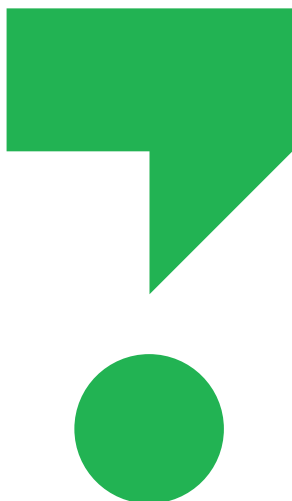


K čemu je design služeb?

10 případovek z veřejné sféry



K čemu je design služeb?

10 případovek z veřejné sféry

Flow, 2014

Překlad a úprava: David Šmehlík,

Julie Haladová, Adam Hazdra

Sazba, layout a obálka: Matěj Málek

ISBN 978-80-905480-3-9

Publikace vychází v tištěné i elektronické verzi. Můžete ji libovolně šířit, sdílet, kopírovat jako celek. V případě použití některé z případovek v jiném kontextu se nám prosím ozvěte, pár z nich nám totiž bylo poskytnuto pouze pro účely této publikace. Odpovídá tomu licence Creative Commons: Uveďte autora—Neužívejte dílo komerčně—Nezasahujte do díla 3.0 Česko.



**Kdo publikaci
vydává?**

CIDES. Centrum pro inovace a design služeb je pětičlenná pracovní skupina při Kabinetu informačních studií a knihovnictví na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity v Brně. Na zmíněném křisku vedeme magisterskou specializaci Design informačních služeb. Jeden ze základních kurzů specializace svérázně vyučuje Adam Hazdra, spoluautor první české knížky na téma design služeb — Skvělé služby.

**Dá se s vámi
nějak spojit?**

Pobíháme po: Filozofické fakultě na
Arna Nováka 1 v Brně

Máme web: cides.cz

Máme email: ahoj@cides.cz

Máme facebooky: fb.com/groups/kvasimsluzbam

Co nás čeká?

8 Na úvod

13 Záviděníhodný úřad práce

19 Knihovna přívětivá

25 Snižování agrese na pohotovosti

33 Jak udělat divadlo zase cool

39 Státní správa, která umí digitálně

47 Zdravotní sestry a koloběh směn

53 Dědo, babi: Jezte, abyste byli zdraví

59 Daňový systém pro nováčky

65 Pacient až na prvním místě

75 Dobrá školka

82 Na závěr

86 Exotická slovíčka

90 Naše zdroje

Na úvod

O co jde?

Když se řekne design, člověku se běžně vybaví, jak něco vypadá. To je ale jen menší část příběhu. Design totiž není jen o estetice. Obecně se design zabývá hlavně tím, jak věci a služby okolo nás fungují. A to, v nejlepším případě, do toho nejposlednějšího detailu.

Design není ani nic nového, jak by se třeba mohlo zdát z pozdvižení, jež výraz design, často s různými přívlastky, v poslední době vyvolal. Designovým procesem na určité úrovni prošel jak první lovecký oštěp, tak třeba feudální systém. Tím procesem máme na mysli zjednodušeně řečeno návrh, jak daná věc či služba bude fungovat, a jeho realizaci.

To, čemu dnes říkáme designové myšlení nebo design služeb, je v podstatě stejný proces, akorát vědomější, hlubší a systematictější, podpořený otevřeným přístupem k řešení problémů a sadou užitečných metod.

Proč tahle publikace?

Její text odpovídá na otázku z názvu publikace — k čemu nám vlastně je nějaký design služeb? K čemu je vůbec dobrý? A to pomocí deseti případových studií. O odpovědi můžou stát jak lidé, kteří poskytují nějakou veřejnou či komerční službu, tak studenti, vyučující a partneři KISKu nebo případně stávající designéři různého druhu, kteří by rádi rozšířili svoje kompetence.

Jedním z úkolů publikace je dát poskytovatelům služeb představu o tom, co pro ně jako instituci či firmu může takový designér služeb udělat užitečného. A stejně

tak dát aspirujícím designérům nahlédnout do toho, co oni coby studenti naší designové specializace můžou jako absolventi jednou třeba dělat. Ať se tomu říká design, nebo ne.

Případovky jsou cíleně vybrány z oblasti veřejných služeb, jsou upraveny do konzistentní, ale ne uniformní podoby. Jednotlivé případy jsou co do délky spíše drobnější, což je dáno zdrojovými texty. Neformální a konverzační styl používáme v textu vědomě, ne jen z plezíru.



Okej, jdeme na to!

Za celou partičku CIDESu

David Šmehlík



ILUSTRACE: Magdaléna Ševčík

Záviděníhodný úřad práce



Proč tahle
případovka?

Odpovídá na to, že udělat z úřadu práce otevřenou a přívětivou instituci není vůbec sci-fi.

Použité metody: rozhovory, pozorování, na vlastní kůži, mapování všech zúčastněných stran ad.

Kdo: Design Silesia a Národní centrum pro produktový design a vývoj při univerzitě v Cardiffu (PDR)

Kde: Polsko

Proč by měl úřad práce vyvolávat dojem domu hrůzy? Na jednom úřadě nedaleko od nás si řekli, že u nich už nebude strašit.

Co se řešilo?

Okresní úřad práce v Žárách zaměstnává licencované zprostředkovatele práce a odborné poradce, aby sloužili jak zaměstnavatelům, tak nezaměstnaným. Úřad nezaměstnaným nabízí podporu ve formě rekvalifikace, školení, poradenství a kompenzace nákladů při rozjíždění firmy.

Úřad identifikoval největší problém v tom, že si ho lidé spojují s negativními asociacemi: nezaměstnaní jsou obvykle nešťastní z toho, že ztratili práci nebo že si musí chodit na úřad pro sociální podporu. Pro zaměstnavatele je zase frustrující hledat vhodné kandidáty. Úřad tedy hledal způsoby, jak zlepšit svoji image v očích svých klientů.

Jak to probíhalo?

Design Silesia sestavili projektový tým a přizvali PDR jako podporu při aplikování designového procesu na problém, který žárský úřad práce identifikoval. Úřad měl

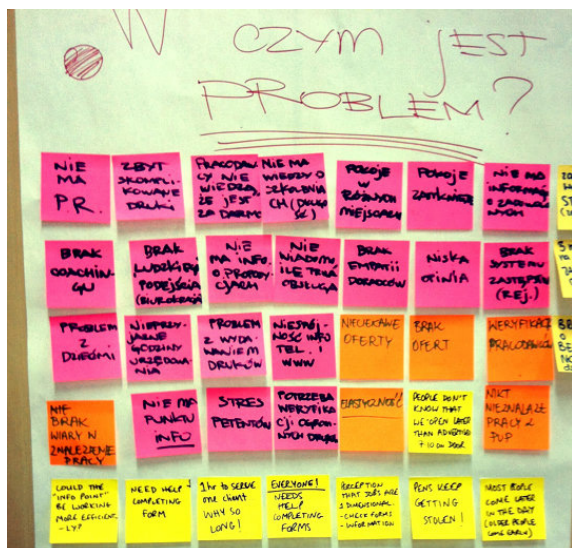
v úmyslu začít využívat design služeb jako permanentní součást svého fungování v budoucnu a taktéž sdílet zkušenosti s tímto přístupem s ostatními úřady v regionu.

Projektový tým se skládal ze tří designérů z Design Silesia, mentora z PDR, tří zástupců z Design Silesia, jednoho ze zámku Těšín a jednoho z Akademie výtvarných umění v Katowicích. Tým rozebral původní zadání a přetvořil ho v základní otázku: „*Jak vytvoříme přátelský a otevřený úřad, který bude umět povzbudit klienty k tomu, aby využívali jeho služby?*“

Jako vždy se projektový tým sešel s širokým okruhem zaměstnanců úřadu. Stejnou výzvou pro ně bylo porozumět službě z perspektivy klienta. A to hlavně za tím účelem, aby úřad poskytoval služby, jež reagují na potřeby klientů. Tým doporučil řediteli úřadu, aby si službou prošel jako klient a vyzkoušel všechna možná kontaktní místa.

Aby designéři získali hlubší vhled do problému, vyzpovídali personál, klienty a obyvatele Žár. Díky tomuto výzkumu objevili řadu nešvarů, jež přispívaly ke slabé image a neuspokojivému vztahu s klienty:

- Při příchodu klienta do budovy tu není nikdo, kdo by ho pozdravil a případně mu poradil. Úřad se skládá z malých kanceláří a dlouhých chodeb bez jakéhokoliv nasměrování, kam jít.
- Úřad nechal nedávno postavit nový registrační pult. Nicméně zafungoval spíše opačně: místo uvítacího místa působil jako bariéra. Byl vysoký a klienti za ním zaměstnanci úřadu jen těžko viděli.
- Registrační systém je matoucí a klienti často čekají dlouhou dobu na registraci, jen aby se dozvěděli, že potřebují další dokumenty.



W czym jest problem?

- Většina materiálů byla psána byrokratštinou a legislativštinou a lidé ji špatně rozuměli.
- Pro klienty s malými dětmi byl problém využívat služby úřadu.
- Obyvatelé Žár včetně potenciálních zaměstnavatelů toho o všech službách, které úřad nabízí, obecně moc nevěděli.



Co bylo
výsledkem?

Dříve než tým začal s designovým projektem, měl už žárský úřad práce přibližnou představu o tom, že v místní komunitě se toho o něm zase tolik nevědělo a že ti, kteří službu úřadu využívali, s tím měli občas potíže. S pomocí designérů služeb ve větším detailu identifikovali všechny zúčastněné strany, jichž se služby úřadu dotýkají, a získali přehled o tom, jaká je jejich zkušenost.



*Těmi zúčastněnými stranami
myslíte stakeholdery, že?*

Dobře ty. Myslíme.



Využití těchto informací a designových nástrojů umožnilo úřadu podívat se na svoji službu detailněji a na základě toho se podařilo vygenerovat řadu možných zlepšení. Návrhy na zlepšení byly vytvořeny zaměstnanci úřadu s cílem poskytovat řádově kvalitnější služby klientům a zavést inovační kulturu vedenou zaměstnanci.



ILUSTRACE: Markéta Šimková

Knihovna přívětivá



Proč tahle
případovka?

Dle slov ředitelky knihovny jsou výstupy z designového procesu velmi relevantní i deset let poté. Kromě toho je v případovce oproti ostatním o něco blíže popsaná metodologie procesu.

Použité metody: mapa kontaktních míst, persony, uživatelské scénáře, test proveditelnosti, rozhovory, pozorování, stínování (shadowing), na vlastní kůži ad.

