Że to im na pewne rzeczy otwiera oczy.

TS: Jak wszędzie.

MM: Jak wszędzie. I czasami oczywiście... To jest zawsze taka sytuacja z pewnym takim brakiem doświadczenia, że znowu widzimy, że oni pewne rzeczy traktują, wyniki badań, zbyt łatwo, zbyt prosto.

Podam taki przykład. Pracując nad serwisem www.obywatel.gov.pl pewnym wyzwaniem, zadaniem projektowym było to, że mamy dużą jakąś ilość różnych usług państwowych. I



ponieważ nie sprzedajemy ich w podziale na jakieś ministerstwa, bo tego ludzie nie rozumieją, proponujemy jakiś podział na jakieś tematy. Typu "dzieci", "szkoła", "ślub", itd.

TS: O ile dobrze pamiętam, na zagranicznych serwisach to się klasyfikuje jako *life eventy*. Ja to tłumaczyłem na polski jako "zdarzenia życiowe". Być może to nie jest najlepszy tłumaczenie...

MM: Tak, tak. Ale ten podział ostatecznie okazuje się, że jest trochę arbitralny. I ponieważ my nie chcieliśmy tylko opierać się na własnej ocenie, i niektóre rzeczy przynależą tematycznie do kilku kategorii na raz, robiliśmy klasyczne badania card sorting-owe w których prosiliśmy respondentów w kilku turach o to, żeby klasyfikowali, przyporządkowywali te usługi do różnych kategorii. I coś nam z tego wyszło. Prezentowaliśmy interesariuszom dosyć wysokiego szczebla, bo na szczeblu kilku wiceministrów z kilku resortów, wyniki tego badania.

Bardzo zależało nam na tym, żeby przekonać ich, żeby pokazać im że ten podział jest bardzo zależny od pewnego kontekstu. Tzn., że jeśli zmieni się ilość tych kart, jeśli dojdą jakieś inne usługi to nie należy traktować tego wyboru jako ostatecznego.

I o ile oni, ku naszej radości, oni jakby nie kwestionowali w ogóle wyników badań, tylko naprawdę to kupili. Znaczący, że *"aha, ludzie tak klasyfikują, my to tak, to rzeczywiście jest ważne"*, to natychmiast pojawił się polityczny trochę pomysł, to my przenieśmy tę kategoryzację na mnóstwo różnych innych dziedzin, inne portale, itd.

Właściwie nie wiem do końca co się z tym stanie, ale czuliśmy że zupełnie nasze jakieś oponowanie i powiedzenie że to naprawdę nie jest jedyny słuszny podział, że on jest zawsze, trzeba go dostosować, patrzeć na niego w danym kontekście. To nie znajdowało posłuchu. Raczej dążyli do tego, aby mieć jakieś gotowe rozwiązanie, które im ułatwi życie i pozwoli wszystkim narzucić je i powiedzieć: *"to jest przebadane, mamy na to papierek"*.

I jeszcze tylko tak dodam na koniec, to co się nam udało zrobić, póki co, to po prostu w pewne dokumenty o charakterze bardziej wysoko poziomowym, strategii IT w MSW, itp. udało się nam po prostu wpisać pewne założenia. I to pozwala nam powoływać się na to. Czy też jest to uzasadnieniem dla użytkowników dlaczego my pewne rzeczy, np. w projekcie, wykorzystujemy i dlaczego też w budżecie należy to uwzględnić.

TS: Ja chciałem w kontekście tych badań spointować to tak, że wszyscy interesariusze mają taką tendencję, przynajmniej z tego co widzę, żeby bardzo, bardzo łatwo przekładać



wnioski z badań na łatwe do zastosowania recepty, jednak odrzucając ten pierwiastek kontekstu, naukowości, niewielkiej grupy. I bardzo często, nie wiem jak jest u Ciebie...

MM: Zawsze jest trudno wytłumaczyć, dlaczego robimy badania jakościowe...

TS: Nazywane bardzo często "focus-grupami"...

MM: Tak. Mieliśmy taki przypadek, który nawet zakończył się wypadkiem samochodowym. Bardzo zależało wysokiemu decydentowi, żeby w badaniach jakościowych, które prowadziliśmy w urzędach, były absolutnie potraktowane różne, uwzględnione różne typy urzędów w gminach wiejskich i miejskich, wiejsko-miejskich. I myśmy, w związku z tymi namowami, się zgodzili na to. Przychyłiliśmy się do tego.

Jeździliśmy po Polsce, po tych urzędach. Mimo tego, że właśnie absolutnie sprawdziła się tam zasada, że jednak większość tych problemów ujawnia się na małej grupie. I rzeczywiście tak było. I jeździliśmy po Polsce, właśnie nawet badacz i projektant, którzy jeździli w jednej z tych podróży mieli nawet wypadek. I potem mieli zdrowotne problemy. W służbie wygody użytkownika. A od połowy tych badań już mieli poczucie, że wszystkie wnioski się powtarzają. To wynikało przede wszystkim z braku zaufania decydenta do tego, że badania jakościowe... Był poprawnie zdefiniowany problem i zdefiniowana metoda. W tym wypadku na odpowiednio małej grupie rzeczywiście będzie wystarczające.

TS: To w ogóle prowadzi mnie do kolejnego pytania. Ile przeprowadzacie badań? Jak często i jak intensywnie badacie użytkowników? Wydaje mi się, że - z kontekstu wypowiedzi, bardziej zgaduję - że staracie się te badania wpleść w każdy proces projektowania usługi, czy poprawiania jej. Natomiast, no właśnie, jak to wygląda? Wiem że rozbudowujecie swój dział badawczy z jednej strony. Z plotek, które tam też z rynku słyszałem, wiem że macie jakieś szkolenia związane z co-designem, z projektowaniem partycypacyjnym. Powiedz proszę coś więcej. Pochwal się!

MM: Od początku budowy zespołu projektanckiego, zespołu User Experience zależało nam na tym, żeby była w nim silna działka badawcza. I ona była od początku silna, nawet silniejsza. Mieliśmy różne okresy. Był taki okres, że dwa lata temu, dobrych kilku miesięcy, że mieliśmy taki zastój badawczy. I pamiętam, że badaczki były troszkę sfrustrowane. Ale ten okres jest dawno za nami i w tej chwili badamy naprawdę dużo. Rzeczywiście my nie jesteśmy agencją, więc my rzadko sprzedajemy tak po prostu badania, jako oddzielone, ale staramy się rzeczywiście, żeby każdy proces, który realizujemy projektowy, uwzględniał te badania.



