

# Human centered design v sociálních službách

Příručka metodiky



Autorky: Lenka Veselá, Marta Fedorková

Na projektu se podíleli:

Jana Bubnová, Rudolf Čihák, Michaela Jelínková, Ondřej Jirkovský, Leona Masare, Michal Reynaud, Hana Šmýdová Máková, Tereza Štolbová, Dalibor Tomko

Partneři projektu:

Domov U Biřičky, Hradec Králové; Městská správa sociálních služeb Kadaň; Domov důchodců Ústí nad Orlicí; Domov u fontány, Přelouč; Domov se zvláštním režimem, Krásná Lípa; Sanco-PB s.r.o.; Dakonie ČCE - středisko v Krabčicích; Domov Dědina, Opočno; Dakonie ČCE - středisko Rolnička; Domov pro osoby se zdravotním postižením Sulická; Život bez bariér, Nová Paka; Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR; Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií

Grafická úprava a návrh obálky: Eliška Skarolková

Vybrané fotografie: Kristina Rigová

Příručka vznikla v rámci projektu „Individualizovaná péče pro seniory a handicapované – uplatnění metody Human-Centered Designu v sociálních službách“ (CZ.03.3.X/0.0/0.0/15\_024/0003813), který byl podpořený finančními prostředky z ESF a ze státního rozpočtu v rámci Operačního programu Zaměstnanost.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Publikace vychází v tištěné i elektronické podobě. Obě verze jsou – vyjma fotografie – zveřejněny pod licencí Creative Commons BY-NC-ND 3.0 CZ, tedy dále šířitelné za podmínek „Uveďte původ–Neužívejte komerčně–Nezpracovávejte“. Přesné licenční podmínky najdete na adrese <https://www.creativecommons.cz/licence-cc>



# ÚVOD A PODĚKOVÁNÍ

V ruce držíte příručku určenou všem, kteří hledají nové způsoby, jak dělat lepší produkty a služby, zejména pak v sociálních službách, neziskovém sektoru, či veřejné sféře obecně.

Příručka poslouží pro první seznámení s metodikou Human centered design (zkráceně HCD, lze přeložit jako Design zaměřený na člověka) a ukáže možnosti jejího využití v jiném než komerčním kontextu. Najdete v ní vybrané postupy a techniky, které Vám umožní vyzkoušet si základy této metodiky v každodenní práci.

Tento dokument vznikl na základě reálného inovačního procesu v jedenácti českých pobytových zařízeních sociální péče pro seniory a handicapované. Popisuje vybrané HCD techniky a postupy, které se v rámci pilotního projektu osvědčily jako užitečné a dobře uplatnitelné pro zlepšování služeb v českém nekomerčním kontextu.

Budeme rádi, pokud vás níže popsané postupy inspirují, až budete příště v rámci své práce (nebo i mimo ni) řešit nějaký zapeklitý problém, zvažovat neprošlapané cesty, hledat neotřelá řešení, či snažit se prosadit nápady na zlepšení.

Rádi bychom poděkovali odvážným účastníkům z řad zapojených organizací, kteří s námi celým pilotním procesem prošli a pomohli dovést první várku konkrétních zlepšení do praxe. Bez jejich zkušeností a nasazení by řada námětů na zlepšení péče ani samotné metodiky nevznikla. Díky patří také týmu z oddělení sociálních inovací Ministerstva práce a sociálních věcí za jejich progresivní myšlení a zápal pro věc.