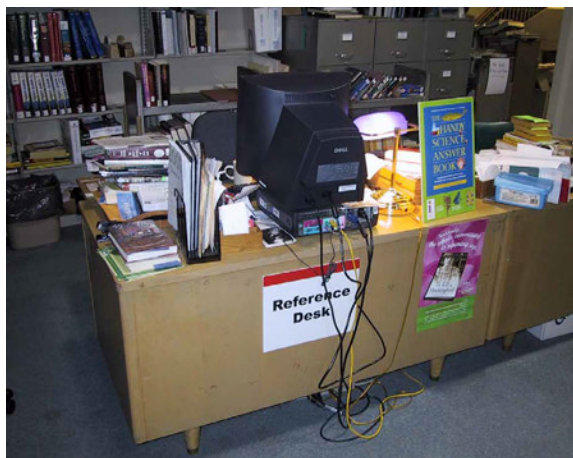
Kdo: MAYA Design a Knihovna Carnegie

Kde: USA

Aby knihovny čelily pověsti zaprášených a staromódních institucí, které zastínil *Amazon*, *Google* nebo *Barnes&Noble*, mnoho z nich se rozhodlo, že to napraví novým interiérovým designem.

Co se řešilo?

Pittsburghská Knihovna Carnegie si uvědomila, že samotný facelift nic moc nemění na institucionálním přístupu k uživatelům knihovny, kterým chce pomáhat v přístupu k informacím. Zástupci knihovny a knihovníci požádali o spolupráci grafické designéry z Landesberg Designu, architektky z Edge Studia a MAYA Design. Na začátku si položili otázku: *Jak by měla knihovna s uživateli komunikovat hned při prvním fyzickém kontaktu — při vstupu do budovy?* Důraz byl kladen na takovou změnu, která by z knihovny vytvořila preferovanou destinaci získávání informací a sociální interakce.



Příklad „dočasného“ řešení

Jak to probíhalo?

Etnografie Svoji práci designový tým začal snahou porozumět mentálním modelům uživatelů knihovny a organizační struktuře knihovny. Pomocí rozhovorů, pozorování, stínování a tím, že se sami stali uživateli, designéři zdokumentovali a zanalyzovali základní součásti systému a získali onu nenahraditelnou uživatelskou zkušenost.

Prvním zásadním problémem, na který tým narazil, bylo informační přetížení. Knihovna byla prostoupena knihovnickým žargonem. Navíc za ty dekády let, kdy se problémy neřešily systematicky, vznikla neproniknutelná směs matoucích a neintuitivních ‚dočasných‘ řešení. Spíše než aby systém lidem pomáhal najít informace, které zrovna potřebují, hledání jim naopak ztěžoval.

Persony Výzkum uživatelů a jejich chování designéři využili k vypracování person, přičemž každá měla svůj vlastní typický scénář. V nich byly zmapovány klíčové okamžiky průchodu službou — problémy, nesrovnalosti a chybějící informace, které mátlly uživatele. Persony a scénáře pomohly knihovně zaměřit se na reálné potřeby uživatelů místo definování všemožných standardů a parametrů.

Informační architektura a prototypování Knihovna potřebovala zmapovat všechna svoje kontaktní místa a vztahy mezi nimi. Designéři z MAYA takové mapě říkají informační architektura. Nezáleží na tom, jaké systémy (počítače, klasifikační systémy, budovy) nebo jaká rozhraní (počítače, postery, knihovníky) knihovna používá, informační architektura zůstává stejná. Věnovat pozornosti informační architektuře (místo zbrklé implementace dočasných řešení) přináší udržitelný a škálovatelný design.

Tým v Carnegie knihovně identifikoval čtyři pilíře knihovny coby služby:

- Uživatelé: lidé, kteří chodí do knihovny.
- Prostředky organizace: jak lidé — knihovníci, tak klasifikační systémy a fyzické prostředí.
- Dokumenty a služby: to, co uživatelé chtějí.
- Užívání služeb a participace: interakce mezi uživateli a službami.

Strategický design Následně byly vytvořeny týmy složené z designérů, knihovníků a architektů, které prototypovaly a posuzovaly širokou paletu možných řešení. Pracovaly na nápadech a doporučeních, které by vedly ke zlepšení služeb knihovny. Zpracovaly tyto doporučení a ohodnotily je podle: (1) důležitosti pro uživatele knihovny a (2) náročnosti pro knihovnu (náklady, čas, zdroje). Tato analýza pomohla knihovně rozhodnout se, kde může dosáhnout maximálního zlepšení s co nejmenšími náklady. Knihovna zvolila tyto okruhy:

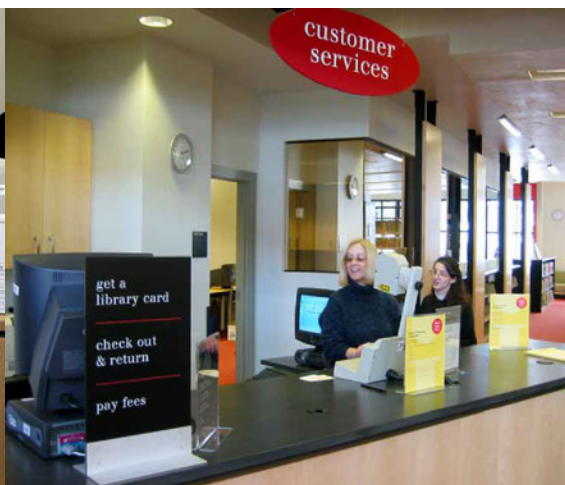
- značení
- webové stránky
- katalog

MAYA Design navrhl nový systém značení, který:

- Je univerzální pro různé typy budov.
- Používá minimum odborných výrazů a žargon.
- Nabízí knihovníkům jednoduché nástroje, jak vyrobit nové značky.

**Co bylo
výsledkem?**

Díky designovému procesu získala Knihovna Carnegie solidní rámec, jak na zlepšování svých služeb.



Cestování časem

Její redesignovaný web se stal zároveň mapou celé knihovny. Označení, která se objevují na webových stránkách, odpovídají popiskům uvnitř knihovnických budov, což zajišťuje uživatelům konzistentní zkušenost, ať už s knihovnou interagují jakkoliv.

Knihovna znovu získala pověst ceněného a inovativního centra informací a objevování. Architektonická renovace knihovny šla ruku v ruce s redefinicí toho, jak by knihovna měla sloužit svým uživatelům. Knihovníci a další personál začali věnovat více času činnostem přinášejícím větší hodnotu.

Provedené změny také přilákaly nové uživatele, kteří by se jinak knihovně vyhnuli. Stávající uživatelé potvrzují, že je pro ně snazší najít to, co hledají, a přitom i objevit nové věci, kterých by si normálně nevšimli.



Jako třeba Codex Seraphinianus.

Ačkoliv je každá z poboček knihovny zrenovovaná jinou architektonickou společností, informační architektura od MAYA Design zajišťuje konzistentní zkušenost v každé z nich. Zástupci knihovny mohou bez problémů vytvářet dlouhodobé plány založené na flexibilním a dobře strukturovaném základu.



Snižování agrese na pohotovosti



Proč tahle
případovka?

Protože ukazuje, že design služeb umí jak měnit chování, tak šetřit peníze.

Použité metody: výzkum od stolu, metoda dvojitého diamantu, pozorování, rozhovory, cesta službou ad.

Kdo: Design Council, agentura Pearson Lloyd a Národní zdravotnická služba (NHS)

Kde: Velká Británie

V tomto případě se jednalo o velmi komplexní projekt s cílem poprat se se vzdorujícím problémem ne pouze v jedné nemocnici, ale napříč nemocnicemi v celé Británii. Designérský tým uplatnil výzkum a intenzivní pozorování, aby naakumuloval nezbytné poznatky k pochopení celé věci a vypracoval tři řešení. Ačkoliv je příliš brzy na kompletní evaluaci, počáteční výsledky vypadají slibně.



Co se řešilo?

V britských NHS (National Health Service) nemocnicích dojde k 56 000 fyzických napadením ročně. Zejména na pohotovostních odděleních je problém s násilným a agresivním chováním těžko řešitelný z důvodu rozmanitosti pacientů. V roce 2003 britský kontrolní úřad odhadoval, že násilné a agresivní chování k personálu nemocnice vyjde zmíněné NHS nejméně na 81,3 milionů eur, rok v absencích per-

sonálu, ztrátu produktivity a dodatečná bezpečnostní opatření. Částka nyní (2013) může být podstatně vyšší. Některé nemocnice vynakládají desítky tisíc na policejní podporu s cílem předcházet problematickému chování.

Jak to probíhalo?

Britský Design Council začal s důkladným výzkumem od stolu týkajícím se násilí a agrese na ambulancích a pohotovostech. Ten trval tři měsíce.

Tři NHS centra, v Chesterfieldu, Londýně a Southamptonu, byla vybrána jako partnři projektu. Dvě agentury zaměřené na etnografický výzkum strávily přes 300 hodin na jejich pohotovostních odděleních. Identifikovaly devět „spouštěčů“ agrese. Například číslo sedm „Pociťovaná neefektivita“ popisuje spouštěče jako neprofesionální značení, neosobní předávání pacientů a komplikované papírování.

Výzkumíci taktéž identifikovali šest vlastností problémových pacientů:

- frustrovaný
- intoxikovaný
- nesociální/rozčilený
- zarmoucený/vyžděšený
- zmatený
- sociálně izolovaný



Kdy už budu do pytle na řadě?!

a tři překrývající se oblasti pro inovaci:

- služba
- informace
- prostředí

Na základě toho bylo připraveno zadání do národní designové výzvy. Vybrána byla designová agentura Pearson Lloyd, která byla podpořena grantem na vypracování řešení. Součástí multidisciplinárního týmu byli jak odborníci na design služeb a user-centered design, tak experti na psychologii.



To je co za design ten user-centered?



To je takovej design, pro kterej je uživatel středem vesmíru. Všechno vychází z jeho potřeb, přání a schopností a necpe se mu nic, co jim neopovídá.

Tým se vrátil na pohotovost, aby nepřišel o zkušenost z první ruky. Následující přístup dvojitého diamantu se designéři seznámili s prostředím a procesy. Původní zadání rozdělili do čtyř překrývajících se témat:

- Příchod: Vytvoření pozitivního prvního dojmu a úprava očekávání — to bylo klíčové, protože začátek měl velký vliv na celou návštěvu a byl často dezorientující.
- Čekání: Zmírnění frustrace. Výzkum ukázal, že si pacienti z návštěvy pohotovosti pamatují hlavně čekání, často ani nevědí kvůli čemu.
- Informace: Snížení stresu z neznámého. Frustrace je značně prohloubena nedostatkem informací. Respondenti zmiňovali, že to jim nejvíce chybí.
- Personál: Budování zdravých vztahů. Výzkum ukázal, že stávající procedury mají tendenci mezi pacienty vyvolávat pocit ‚já verzus systém‘.