To nie jest takie łatwe, nie tylko ze względu na klienta, ale również często wpadają w lekką panikę, że co to znaczy, że się tutaj coś zmieni. Ale mamy też przełożenie na poziomie, powiedzmy, Zarządu na to że to jest ważne. I robimy różne badania i one są fajne. Bo robimy takie badania, mamy takich użytkowników zwykłych, takich obywateli. Ale mamy różnych takich (badanych), ponieważ projektujemy dużo rozwiązań dla różnych, bardzo konkretnie określonych grup. np. dla systemu obsługującego CEPiK, ewidencji samochodowej z tego systemu korzystają, i mają takie różne podaplikacje, różne specyficzne grupy użytkowników. A to jacyś pracownicy stacji kontroli pojazdów, a to policjanci, a to straż miejska, a to urzędnicy w starostwach, a to jacyś komornicy. Oni mają bardzo różne -to jest cały czas ten sam zbiór danych - ale oni mają różne potrzeby, wykonują różne czynności, różne zadania. No i to wszystko staramy się badać. I robimy wyjazdy do nich i patrzymy w kontekście tego jak oni pracują. Mamy też od niedawna swoje laboratorium, swoją fokusownię, laboratorium badawcze i tam też ich ściągamy i zapraszamy, i badamy.

Są różne śmieszne momenty. Bo jak nie mieliśmy jeszcze laboratorium i robiliśmy jakieś badania z udziałem straży miejskiej, a przyglądali się temu badaniu, jako klienci, grupa urzędników z MSW, niektórzy nie wytrzymywali napięcia i zaczęli coś dopowiadać tym badanym, nie mogąc wytrzymać. "*Jak on tego nie wie? Przecież to jest proste!*".

TS: Czyli najbardziej typowe, tak naprawdę, zachowania interesariuszy, którzy raptem są stykani z tą smutną rzeczywistością, że nie wszystko jest tak jak im się wydaje.

MM: Tak. Ale były naprawdę, momentami, gorszące sceny. Że tam ten urzędnik biegł, przez ramię zaczynał temu respondentowi coś pokazywać na ekranie, że "*przecież spójrz!*". To tylko przyspieszyło pracę nad laboratorium, gdzie są oddzieleni ścianą i mogą się co najwyżej przykleić do szyby.

TS: Macie lustro weneckie, czy tylko kamery?

MM: Mamy lustro weneckie duże. Sama przestrzeń została też naprawdę fajnie dźwiękowo obsłużona. Plus mamy oczywiście kamerę na ekranie, i kamerę taką zbiorczą, która rejestruje całe pomieszczenie, więc tam z kilku źródeł to zbiera.

TS: Z tego co mówiłeś, bądź rozmawialiśmy *off the record*, to mówiłeś że używacie Camtasia a nie Morea?



MM: To znaczy, zaczynaliśmy od Camtasii, a w tej chwili używamy Morae. Trochę w zależności od tego co badamy, jaki jest scenariusz badania to dobieramy narzędzie. Ale tak, Morae też jest już w użyciu.

TS: A powiedz mi jak to wygląda jeśli chodzi o warsztaty z interesariuszami. Czy udaje Wam się taką mentalną granicę przełamać, jeśli chodzi o zrozumienie lepsze potrzeb i tych wysokich urzędników, i tych użytkowników końcowych, którzy, jak mówisz, składają się faktycznie z różnych grup, i policjantów, i... Jak reagują? Czy macie problemy, żeby z nimi rozmawiać? Czy wykorzystujecie jakieś nowe fajne techniki? Zastanawiam się już na tym najniższym poziomie, z czego tak naprawdę korzystacie w tym momencie?

MM: Jest tutaj bardzo różnie. Jest rzeczywiście tak, że administracja publiczna jest kompletnie nienawykła do pracy warsztatowej. Jest to rzecz dla niej bardzo obca. I z reguły...

Przedstawiciele administracji publicznej boją się, nie za dobrze reagują na metody warsztatowe, bo metody warsztatowe wymagają takiego ujawnienia się. Pewnej takiej swobody...

TS: Również intelektualnej.

MM: Tak. Też takiego czegoś, co w oczach przedstawiciela administracji publicznej, jest ryzykiem wygłupienia się trochę. Bo muszę się ujawnić, coś powiedzieć, w sposób swobodny, co myślę...

TS: Wyrazić swoją opinię...

MM: Często się opierają na jakimś takim procesie kreatywnym, który z góry zakłada, że można mieć pomysł głupi, fajny, że się go nie ocenia, itd. No i to jest rzecz niezbyt rozpowszechniona. I mieliśmy takie przypadki, że robiliśmy jakiś taki warsztat, i wszyscy tak siedzieli troszkę jakby kij połknęli. I zastanawiali się co my za głupoty tutaj wyczyniamy.

TS: Jakie mazaki, jakie kartki, o co w ogóle chodzi.

MM: Projektowaliśmy portal internetowy właśnie Centralnej Ewidencji Pojazdów i Kierowców. Był tam taki problem, że to jest portal, który jest potrzebny, ale korzystają z niego bardzo różne grupy użytkowników, które mają zupełnie różne potrzeby i też postrzeganie pewnych rzeczy. I był taki problem jak to w tym jednym portalu te potrzeby zmieścić. I próbowaliśmy pewne rzeczy, właśnie zachęcić tych poszczególnych przedstawicieli do jakiegoś kategoryzowania, do jakichś rozsypanek, układanek. I to rodziło opory.



Ale mam też taki bardzo fajny, pozytywny przykład. Jak właśnie zaczynaliśmy projekt obywatel.gov.pl i chcieliśmy naszych tutaj interesariuszy, przedstawicieli Kancelarii Premiera, wciągnąć tak mentalnie w ten proces, i od razu pokazać, że my nie projektujemy tylko jakiejś strony internetowej, tylko rozwiązujemy pewien problem społeczny.

Zastosowaliśmy Value Proposition Canvas. robiliśmy mapy emocji, takie rzeczy. I było bardzo fajne obserwować, robiłem sobie też zdjęcia, bo to było rzeczywiście wesoło obserwować takich ludzi, którzy na co dzień zajmują się jakimiś poważnymi tematami, a którzy naprawdę bardzo fajnie się w to zaangażowali, śmiali, dyskutowali. I bardzo dobrze te warsztaty wyszły. I właśnie wyszły... Nie w tym to było jakoś super udane, że oni coś strasznie nowego powiedzieli, natomiast otworzyli się, przełamały się lody. W ogóle ja tak postrzegam np. tę metodę Value Proposition Canvas przede wszystkim jako otwierającą. Jako uświadamiającą klienta.

Nie pamiętam, żeby mi VPC zrodziło jakiś super nowy pomysł, ale bardziej właśnie jeśli chodzi o zaangażowanie, to bardzo fajnie to zadziałało.

Ostatnio robiliśmy też podsumowanie w sposób warsztatowy, podsumowanie pierwszego etapu projektu. I zrobiliśmy też to w formie warsztatowej. Poprosiliśmy interesariuszy, żeby na kartkach pisali w różnych jakichś grupach *co się udało, czego się boję, z czego jestem dumny*. I oni to przyklejali w różnych miejscach, potem zaznaczali, przypisywali jakieś kropki, punkty poszczególnym tym rzeczom, itd. To bardzo dobrze wyszło, bo ich to bardzo otworzyło. I mówili bardzo szczerze co sobie tam myślą, itd.

