

Transkrypcja rozmowy z Agą Szóstek
w ramach podcastu Nie tylko design



NIE TYLKO
DESIGN

Informacja	
Numer odcinka:	012
Gość	Aga (Agnieszka) Szóstek
Data nagrania:	02.05.2016
Autoryzacja	30.08.2016
Adres nagrania dźwiękowego	http://nietylko.design/012-aga-szostek



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

Tomasz Skórski: Cześć Aga!

Agnieszka Szóstek: Cześć!

TS: Czy możesz powiedzieć, kim jesteś i czym się zajmujesz?

AS: Jestem projektantem interakcji i usług. Pewnie teraz takim bardziej szefem projektantów, niż samym projektantem. Od 16-stu lat siedzę w tym zawodzie. I w tej chwili chyba to, czym najbardziej się zajmuję, to to, że pomagam firmom przekształcić swoje myślenie, takie bardzo biznesowe na myślenie pro klienckie.

TS: Z tego, co pamiętam, współpracowałaś z różnymi firmami – i z Googlem i z Philipsem. W Polsce to był chyba między innymi Tatrzański Park Narodowy...

AS: To prawda.

TS: Play, z którym przez długi czas współpracowałaś...

AS: 5 lat.

TS: OPI bodajże?

AS: No to powiedzmy...

TS: To była krótka historia.

AS: Tak. Allegro.

TS: Allegro. Wieki temu też pamiętam, że CHI Polska zakładaliśmy...

AS: O tak, to prawda...

TS: ...jako organizację, która miała spowodować, że w Polsce będzie lepiej, jeśli chodzi o branżę projektantów i badaczy.

Słuchaj, zaczęliśmy od tego, że masz kilkanaście lat doświadczenia w projektowaniu. I to mnie prowadzi do bardzo oczywistego i takiego konkretnego pytania – na ile jest w Polsce rynek, dla specjalistycznych usług eksperckich?

AS: Wiesz co, to jest bardzo ciekawe pytanie, bo ma dwie strony.

Można o tym myśleć w kontekście osób, które z zewnątrz przychodzą do różnych organizacji, coś tam próbują zmieniać czy też mają firmy zewnętrzne, które coś projektują dla firm. I można o tym myśleć też w kontekście tego, w jaki sposób takie działy powinny rozwijać się w różnych firmach i organizacjach.



I teraz tak – świadomość... To znaczy tak... jak przyjechałam do Polski te 6 lat temu i przychodziłam na pierwsze konferencje, wtedy jeszcze Polish Information Architecture Summit, który organizowany był już kupę lat temu (w 2010 roku) tak naprawdę, i mówiłam o tych wszystkich moich metodach warsztatowych, to wszyscy patrzyli się na mnie jak na wariatkę. I pukali się w czoło, mówiąc – „Aga, o czym Ty opowiadasz?”

Minęło 6 lat i wszyscy tak robią. To znaczy, na tyle szybko poszła ta zmiana i na tyle okazało się, że te metody są skuteczne i wartościowe, że bardzo wiele firm zaczęło z nich korzystać. Zresztą myślę, że La Wonderlab i Pauliny (Makuch i Rzymska) są fantastycznym przykładem na to, one stosują metody warsztatowe właściwie cały czas. z bardzo dobrą skutecznością. To pokazuje, że firmy poczuły, że jest w tym coś ciekawego i coś wartościowego.

Z drugiej strony wydarza się w zasadzie w tej chwili taka bardzo ciekawa sytuacja, nie tylko w Polsce, wszędzie na świecie, że rynek zmienia się co kilka miesięcy. I to tak potrafi się wywrócić z prawa na lewo i do góry nogami. No więc zaczyna się mówić coraz więcej o tzw. innowacyjności. I jeszcze w Polsce mówi się o innowacyjności – ja w ogóle nie bardzo lubię to słowo – tam jest taka sytuacja, że bardzo często firmy myślą o innowacyjności w kontekście innowacyjnego produktu. Dlatego kupują start-upy – bo myślą, że jak kupują produkt, to będą miały załatwiony temat innowacyjności. A tak naprawdę innowacyjny, czy też nowy, może być sposób myślenia i projektanci i projektowanie dają nowy sposób myślenia.

Czyli odchodzi się od takie myślenia ekspercko-biznesowego. I dzięki metodom projektowym i narzędziom projektowym można zacząć trochę inaczej myśleć o rozwiązywaniu problemów.

Dlatego wydaje mi się, że jeszcze Polska do tego nie dojrzała. Niektóre firmy dojrzewają, ale to jeszcze chwila minie – zaczyna się rodzić potrzeba tego, żeby mieć zespoły projektowe wewnątrz organizacji.

I to jest bardzo dobry sygnał dla ekspertów z dwóch powodów. Po pierwsze bardzo często firmy nie wiedzą, jak takie zespoły organizować, więc szukają na zewnątrz ludzi, którzy są w stanie pomóc im to jakoś ustawić.