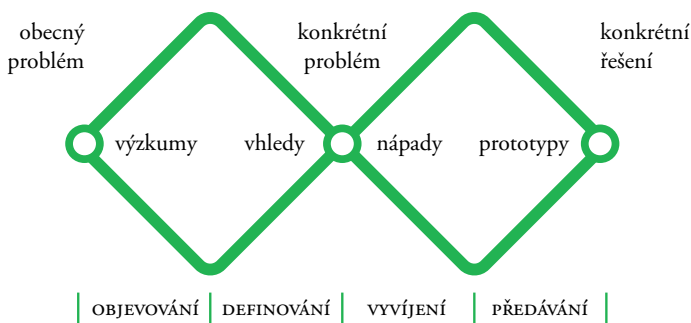


Schéma dvojitého diamantu

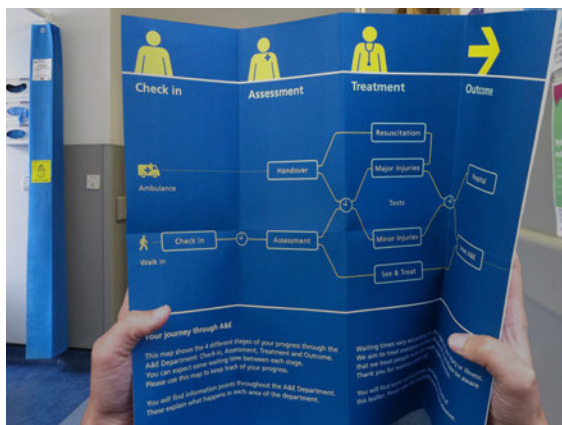
Co bylo
výsledkem?

Čtyři témata byla zapracována do tří řešení, která jsou stále v prototypovací fázi. Designéři přikládají důležitost tomu, aby jejich řešení byla použitelná v jakékoliv pohotovosti v celé Británii.

1 Průvodce Vytvoření modulárního systému značení s úkolem informovat pacienty a zmírnit úzkost a stres. Hlavním komponentem jsou velké tabule, vysvětlující kde člověk právě je, použité na všech možných místech od parkoviště až po čekárnu a stropy v chodbách sloužících pro transport ze sanitky. Za druhé leták s ‚mapou procesu‘ vysvětlující cestu pacienta na pohotovosti. Za další digitální obrazovky zobrazující aktuální informace např. o čekacích dobách. Navíc tu existuje i potenciál pro dotykové obrazovky a mobilní aplikace.

2 Personál Nové, na personál zaměřené školení s cílem podporovat efektivní práci s pacienty, posílit morálku a poradit, jak zvládat stres. Vyškolená bude vždy část

zaměstnanců z každého oddělení, která pak bude sdílet zkušenosti se svými kolegy. Osvojí si nové způsoby toho, jak zdravit pacienty a odpovídat na jejich dotazy, s cílem zajistit, aby pacientova návštěva začínala v pozitivním duchu. Zároveň bude personál povzbuzován k tomu, aby si všímal počtu incidentů, aby reflektoval svoje zkušenosti a sdílel je s managementem.



Cesta pacienta, žluté na modrém.

3 Příručka Ta má sloužit k šíření poznatků z výzkumu v rámci NHS, ukazovat na příčiny agrese a radit, jak se s ní vypořádat. Měla by sloužit jak stávajícímu personálu nemocnic, tak také architektům a designérům pracujícím na projektech s NHS.

Jaký to
mělo efekt?

Dosud tři nemocnice přijaly jedno nebo více z oněch řešení: Newhamská univerzitní nemocnice, Southamptonská všeobecná a Nemocnice sv. Jiří v jižním Londýně. Tým získal zpětnou vazbu z Newhamu, která je velmi povzbuzující:

„Od instalace nových informačních cedulí jsme viděli pacienty, jak na ně sami upozorňují ostatní a regulují tak jejich chování, což šetří čas sestrám a ostatnímu personálu. Jeden den začal někdo křičet, že nechápe, proč tu čeká. Jeden z pacientů v čekárně se zvedl a řekl mu, ať si přečte cedule.“

— staniční sestra na pohotovostním oddělení

„Ty informační tabule ukazují, že víme, co děláme, že jsem zorganizovaní a že máme plán, jak se postarat o každého. To je pro pacienty velmi uklidňující.“

— vedoucí sestra na pohotovostním oddělení

„Pacienti se nás ptají na méně otázek, což nám šetří hodně času.“

— recepční na pohotovostním oddělení

„Takhle by to mělo být na všech pohotovostech.“

— pacient

„Tobhle [nainstalovat informační tabule] jsme měli udělat už dávno.“

— vrchní sestra na pohotovostním oddělení

Součástí projektu bylo i nastavení podrobného evaluačního rámce, který posuzuje jak užitek řešení, tak náklady na změny.



ILUSTRACE: Sebastián Rubiano

Jak udělat divadlo zase cool

Proč tahle
případovka?

Jedním z prvních úkolů designéra je projít si službu jako běžný uživatel (pokud je to možné). A jedním z dalších je bavit se o službě se zaměstnanci na všech úrovních.

Použité metody: na vlastní kůži, mapování kontaktních míst, rozhovory ad.

Kdo: Design Silesia a Národní centrum pro produktový design a vývoj při univerzitě v Cardiffu (PDR)

Kde: Polsko

Divadlo není jen jeviště, ale i zákulisí. A v něm si design může zahrát hlavní roli.

Co se řešilo?

Divadlo se nachází ve městě Sosnowiec ve slezském regionu. Nedávná změna personální struktury vedla k zahrnutí moderních a současných divadelních her do dramaturgie, což návštěvníci divadla velmi dobře přijali.

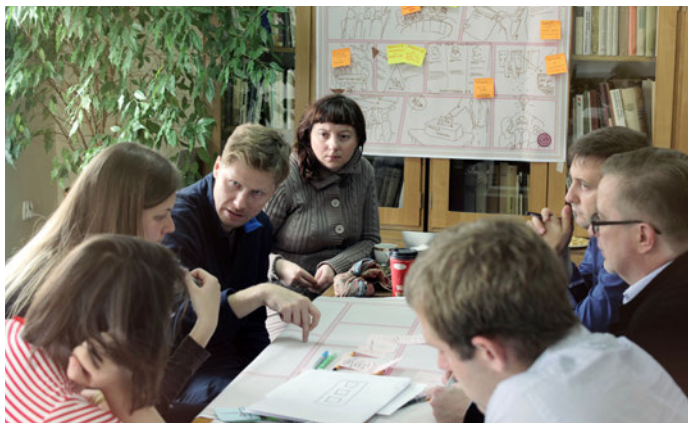
Výzvou pro divadlo ale bylo, jak lépe navázat kontakt se svými návštěvníky z pozice instituce. Vedení divadla chtělo zkvalitnit zážitek, který si návštěvníci z představení odnášejí. Stejně tak chtělo uvést v obecnou známost svoji novou avantgardní image a přilákat nové typy publika.

Jak to probíhalo?

Design Silesia dali dohromady tým a jako v případě žárského úřadu přizvali cardiffské PDR jako podporu při aplikování designového procesu na problémy či výzvy, které divadlo identifikovalo. Projektový tým se skládal ze tří profesionálních designérů (kteří byli vybráni na základě soutěže), jednoho mentora z PDR dvou zástupců z Design Silesia a dvou zástupců z divadla.

Tým začal hlubším pohledem na úvodní zadání a ujasňoval si, co přesně divadlo od designového procesu očekává. Bylo rozhodnuto zadání záměrně dále nespecifi-

kovat, ale spíše využít proces k průzkumu toho, jak by lepší a intenzivnější komunikace s návštěvníky divadla mohla vypadat. Zástupci divadla měli vcelku jasno v některých problémech, jimž se chtěli věnovat.



A bude to takhle, jsem řekl.

Starosti divadla se točily okolo nedostatku úsilí věnovaného udržení a přitahování nových návštěvníků. Ti považovali například značení v divadle za matoucí a proces nákupu vstupenek za frustrující. Několika konkrétními problémy bylo:

- Divadlo se nachází v postranní uličce, kterou by člověk kromě návštěvy divadla obvykle nešel.
- Divadlo sestává ze dvou budov s prázdným a neatraktivním prostorem mezi nimi.
- Značení je nejasné, např. z parkoviště do divadla nebo z foyer k sedadlům.
- Návštěvníci si mohou rezervovat vstupenky osobně v administrativní budově, ale když si je chtějí koupit před představením, musí na ně stát řadu před hlavní budovou a následně znovu vstoupit hlavním vchodem.
- Rodiče malých dětí mají tendenci divadlo nenavštěvovat kvůli absenci dětského koutku s dohledem.

Jeden člen týmu se zúčastnil divadelního představení jako běžný návštěvník, aby identifikoval různá kontaktní místa a pocítil zmíněné problémy na vlastní kůži.



To dá rozum.

Tým také udělal rozhovory na téma změn v divadle s personálem všech úrovní. Zaměstnanci, kteří se setkávají přímo s návštěvníky představení jako uvaděči nebo šatnáři, byli překvapeni, že s nimi někdo vůbec chce mluvit, jelikož nebyli zvyklí na konzultování podobných záležitostí s managementem.



Tak to zvizualizujem, ne?

Co bylo
výsledkem?

Designéři vytvořili doporučení týkající se jak zlepšení stávající zkušenosti návštěvníků, tak větších návrhů, jak přeměnit divadlo v prestižní prostor, který by přilákal nové a jiné typy návštěvníků.

Za účelem zlepšení stávající zkušenosti návštěvníků tým doporučil:

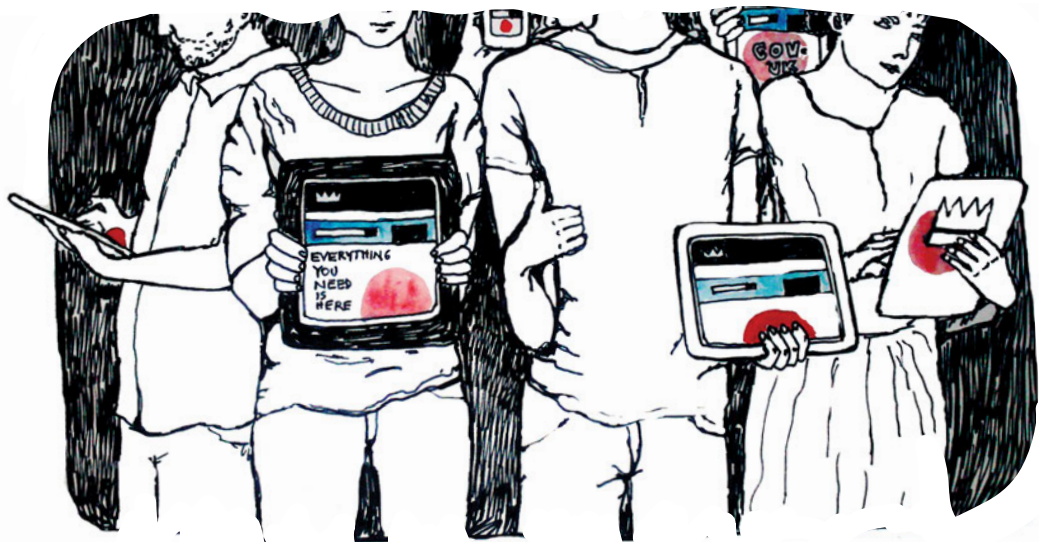
- Poskytnutí lepšího značení, aby navigace mezi parkovištěm, první a druhou budovou nebyla matoucí.
- Otevření vnitřní chodby mezi pokladnou a foyer, aby návštěvníci nemuseli opětovně vstupovat do budovy.
- Pomoc s dalším vývojem nově implementovaného online prodeje vstupenek.