Próbowaliśmy też zrekrutować grupę urzędników do badań dzienniczkowych. Do badań nad takim systemem elektronicznego obiegu dokumentów. Chodziło nam o wprowadzenie rozwiązania, które pozwoli (lepiej pracować) szczególnie takiej kadrze, nazwijmy to managerskiej w urzędach. Chcieliśmy sprawdzić możliwość stworzenia aplikacji mobilnej, która (rozwiązuje) część rzeczy związanych z zarządzaniem zadaniami, obiegiem dokumentów w urzędzie, zarządzań zdalnie, przez telefon. I był bardzo duży opór z ich strony, kłótu jak się zorientowaliśmy właśnie wynikał z tego, że oni się bardzo bali ujawnić. Np. to żeby się ujawniło, że oni na tych telefonach, czy w pracy, czy w domu, nie wiem, przeglądają jakieś dziwne strony, czy sklepy...

TS: Że korzystają z tych urządzeń niekoniecznie do pracy?



MM: Na przykład. Żeby ujawnić swoje rzeczywiste preferencje, swoją prawdziwą taką twarz. I swoje potrzeby, swój taki naturalny (flow), taką ścieżkę. My chcieliśmy, tak naprawdę, dzięki temu uzyskać takie informacje, które pozwolą stworzyć rozwiązanie, które będzie naturalne dla nich. A oni się tej naturalności bardzo bali.

I to jest w ogóle duży opór. Urzędnik cały czas pilnuje swojej maski, tej oficjalnej, tego urzędnika właśnie. I mimo tego, że badania są poufne itd., to jednak opór jest duży. Ale też właśnie on ma swoje przyczyny, bo mieliśmy sporą dyskusję z naszym właśnie klientem z ministerstwa dotyczącą ochrony prywatności respondentów. I w którymś momencie klient bardzo mocno cisnął nas na ujawnienie danych respondentów. Wręcz reagując tak, że jak przedstawialiśmy jakąś rekomendację, wniosek z badania, to pytał, kto coś takiego powiedział, bo to przecież się w pale nie mieści. I my musieliśmy tak przywoływać różne etyki badawcze itd. Oczywiście przyjęli tę argumentację ostatecznie. Nie było żadnego naruszenia z ich strony, ale to nie są rzeczy, cały czas, które są naturalne, czy standardem dla nich. Więc to są rzeczy, które też trzeba chronić, klienta tutaj mocno edukować.

TS: Bardzo ciekawy insight zwłaszcza w kontekście tych managerów wyższego szczebla.

Powiedz mi, jak w ogóle zespół badaczy i projektantów jest w waszej strukturze umocowany? Wiem, że staracie się pracować w agile-owym podejściu, scrum-owym, zwinnym, jakkolwiek to zwać.

A jak Wasz zespół istnieje w takiej ogólnej strukturze Waszej organizacji? Jak wygląda flow nowych funkcjonalności, produktów, potrzeb? Przez jakie zespoły to przechodzi? Czy mógłbyś tak trochę opowiedzieć (o tym)? Załóżmy, że dostajecie nowy serwis internetowy do uruchomienia. W obrębie tego serwisu są nowe usługi, które macie świadczyć obywatelom. Co się dzieje?

MM: Badacze i projektanci są zgromadzeni w zespole User Experience. Zespołem drugim, który z nim dosyć intensywnie w tej chwili ściśle współpracuje, jest zespół promocji marketingu. My, jako projektanci (to jest bardzo fajne) pracując blisko technologii uczymy się pewnych ograniczeń, pewnego sposobu myślenia. Sposobu pracy architektów, analityków, programistów.

W ogóle refleksja po tych trzech latach jest taka, że bardzo blisko jest projektantom UX do analityków biznesowych. I zawsze tak wychodzi, że oni najszybciej łapią chemię. I projektanci z UX zaczynają interesować się analityką, a analitycy zaczynają się interesować



projektowaniem. I jak robimy jakieś szkolenia, czy jakieś warsztaty, kiedy zamawiamy, takie związane z tą dziedziną, to najchętniej na nie przychodzą analitycy.

Z programistami jest różnie. Dla jednych to jest problem i wydłużenie procesu i komplikacja. Dla innych jest to ciekawe. Np., jak prezentujemy wyniki badań, takie wewnętrzne, to zawsze programistów na nie zapraszamy. Ja mam też taki obraz, że ponieważ programiści w naturalny sposób dążą do upraszczania pewnych procesów to bardzo często mają bardzo fajne pomysły i bardzo zdrowe podejście. I rozwiązania, które naprawdę są bardzo potem przydatne dla użytkowników.

TS: Często też śledzą nowe technologie i nowe rozwiązania, które są wygodniejsze, prostsze, bądź często przez zastosowanie nowych bibliotek, czy framework-ów można pewne rzeczy rozwiązać wygodniej i przyjaźniej. I ja absolutnie się zgadzam z tą tezą, że dział UX powinien się znajdować również blisko technologii. Bo dział marketingu jest *de facto*, tak jak mówisz, bardzo naturalnym miejscem, gdzie rozmawiają te dwa działy. Po części z uwagi na kontent, w dużej mierze z uwagi na to, że często udaje się wypracować flow, że wszystkie treści marketingowe, bez względu na to, co to jest, przechodzi przez dział UX, dział projektowania. Który często współpracuje bardzo intensywnie z grafikami. Natomiast ta potrzeba współpracy z działem technologii. I nie robienie z działu UX tych takich ludzi siedzących na wieży, którzy jak księżniczka oczekują na księcia. Bądź wypuszczają tylko swoje warkocze i rzucają swoimi produktami, nie do końca się sprawdza. A mówiąc wprost, w ogóle się nie sprawdza. I bardzo często też można pozyskać naprawdę wartościową wiedzę również od tej strony technicznej.

MM: Tak. Np. takimi adwokatami, takimi przykładami takiego szukania nowych rozwiązań, nowych technologii jest to, że właśnie część naszego zespołu UX w komitywie z deweloperami i rzeczywiście doprowadzili do tego, że zaczynamy z tymi technologiami eksperymentować. Oczywiście, to są często jakieś kwestie osobowości, itd. Znaczący tego, że część deweloperów w ogóle nie jest przyzwyczajona do pracy z UX-ami. Jest przyzwyczajona do tego, że to oni mówili jak będzie.

TS: I to oni byli twórcami, i tymi artystami, którzy tworzyli rozwiązania.

MM: I nagle przychodzi jakiś UX, który mówi "Sorry chłopaki, ale troszkę się nie znacie. Ten formularz nie powinien tak wyglądać. On nie będzie wygodny". I oni się wtedy złością. I



uważają, że UX-y tylko jątrzą, tracimy przez nich czas. Twierdzą, że *"Sorry, ale tego nie można jeszcze wypuścić, bo to jest wstyd"*, a my już moglibyśmy pracować na czymś innym.

TS: "A w ogóle to się nie znacie?", "w ogóle o czym wy gadacie?"

MM: A już najgorzej jak UX-y po wykonaniu jakiejś pracy mówią, że coś jednak trzeba zmienić. To wtedy to już jest naprawdę święta wojna, bo zagrożone są harmonogramy, itd.