A z drugiej strony w momencie, kiedy taki zespół zaczyna funkcjonować i zaczyna robić różne rzeczy, bardzo często się okazuje, że jest dużo więcej pracy, niż ten zespół ma za sobą. Bo z reguły za sobą nie ma zbyt wiele. Więc nagle pojawiają się ludzie, którzy w sposób świadomy są w stanie zamawiać usługi z zewnątrz i w sposób świadomy je konsumować.

Tutaj jest dla mnie taki łańcuch powiązań – od tego eksperta, który przychodzi i pomaga wytłumaczyć i ustawić to strategicznie w organizacji, ten zespół wewnątrz organizacji, który zaczyna działać...



TS: Takich trochę ekspertów domenowych z jednej strony, ale z drugiej mających odpowiednie wykształcenie, będących projektantami, którzy są w stanie nie projektowe rzeczy wyrzucić na zewnątrz, aby przyspieszyć pracę.

AS: Dokładnie tak. I wtedy też są bardzo dobrymi zleceniodawcami, zlecenio-odbiorcami usług, które świadczą firmy zewnętrzne, które w tej chwili mocno potykają się o to, że one próbują zrobić coś najlepiej, jak potrafią, natomiast odbiorca ich usług wewnątrz organizacji nie rozumie tego, co oni dostarczyli.

TS: Czyli innymi słowy widzisz potencjał dla...

AS:...rosnący potencjał, tak...

TS:...dla ekspertów bądź faktycznie firm, którzy są w stanie pomagać dojrzałe organizacje, które już posiadają jakieś własne, wewnętrzne zespoły i którzy są w stanie w bardziej specjalistyczny sposób pomagać konkretnym obszarom.

Pytam o to po części dlatego, żeby dowiedzieć się na ile absolwenci różnego rodzaju studiów bądź ludzie, którzy po wielu latach pracy w agencji myślą o tym, żeby rozpocząć własną działalność biznesową – na ile dla nich istnieje faktycznie przestrzeń aby móc dostarczać swoją pracę do zewnętrznych organizacji.

AS: To jest trudny temat.

TS: Kolejny, wiem :) Z prostymi bym nie przychodził, tylko wiesz...wygłosił encyklikę...

AS: No tak... (śmiech) Jest sporo osób, które nie będąc projektantami, nie mając wykształcenia, zaczynają opowiadać na rynku o tematach związanych z design thinking itd. Z jednej strony robią dobrą robotę, bo mówią o tym, że coś takiego istnieje i w tym jest wartość.

TS: Przeprowadzają klasyczną ewangelizację...

AS: Tak. Ale z drugiej strony potrafią strasznie nabroić i naszkodzić z tego powodu, że pokazują pewien proces, który się nie domyka.

To znaczy jest pewien proces jakiejś ideacji, z którego wynikają jakieś pomysły, z którymi potem nie wiadomo do końca, co zrobić. I bardzo wiele firm ma takie poczucie, że to jest jakiś taki uroczy przerywnik w codziennej pracy a niekoniecznie metoda, którą można zaimplementować w organizacji po to, żeby dowodzić nowe rozwiązania.

Z drugiej strony jest też tak, że ta potrzeba zmiany myślenia często pojawia się u osób na poziomie operacyjnym i na poziomie nisko menadżerskim. I tam faktycznie osoby, mające doświadczenie nie jakieś duże, mogą sporo zdziałać, bo otwierają głowy na nowy sposób myślenia, robią jakieś warsztaty i tego typu rzeczy. I pewnie tam dużo dobrej roboty robią.

Natomiast kłopot dla takich osób jest często w tym, że nie mają wystarczająco dużo doświadczenia i wystarczająco dużego portfolio, żeby przepchnąć to myślenie na wyższe



poziomy organizacji. Czyli są w stanie rozpaść ogniska w organizacji na takim niskim, organizacyjnym poziomie, ale żeby zbudować z tego spójną strategię i przekonać zarząd, że tak naprawdę trzeba zmienić sposób myślenia o robieniu produktu, usługi, o sposobie działania organizacji...jest dla nich zbyt trudne, ponieważ nie są dla zarządu wiarygodni.

TS: I nie są wystarczająco doświadczonymi partnerami również.

AS: Tak, dokładnie. Przyznam szczerze, że jak tak patrzę na różne doświadczenia różnych osób, które gdzieś tam znam, sporo osób przychodzi, pytają się czy powinni zmienić firmę, zacząć... rozkręcić własną działalność i tego typu rzeczy, to moja sugestia z reguły jest taka, żeby najpierw znaleźć miejsce w firmie, która już zaczyna taki rzeczy robić. To może być agencja – zrobić kilka projektów, zdobyć te portfolio, nauczyć się trochę w bezpieczniejszym środowisku niż idąc i operując na żywym organizmie...