A ty větší návrhy?

- Zavedení služby na hlídání dětí v průběhu představení.

- Pořádání festivalů v prostoru mezi dvěma budovami divadla, které by přilákaly lidi mimo divadelní sezónu a zvýšily by povědomí o divadle mezi širším okruhem lidí.
- Stálé poskytování aktuálních informací o divadelním dění; využití administrativní budovy k pořádání výstav; další vývoj webových stránek.

Tým také mluvil s manažery divadla o tom, že běžný personál divadla byl jimi vynechán z celého procesu změny. Vysvětlil jim důležitost těchto zaměstnanců, která tkví v tom, že jsou tvář divadla — oni jsou ti, s nimiž návštěvníci přichází do styku. Designéři doporučili, aby je management zahrnoval do diskuzí o jakýchkoli možných změnách v divadle a o tom, jak se jich případně dotknou.



ILUSTRACE: Magdaléna Ševčík

Státní správa, která umí digitálně



Proč tahle
případovka?

Britský Government Digital Service je totiž e-government, který funguje a dává se za vzor všude po světě.

Použité metody: sledování uživatelského chování na webu, prototypování, uživatelské testování na živém webu, sběr zpětné vazby ad.

Kdo: Britský úřad vlády

Kde: Velká Británie

V mnoha ohledech lze iniciativu britské vlády zaměřenou na digitální služby považovat za příklad použití designu služeb, a to ve velkém. Jedná se o rozsáhlý, komplexní a působivý projekt. Jde o příklad dobré praxe v oblasti poskytování veřejných služeb, který může napomoci rozšíření designového přístupu v celé státní správě.



Co se řešilo?

Služby britské vlády poskytované na internetu, jako jsou Directgov, Business Link, ale i stovky dalších webů ministerstev a státních agentur, se neúměrně rozrostly, staly se neefektivními a často i nepotřebnými. Od roku 2004, kdy většina začala fungovat, došlo v používání internetu k dramatické změně. Většina lidí má dnes přístup k internetu a považuje ho za první místo, kam jít pro informace. Zároveň se objevily nové technologie, které zjednodušují práci s velkými objemy dat a umožňují lepší pochopení potřeb uživatelů pro vytváření kvalitnějších služeb.

Další motivací ke změně byla ekonomická krize, která nutila vládu hledat chytřejší řešení známých i nových problémů. Dnes více než kdy jindy potřebují veřejné služby zvýšit efektivitu a pohodlnost užívání a zároveň snížit náklady.

Report internetové podnikatelky Marthy Lane Foxové z roku 2010 zvaný ‚Revoluce, nikoli evoluce‘ zastával myšlenku, že veřejné služby by měly být ‚standardně digitální‘. Ze zprávy vyplývá, že bude potřeba nastavit vysoké standardy designu služeb: digitální média nabízejí vládám skvělou příležitost pro komunikaci s veřejností, ovšem pouze v případě, že komunikace bude probíhat přes velmi dobře navržené kanály.

Jak to probíhalo?

Změnu vedl ministr Francis Maude, který v reakci na zprávu inicioval vznik vládní pracovní skupiny zvané Government Digital Service (GDS). Ta dostala za úkol přetvořit vládní služby na internetu tak, aby odpovídaly standardu služeb poskytovaných největšími digitálními hráči. Jak se ale záhy ukázalo, rozsah změny se nemezoval pouze na kopírování dobré praxe z komerční sféry.

Ben Terret, hlavní designér GDS, říká, že stránka byla vyvíjena „s *nekompromisním zaměřením na uživatele*.“ Týmu brzy došlo, že občané chtějí při styku se státem jednoduchost a rychlost. „*Jde o to najít podstatu potřeb*“, říká vývojář Frances Berrima, „*uživatelé nenavštěvují gov.uk, aby se pokochali našimi designéřskými schopnostmi. Chtějí si něco vyřídit a musí to být rychle*.“

Designéři zjistili, že lidé velmi často vyhledávají to, co si pracovně pojmenovali jako ‚rychlé odpovědi‘. Většina lidí, kteří hledají informace o dani z přidané hodnoty, potřebuje znát základní sazbu: 20 %. Proto designéři tuto informaci co nejvíce zvýraznili. Úspěšnost jednotlivých stránek na webu je měřena tzv. mírou odchodu.

Bounce rate, že?

Přesně tak.

Čím více uživatelů odejde po zhlédnutí jedné stránky, tím si jsou designéři jistější, že uživatelé našli, co hledali. Kupříkladu stránka se státními svátky má míru odchodů někde kolem 90 %.

Jednoduchost stránek je také výsledkem toho, že designéři vzali v úvahu potřeby tzv. extrémních uživatelů. Poté, co se snažili udělat stránky co nejpřístupnější dyslektikům, padlo rozhodnutí, že jednoduchá verze se použije pro všechny. Pomohla jim i konzultace s předsedkyní britské slepecké počítačové asociace, která sama využívá nástroje pro usnadnění navigace na internetu.

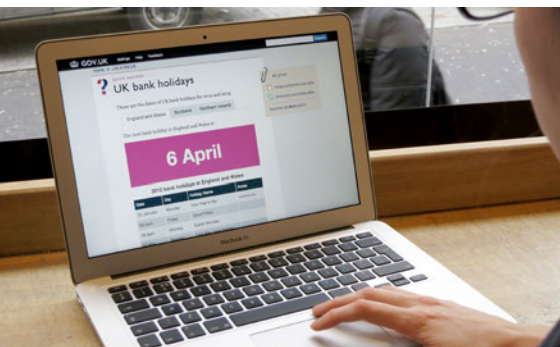
Kromě otázek, které si designéři celou dobu kladli, např. „*Jak by Apple vyřešil silniční daň?*“, vycházeli také z bohaté britské tradice designu pro veřejný prostor. Margaret Calvert a Jock Kinneir, kteří stojí za koncepcí dopravního značení v Británii, se stali poradci projektu. Stránka Gov.uk používá písmo New Transport, stejné jako to, které je založeno na tomto dopravním značení a je navrženo pro co nejpřehlednější čtení.



Co bylo
výsledkem?

Výše zmíněný report doporučoval pouze jednu internetovou doménu, která by zjednodušila a zrychlila přístup k vládním informacím a službám. Gov.uk je na tomto principu založena.

Došlo také k racionalizaci informační architektury. Dříve jste museli navštívit devět různých stránek, abyste se dozvěděli více o vládní politice ohledně Afghánistánu. Dnes je vše na jednom místě. GDS má také tým na posílení vztahů mezi uživateli a vládou, jehož úkolem je nejen vylepšovat on-line služby, ale také pomáhat se zaváděním nových, digitálních nástrojů do každodenní vládní správy v zemi. Jedna z podsekcí hlavní stránky Gov.uk zvaná Inside Government nahradí přes 350 stránek jednotlivých vládních úřadů a organizací.



Ještě že ne prvního.

Informace o tom, jak se lidé ve vztahu k vládním službám chovají, průběžně sleduje a vyhodnocuje.

Očekává se, že výsledky a přístup Gov.uk se rozšíří i do dalších organizací v rámci Inside Government. I z tohoto důvodu je zdrojový kód stránky otevřený a přístupný všem.

Jaký to
mělo efekt?

Gov.uk je skvělým příkladem toho, jak lze spojit hluboké porozumění potřebám široké skupiny lidí, velké datové celky a moderní technologie do unikátní, srozumitelné nabídky státních služeb. V roce 2013 získal portál cenu za nejlepší design od britského Muzea designu. Britský premiér David Cameron o něm také řekl, že napomohl k „modernizaci vztahu mezi veřejností a vládou.“

V březnu 2013 prohlásil ministr Francis Maude ve sněmovně, že vláda „považuje za svou povinnost zajistit, aby služby odpovídaly potřebám občanů, a nikoli, jak tomu často bylo v minulosti, potřebám státního aparátu.“

Gov.uk se také stala inspirací pro podobné projekty po celém světě. Ve Spojených státech lze její vliv vystopovat na portálech answers.honolulu.gov a utah.gov. Tim Brown, ředitel designové agentury IDEO, řekl: „*Velká Británie nám ukazuje cestu, jak s pomocí designového myšlení vytvořit kompaktní digitální službu pro všechny občany.*“ Další výrazná postava internetu Tim O'Reilly označil Gov.uk za největší posun v interakčním designu od dob původního Apple Macintoshe v 80. letech.



ILUSTRACE: Anna Bajor

Zdravotní sestry a koloběh směn



Proč tahle
případovka?

Protože se zaměřuje na organizační
změnu a procesní management —
a to v náročném prostředí.

Použité metody: pozorování, service blueprint, prototypování,
participativní metody: brainstorming se
zúčastněnými stranami, sběr zpětné vazby ad.

Kdo: Designová a inovační agentura IDEO
a zdravotnické sdružení Kaiser Permanente

Kde: USA

Mikropřípadovka o zlepšování procesu předávání informací mezi sestrami za účelem lepší péče o pacienty.

Co se řešilo?

Střídání směn v nemocnicích představuje jeden z problémů dotýkajících se kvality péče o pacienta. Při střídání směn je nutné, aby mezi zdravotními sestrami došlo k výměně informací a předání povinností s cílem zajistit efektivitu a kvalitu péče.

Kvůli optimalizaci procesu střídání směn mezi sestrami začalo zdravotnické sdružení Kaiser Permanente ve všech svých nemocnicích spolupracovat s agenturou IDEO. Cílem bylo vyvinout systém řešení, která by mohla být nasazena samotnými sestrami bez jakéhokoli rizika pro pacienty či personál.

Jak to probíhalo?

IDEO společně s Kaiser Permanente provedly sérii pozorování ve čtyřech nemocnicích. Po celý den a noc designéři sledovali střídání směn, aby porozuměli způsobu předávání informací mezi střídajícími se sestrami. Dále se zaměřili na další prvky, které by mohly mít vliv v předávání směny, včetně personálního obsazení, správy lůžek, převozu pacientů a dalších úkolů zdravotních sester.