Ale zasadniczo ten wpływ obopólnie jest pozytywny. Z moich rozmów z projektantami, z badaczami jest to, że jedną z rzeczy, które sobie najbardziej chwalą w pracy, jest możliwość pracy blisko technologii. Zwłaszcza dla tych projektantów, którzy wyszli z agencji, którzy pracowali, nie szli dalej niż poziom co najwyżej cięcia HTML-i. I mogą uczestniczyć w całym procesie wdrożenia, to dla nich jest to bardzo coś otwierającego oczy, pouczającego i rozwojowego.

Ja tak powiem pokornie, że my testujemy różne rozwiązania. Z resztą nie mamy jeszcze w tej chwili bardzo ustabilizowanego procesu projektowego u siebie. I...

TS: To chyba powód dla którego chyba częściowo mi uciekasz od tego pytania...

MM: Nie. Jest tak, że część projektów, tak zupełnie mówiąc wprost...

Jeden projekt robimy tak bardzo kanonicznie, scrum-owo. To jest projekt, który rozwijamy sami, do naszego produktu.

Jeden z projektów zamkniętych, dużych projektów robiliśmy w mocno mieszanej technice.

Tzn. proces wytwarzania oprogramowania był względnie scrum-owy. Przy czym projektanci w różnych momentach się w to włączali. I też były różne zespoły, które robiły różne moduły. I w niektórych tych zespołach projektanci byli blisko procesu, mieli na niego duży wpływ, w innych było powiedzmy większe napięcie między nimi, a deweloperami. Jeden projekt realizujemy... Aha, i w tym mieszanym, budżet tworzyliśmy scrum-owo, ale projekt był zarządzany raczej kaskadowo, miał kamienie milowe, i w taki sposób klasyczny był robiony. Analiza, projekt techniczny, i potem development zgodny z tym projektem technicznym. Były oczywiście, jak zawsze, odstępstwa, aktualizacje tego projektu technicznego, ale to były jednak takie zamknięte etapy.

I jeden duży projekt robimy niezbyt scrum-owo, albo prawie w ogóle nie scrum-owo. Chociaż tam też projektanci swoje robią, ale muszą to robić inaczej. Ale na podstawie tych różnych doświadczeń, w tej chwili jesteśmy na takim etapie próby ustandaryzowania tego procesu.



Mamy też taki problem, że jesteśmy dużą firmą. I mamy w zespole bardzo dużych entuzjastów metodyk zwinnych, mamy grono też doświadczonych deweloperów, którzy hejtują zupełnie scrum-a i nie chcą w takiej metodyce projektowej pracować i mają jeszcze jakąś tam inną swoją (metodykę). Więc to się rodzi w bólach.

Natomiast od strony projektanckiej, mamy różne doświadczenia za sobą. Mieliśmy taki etap, że sami próbowaliśmy w zespole designerów, projektantów UX pracować w scrum-ie jako zespół. I to nie zdało egzaminu. I robiliśmy stand-upy, robiliśmy sprinty UX, i to nie działało. I potem zaczęliśmy po jakiejś wymianie doświadczeń z kolegami z Allegro, którzy przyjęli troszkę inne założenie, raczej takie że zamiast robić jakiś scrum UXowy po prostu włączyć mocniej projektantów w zespół scrum-owy. I w różnych tam bólach, ale tak zasadniczo to zdaje egzamin. Znaczący jest mnóstwo jakichś problemów po drodze, itd., ale staramy się tak działać.

I też w jednym z tych projektów, właśnie tego produktu, który wytwarzamy sami, robimy wręcz tak, że projektanci dużo czasu, wręcz całe dni spędzają w pokoju z deweloperami, siedzą razem z nimi. I to jest fajne.

TS: A jak wygląda wówczas kwestia dokumentacji i kwestia ustaleń, które się pojawiają? O ile na etapie analizy, czy na etapie projektowania prototypów już nawet high-fidelity, dochodzimy do pewnego momentu, kiedy mimo wszystko szereg problemów zostaje ciągle nie rozwiązanych. W jaki sposób radzicie sobie z tą dokumentacją tych rzeczy, które powstają w przestrzeni tej pomiędzy projektantem, a deweloperem?

MM: W tym projekcie, który robimy wewnątrz produktu systemu, który rozwijamy sami i sprzedajemy sami, tam podstawowym produktem, który projektanci wytwarzają i który dostają deweloperzy, jest prototyp, jest makieta. Ona nie jest sprzedawana klientowi, nie jest jakaś wypasiona.

W ogóle mało robimy bardzo, albo prawie nie robimy takich makiet "wypasionych" od strony jakichś interakcji. Ona musi być na tyle jasna, żeby deweloper ją rozumiał, przy założeniu jednak że projektant jest blisko i może pewne rzeczy też wytłumaczyć.

Mamy też jedną taką sytuację w której projektant jest też product owner-em. To jest w ogóle całe wyzwanie i chętnie bym posłuchał pięciuset podcastów na temat relacji product owner - projektant UX. I kto najlepiej się nadaje na product owner-a. Przeważnie u nas product owner-ami są analitycy biznesowi i to zasadniczo zdaje egzamin.



Ale mamy właśnie jeden taki projekt, w którym nasz projektant UX jest product owner-em. I są z tym związane różne problemy. Ale one mogą być też związane z osobowością tego product owner-a. Część jest związana z pewnymi problemami natury już czysto zarządczej. Więc nie mam jakiegoś tutaj bardzo wyrobionego zdania. Wydaje mi się, że generalnie doświadczony UX jest naturalnym kandydatem na product ownera, jako osoba, która ma wizję produktu.

Z drugiej strony product owner, który zarządza back-logiem, itd., itd., dobrze żeby miał taką umiejętność zrozumienia technologicznego i taką umiejętność definiowania całych procesów. Przy skomplikowanych projektach to nie jest takie łatwe. Więc ja nie mam jakiegoś wyrobionego zdania. Bo mi się z analitykami, product owner-ami też dobrze pracuje. Czy dobrze rozmawia. I z reguły znajdujemy wspólny język. Mówię o analitykach biznesowych.

TS: Wiesz co, ja mam raczej wątpliwość. Ogólnie rzecz biorąc zgadzam się z tym. Natomiast mam wątpliwość w tym obszarze bardziej biznesowym. Bo product owner jest w stanie podejmować decyzje biznesowe, jest w stanie zarządzać budżetem, zasobami. Pewnymi działaniami biznesowymi, marketingowymi, itd. A bardzo często przynajmniej projektanci UX, nie mówię o bardzo doświadczonych osobach, ale bardzo często projektanci nie do końca radzą sobie z tymi obszarami związanymi również z polityką, tudzież z typowym zarządzaniem w organizacji. Zaspokajaniem potrzeb różnych interesariuszy. I umiejętnością przełożenia sobie celów biznesowych na rzeczy, które się znajdują w produktach.

MM: To prawda. Tzn. znowu w grę wchodzi nasza specyfika i to, że komercjalizacja nie jest takim kluczowym tutaj KPI (Key Performance Indicator).