TS: I też w miejscu, gdzie jest się od kogo uczyć – to jest to, to jest chyba krytyczne. Tak podsumowując to pytanie, Twoja rekomendacja jest raczej, żeby zanim zaczniesz się działać na rynku jako specjalista i ekspert...żeby nie robić tego bez wybudowanego portfolio i bez wystarczającego, udowodnionego doświadczenia projektowego i faktycznie konkretnych, mierzalnych sukcesów w konkretnych projektach, które się zakończyły.

AS: Tak i też mierzalnych porażek. Ja myślę, że nawet te porażki są ważniejsze niż sukcesy.

TS: Tutaj jest chyba jeszcze jedna, bardzo istotna rzecz. Pracując w tej przykładowej, metaforycznej agencji, o której mówisz, istnieje też możliwość łatwiejszego wejścia do takich organizacji...

AS:...zdecydowanie...

TS:...które pozwalają potem na doświadczenie usług eksperckich. Czyli poznanie odpowiedniej liczby ludzi, współdziałanie z organizacjami, które normalnie z ulicy by Ciebie nie przyjęły.

AS: Tak, to jest jedna rzecz. A druga rzecz jest też taka, że w momencie, kiedy zaczyna się pracować w jakiej organizacji – czy jest to agencja, czy jest to jakaś firma, to łatwiej jest nauczyć się oceniać, jak dalece dana firma jest gotowa na pewien poziom usługi.

Czyli czasami firma jest gotowa na to, żeby ich trochę przeszkolić, czasami jest gotowa na to, żeby zrobić z nimi projekt a czasami jest gotowa, żeby zacząć z nimi rozmawiać strategicznie. I dzięki takiemu wewnętrznemu doświadczeniu, dużo łatwiej jest wyczuć, na jakim poziomie jest łatwiej z daną organizacją rozmawiać.

TS: No właśnie, jaka w ogóle kultura organizacyjna sprzyja słuchaniu ludzi z zewnątrz? W sensie, jakie branże wg Ciebie są najbardziej otwarte na słuchanie mądrych ludzi z zewnątrz?



AS: Ha! Wiesz co, ja myślę, że to nie jest chyba kwestia branży. Bardziej jest to chyba kwestia otwartych umysłów ludzi, którzy zarządzają. Pracowałam z bardzo wieloma branżami. I tak naprawdę, koniec końców to otwierało się i zamykało na tym, kto był moim partnerem po drugiej stronie. Jeżeli była to osoba, która była ciekawa nowego podejścia i skłonna trochę zaryzykować swoje własne imię - bo to dla nich jest reputacja, imię, jakieś postawienie na eksperta z zewnątrz, któremu zaufają, że przyniesie jakąś nową wartość...

TS:...i zapłacą...

AS:...tak, dokładnie - i zapłacą, dokładnie. To jest jeszcze inny, ciekawy dosyć temat... To, jeżeli się pojawiała taka osoba po drugiej stronie jako partner, dużo dawało się zrobić.

Natomiast jeżeli tej osoby nie było - czasami miałam takie sytuacje, że przychodziłam na spotkanie i ktoś siadał naprzeciwko mnie i mówił - cudowne historie opowiadasz, to zrób to tak, tak, tak i tak... To mówiłam - wiesz co, super, bardzo ciekawy projekt, ale myślę, że potrzebujecie eksperta na innym poziomie i przekierowywałam takie osoby do osób, które zajmują się na przykład tylko projektowaniem stron internetowych, bo absolutnie moje kompetencje były dla nich nie do przetrwania.

Zresztą notabene, mam tu historię takiego jednego klienta, gdzie oni bardzo chcieli ze mną współpracować, natomiast strasznie nie mogli się przekonać, że ja im mówię o procesie, który ma ręce nogi oraz sens. I był taki moment, że ja wstałam od stołu i powiedziałam, że ja pracuję tak, że jeżeli nie będzie zrobionych badań, to ja absolutnie nie jestem skłonna zaprojektować czegokolwiek...

TS: To musiało być kilka lat temu, co?

AS: Nie, to było rok temu. I powiem Ci, że - nie powiem tutaj nazwy firmy - ale byłbyś zaskoczony. I jak wstałam od stołu i powiedziałam, że w takim razie dziękuję za rozmowę i wychodzę, no to dopiero zmiękli i powiedzieli - no dobrze, to zrobimy te badania. Teraz już stosują podejście, które bazuje na badaniach, ale ten początek był trudny.

TS: Pamiętam, że byłaś też na TEDx Warsaw. Na ile to Ci dało jakieś przełożenie na kontakty biznesowe i relacje?

AS: Wiesz co, nie wiem.

TS: W Twojej ocenie.