Tým zjistil, že každá sestra měla svůj vlastní způsob prioritizace a komunikace při předávání směny. Na základě toho IDEO vytvořilo soubor klíčových aspektů, na které se designéři měli při návrhu změn zaměřit:

- časový harmonogram
- software
- předávání informací
- interakce s pacienty

Následovala ide-
ační a brainstormo-
vací fáze, na které
spolupracovali lékaři,
sestry i administrati-
vní pracovníci nemo-
cnice. Konečným vý-
stupem byly prototy-
py služby, které se po
tři týdny nepřetržitě
testovaly na jednom
vybraném zařízení. Prototypy se kontinuálně upravovaly na základě zpětné vazby od sester, které byly nadšené z toho, že mají přímý vliv na konečný výsledek.



Ilustrační obrázek IDEO jako z fotobanky.

Co bylo
výsledkem?

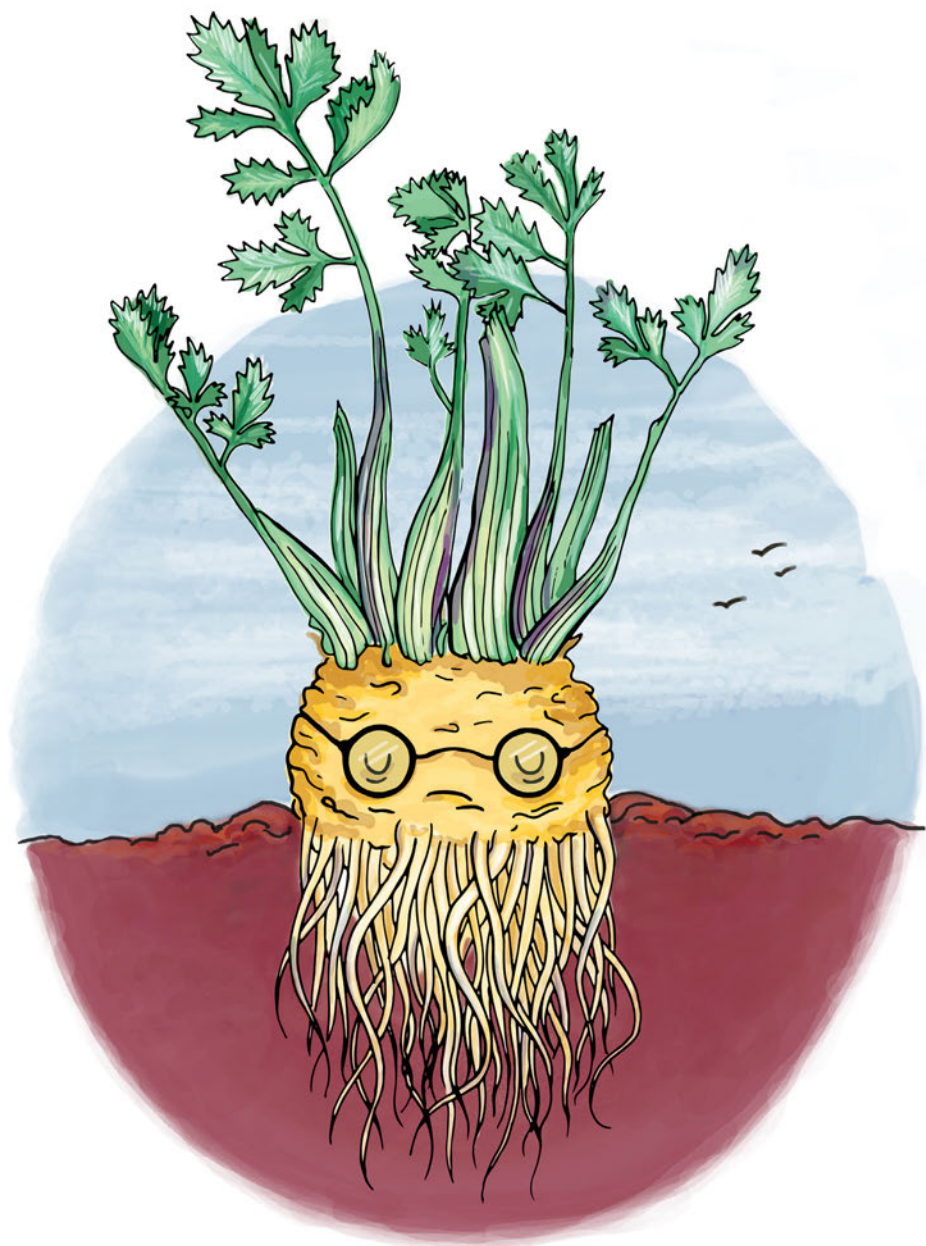
Poté co se nový proces úspěšně osvědčil v několika nemocnicích, Kaiser Permanente implementovalo spolu s IDEO vyvinutý program pro výměnu informací mezi sestrami v každé z 35 nemocnic.

V roce 2006 sdružení KP otevřelo inovační centrum v kalifornském Oaklandu, v němž sídlí plnohodnotná klinika, prototypovací prostor a interní inovační tým, aby mohl pokračovat ve vytváření a sdílení nových metod, nástrojů a dobré praxe (tzv. best practices).

Od implementace nového programu Kaiser Permanente dosáhlo snížení doby předávání směny, zvýšení bezpečnosti pacientů a chválu od Institute of Healthcare Improvement ve formě ocenění ‚the best practice‘ ve zdravotnické péči.



*Mimochodem, David Kelley
z IDEO zakládal tu známou
designovou d.school na Stanfordu.*



ILUSTRACE: Anna Bajor

Dědo, babi: Jezte, abyste byli zdraví



Proč tahle
případovka?

Jednak se v ní píše o zanedbávané oblasti péče o seniory, za druhé má projekt zásadní vliv na kvalitu života ve městě.

Použité metody: pozorování a rozhovory, prototypování, metody participativního designu: radikální analogie, validace uživateli, sběr zpětné vazby ad.

Kdo: Město Holstebro a agentura Hatch & Bloom

Kde: Dánsko

Redesign služby zajišťující jídlo seniorům přinesl obci, která si ho objednala, nečekaně mnoho ovoce. Nejen že přibýlo zákazníků a prodejů zdravých jídel, ale i mezi zaměstnanci došlo ke zvýšení pracovní morálky a pocitu satisfakce z odváděné práce. A nakonec přišlo i prestižní ocenění.



Co se řešilo?

Více než 125 000 seniorů je v Dánsku závislých na externích službách zajišťujících jim jídlo a očekává se, že se čísla budou v následujících letech zvyšovat. Většina seniorů má pocit, jako by ztratila svoji důstojnost, a přestala být aktivní, když si není schopna sama nakoupit a uvařit. To často vede k nižší kvalitě života, snížené chuti k jídlu a celkovému zhoršení zdravotního stavu. Nedostatečná výživa je velkým problémem mezi staršími lidmi. Na 60 % lidí žijících v domovech či penzionech pro seniory dostává slabou výživu a 20 % z nich je dokonce podvyživených.*

* Viz publikace Design for public good (ve zdrojích), strana 36.

Město Holstebro se rozhodlo, že svoje jídelní služby nastaví lépe, tak aby více odpovídaly potřebám obyvatel města a zvyšovaly jejich kvalitu zdraví a života.



Jak to probíhalo?

Inovační agentura Hatch & Bloom pracovala spolu se zástupci města na designu řešení, jež by pokrylo všechny aspekty systému rozvážkové jídelní služby.

Designéři z Hatch & Bloom provedli etnografický výzkum uživatelského chování, ve kterém se zaměřili na jak vyřčené, tak nevyřčené potřeby a přání. Skrze pozorování a rozhovory s uživateli se designéři dověděli, že jídelní služby souvisí s mnoha dalšími prvky mimo samotné jídlo: s obalem jídla, barvami, osamělostí, velikostí porcí a prostředím, kde se jí. A o nich se snažili více zjistit.

Velká část respondentů například neměla dobrý pocit, když před jejich domovem stála dodávka s velkým nápisem „JÍDELNÍ SLUŽBA HOLSTEBRO“.

Designéři uspořádali několik workshopů se seniory a stejně tak i s personálem kuchyně. Používali ideační metodu zvanou radikální analogie: práce s myšlenkou něčeho podobného, ale přece odlišného — v tomto případě s restaurací pro rodiny s dětmi — pomáhá totiž novým nápadům. Zaměstnancům kuchyně tým kladl otázky jako: „*Co kdyby seniory byli platícími hosty v restauraci?*“

Hatch & Bloom taktéž pozvali do kuchyně profesionálního šéfkuchaře, aby zvedl úroveň přípravy jídla a sebevědomí kuchařů a sdílel tipy týkající se aranžování, barevných kombinací a velikosti porcí za účelem zlepšení celkového gastronomického zážitku.

Z průběžných iterací, jež se testovaly s uživateli, postupně vyvstal nový návrh podoby služby.

Designový proces trval přibližně šest měsíců. Výdaje na něj ale byly omezené, agentura působila spíše jako konzultant, proto Holstebro primárně investovalo ve formě pracovních hodin personálu.

Co bylo
výsledkem?

Co znělo ze začátku relativně obyčejně — zlepšit jídelní služby — mělo nakonec mnohem větší dopad, než kdokoli ze zástupců města původně čekal.

Jídelní služba byla naprosto přetvořena. Byla přejmenována na Dobrou Kuchyni a spolupráce mezi kuchyňským personálem, domácími pečovateli a zástupci města funguje s větší efektivitou a transparentí.

A co to jídlo?

Jo, jasně...

V denní nabídce je k výběru více jídel a uživatelé mají možnost si objednat jídlo navíc, když čekají hosty. Popisy pokrmů byly upraveny tak, aby byly atraktivnější

a bylo z nich jasnější, jak má jídlo chutnat. Například: ne jen ‚játra s omáčkou, brambory a zelenina‘, ale ‚na pánvi smažená telecí játra s cibulkou a zálivkou, brambory posypané tymiánem a zelenina na másle‘. Nová menu berou také v úvahu osobní preference, takže dovolují zvolit si nejen



Vozím dobroty. Profesionálně.

mezi celými jídly, ale mezi různými přílohami. Stejně tak se počítá s úpravami menu a velikosti porce podle zdravotního stavu, třeba u obezity, podvýživy nebo cukrovky.

Orientace na uživatele nebyla pouhou metodologií v procesu redesignu, naopak, tento přístup se stal ústřední součástí služby. Uživatelé mají možnost sdílet s Dobrou Kuchyní svoji zpětnou vazbu a návrhy pomocí připravených pohlednic, jejichž obsah je nahlas předčítán na schůzích personálu a vystaven v kuchyních.

Toto vše je obaleno do atraktivní nové vizuální identity, včetně dodávek, obalů, menu lístků a zaměstnaneckých uniforem.



Jaký to
mělo efekt?

Dobrá Kuchyně vyhrála prestižní dánskou designovou cenu za rok 2008/2009 a byla představena ve více než 30 zemích světa. Hmatatelnými výsledky jsou 22% vzrůst počtu zákazníků, zvýšení pocitu satisfakce u zákazníků, 78% vzrůst prodejů zdravých jídel a zlepšení spolupráce mezi zainteresovanými institucemi.