Ale znowóż miałem jeden w tym projekcie, przez pewien czas product owner-em była osoba z biznesu, zajmująca się właśnie sprzedażą produktu. I to się nam też nie sprawdziło. Ale to może mogła być znowóż kwestia osobowościowa. Tutaj trudnością jest to, że trzeba pogodzić takie wymagania biznesowe i wizję produktu jako czegoś, jako produktu do sprzedaży z umiejętnością zarządzania back-logiem, definiowania sprintu, odbierania tego sprintu. W ogóle wydaje mi się, że to jest bardzo trudna rola, takiego product owner-a. I bardzo chętnie bym się jeszcze dużo na ten temat dowiedział i posłuchał różnych doświadczeń. Bo sam mam takie poczucie jakiegoś tam błędzenia, szukania rozwiązań.



TS: Wiesz co, wydaje mi się, że tutaj nie ma jakichś idealnych rozwiązań. I że my wszyscy się ciągle cały czas uczymy, jak możemy te dwie role godzić. W jaki sposób to może funkcjonować.

Ale też sobie myślę, że w długiej perspektywie czasu rola UX designera może nie ocaleć. Zresztą to jest przemyślenie, którą powtarzam od niepamiętnych czasów. Bardziej wierzę, że UXowcy będą prędzej czy później migrować w stronę product owner-ów. Zresztą ileś tam przykładów z rynku też to pokazuje, że ludzie, którzy są projektantami w pewnym momencie zaczynają robić, albo własne start-upy (Robert Drózd, pozdrawiamy). Tutdzież przechodzą na tą bardziej biznesową stronę i zajmują się albo typowym zarządzaniem albo zarządzaniem całą flotą produktów. A nie do końca zajmują się takim typowym projektowaniem makiet. Czy nawet prowadzeniem badań. Bo jest to tylko część dużo szerszego i dużo ciekawszego obszaru.

A z drugiej strony jest wielki, kompletnie prawie że, i przez różnego rodzaju metodyki agile-owe, i UXowe również, zignorowany dział zarządzania produktem. Product management, który się od późnych lat 80-tych bardzo, bardzo intensywnie rozwija. I mam wrażenie, że w tamtym obszarze, z tamtych technik, z tamtych obserwacji i z tamtych insightów też moglibyśmy bardzo wiele ciekawych rzeczy się dowiedzieć.

MM: Mądrze mówisz.

TS: Tak jak wspominałeś, przed rozpoczęciem naszej rozmowy, macie w zespole sporo i projektantów i badaczy. Co według Ciebie oznacza być dobrym szefem? Jak motywować na dłuższą metę zespół? Zwłaszcza, że te czynniki finansowe nie zawsze dobrze działają. Jak walczyć z wypaleniem? I jak w ogóle zapewniać edukację? Wiem, że strasznie dużo pytań równocześnie, ale zastawia mnie w jaki sposób Ty, jako Marcin Malicki, szef zespołu UX, jesteś w stanie dbać i zarządzać takimi typowymi problemami, z jakimi się spotykają ludzie, którzy zarządzają zespołami UX-owymi?

MM: Mi się podoba takie stwierdzenie, które kiedyś usłyszałem, że lider jest tak silny, jak silni są jego współpracownicy. To było jakieś stwierdzenie dotyczące bardziej sfery politycznej, ale wydaje mi się, że na sferę taką managerską się to bardzo przekłada. I jakoś wierzę, że miarą dobrego lidera jest to, że ma mocnych współpracowników. Ja sam jestem dosyć silnym charakterem, bywam upierdliwy i ciężki dla otoczenia. Ale m.in. z tego powodu szukam i



potrzebuję, żeby moi bezpośredni współpracownicy byli równie ciężcy i upierdliwi. Ale dokładniej mówiąc, żeby mieli silne charaktery. Również chodzi o to, żeby...

TS: Potrafili bronić swoich racji. To co nazywasz upierdliwością, ja we wszystkich ogłoszeniach o pracę nazywam "zamiłowaniem do szczegółów".

MM: Tzn., mój bezpośredni współpracownik musi umieć mi się postawić i mnie zwyzywać. I wtedy czuję się względnie bezpieczny, bo czuję że sam sobie nie zrobię krzywdy. Czyli to co jest moją mocną stroną, jakąś siłą przebicia, dążeniem do celu, wiadomo że zawsze ma tę drugą stronę medalu w postaci, ta pewność siebie może sprawiać, że jeśli się błędnie ocenia sytuację, można się rozbić o rafę. Więc jeśli mam jakiś kontrapunkt w postaci drugiej silnej osoby, która jeśli się z tym nie zgadza to nie boi się tego powiedzieć i walczyć o to, to ja się czuję bezpieczniej, bo ktoś wystrzela flarę.

Oczywiście to nie znaczy, że ten mój współpracownik zawsze ma rację. Ale jeśli jest wystarczająco silny to zdoła to wyrazić, a ja wierzę jakąś zdolność do oceny mam. Raczej nie boję się też zmieniać zdania, czy na podstawie czyjejs oceny tego zmodyfikować. To bywają czasami burzliwe rozmowy, i czasami atmosfera jest gorąca.

TS: W moim dziale krzyki są porządku dzienny, kiedy potrafimy się kłócić o odcień niebieskiego koloru, tudzież o to jak się powinno daną etykietę nazywać. I uważam, że to jest zdrowe.

MM: Tak, tak. I właśnie cieszę się, że zarówno jeśli chodzi o szefa marketingu, Pawła, czy obecną szefową badań, Teresę, to są osoby, które mają silne osobowości i swoje zdanie, ale jednocześnie się szanujemy i lubimy. Więc to mi się wydaje ważne. Staram się też taką atmosferę pewnej dyskusji, swobody myśli, wymiany, otwartości na zdanie każdej osoby utrzymywać. I to jest najważniejsze chyba.

TS: A edukacja? Zastanawiam się w jaki sposób tak regularnie dbasz o zapładnianie projektantów, projektantek, badaczy, inspiracjami, koncepcjami nowymi wzorcami.

U nas to częściowo działa w ten sposób, że mamy własny prywatny kanał na Hipchacie, gdzie wrzucamy i dyskutujemy jakieś konkretne case'y z jednej strony, a z drugiej głupie rosyjskie techno, albo flamandzką muzykę regionalną. I wysyłamy sobie całkiem sporo też maili z różnymi raportami, przykładami.

Mamy też całkiem sporą biblioteczkę książek i publikacji, które musimy czytać, powinniśmy czytać, żeby też się rozwijać. Natomiast, cały czas się zastanawiam, jak według Ciebie ta



edukacja powinna wyglądać? Bo dyskusja to jest jedna część, natomiast aby ciągle tak ten ogień tego zainteresowania odpowiednio podkreślać, to nie wystarczy. I zastanawiam się co według Ciebie można jeszcze zrobić, aby to zmienić?