AS: Na pewno nie jakoś tak bezpośrednio, „tzn. pojawiłam się, więc zgłosiło się do mnie 10 firm”. Tak nie było. Natomiast wystąpienie na TEDx...

TS: Uwiarygadnia Cię...

AS: Tak, uwiarygadnia. Trochę to jest tak, że jak przychodzę gdzieś i mówię - no bo na TEDx opowiadałam o tym - to jest coś, co sprawia, że Ci ludzie mówią - ooo, to musimy z Tobą pogadać, Ty jesteś poważnym zawodnikiem tutaj w tej grze.



TS: OK. Czyli innymi słowy nie masz dobrej recepty na to, jak dotrzeć do tych ludzi na poziomie zarządów i ekspertów. Tylko raczej Twoja sława Cię wyprzedza...

AS: To znaczy nie wiem, wiesz co... na pewno, absolutnie tutaj muszę powiedzieć, że skuteczna i długotrwała współpraca z Playem bardzo pomaga. I to jest nieprawdopodobne uwiarygodnienie.

TS: A konferencje? Bo też wspomniałaś o tych konferencjach.

Na ile konferencje i jakie konferencje – no nie wiem, branżowe, nasze World Usability, czy UX Poland czy raczej TEDx wspomniane czy bardziej biznesowe konferencje, gdzie tylko Ty (z naszej branży) mówisz... jesteś jedną z takich...no może słowo „paprotka” jest złym, ale jedną z osób nielicznych, która mówi o doświadczeniach użytkowników. A reszta (wystąpienia) na przykład dotyczy bardziej marketingowych bądź biznesowych kwestii...

AS: Znowu nie wiem, czy jest jakaś zależność. Bo to nigdy nie jest tak...to znaczy, może nie nigdy, ale rzadko jest tak, że ktoś przychodzi od razu na konferencje.

Albo nawet jak przychodzi, to że od razu po tej konferencji coś się zaczyna dziać. To jest raczej...występowanie na różnych konferencjach jest budowaniem wiarygodności.

To znaczy, jak taka osoba widziała mnie na konferencji albo na dwóch, widziała jakąś moją prezentację w necie, przeczytała jakiś artykuł i usłyszała o mnie od kogoś, to wtedy mówi – OK, ma tyle źródeł uwiarygodnienia tej osoby, że jest skłonna wtedy ze mną się skontaktować.

Wydaje mi się, że to raczej działa w taki sposób łączenia różnych działalności i różnych wydarzeń, które sumarycznie sprawiają, że ktoś jest bardziej wiarygodny.

TS: Wydaje mi się, że dużą częścią budowania tej wiarygodności jest też kariera naukowa i Twój tytuł z jednej strony. Ale również na bieżąco uczenie studentów na różnych uczelniach.

AS: To prawda. To znaczy, myślę, że...

TS: To znaczy, myślę też z mojej perspektywy... na ile też uczestniczenie w tych kursach na SWPS-ie ma jakieś przełożenie. I wydaje mi się, że z Tobą – no oczywiście na wyższym poziomie – ale jest bardzo podobnie.

AS: Faktycznie jest tak, że uczelnia... 16 lat doświadczenia, uczelnia, doktorat, praca w Googlu, praca w Philipsie – zdecydowanie robi wrażenie. Myślę, że w tej chwili też współpraca z Playem, to też. Bo to trwa prawie 5 lat, więc to też jest taki trochę wyznacznik tego, że taka firma chce tyle lat ze mną współpracować, no to coś w tym musi być.



Studia są innym trochę narzędziem takiego uwiarygodnienia, ale też i promocji...no bo chyba tak to trzeba nazwać. A mianowicie wydaje mi się, że często jest tak, że osoby, które były u mnie na zajęciach i znalazły coś dla siebie, przychodzą do swoich organizacji i albo zaczynają mówić, że jest taka Aga i fajnie by było z nią pogadać, albo zaczynają stosować różne metody i jak już się pogubią, to mówią – potrzebujemy pomocy, do kogo będziemy dzwonić? Będziemy dzwonić do Agi.

I odzywają się do mnie czasami po jakimś czasie, bo to znowu – to wcale nie odbywa się, że kończą się zajęcia i jest telefon. Tylko dzwonią po jakimś czasie i pytają się – słuchaj, wiesz co, mamy taki projekt, taki temat – czy byłabyś skłonna nam pomóc?

TS: To drugie chyba podejście jest mimo wszystko w Polsce częstsze. Trochę poruszyłeś już ten temat wcześniej, natomiast ja się cały czas zastanawiam nad tą właśnie kwestią, związaną z pracami wewnętrznymi, zewnętrznymi...