Ohromně se zvedla image města, jak lokálně, tak i mezinárodně, a personál kuchyně se cítí mnohem šťastnější. „*Přestože nikoho nehledáme, dostává se k nám velké množství žádostí o práci, protože se o nás říká, že tu jsou lidi pyšní na svoji práci. Navíc jsme zaznamenali pokles v nemocnosti mezi zaměstnanci,*“ říká zástupkyně z Holstebro Anna Marie Nielsen.



ILUSTRACE: Viliam Vateha

Daňový systém pro nováčky



Proč tahle
případovka?

Protože je ukázkou takového nízkotučného designu — někdy stačí pár rozhovorů a následně drobná změna přístupu a komunikace.

Použité metody: rozhovory, pozorování, cesta službou ad.

Kdo: MindLab a dánská daňová správa (SKAT)

Kde: Dánsko

Relativně malý, cílený uživatelský výzkum pomohl poskytovatelům služby zefektivnit komunikaci s uživateli, aniž by bylo třeba velkého redesignu služby.

Co se řešilo?

V Dánsku mají lidé možnost vyřídit si daně přes internet na webových stránkách daňové správy. Nicméně někteří lidé tak jako tak kontaktují finanční úřady přes telefon nebo přicházejí osobně.

Dánská daňová správa (SKAT) předpokládala, že mladí lidé — digitální generace — je budou kontaktovat pouze skrz web. Překvapivě velké množství mladých navštěvovalo úřad s tím, že neví, jak elektronickou verzi používat. SKAT proto požádal MindLab (mezi-ministerský inovační tým zřizovaný vládou) o pomoc.

Jak to probíhalo?

MindLab udělal rozhovory s devíti mladými lidmi s různým vzděláním, od dokončené střední školy až po absolventy univerzity, a také se zaměstnanci finančního úřadu. Respondentů se designéři ptali jednak na pochopení procesu odvodu



Rozhovor: nebe, peklo, ráj a daně.

daně a jednak na to, kdo by jim podle nich měl s dotčným procesem pomoci. V druhé části se pak dotazovali na interakci mladých lidí s úřadem, např. na použitelnost webových stránek nebo reakce na e-mailovou komunikaci. Vedle toho MindLab vytvořil sérii skic ilustrujících průchod uživatele službou.

Ve většině případů mladí lidé očekávali, že SKAT zkrátka vyřídí vše za ně, protože je daňový systém vlastně vůbec nezajímal. MindLab a personál z finančního úřadu navštívil mladé právě v den, kdy obdrželi daňový výměr a tak bylo možné zjistit, jak k procesu přistupují.

Typický byl jednadvacetiletý Dennis, automechanik: vyplnění předběžného daňového přiznání online považoval takřka za nemožné. Jeho problém, společný s většinou dotazovaných, spočíval v tom, že nerozuměl formulacím úřadu jako ‚penzijní pojištění od zaměstnavatele‘, ‚předtištěný‘ nebo ‚zpětná daň‘.

MindLab pořídil sérii audio nahrávek s reakcemi mladých lidí a přehrál je na workshopu zaměstnancům SKATU. Personál úřadu si brzy uvědomil, že považoval za naprosto samozřejmé, že uživatelé rozumí jeho žargonu.

Co bylo
výsledkem?

Projekt byl příkladem par excellence, jak pár setkání s uživateli může poskytovatelům služby pomoci k tomu, aby vzájemná interakce byla jednodušší, rychlejší a srozumitelnější.

Dánský finanční úřad poznal, že by mohl lépe pracovat s mladými: pomoci jim porozumět, kde najít podporu a jak usnadnit online vyplňování. Podrobnosti ze studie byly následně použity pro další iniciativy ve spolupráci se zaměstnanci SKATU, např. vznikl projekt na zkvalitnění informačních materiálů pro daňové prvoplátce.



*Tak tohle jim pošlu na
finančák. Doporučeně.*



Pacient až na prvním místě

Proč tahle
případovka?

Na jedné straně hezky ilustruje důslednost, s jakou designéři postupovali, z čehož následně vychází i podrobný popis celého procesu. Na druhé straně ukazuje, že ne vždy vše vychází podle představ.

Použité metody: pozorování, rozhovory, na vlastní kůži, mapa kontaktních míst, service blueprint, mapa území, storyboard, cesta službou, prototypování, metody participativního designu: co kdyby? scénáře, validace uživateli.

Kdo: Zdravotní středisko pittsburghské univerzity a Univerzita Carnegie Mellon

Kde: USA

Centrum pro zvyšování kvality a inovaci při Zdravotním středisku pittsburghské univerzity (UPMC) zajišťuje zdravotníkům na všech úrovních podporu v oblasti zlepšování služeb a vzdělávání s cílem poskytovat excelentní péči o pacienty. Hlavním posláním centra je zajištění té nejvyšší úrovně péče o pacienty, kterou UPMC může nabídnout, a to mj. tím, že zrychluje zavádění jednotlivých zlepšení a sdílí dobrou praxi s veškerým zdravotnickým personálem.



Co se řešilo?

Neurochirurgická klinika přišla s inovativní technikou odstraňování mozkových nádorů a lézí. Na klinice se operovalo jednou za týden, během kterého primáře kliniky navštívilo až na 80 pacientů. Designový tým dostal za úkol snížit čekací doby (někteří pacienti čekali i 5 hodin), zefektivnit provoz a zlepšit značení na klinice.

Všichni pacienti a jejich rodinní příslušníci, stejně tak lékaři a zdravotnický personál, byli považováni za zúčastněné strany (či stakeholders), jichž je projekt dotýká. Věkové rozpětí pacientů bylo od teenagerů po seniory.

Jak to
probíhalo?

I. Výzkum

Klinika novým pohledem Po setkání se zaměstnanci Centra pro zvyšování kvality a inovaci vytvořil designový tým „mapu území“, aby vizualizoval jak potenciální příležitosti, na něž by se designéři mohli zaměřit, tak kolektivní poznatky o kli-

nice. Mapa území se stává ze zmíněných zúčastněných stran, prostředí, interakcí a předpokladů týkajících se designového projektu. Mapování je prvním krokem k úspěšnému porozumění celému problému.



Šrumec v čekárně

lé zkušenosti a zasazení problému by tým nedosáhl, kdyby sami designéři nenavštívili prostředí kliniky a nedostali se do kontaktu s pacienty a zdravotníky. Tým strávil celé dny pozorováním interakcí mezi pacienty a zdravotníky, aby dostatečně pochopil podstatu těchto interakcí. V další fázi následovaly individuální rozhovory s personálem i pacienty, a to jak v čekárně, tak v ordinacích. Ve studiu tým po-

Nicméně hlubokého porozumění ce-

stupně vizualizoval svá zjištění pomocí fotek a lepících papírků. Ty byly uspořádány do kategorií, aby pomohly identifikaci trendů a příležitostí ke zlepšení. Fotografie z kliniky také týmu pomohly udržet si určitou míru empatie s celým procesem a lidmi v něm tím, že je měl stále na očích.

Pochopení celého systému Aby tým pochopil zkušenost z kliniky jako celek, zmapoval si interakce mezi pacienty, personálem a lékaři pomocí metody zvané ‚service blueprint‘.



Takový schematický plán služby dalo by se říct.

Ty seš nějaký chytřej.

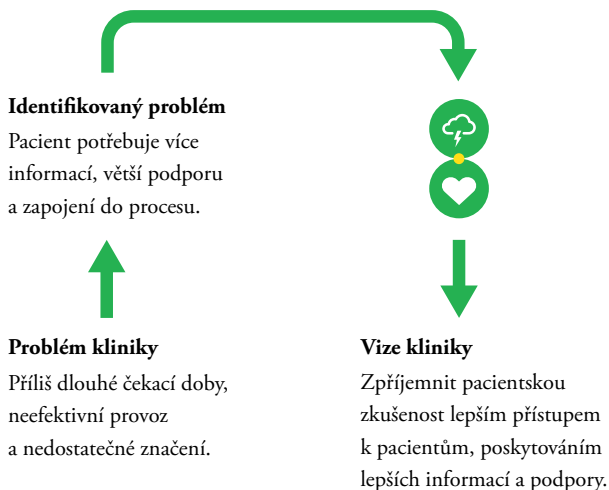


Vizualizace následně sloužila jako model typické pacientovy návštěvy. Odhalila veškeré interakce jak na straně pacienta se všemi různými kontaktními místy, tak na straně personálu a celého systému, který vlastně tyto interakce umožňoval. Takovéto zmapování služby pomohlo týmu dopodrobna si rozčlenit celkovou zkušenost z kliniky. Například byly jasně vidět různé časové úseky, kdy pacienti pouze čekali bez jakékoli interakce se službou.

Zapojení personálu Za účelem poskytování skvělých služeb, designéři taktéž pracovali s lidmi, kteří jsou ve výsledku zodpovědní za poskytování služeb kliniky. Tým se setkal se sestrami a ostatním personálem, aby s nimi sdílel výsledky výzkumu a zapojil je do participativních aktivit, aby lépe pochopil jejich perspektivu a zkušenosti.

II. Tvoření

Změna pohledu Organizace obvykle poznají, když s jejich službou něco neklape. Často je ale problém nejasný a jen předpokládáný. Jak bylo zmíněno, danými problémy byly čekací doba, efektivita provozu a značení v budově. Ačkoliv se jednalo o důležité aspekty, tým potřeboval prioritizovat a nadefinovat problém tak, aby odrážel poznatky získané z výzkumu.



V průběhu fáze přehodnocování problému tým úzce spolupracoval s Centrem pro zvyšování kvality a inovaci, aby společně určili, kam se nejlépe zaměřit. Protože přáním lékařů bylo vidět se s co nejvíce pacienty, tým se s lékaři dohodl, že směrem snižování čekací doby se nevydají. Nicméně místo vnímání čekání jako překážky tým navrhl využít onen čas jako příležitost k zapojení pacientů do aktivit týkajících se jejich potřeb. Designéři využili poznatky z výzkumu, aby přesvědčili Centrum o tomto směřování, a bylo jim to schváleno.

Participativní nástroje S jasnější vizí se tým vydal získat hlubší informace od pacientů s pomocí vytvořených kartiček, které měly pacientům pomoci představit si různé alternativní scénáře, jak by to na klinice mohlo fungovat. Na jedné z nich byl člověk hrající na klavír, na další řada počítačových terminálů nebo dřímající osoba. Kartičky fungovaly jako podněty, které pacientům pomohly vyjádřit přání a názory při ideálním cvičení s designéry, jemuž se říká „co kdyby? scénář“. Tým sesbíral veškerá data do další fáze.

Na operační sál Za účelem lepšího porozumění každému aspektu patientské zkušenosti se tým zúčastnil i jedné endonazální procedury.



To je do nosíku, co? Au!



Tvá empatie nezná mezí. Jednou z tebe bude velký citlivý designér.