MM: Staramy się. Mamy jakąś biblioteczkę UX-ową, staramy się ją rozbudowywać. W tej chwili też zyskaliśmy taki pokój, gdzie są jakieś fotele i kanapy, i gdzie można sobie też usiąść spokojnie i tam żeśmy przeczucili też te wszystkie książki. Już nie są w szafce, tylko są na widoku. Można sobie w wolnej chwili gdzieś tam podejść i poszperać. Czytamy i prenumerujemy też Wired. Oczywiście przeczucamy się też pomysłami. W naszej dziedzinie pewnym wyzwaniem jest to, żeby szukać inspiracji na ciekawe, fajne rozwiązania usługowe, cyfrowe dla sfery publicznej. I tu też się staramy gdzieś trzymać rękę na pulsie. No bo też ile można tego gov.uk oglądać? ;)

TS: Ja duży jest udział tych offlinowych rzeczy, które robicie? Czy macie ambicje np. związane z użytecznością, czy dostępnością kart wyborczych? Czy próbujecie wychodzić swoim działaniem właśnie z onlinu bardziej do offline i starać się też nie tylko usługi onlinowe zagospodarować, ale również wpłynąć bardzo intensywnie na zmianę procesów offlinowych?

MM: Robimy trochę zadań off-linowych. Na pewno nie są to przeważające rzeczy. Na pewno takim zadaniem był projekt re-designu formularzy urzędowych. Taki posmak był przy pracy nad dowodem osobistym. Natomiast na pewno chcielibyśmy i w tym widzimy jakąś przyszłość, to żebyśmy mieli wpływ na projektowanie procesów usługowych w administracji publicznej.

W tej chwili bierzemy udział w takim projekcie, który o to zahacza w sferze usługowej, czyli projekt obywatel.gov.pl. Ma też swoją działkę związaną z uruchomieniem infolinii dla obywateli czyli kanału telefonicznego. Był taki moment, że rozważaliśmy uruchomienie czatu, ale jeszcze Kancelaria nie jest na to organizacyjnie gotowa. To, w sensie czat, jeżeli chodzi o obsługę po prostu. W związku z tym temat na razie "zawisł". Ale telefon ruszył. I pracujemy w jednym zespole projektowym, w którym są też osoby odpowiedzialne za tą infolinię i zaczynamy pracować razem.

Do pewnego momentu byliśmy bardziej odseparowani. Na to żeśmy narzekali właśnie. Natomiast w przyszłości tak widzimy właśnie ten proces w Wielkiej Brytanii czy w Stanach. Zrozumienie tego na wysokich szczeblach już jest. Że chodzi raczej o agencje usługowe, które



dzięki zrozumieniu narzędzi cyfrowych, ale też kompetencjom w innych zakresach. Zakresach administracji, prawnym, itd. Tworzą, przemodelowują pewne procesy.

W tej chwili pewnym problemem w państwie jest to, że informatyka, czy narzędzia cyfrowe służą do tego, żeby przenieść proces tradycyjny w sferę cyfrową. Ale bardzo często przenoszą go w sposób jeden do jednego. A tutaj chodzi o radykalną zmianę. Ale żeby tej zmiany dokonać, nie wystarczy ktoś kto ma kompetencje cyfrowe. Właśnie wymaga to różnych spojrzeń.

No i my mamy taką ideę, która się w COI nam tutaj jakby rodzi, kwitnie. Taką ideę, którą nazywamy "Państwo Usługowe". I właśnie mówiąc o Państwie Usługowym, mówimy o różnych aspektach. Np. jeśli mówimy o uspojnieniu interfejsu państwa, to mówimy o interfejsie państwa zarówno w sferze cyfrowej, jeśli chodzi o komunikację on-line państwa z obywatelem, ale również interfejsie państwa, jeśli chodzi o identyfikację wizualną państwa. Jeśli chodzi o standard obsługi urzędowej, sposób oznaczania urzędu, identyfikacji wizualnej w urzędzie, infografiki w urzędzie. To są takie rzeczy, które w niektórych krajach się dzieją i przynoszą bardzo ciekawe rezultaty. U nas jest to bardzo trudne.

TS: I realne oszczędności.

MM: Tak.

TS: Bo tutaj jest to case ewidentnie też oszczędności i zawsze się zastanawiam, czemu Ministerstwo Zdrowia potrzebuje odrębnej identyfikacji wizualnej niż Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, i zupełnie jeszcze innej niż MSZ, i jeszcze innej niż Ministerstwo... Już nie ma Ministerstwa Rybołówstwa, prawda?

MM: Nie ma. Trochę obywatele zaczęli to ganić. I rzeczywiście na stronach administracji, ministerstw przynajmniej godła powracały. Bo był taki moment, że naprawdę ministerstwa pochowały godło Rzeczypospolitej. Na pierwszy plan wychodziły te loga i mieliśmy zestaw różnych dziwnych firm pt. Ministerstwo Zdrowia, Ministerstwo Kultury. One dalej te loga gdzieś mają, ale przynajmniej to godło w sposób taki wyraźniejszy zaistniało. Ale to jest duży problem.

Jest to problem, jest to kwestia, która wśród wielu urzędników już jakby znajduje pewien posłuch. Ale od tego do wprowadzenia standaryzacji jest daleka droga. To jest też oczywiście związane z systemem politycznym w Polsce. Tzn. tym, że...

TS: Z pewną dojrzałością demokracji, chyba, prawda?



MM: Tak, ale też z tym, że mamy taki model w którym ministerstwa mają bardzo dużą autonomię i działają w sposób częściowo niezależny. I taka np. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów ma bardziej funkcję koordynacyjną niż narzucającą. I to bardziej jest związane z pewnym takim procesem uzgadniania pewnych rzeczy, niż takiej prostej możliwości narzucenia pewnej... I jak to jest przy tym uzgadnianiu - jedni są bardziej skłonni do tych uzgodnień, drudzy mniej. Ale właśnie my nie mamy takiego modelu silnego, kanclerskiego, tylko znowu też premier w Polsce jest też w jakiejś mierze koordynatorem. On oczywiście narzuca jakąś politykę ogólną, itd., ale mamy ustawę o działach, która daje po prostu, wprost w przepisach określa dużą taką oddzielność poszczególnych ministerstw. I potem...

Dużo można by o tym mówić, ale... To jest niełatwy proces. I na pewno to, że taka dyskusja powraca, i że w różnych gremiach się toczy, pokazuje, że - mam nadzieję że tak jest, ale widzę tego symptomy - że na tyle nabrzmiewa ten temat, że w którymś momencie osiągnie, z czasem się wypełni i ktoś to wreszcie ruszy.

Oczywiście, że to są problemy nabrzmiałe politycznie, dlatego że jeśli ruszymy identyfikację wizualną państwa to dotkniemy np. godła. I to nie jest tak, że w obecnym kształcie godło jest, ma jakieś rzesze fanów, ale dotykamy, jak zaczynamy tego dotykać to potem się okazuje, tak jak mieliśmy tę dyskusję o sprężynce.

Z tym są związane bardzo duże emocje. I teraz przeprowadzenie takiego procesu redesignu identyfikacji państwowej, unowocześnienie jej, dotyka bardzo wrażliwej sfery i trzeba nie tylko zaproponować jakieś dobre rozwiązanie, ale przez cały ten proces przejść w taki sposób, który zaangażuje, a z drugiej ominię wiele raf.

Czyli, na przykład, sprawie że ludzie nie będą tak łatwo krzyczeć, że oni by zaprojektowali lepiej. Albo taniej, a tak to wujek ich projektuje, itd. Bo wiemy, nawet kiedyś była taka [okładka jednego z magazynów graficznych](#), chyba 2+3D, która się składała w całości z różnych takich haseł, które każdy grafik i obywatel rzuca, jak widzi jakiś projekt identyfikacji i każdy wie lepiej jak to powinno wyglądać.