Na ile badacze i projektanci usług, procesów, doświadczeń, są w ogóle w stanie wykonywać swoje prace w ten zewnętrzny sposób? Gdzie wg Ciebie powinna być postawiona ta granica pomiędzy faktycznie wyrzucaniem pewnych rzeczy na zewnątrz a robieniem ich w środku? Co powinno być faktycznie robione w środku a co można delegować bez jakiejś wielkiej straty dla jakości czy dla jakości procesu...

AS: Przede wszystkim – to już wcześniej też mówiłam – firma, która nie ma zespołu projektowego wewnątrz, nie jest w stanie wg mnie skonsumować dobrze i dobrze zlecić pracy projektanckiej na zewnątrz.

Po prostu, bo wymaga pewnych rzeczy, które są policzalne. No nie wiem, ekranów, banerów i tego typu rzeczy, robiąc z projektantów trochę wyrobników. Czyli nie korzystając z ich największej wartości czyli jakości myślenia – tutaj, sposobu myślenia.

TS: Ale tutaj roboczy wtór – wydaje mi się, że w tym momencie w Polsce (czyli w maju 2016), jesteśmy mniej więcej na etapie, że projektanci dopiero zaczynają być powoli zauważani, nie tylko jako małpki od Axure.

AS: Tak, zgadzam się, zgadzam się całkowicie.

TS: To początek drogi, a nie koniec.

AS: Tak. I patrząc, jak to się rozwija na zachodzie, to raczej nie powinno to pójść w złą stronę. Mam nadzieję, trzymam kciuki. Okej, to jeszcze wracając do wnętrza organizacji, jest coś takiego, że oczywiście temat customer experience to jest temat, który od paru lat jest promowany przez wielką czwórkę, czyli PWC, AT Kearney, McKinsey, BCG i wszystkich wielkich, wielkie firmy konsultingowe tego świata.

Natomiast oni myślą o tym w kontekście ściśle biznesowym i procesowym. Czyli zakładają, że jeżeli się poprawia różne rzeczy i „podkręci różne śrubki”, to już wszystko będzie działało cudownie. Wiem, że często zdarza się tak, że oni przychodzą do firm i



rekomendują powstanie Customers Experience Management. I to są takie działy, które mają za zadanie analizę procesów i przychodzenie do działaczy biznesowych i mówienie im – źle robisz swój proces, masz go poprawić, bo nie jesteś tam wystarczająco skupiony na kliencie, na użytkowniku. Problem z takim podejściem polega na tym, że w Polsce kultura biznesowa jest kulturą głównie ekspercką.

Więc wyobraź sobie teraz, że przychodzi jeden ekspert do drugiego eksperta i mówi mu – „Stary, robisz źle swoją robotę”. No więc oczywiście wszyscy zakładają rękę na rękę, zaciskają usta i przez zęby mówią – „Co Ty wiesz o zabijaniu” – i nie chcą absolutnie niczego zmieniać.

TS: Z czysto mojej zawodowej perspektywy, bardzo wiele się nauczyłem w mojej ostatniej pracy, gdzie faktycznie ja przychodząc jednak z tego obszaru bardziej konsumenckiego i z tego takiego rynku B2C, to ludzi, którzy sprzedają głównie do firm czy do właścicieli biznesowych z jednej strony a z drugiej kupują produkty od wielkich dystrybutorów i też pracują w środowisku pomiędzy wielkimi firmami, jest to zupełnie inne środowisko. I też wykształcenie w sobie odpowiednich kompetencji do rozmowy z tymi ludźmi w taki sposób, żeby ich nie obrażać, albo nie daj Boże nie próbując ich czegoś nauczyć, tylko raczej wysłuchać, jak oni pracują i pomyśleć co można zrobić, żeby to rozszerzyć ich kompetencje, a nie żeby poczuli, że cokolwiek jest narzucane, jest jedną z najtrudniejszych rzeczy, z którymi przyszło mi się zmierzyć.

AS: Zgadza się całkowicie. Naszym chyba największym sukcesem z Marcinem (Piotrowskim) w Play-u było to, że my od początku ustawiliśmy swoje role, jako osoby, które mają za zadanie wspierać. Czyli my jesteśmy po to, żeby pomóc. I to kompletnie zmieniło sposób myślenia na temat tego, co my robimy. Wszyscy przychodzili i mówili – słuchajcie, to pomóżcie nam. A nie myśmy przechodzili do nich i mówili – słuchajcie, macie coś tam zmienić, bo źle robicie swoją robotę.

Dzięki temu my dość szybko zyskaliśmy dość dużą popularność niejako, jako wewnętrzna agencja, która świadczy usługi. I to jest według mnie w ogóle kluczowy aspekt ustawienia kompetencji projektowych wewnątrz organizacji. To jest jedna rzecz. Druga rzecz jest taka, że bardzo jest istotne...to znaczy...firma, która przychodzi z zewnątrz, może mieć świeże spojrzenie na różne tematy.