Pobyt na operačním sále týmu pomohl vcítit se do kůže pacienta, poznat další stránku zodpovědnosti lékaře a porozumět potřebám rodiny operovaného.

Vizualizace informací Tým využil všechny získané kvalitativní informace a vizualizoval pacientův průchod službou, do kterého zakomponoval pocítované emoce (například při dlouhém čekání) a potřeby pacienta (informace k zákroku atd.). Vizualizace pomohla týmu celistvěji pochopit pacientovu zkušenost v čase a byla také využita k identifikaci příležitostí ke zlepšení. Například z ní vyšlo najevo, že při operaci jsou pacientovy potřeby zanedbatelné oproti potřebám jeho rodiny.

III. Reflexe

Tým si v průběhu pozorování všiml, že pacienti na vozíčku mají velké problémy s pohybem v čekárně. Navrhl tedy odstranění některých židlí a celkovou rekonfiguraci prostoru. Personál něco takového nikdy nenapadlo. Přestavět



Validace pacienty

nábytek nebyl vůbec špatný nápad — pacienti na vozíčku mohli lépe vjíždět do čekárny a nemuseli čekat ve vedlejší chodbě nebo na vyhrazeném místě vedle recepcce, jak to bylo dřív. Měli dostatek prostoru pro sebe i svou rodinu kdekoli v čekárně.

Výběr nápadů Na základě zpětné vazby od pacientů, kterou tým získal během rozhovorů, v nichž se využívaly výše zmíněné kartičky, designéři naskicovali ně-

kolik nových konceptů. Ze zhruba sedmdesáti nápadů vybrali deset a rozvinuli je ve storyboardech, které následně použili k validaci pacienty.

Sbírání zpětné vazby Tým znovu navštívil pacienty a jejich rodiny, tentokrát v ordinacích, kde čekali na příchod lékaře. Soukromí ordinace pomohlo pacientům rozpovídat se, dát otevřenou zpětnou vazbu na vybrané koncepty a sdílet svou zkušenost s lékaři a personálem. Po tomto posledním kole tým zfinalizoval svoje návrhy a připravil je k předání.



Co bylo
výsledkem?

Tým prezentoval soubor řešení, která sice mohla být zavedena individuálně, ale byla míněna jako části kompaktního celku, jehož cílem bylo zlepšit zkušenost s klinikou pro všechny: pacienty, jejich rodiny, personál i lékaře. Celá zkušenost je spolutvořena těmito čtyřmi skupinami, proto se v návrzích myslelo na zapojení každé z nich.

Každý z návrhů byl prezentován s popisem nápadu a storyboardem, který šikovně vizuálně a s pomocí příběhu vysvětloval, k čemu je dobrý. Jedním z dílčích návrhů byla brožura pro každého příchozího pacienta, kterou by klinika mohla zavést do svých služeb hned druhý den. Na druhou stranu ale prezentoval i komplexnější řešení, a sice Chat Kliniky, který by pacientům, personálu a lékařům dovolil navzájem komunikovat i jiným způsobem. Tento návrh byl doprovázen dvouminutovým videem a příklady uživatelského rozhraní.

Implementace řešení Centrum pro zvyšování kvality a inovaci spolu s dalšími zaměstnanci kliniky posoudili finální návrhy a velmi pozitivně je přijali. Na zdravotnický personál zapůsobilo úsilí vynaložené na pochopení potřeb pacientů i personálu. Již v průběhu projektu začal personál měnit své zvyky na základě

poznatků z výzkumu designového týmu. Jedno z největších pozitiv bylo namotivování a přesvědčení personálu o tom, že se může více zaměřit na pacientovu zkušenost a zavádět malé změny sám.

V tomto směru se dá považovat projekt za úspěšný. Nicméně jak to v nemálo designových a konzultačních projektech bývá, není jisté, zda budou všechna řešení implementována. V tomto případě došlo na klinice právě během roku, v němž tým prezentoval finální řešení, k velké obměně managementu a k dalším organizačním změnám, tudíž k zavedení návrhů nedošlo.

Dobrá

Školka



ILUSTRACE: Paulina Echeverri

Dobrá školka



Proč tahle
případovka?

Ukazuje nám, že při návrhu či provozu služby je třeba důkladně myslet na všechny zúčastněné strany i to, jak důležité je uvědomit si, kdo je skutečná cílová skupina.

Použité metody: výzkum od stolu (včetně různých interpretací faktů), pozorování, rozhovory, býčí oko, cesta službou ad.

Kdo: Designová agentura 1508, dánský Úřad pro podnikání a stavebnictví, Living Lab

Kde: Dánsko

Jak se pozná dobrá školka? V mnoha projektech se ukázalo, jak je pro vytvoření dobré mateřské školky důležité kvalitní zázemí, ty správné výukové postupy a zdravé pracovní klima. Projektů, kde se na školku pohlíželo jako na službu pro rodiče, je však pramálo.



Co se řešilo?

Designová agentura 1508, ve spolupráci s kodaňským Living Labem, realizovala pro dánský Úřad pro podnikání a stavebnictví projekt nazvaný Dobrá školka. Smyslem práce bylo prozkoumat každodenní život dětí, učitelů a rodičů v dánských mateřských školách. Cílem projektu bylo identifikovat a popsat, co dělá kvalitní službu kvalitní — a jak veřejně prospěšná služba, jako je péče o děti, může být zlepšena. Následujícím cílem pak bylo přijít s různými nápady a realizovatelnými návrhy, které by pomohly vyřešit některé z problémů, s nimiž se školky a rodiče potýkají.

Souvislosti Projekt Dobrá školka je jedním ze dvou pilotních projektů, které ukazují, jak se dá design služeb využít ke zlepšení veřejných služeb. Zmíněné piloty jsou první z řady demonstračních projektů, které rozjel dánský Úřad pro pod-

nikání a stavebnictví s podporou dánské vlády, jež vytyčila Dánsku za cíl být zemí s celosvětově špičkovým designem.

Zmiňovaný úřad nastavil pro tento pilotní projekt řadu kritérií.



Jako třeba?

*Třeba že řešení musí být finančně ne-
náročné, univerzální a realizovatelné
v krátkém časovém rámci.*



Partnerská spolupráce Projekt byl realizován ve spolupráci s kodaňským Living Labem, což je poradenská firma, která se specializuje na odhalování potřeb a analýzu každodenního života lidí s cílem identifikovat příležitosti pro inovace. Jako konzultační partner během realizace projektu posloužil Kodaňský institut interakčního designu (CID). Aktivními účastníky a přispěvateli byly Úřad pro podnikání a stavebnictví a město Kodaň.

**Jak to
probíhalo?**

Výzkumná fáze se skládala z výzkumu od stolu a práce v terénu.



Výzkum od stolu jako desk research?

No jasně!



Ten zahrnoval sběr a osvojení si znalostí z oblasti péče o děti, vč. různých pohledů na kvalitu péče o děti a výzkum sociálních trendů souvisejících s rodinným

životem a poskytováním veřejných služeb. Práce v terénu obnášela pozorování a polostrukturované rozhovory.



Metoda býčího oka pomáhá prioritizovat.

školky a pozorovali všechny vztahy a aktivity, včetně učitelů, a to po celý den od chvíle, kdy byla školka otevřena, až do jejího uzavření. Poté udělali jak s učiteli, tak s managementem školy rozhovory o tom, co charakterizuje obyčejný den ve školce, o celkovém běhu školky a o tom, jak pohlížíjí na péči o děti obecně.

Úřednická perspektiva Tým taktéž uskutečnil rozhovory s kodaňskými městskými zastupiteli ze sekce péče o děti a mládež ohledně jejich pohledu na mateřské školky jako veřejně prospěšné služby. Získal tak i politicko-administrativní pohled na věc. Rozhovory s úředníky daly týmu nahlédnout do prostředí kodaňských veřejných institucí a seznámily designéry s tamní běžnou praxí.

Pohled rodiče Spolu s kodaňským Living Labem tým sledoval čtyři rodiny s dětmi školkového věku po dobu dvou týdnů a získal tak možnost nahlédnout do jejich každodenního života, který pak zmapoval. Mapování zahrnovalo typický den dětí a jejich rodičů v dopoledních hodinách, odpoledne a ve večerních hodinách a dále pak den dítěte od chvíle, kdy bylo dovezeno do školky, až po jeho vyzvednutí.

Ve školce Designéři se účastnili běžného programu mateřské

Co bylo výsledkem?

Výzkumná fáze ukázala, co funguje dobře a co ne. Dále tým získal přehled potřeb a očekávání, jimiž jsou charakterističtí klíčoví uživatelé — rodiče. Na základě těchto poznatků designéři identifikovali celkem 12 hlavních problémů a závěrů, z nichž každý obsahoval možnosti a návrhy na zlepšení služeb z pohledu uživatelské zkušenosti. Rozdělili je do tří kategorií:

- Zkušenost rodičů s mateřskou školou, péče o děti obecně.
- Kontakt rodičů s mateřskou školou.
- Pracovní den učitelů.

*To zní trochu jako frontend,
touchpointy a backend.
Každopádně, co z toho?*

*Výsledkem byly dvě koncepce,
které obsahovaly řadu
jednotlivých myšlenek.*

Jedna z nich se zaměřila na synchronizaci očekávání rodičů a reality v mateřské školce. Její hlavní myšlenkou byl kufřík, který rodiče dostávají, když dítě do školky zapisují. Materiály v kufříku popisují cestu službou — mateřskou školou, na kterou se s dětmi právě vydali. Kromě toho kufřík navíc obsahuje informace o pravidlech a kultuře školky. Účelem těchto materiálů je do budoucna předejít možným nedorozuměním a špatné komunikaci mezi rodiči a školkou.

Druhá koncepce se zaměřila na naplnění potřeby rodičů mít přehled o tom, co jejich dítě vlastně ve školce dělá. Její součástí je řada prvků, které umožňují ro-

dičům získat konkrétní představu toho, co se děje v době mezi přivedením dítěte do školky a jeho vyzvednutím.

Koncepce 1: Kufřík

- Kontrakt: Obsahuje 10 základních pravidel, která jsou doprovázena ilustracemi a stručným popiskem. Jejich účelem je vystihnout zásady a kulturní normy, jež nejsou jinde popsány a které může být těžké komunikovat.



Jako třeba?

*Jedno z pravidel například říká,
ať rodiče mávají na rozloučenou
jednou a těsně předtím, než odchází.*



- Obrázková knížka: Popisuje každodenní život školky. Ukazuje rodičům, co všechno mají učitelé na starosti a není to třeba na první pohled vidět. Knižka je modulární a může tak sloužit dětem i rodičům.
- Na památku: Kufřík se dá používat jako úschovna obrázků, které jejich dítě ve školce vytvořilo.