Tým IdeaSense

# OBSAH

---

ÚVOD	3
O METODĚ	6
NASTAVENÍ PROJEKTU	16

<b>EMPATICKÉ POROZUMĚNÍ</b>	<b>26</b>	<b>INSPIRACE A ANALÝZA</b>	<b>48</b>	<b>IDEACE</b>	<b>60</b>
-----------------------------	-----------	----------------------------	-----------	---------------	-----------

---

Pochopení cílové skupiny  
Koho do výzkumu zahrnout  
Důležité principy výzkumu  
Hlubkový rozhovor  
Na co se v rozhovoru ptát  
Jak se správně ptát  
5 x „A proč?“  
Časová osa  
Třídění kartiček  
Projektivní techniky  
Projektivní otázky  
Asociace, analogie, metafory  
Obrázek to řekne za vás  
Projektivní fotky  
Pozorování  
Několik tipů pro pozorování  
Komentovaná prohlídka  
Stínování  
Moucha na stěně  
Hodina života  
Den v životě

Jak si udělat celkový obrázek o tématu  
Rešerše a výzkum „od stolu“  
Dobrá praxe odjinud  
Kdopak by se analýzy bál  
Analýza krok po kroku  
Výtah zjištění  
Tematické shluky  
Insighty - klíčové vhledy  
Klíčové problémy k řešení

Žádný nápad není špatný  
Kreativní rozcvičky na rozehtání  
Techniky pro generování prvních nápadů  
Tichý brainstorming  
Brainstorming “Jak by to řešili v ...?”  
První nápady a jak s nimi pracovat  
Rozpracované nápady  
Jak vybrat nejslibnější nápady  
Bodování nápadů dle kritérií výběru  
Hlasování N/3  
Top 3 nápady  
Prioritizace na osách

## PROTOTYPOVÁNÍ

---

Co jsou prototypy a proč se vyplatí  
Principy prototypování  
Jak postupovat při prototypování  
Různé formy prototypů  
Skica s popisem  
Služba jako komiks  
3D modely  
Prototyp v životní velikosti  
Hra v rolích

## 72 TESTOVÁNÍ

---

Proč je důležité nápady otestovat  
Tipy, jak dobře testovat  
Na co se při testování ptát

## 84 REALIZACE

---

Proč se věnovat business modelu  
Business Model Canvas v minimalistické verzi  
Finanční rozvaha – kolik nás to bude stát  
Pilotní provoz

92

---

ZÁVĚR	100
OD PROBLÉMU K ŘEŠENÍ	102
KDE SE DOZVÍTE VÍC	106

”

*Někdy se kvůli profesní slepotě nemůžete  
hnout z místa.*

“

- sociální pracovníce, Domov pro seniory

# O METODĚ

**Proč a kdy sáhnout po metodě HCD**

**Na čem je přístup postaven a z jakých principů vychází**

# O METODĚ

## Design zaměřený na člověka v sociálních službách

Human centered design (HCD), v českém překladu také „design zaměřený na člověka“ nebo „na uživatele zaměřený přístup“ (někdy také anglicky „design thinking“ či „service design“), je soubor metod a nástrojů pro navrhování lepších služeb a produktů. Zatímco v zahraničí se osvědčil i při modernizaci veřejných služeb a vytváření sociálních inovací, v českém prostředí je zatím využíván převážně ve firmách. Společnost IdeaSense tuto metodiku dlouhodobě používá a snaží se o její přesah do jiné než komerční sféry. Ministerstvo práce a sociálních služeb podpořilo snahu tento postup vyzkoušet i v českých sociálních službách. Výsledkem byl pilotní projekt zaměřující se na možnosti využití metody v různých typech zařízení sociálních služeb.

Vzhledem k probíhající proměně sociálních služeb se tato zařízení ocitají v těžké situaci. V rámci deinstitucionalizace dochází k postupnému odstraňování ústavních prvků a větší pozornost má být věnována individuálním potřebám uživatelů. Rostoucí očekávání ohledně kvality a přizpůsobení péče klientům násobí požadavky na poskytovatele a vede k poptávce po nových cestách v hledání lepších služeb.

Kde jinde pak uplatnit metodu počínající u uživatelů a jejich potřeb, když celá sféra sociálních služeb směřuje ke službám, které budou respektovat svobodnou vůli klientů a fungovat tak, aby jim umožnily žít podle svých představ bez nutnosti přizpůsobovat se ústavním řešením a typizovaným službám?