Tak, to właśnie Tomek mi daje do ręki i to są takie hasła: "Kto to w ogóle projektował?", "Kerning leży i kwiczy", "Gdzie jest orzeł?" "Gdzie jest orzeł?", "Moje serce płacze", "O Matko!", "Bez sensu!", "Szału nie ma", "Nawet ja bym zrobił lepsze", itd., itd. Te dyskusje rzadko są merytoryczne.



Rzadko się zdarza, żeby ktoś zadawał pytania o to, jak ten proces przebiegał. Jakie były wyzwania projektowe, czym się kierowano, itd. To jest trudne.

TS: To też po części jest związane z tym, że te procesy zmiany u nas w Polsce, nie tylko jeśli chodzi o stronę informatyczną, ale ogólnie rzecz biorąc zarządzanie zmianą, jest niewystarczająco dobrze ogarnialne po stronie organizacji, czy ludzi, którzy zarządzają tą zmianą. Czy podejmują decyzje biznesowe odnośnie zmiany, która ma nadejść.

Popatrz też na case dużego banku, który z tym swoim łowickim stylem zmieniał stronę z bardzo starego, ale bardzo dobrze znanego przez użytkowników systemu transakcyjnego na zupełnie nowy. Mimo że posiadał mnóstwo nowych, bardzo dobrych opcji cierpiał na choroby wieku dziecięcego.

Natomiast jak wielki protest pojawił się po stronie użytkowników w momencie kiedy bardzo, bardzo powolnie następowały zmiany. I dostęp do tego systemu najpierw był w wersji testowej, ale opór ludzi przed zmianami był taki wielki... Zresztą, wiesz dobrze, jak na Facebooku to wyglądało. Jakie fale, niesamowite fale hejtu i rantu się wylewały.

Nie tylko wśród zwykłych ludzi, ale wśród projektantów i ludzi, którzy teoretycznie powinni być, powinni rozumieć lepiej jak to wygląda.

MM: Tak. W tym szczególnym przypadku wydaje mi się, że tam rzeczywiście popełniono sporo błędów w samym procesie tego przejścia z jednego do drugiego.

Tam były problemy z... Był ten stary interfejs. Robił problemy ze znalezieniem możliwości zalogowania do tego starego interfejsu. Popełniono tam trochę takich błędów, wydaje mi się...

No ale wyobraźmy sobie, że gdybyśmy zabierali się za identyfikację wizualną, czy państwo by się zabierało, no to jest dużo rzeczy. Trzeba by to wcześniej powiedzieć. Jest bardzo trudno dobrać grono ekspertów, które się tym zajmuje, a które nie będzie kwestionowane przez tę czy tamtą grupę. Czy uniknie zarzutu o to, że to jest jakieś bardzo niereprezentatywne grono. Z drugiej strony trudno o jakieś reprezentatywne grono. Nie codziennie się dotyka takiej materii, prawda. W Polsce jest (Andrzej) Heidrich, który projektował zarówno orła w wersji jeszcze w PRLu jak i tę adaptację współczesną, tą obecną.

TS: Mówimy o człowieku, który również projektował większość banknotów, zarówno w PRL, jaki i we współczesnej Polsce.



MM: I który jest wielkim autorytetem. I na pewno wybitnym projektantem. A z drugiej strony należy już też do troszkę innej epoki. Więc pewnie trudno byłoby go nie zaprosić do takiego grona. Z drugiej strony trudno jest w pełni na nim pewnie polegać, bo właśnie wiemy, że jego projekt obecnie nastęcza bardzo wiele problemów, wyzwań w użyciu, przede wszystkim w sferze cyfrowej. Jeśli zaprosimy jakieś jedno grono, nie wiem, Stowarzyszenie Twórców Grafiki Użytkowej to będzie bardzo dużo grafików. Ktoś powie, że to jest grono zupełnie niereprezentatywne. Itd., itd.

TS: I sporo jest też dyskusji, że STGU jest gronem wzajemnej adoracji.

MM: No właśnie. I w związku z tym, jeśli zaprosimy Instytut Wzornictwa Przemysłowego to takie same grono, opinie usłyszemy znowóż o nich.

Z trzeciej strony robić 50-osobowy zespół, który obejmie wszystkie grupy... Będzie dysfunkcyjny. Będziemy mieli też kwestie heraldyczne. A więc chodzi o uwzględnienie pewnych tradycji heraldycznych, a jednak nie chodzi o to, aby stworzyć taki prosty herb. Bo funkcja jest tutaj znacznie szersza.

Mamy grono freaków, bardzo małe grono freaków, którzy się zajmują taką kwestią identyfikacji państwowej, którzy prowadzą portale na ten temat, itd. Którzy mają ogromną wiedzę, przemyślenia i pewne, nawet pewne dokonania w wywieraniu presji na polityków, aby pilnowali tej identyfikacji. A z drugiej strony, jak się przeczyta te ich opinie, to one są często troszkę... To są osoby, które czasami, no, proporcje im się zaburzają.

TS: Ale wiesz, tacy ludzie też, i tacy interesariusze, nawet na takim poziomie, są potrzebni. Ktoś musi pilnować.

Jeszcze chciałem na zakończenie zapytać o taką typową utylitarną sprawę. Jak u Was wygląda proces rekrutacji? Na jakie rzeczy Ty jako Ty, bądź jako osoba które rekrutuje ludzi, zwraca uwagę? Co jest dla Ciebie ważne?

MM: We wszystkich rekrutacjach, prawie, które prowadzimy, które prowadzę w swoim dziale, staram się uwzględniać aspekt rozmowy i aspekt jakiś praktyczny, zadaniowy, który weryfikuje w jakiś podstawowy choćby sposób kompetencje tej osoby. I czy to jest rekrutacja do marketingu, czy to jest rekrutacja właśnie redaktora, czy copywritera, czy to jest rekrutacja grafika.

To staram się, żeby np. nie tylko spojrzeć na portfolio, ale też dać mu jakieś zadanie na miejscu do wykonania i zobaczyć jak on podchodzi do pewnego zadania projektowego.



TS: Czyli ogólnie rzecz biorąc też pytasz projektanta UX o portfolio?

MM: Bez portfolio nie chcę rozmawiać z projektantem. Miałem ostatnio taką sytuację, że młoda dziewczyna, na początku swojej drogi pytała o możliwość rekrutacji do nas. No i jak ją poprosiłem o portfolio ona powiedziała, że go nie ma. Na to stwierdziłem, że chciałbym zobaczyć coś co zrobiła do szuflady, czy wzięła popularną stronę internetową i zaproponowała jak ona mogła by wyglądać inaczej.

Dla mnie (brak portfolio to) taki sygnał, że ta osoba takiej pracy nie wykonała, dla mnie już była, dla tej osoby, na tym etapie, dyskwalifikująca. Bo to znaczy, że to jest osoba, która chce się zatrudnić jako projektant. I która no nie ma tyle pasji w sobie, żeby posiedzieć w domu i zrobić to co robi jakikolwiek pasjonat, jakiegokolwiek kreatywnego tematu.