Bardzo często agencje pracują na różnych firmach, w związku z tym mają te benchmarki, które można przenosić z jednego rynku na drugi. Natomiast głównym problemem jest to, że oni nie rozumieją sedna biznesu. I w związku z tym, oni mogą być fajnymi zapalaczami do pomysłów, natomiast oni praktycznie nie mają szans trafić w rozwiązanie, które będzie pasowało do danego biznesu. Bo są oczywiście ograniczenia organizacyjne, biznesowe, technologiczne, procesowe...bo z jakiegoś powodu coś za dużo będzie kosztowało. Oni nie mają dostępu do tych danych.



TS: I czasem te pomysły są fajne koncepcyjnie, natomiast wprowadzenie ich wymagałoby wielu wagonów pieniędzy z jednej strony, a bardzo często rezultat tych wagonów pieniędzy byłby...

AS: Mierny.

TS: No, niezauważalny.

AS: Dokładnie. W związku z tym, jak masz zespół projektowy wewnątrz organizacji, to ten zespół projektowy, oprócz tego, że jest tym zespołem projektowym, to bardzo duży uczy się, na temat właśnie biznesu, technologii, organizacji...

TS: Specyfiki produktu i usług.

AS: Dokładnie. Co więcej, wie z kim negocjować jakie aspekty, po to, żeby coś się dało zrobić. I to jest nieprawdopodobna rola takich projektantów, ponieważ znowu, jak zespół projektowy jest ustawiony w roli pomagaczy, to nawet, jeżeli on funkcjonuje w jakimś tam departamencie, który potencjalnie może być skłócony z jakimiś tam innymi departamentami, to oni... To często ten zespół projektowy jest często traktowany jako zespół, który obiektywnie patrzy na jakiś aspekt i wszystkim daje równo po głowie. To znaczy, krytykuje wszystkich po równo.

TS: Ty to powiedziałaś bardziej dyplomatycznie, ja bym to powiedział – wszyscy go równie mocno nienawidzą.

AS: Nie, no właśnie powiem Ci, że tak nie jest. Bo nawet jeśli ustawisz się w roli pomagacza, to nawet jak przychodzisz i mówisz „*Bardzo dobry, nikomu niepotrzebny pomysł*”, to ponieważ wszyscy wiedzą, że poszedłeś tam po to, żeby pomóc, to są w stanie to zaakceptować. Jakbyś przyszedł i powiedział „*Bardzo dobry, nikomu nie potrzebny pomysł*”, krytykując, czyli mówiąc: „*Źle robisz swoją robotę*”, to absolutnie to by nie zadziało.

TS: Sądzisz, że główną rolą dla takich zewnętrznych agencji jest albo wykonywanie bardzo jasnych i konkretnie zleconych badań czy obszarów projektowych, w których działająca wewnątrz organizacji siła jest w stanie jasno wyklarować, o co im tak naprawdę chodzi i jaki jest cel tego osiągnięcia, a z drugiej jako takie ewentualne źródło świeżych pomysłów i inspiracji, które można zdobyć poprzez rutynę, której my nie zauważamy pracując, albo skupiając się tylko i wyłącznie na jakimś jednym obszarze?

AS: Tak, tak właśnie myślę. To znaczy, wiesz co, my dużo na przykład robimy zewnątrz... To co działa dobrze a co jest nie do zrobienia przy małym zespole badawczo projektowym, to są duże badania. Często zlecamy duże badania, szczególnie ilościowe, albo jakościowo ilościowe na zewnątrz z tego powodu, żeby być w stanie zrobić więcej. Więc dla nas to jest taki wiesz... trochę macki, które mamy na zewnątrz, które nam nagarniają mułu do organizacji.



TS: Pięknie, pięknie...chodzi o to, co tak naprawdę myślisz o żywych danych, o tym żywym mięsie, które spływa... (śmiech)

AS: Tak, no dokładnie. No bo wiesz, czasami jest tak, że my nie jesteśmy...my działamy w taki sposób, że zawsze wciągamy biznes do naszych warsztatów, do naszych projektów.

No ale mając niewielki zespół, można niewiele materiałów przerobić w ciągu pięciu dni pracy. W związku z tym to jest nasze wsparcie do tego, żeby mieć silniejsze argumenty i też jednocześnie, żeby robić pewne rzeczy i przygotowywać pewne materiały bardziej efektywnie.

TS: Czy sądzisz, że jest możliwe, aby w tym momencie rzeczy związane ze strategią i z myśleniem o cyfrowej organizacji informacji robić kompletnie na zewnątrz, współpracując z zewnętrznymi podmiotami? Czy jednak Ci „oficerowie zmiany” i ludzie zajmujący się tą transformacją tej organizacji, powinni działać w środku?

AS: Ja mam bardzo mocne poglądy w tym obszarze.