Koncepce 2: Mám přehled

- Stavebnice: Pomocí skládání jednotlivých dílků s ikonkami můžou děti popsat, jak strávily svůj den. Rodiče tak hned mohou poznat, jestli děti byly ten den venku, kreslily si, hrály divadlo a podobně. Hodí se to např. i rodičům, kteří nemluví dánsky.
- SMS notifikace: Upozorňují rodiče v případě, že bude jejich dítě učit náhradní učitel a jestli mají potomka přivést třeba do jiné třídy než obvykle.
- Kamarádi: Webová aplikace, která vizualizuje, s kým nejvíce dítě interaguje. Dítě může dostat prstýnek nebo přívěšek s RFID čipem, který registruje jeho vzdálenost.

- Digitální zápisník: Umožňuje rodičům dostávat informace o denních aktivitách ve školce na mobil nebo online. Zápisník učitelé alespoň jednou za den aktualizují.

Projekt byl předložen dánskému Úřadu pro podnikání a stavebnictví, který jej používá jako demonstrační projekt jak pro státní orgány, tak pro designérské firmy. Aktuálně se diskutuje možnost spolupráce s dalšími městy, která projevila zájem o implementaci některého z řešení.

Na závěr



Co si z toho
odnést?

Třeba, že design služeb a designové myšlení není jen nějaká prchavá móda. Pochopitelně není jedinou a ultimátní odpovědí na to, jak inovovat, jak dělat lepší produkty a služby pro lidi. Ale je to určitě přístup, který má své výsledky.

Třeba, že výzkumnou část není radno podceňovat. Ačkoliv může na někoho působit výraz ‚výzkum‘ trochu moc akademicky, nejde ve většině případů o nic jiného než o systematické vyhledávání na internetu, v knížkách či jiných publikacích (tj. výzkum od stolu) a o rozhovory, pozorování, případně doslovné vžití se do role uživatele (tj. terénní výzkum). Člověk, který je běžně v kontaktu s uživateli nebo se určité oblasti dlouhodobě věnuje, má samozřejmě jinou výchozí pozici než někdo, kdo se s nimi vůbec nevidí nebo se s řešenou problematikou začíná teprve seznamovat.

Třeba, že experimentovat je okej, často i super. Někdy to vyjde, někdy ne. Od toho si designéři vymysleli prototypování a iterace.

Třeba, že design služeb není žádná kvantová fyzika. Člověk si nemusí nutně vždycky zvát do své instituce designéry. Sice pomůže, když nějakého zkonzultuje, ale někdy zkrátka na začátek stačí vybrat si vhodnou metodu a dát se do toho. Nicméně designéra, který má design v krvi, to úplně jednoduše nenahradí — záleží na šíři záběru projektu.

Třeba, že je klíčové porozumět celé komplexitě věci a že ten proces není vždy lineární. A to skrze výzkum, experimenty, testování a sběr zpětné vazby, které se někdy na pořadu dne vyskytnou spíše organicky než spořádaně podle plánu.

Třeba, že je důležité správně si definovat účel, který má služba či její inovace naplnit. Až potom vymyslet, jak toho přesně docílit. A hlavně mít ten účel stále na paměti.

Třeba vás napadá, že by něco takového jako ve vybraných případech u nás nešlo. Spojte se s námi tak jako tak, třeba spolu něco vymyslíme a napíšeme o tom do další publikace.



Zajímá vás, co na to říkám?

Tak určitě.



Protože chceme posunovat věci kupředu, rádi od vás na publikaci dostaneme zpětnou vazbu. Na dobré i špatné věci. Bude pro nás totiž směrodatná. Sbíráme ji na bit.ly/10pripadovek.

Exotická slovíčka

Berte jen v úvahu, že se jedná o krátké, spíše zjednodušené vysvětlivky.

bounce rate str. 41 — počet lidí v procentech, kteří opustí web po zhlédnutí jedné stránky

býčí oko str. 75, 78 — metoda, která pomáhá ujasnit si priority, používá k tomu diagram terče

cesta službou str. 25, 59, 65, 75, 79 — zmapování či zaznamenání cesty uživatele při průchodu službou

co kdyby? scénáře str. 65, 69 — ideační i výzkumná metoda, od účastníků workshopu se zaznamenávají reakce na různé scénáře

desk research str. 25, 27, 75, 77 — výzkum od stolu, sběr a vyhodnocení informací z internetu, knížek a jiných publikací

dvojitý diamant str. 25, 28 — designový proces se čtyřmi fázemi

iterace str. 55, 83 — nová verze (př. prototypu služby) v procesu vývoje

kontaktní místo str. 15, 19, 21, 33, 35, 65, 68 — místo či moment interakce mezi uživatelem a službou, užívá se též přejatý anglický výraz „touchpoint“

mapa území str. 65, 67 — zobrazuje zúštěně strany, interakce mezi nimi a prostředí, v němž k nim dochází, příp. další detaily

na vlastní kůži str. 13, 19, 33, 35, 65 — výzkumná metoda, průchod službou na vlastní kůži (a příp. jeho zaznamenání), nazývána též safari službou

persona str. 19, 21 — sepsaný profil imaginární osoby, která reprezentuje typického uživatele, vychází ze znalosti cílové skupiny a zpravidla bývá více než jedna

radikální analogie str. 53, 55 — ideační metoda, která pracuje se srovnáváním výrazně odlišných služeb, produktů či situací a díky tomu snáze odhalí nové souvislosti

service blueprint str. 47, 65, 68 — schematický plán služby mapující interakce a procesy, nazýván též metodou bi-zón

stakeholder str. 13, 16, 47, 67, 75 — člověk, kterého se služba nějakým způsobem dotýká (př. uživatel, poskytovatel, zřizovatel, investor)

stínování str. 19, 21 — výzkumná pozorovací metoda, při níž je designér „stínem“ uživatele či poskytovatele služby, užívá se též přejatý anglický výraz „shadowing“

storyboard str. 65, 71 — série obrázků znázorňující návrh, jak se bude služba nebo její část využívat

user-centered design str. 28 — design, který vychází z potřeb, přání a schopností uživatele

validace uživateli str. 53, 65, 70 — ověřování nápadu, prototypu, nové iterace uživateli

Kdo kreslil
ty ilustrace?



Anna Bajor

Absolventka průmyslového designu z Krakova, která navrhuje hračky v BAJO toys. Kromě nich ráda pracuje se šperky a nábytkem. Užívá si dezerty, Montyho Pythona a postmoderní myšlenky.

Portfolio: [behance.net/armatys](https://www.behance.net/armatys)



Paulina Echeverri

Grafická designérka, nadšená fotografka, gurmetka a bibliofilka z Kolumbie. Sbírá vzpomínky ve formě fotek, textů, obrázků nebo pohledů.

Portfolio: issuu.com/anapaulina/docs/portafolio_paulina_echeverri



Tomáš Jirků

Baví ho ilustrace, ať už klasičtější nebo částečně na počítači. Baví ho barva a surrealističtější motiv: malba i graffiti. Baví ho beach volejbal a taky dobré červené víno.

Portfolio: [fb.com/tomji29/photos_albums](https://www.facebook.com/tomji29/photos_albums)



Sebastián Rubiano

Ilustrátor a grafický designér z kolumbijské Pereiry s intolerancí laktózy. Bere ho vizuální komunikace, sci-fi a jednorožci.

Portfolio: behance.net/sebastianrubiano



Magdaléna Ševčík

Kráčí kreativně všemi směry. Pohybuje se volně napříč médii – od kresby po malbu, od ilustrace ke konceptuální fotografii.

Portfolio: magdalenasevcik.tumblr.com



Markéta Šimková

Kresba je pro ni výzvou, útekem od každodenní reality. Místo pro papír, tužku a snění.

Portfolio: fb.com/pages/Plastic-dog/396432513781884



Viliam Vateha

Mladý básník a umělec. Jeho tvorba je inspirovaná ruským formalizmem. Ve svých dílech využívá kompozici kontrastu ad absurdum.

Portfolio: artspina.wordpress.com

Naše zdroje

1508. *Can you design a service?* [online]. Kodaň, 2006, 85 s. [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: designforservice.files.wordpress.com/2010/03/servicedesignbog_uk_web.pdf

DESIGN COUNCIL et al. *Design for public good*. Londýn, 2013, 97 s. Dostupné také z: designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20for%20Public%20Good.pdf

DESIGN SILESIA; PDR. *Designing effective public services: a practical guide for public service managers*. Katowice: Marshal's Office of Silesia Region, 2013, 77 s. ISBN 978-83-62023-65-3. Dostupné také z: http://www.design-silesia.pl/pl/files/multimediu/manual_www.pdf

IDEO. *Nurse Knowledge Exchange* [online]. 2005 [cit. 2014-03-07]. Dostupné z: ideo.com/work/nurse-knowledge-exchange

MAYA DESIGN. *Carnegie Library*. Pittsburgh, 2005. Nepublikovaný dokument.

STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. *This is Service Design Thinking: basics, tools, cases*. Amsterdam: BIS Publishers, 2011, 376 s. ISBN 978-90-6369-256-8.



Jak ocítovat
tuhle publikaci?

ŠMEHLÍK, David. *K čemu je design služeb?: 10 případovek z veřejné sféry*. Brno: Flow, 2014, 96 s. ISBN 978-80-905480-3-9. Dostupné také z: eknihy.knihovna.cz/static/files/k-cemu-je-design-sluzeb.pdf

Předžvýkané verzi, která by šla rovnou nahrát do dlouhodobé paměti lidského mozku, vedení příliš nefandilo. Pdfko tudíž budete muset přechíst postaru.



Jak se říká?

Díky moc Bety Škytové, Steffi
Černé, ilustrátorům a Irči
Iškíevové, Martovi Carterovi,
Andrei Šmehlíkové, Honzovi
Martinkovi, Barči Buchtové,
Peťovi Škyříkovi, Pavlíně
Mazáčové, Marušce Dorazilové
a vpředu i vzadu zmíněným
Julči, Ádovi a Matějovi. Lízátka
si vyzvedněte u mě v kabinetu.

**Poděkování za poskytnutí
případovek k překladu
a vstřícnost**

Ailbhe McNabola (Design Council), Agata Woźniak (Marshal's Office of Silesia Region), Jakob Schneider (This is Service Design Thinking), Rudolf van Wezel (BIS Publishers), Mikkel Jespersen (1508), Elaine Zelmanov (MAYA Design), Sheila T. Jackson (Carnegie Library of Pittsburgh).

K čemu je design služeb? **10 případovek z veřejné sféry**

Publikace obsahuje autorský překlad
deseti případových studií z vybraných
publikací zmíněných ve zdrojích.

Podíleli se na něm: Julie Haladová,

Adam Hazdra a David Šmehlík.

Grafická úprava a sazba: Matěj Málek

Odpovědný redaktor: David Šmehlík

Vytiskla Tiskárna Didot.

Vydalo nakladatelství Flow v roce 2014.

Brno, Hochmanova 2177/13

IČO: 01549316

ISBN 978-80-905480-3-9





EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



**OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost**



INVESTICE
DO ROZVOJE
VZDĚLÁVÁNÍ