Jeśli gram na gitarze, i gram tylko w domu to jednak byłbym w stanie zaprezentować jakiś utwór, no choćby cover, już nie mówiąc o zaproponowaniu jakiegoś, nawet żałosnego, ale jednak swojego utworu, itd. itd. Więc portfolio jest bardzo ważne. I jest z reguły (w trakcie rekrutacji).

Poza portfolio, jeśli chodzi o projektantów, proponujemy jakieś zadanie. Czasami to jest zadanie w domu, czasami to jest zadanie na miejscu, gdzie pokazujemy np. mu jakiś element interfejsu, jakiś widok i pytamy go, jak go ocenia, co w nim dostrzega. Co by w nim zmienił. I czasami już w taki sposób bardzo już szybki, że dajemy mu pięć minut do zastanowienia się. I bardziej niż to co on proponuje, interesuje nas jak on o tym opowie, w jaki sposób myśli, na co zwróci uwagę, czy się zastanowił na początku czy nie. Jak on o tym mówi.

Mam też, nie jest w tym nic jakiegoś bardzo nowatorskiego, ale mam też duże zaufanie po prostu do pewnej intuicji. I do takiego po prostu poczucia, nie tylko czy ta osoba jest dobra tak po prostu, tylko czy wydaje mi się że będzie chemia między tą osobą, a zespołem. Jak ona się w to wpasowuje. I to się sprawdza.

Znaczy, nie raz nie posłuchałem się tej intuicji i dałem się zwieść jakimś innym, czasami przez samego siebie wymyślonym argumentom. I to przeważnie się we wszystkich sytuacjach się mściło na mnie. Bardzo niedawno przeczytałem, że praca danej osoby nigdy nie jest lepsza, niż rozmowa z tą osobą w procesie rekrutacyjnym.



Jakoś tak wychodzi, mimo tego że to jest stres itd., to nie zdarzyło się tej osobie, że jeśli ktoś fatalnie wypadł na rozmowie, to że potem był dobrym pracownikiem. Mogło się zdarzyć, że źle była przeprowadzona rozmowa. Czy np. nie do tego zakresu kompetencyjnego. Ale że jeśli, ogólnie mieliśmy feeling [???]... I mi się to sprawdziło. Zdarzyło mi się ze dwa, trzy razy zatrudnić kogoś co do którego miałem jakieś odczucia złe w czasie rozmowy. I rzeczywiście to potem zawsze się potwierdzało. I mam też takie poczucie, że słuchając się tego, i stosując różne narzędzia, i też zawsze pilnuje, żeby nie być samemu na rozmowie.

TS: Tak, to jest podstawowy błąd, bo zawsze jesteś w stanie zweryfikować też swoje odczucia i zaufać też intuicji tej drugiej osoby.

MM: Więc z reguły na rozmowy w tej chwili jesteśmy tam minimum we dwie, a przeważnie w trzy osoby.

TS: Taki komitet już prawie.

MM: Tak. I to jest rzeczywiście... Jak już prowadzi się większy zespół to co już ma się te rekrutacje, to jest upierdliwe, bo jedna rozmowa zajmuje 1,5 godziny. I można się pochłastać.

A z drugiej strony to jest jedna z najważniejszych inwestycji, jaką jako lider, jako manager się podejmuje. Mówiąc po prostu Włodzimierzem Leninem, najważniejsze są kadry. To po prostu... Jedna schrzaniota rekrutacja powoduje wielotygodniowe, a czasami miesięczne problemy w zespole.

A na drugą nóżkę, to wszystko co fajnego robimy, co dobrego robimy w COI jest w 99% zasługą tego, że mamy świetnych ludzi. I bez tego, bez tej ciężkiej roboty, nic by z tego nie było. Ja mógłbym sobie być wizjonerem, wariatem, entuzjastą, itd...

TS: Strategiem...

MM: Mógłbym sobie siedzieć i opowiadałbym Ci tutaj przy mikrofonie co fajnego bym zrobił jakbym mógł.

TS: A powiedz mi jeszcze odnośnie do staży i zatrudniania ludzi bez doświadczenia? Czy na krótko terminowe, w ramach krótko terminowych pomocy, jak w ogóle się zapatrujesz na staże?

MM: Teraz uruchomiłem w swoim dziale drugi staż. Pierwszy miałem w zeszłym roku. Oba staże pochodzą od Agi Szóstek z ASP. Z pierwszego byłem bardzo zadowolony. Wygląda na to, że dziewczyna, która teraz przychodzi też jest bardzo fajna, ciekawa.



Oba te staże nie mają perspektywy bezpośrednio zatrudnienia tych osób, bo to są studenci, którzy jeszcze będą chwilę studiowali. Ale i w tym pierwszym przypadku, i bardzo liczę że w tym drugim też tak będzie, to były osoby, które bardzo dużo wniosły. Też innego spojrzenia, itd. Bardzo dobre jest, że to są osoby z wzornictwa, które mają takie myślenie, doświadczenie, są blisko rzeczywistości. Po takiej pracy nad takim fizycznym designem, mają bardzo ciekawy punkt widzenia.

Chłopak, który był u nas w zeszłym roku projektuje też elementy związane z elektroniką, zastosowaniem elektroniki w ubraniach. W tym czasie jak był u nas stażystą robił dyplom, który polegał na używaniu jakichś inteligentnych, no jakiś pewnych takich elektronicznych elementów w tkaninie, które powodowały, że można było... Np. testował nawigację w mieście w taki sposób, że przez skórczanie się pewnej nici elektrycznej w materiale.... Jak byłem na ulicy i miałem iść jakąś drogą i skręcić w lewo to tutaj na lewym ramieniu troszkę materiału mnie "smyrał", że mam iść w lewą stronę. To są super rzeczy. I po prostu rozmowa z takim młodym człowiekiem, który taki temat "rozkminia", ściąga te materiały, szyje to, prototypuje, instaluje, itd. jest bardzo fajna. On też miał swój...

TS: I też inspirująca dla nas, którzy czasem zbyt mocno w tej polityce tkwimy. Jesteśmy królami Outlook-ów i PowerPoint-ów.

MM: Więc to było bardzo fajne, jakoś na to liczę.

W moim zespole też przyjmowałem osobę, albo z bardzo małym doświadczeniem, albo bez doświadczenia. Przy czym jednak to były osoby, które mogły się czymś pochwalić. Czy przez prace studenckie, czy przez prace jakąś tak hobbistyczną czy wolontaryjną. I już było widać w nich pewien potencjał. Czy przez jakiś właśnie staż, który za sobą mieli. I to się bardzo sprawdzało. I te osoby przeważnie bardzo szybko nabywały jakiś tam skill. I to było fajne.

Pewnie chciałbym tak w jakiejś perspektywie stworzyć jakiś taki model stażu-zatrudnienia, czyli stażu, który ma bezpośrednie przełożenie na możliwość zatrudnienia. Ale na razie jeszcze się nie dopracowałem takiego modelu.

TS: Dziękuję Ci bardzo!

MM: Dzięki!