Uważam, że nie ma według mnie takiej możliwości, żeby móc stworzyć strategię organizacji bez posiadania ludzi wewnątrz organizacji.

Bo ludzie z wewnątrz organizacji rozumieją, jakim potencjalnie wyzwaniem taka zmiana jest. Ludzie, którzy przychodzą z zewnątrz, nie biorą odpowiedzialności za to, co trzeba zrobić. W związku z tym, jest bardzo łatwo doradzać różne ciekawe rzeczy...

TS: ...i wystawiać sowite faktury...

AS: ...wystawiać sowite faktury, tak. Natomiast oni nie są w stanie zrozumieć, gdzie są potencjalnie najlepsze obszary innowacji.

Po drugie, nie są w stanie zrozumieć zależności, które wpływają na to, żeby daną innowację czy dany sposób myślenia wprowadzić w organizacji.

A po trzecie, nigdy za to nie wezmą odpowiedzialności. Osoby, które z wewnątrz biorą się za myślenie o innowacyjności, biorą za to odpowiedzialność. I to jest wg mnie największa zaleta tego, żeby te osoby były właśnie z wewnątrz. Notabene ja nie mówię, że te osoby nie powinny mieć wsparcia z zewnątrz, absolutnie nie...

TS: Nie no, krążymy wokół tego tematu tak naprawdę cały czas, więc ja tutaj mam w 100% takie zdanie jak Ty. Bo tutaj też, jak rozmawialiśmy poza anteną - się z tym zgadzamy.

Ale z drugiej strony, część firm, zwłaszcza zachodnich agencji – bo to jest trend dużo bardziej widoczny na zachodzie niż w Polsce, przez to, że organizacje, zwłaszcza te największe, bywają często bardzo ślamazarne i bardzo, bardzo powolne i kompletnie nie dynamiczne, często próbują delegować innowacje na zewnątrz. Już samą innowację, nie strategię, ale innowację, poprzez np. finansowanie części start-upów.



O ile pamiętam dobrze, to T-Mobile robił w Polsce od strony kapitałowej a we Francji np. grupa Publicis takie ruchy też wykonywała, poprzez przejęcie na siebie części kompetencji związanych właśnie ze współpracą, z tworzeniem takich rzeczy. Przy kolaboracji z pracownikami, ale mimo wszystko jednak na zewnątrz. Czy sądzisz, że taki model ma szansę zadziałać? Żeby próbować nie tylko strategię, ale i część tego myślenia próbować wyciągać na zewnątrz? Czy może to ma sens?

AS: Wiesz co, pewnie nie ma na to jednej recepty. I tutaj ciężko jest generalizować, bo w jednym przypadku coś zadziała a w innym nie. Ja mam kilka doświadczeń z tym związanych. Jedno jest takie – pamiętam, jak jeszcze byłam w Google i został kupiony przez Google, nie będę rzucała nazwami, ale została kupiona firma, która robiła – integrowała swój produkt z produktem gogle-owym. I generalnie Google miał taką zasadę, że jak kupowali firmę, to kupowali też kompetencje ludzi, tam na dwa lata chyba czy...na jakiś tam okres czasu.

TS: To jest typowy trend w Dolinie Krzemowej, że nie kupuje się tak naprawdę start upów, tylko bardziej ludzi się kupuje.

AS: Dokładnie. I wiesz, na przykład było coś takiego, że część tych osób w Google się odnalazła, natomiast część z tych osób miała kalendarze, na których zakreślała kratki kiedy minie dwa lata i kiedy będą mogli uciec stamtąd i robić coś nowego.

I ja tu mówię o Google, która jest firmą, która ma, zawsze miała w sobie takiego ducha... startupowego, niezależnego, myślenia produktowego takiego dosyć nowoczesnego.

Więc wyobraź sobie co się dzieje, jak taki start up ląduje w korporacji, która myśli sztywno, gdzie jest twarda hierarchia, gdzie nie można się wychylić, bo przecież jest się niełojalnym wobec szefa. Albo, nie wiem... podważa się jego autorytet i tak dalej. Więc tutaj bardzo często następuje ogromne zderzenie kulturowe, co wg mnie prowadzi do tego, że firmy nie... te duże firmy nie są w stanie przyjąć tej innowacji a te firmy, które stworzyły tę innowację, ta innowacja zdycha – bo ciężko nawet powiedzieć, że umiera, tylko tak dogorywuje – bo ona nie jest w stanie wejść w tą strukturę korporacyjną. To jest to, co widziałam.

TS: Ja zacząłem myśleć też tak, że czasem się zdarza też tak, że ta innowacja, która faktycznie potrafi być przełomowa i jakaś bardziej interesująca, po zintegrowaniu się z organizacją, staje się zwykłą, nie nadzwyczajną usługą, która stanowi uzupełnienie portfolio organizacji.

I z perspektywy projektanta czy usług czy produktów cyfrowych, wydaje mi się to nie fajne, ale z perspektywy takiej biznesowo strategicznej jestem w stanie zrozumieć, dlaczego jest to dobre rozwiązanie.

Myślę, że jeżeli chodzi o usługi telekomunikacyjne, jak np. Heyah tutaj jest takim kanonicznym przykładem produktu, który był robiony jako startup kompletnie na



zewnątrz, ale osiągnął spektakularny sukces. A potem to, ta cała alternatywność tej całej marki była stopniowo wtłoczona i „wypłaszczana”, że teraz to jest tylko jeden z kolejnych produktów.

AS: Tak, to jest dobry przykład. Ale wiesz co, ja bym się tu w ogóle zastanowiła nad tym, czym jest innowacja. Bo bardzo często jest tak, że mówi się o innowacyjnym produkcie – natomiast dla mnie innowacja to jest dobra identyfikacja potrzeby albo problemu plus dobry proces. I bardzo często mówi się o innowacji, jako o czymś dużym i spektakularnym. Heyah na przykład.

Natomiast dla mnie innowacja to jest suma drobnych rzeczy, które razem połączone tworzą zaskakujące doświadczenie. I czasami jak sobie myślę o różnych innowacyjnych rozwiązaniach, to one często są od technologiczne a nie od użytkowe. I zastanawiam się... firmy, duże korporacje, szukają innowacji technologicznych, szukają nowego rozwiązania technologicznego. Natomiast wcale nie koniecznie szukają rozwiązań, które dobrze identyfikują jakąś tam konkretną potrzebę. I nie mówię, że start upy nie identyfikują dobrze potrzeb, bo to tak trochę zabrzmiało...

TS: Nie, ale właśnie tu się absolutnie zgadzam z tym, że start upy w tej części rozwiązują nie „użytkownicze” czy tam rynkowe potrzeby, tylko rozwiązują technologicznie jakiś problem, który niekoniecznie zaspokaja realnie jakąś potrzebę „użytkowniczą” czy ludzką.

AS: Tak.

TS: Mówiąc bardziej tak ogólnie...

AS: Dokładnie. A z drugiej strony, wiesz co...jest jeszcze coś takiego, że powstają...bo jest też cały taki trend upraszczania pewnych usług. Simple Bank, który jest uproszczeniem usług bankowych, „uberyzacja” wszystkiego – HiOscar, który jest uproszczeniem usług ubezpieczeniowych itd. Natomiast wyobraź sobie, że HiOscar czy Simple Bank są kupione przez jakiś duży bank i wtłoczone jako element portfolio. To trochę znika, ta cała innowacja w myśleniu o tym, że ludzie nie potrzebują 50 kont i różnych rozwiązań inwestycyjnych, tylko potrzebują jedno konto, jedno konto oszczędnościowe i jedno konto długoterminowo oszczędnościowe – znika.

TS: Ale zobacz, że z trzeciej strony jak patrzymy na to, to jest bardzo widoczny trend i na zachodzie w tym momencie – w Polsce to się pewnie wydarzy za jakiś rok czy dwa lata, że wielkie firmy, które też zajmują się projektowaniem, zajmują się badaniami użytkownikami – czyli ogólnie rzecz biorąc, firmy, które faktycznie identyfikują te potrzeby, a są coraz częściej kupowane przez firmy z branży...

Moim zdaniem to wynika z tego, że oni się najwcześniej zorientowali, że takich ludzi i takich kompetencji strasznie brakuje. I to jest dla nich umiejętność faktycznie wyróżnienia się. I tutaj kanonicznym przykładem będzie dla nas oczywiście Adaptive



Path. Ale w ciągu ostatnich 2-3 tygodni czytałem mnóstwo doniesień prasowych, że start upy UX-owe, które się zajmują wymyślaniem usług, zostały natychmiast prawie że kupione przez firmy z branży bankowej i ubezpieczeniowej.

AS: Tak, zdecydowanie. To znaczy, wiesz co, ja znowu wrócę do tego, co mówiłam, czym jest innowacja. Że innowacja nie jest innowacyjnym produktem, tylko jest innowacyjnym myśleniem. A myślenie projektowe jest myśleniem innym, niż myślenie biznesowe. Nawet w swojej naturze jest...zmienia trochę balans w podejściu do tego, jak rozwiązujemy problemy.

TS: Ale z tego też co mówisz, to tak naprawdę wydaje mi się, żeby pewne te kompetencje były zauważalne i żeby też miały przełożenie na rzeczywistość, to projektanci nie mogą mówić – projektanci i badacze – nie mogą mówić językiem potrzeb i językiem użytkowników, tylko muszą mówić językiem biznesowym, żeby zostali zrozumiani. I wydaje mi się, że to jest doskonała pointa tej części naszej rozmowy, zanim przejdziemy do edukacji.