Přístup zaměřený na člověka není ale v sociálních službách novou či neznámou záležitostí – řada zařízení se k němu otevřeně hlásí a odkazují přitom na směr v humanistické psychologii a psychoterapii, jehož autorem je americký psycholog Carl Rogers. Jedná se o přístup založený na empatii – vcítění do druhého, jeho pozitivním přijetí a porozumění. Jde o přístup, který zohledňuje pohled uživatelů a pracuje s jejich individualitou. Jedním z nástrojů, který čerpá z přístupu zaměřeného na člověka může být i individuální plánování.

Proč je human-centered design v současné době tak populární? Klasické postupy inovování služeb a produktů nenabízí dlouhodobě funkční a udržitelná řešení. Firmy i instituce jsou pod neustálým tlakem, aby řešily problémy co nejrychlejšími nebo nejlevnějšími způsoby. A kvůli tomuto tlaku pak spíše vznikají pouze krátkodobé záplaty na problémy než opravdová vylepšení, která vydrží. Je to také proto, že o nich většinou rozhodují lidé stojící příliš daleko od problému, který má služba nebo produkt lidem řešit. Opravdu účinné a adresné služby musí začít přímo u lidí, pro něž jsou navrhovány, ne u kulatého stolu na poradě. Navrhnout a zrealizovat do detailu funkční a ze všech aspektů skvělý produkt nebo službu ale není nic snadného. Nicméně můžeme se opírat o soubor dlouhodobě prověřených technik a postupů.



## ○ pilotním projektu

Cílem projektu bylo na dostatečně široké skupině zařízení různých typů otestovat co nejširší škálu nástrojů a obecný přístup HCD v českém kontextu a zjistit, jestli by postupy mohly být přínosné pro zaměstnance těchto zařízení a další aktéry. Do projektu „Individualizovaná péče pro seniory a handicapované – uplatnění metody Human-Centered Designu v sociálních službách“ tak bylo zapojeno 11 pobytových zařízení ze 3 typů partnerských organizací po celé republice: domovů pro seniory (DS), domovů se zvláštním režimem (DZR) a domovů pro osoby se zdravotním postižením (DOZP).

Projekt probíhal od června 2017 do listopadu 2018. V průběhu léta 2017 tým IdeaSense realizoval hloubkový výzkum u všech zapojených partnerů. Základním cílem bylo prozkoumat, jak zjišťování, průběžné zaznamenávání a naplňování individuálních potřeb klientů probíhá, a především identifikovat nenaplněné potřeby uživatelů služeb. Výstupem této fáze byl přehled klíčových témat pro tři zmíněné skupiny zařízení (DS, DZR a DOZP) a vybrané otázky k řešení.

V rámci následných společných pracovních setkání jsme se zástupci jednotlivých zařízení společně vygenerovali velké množství rozmanitých nápadů ke klíčovým otázkám. Tyto nápady jsme dále rozvíjeli v sérii intenzivních prototypovacích workshopů. V rámci těchto setkání jsme vzniklé nápady otestovali s potenciálními uživateli dané služby a na základě jejich připomínek upravili. Vybrané prototypy jsme spolu s účastníky dopracovali do formy pilotních řešení, tedy konkrétních nových nebo upravených zlepšení začleněných do praxe daných zařízení. Součástí celého procesu bylo také hodnocení projektu – evaluace.

## Na jakých principech HCD funguje

**Spoluúčast a spolupráce s uživateli** - představuje zásadní princip metodiky HCD. V centru našeho snažení jsou lidé, kterých se má řešení týkat. Spolupodílí se na vytváření výsledné inovace. Testujeme s nimi různá a upravujeme nápady podle jejich zpětné vazby. Koncový uživatel má v tomto postupu ústřední roli i poslední slovo. Navíc pracujeme v týmu v duchu hesla „více hlav více ví“. Zejména více hlav s rozmanitými zkušenostmi a pohledy na věc. Filozofie tohoto přístupu je tedy vysoce humanistická, inkluzivní a participativní.

**Nezatíženost předpoklady** – na rozdíl od klasických výzkumných postupů nezačínáme v tomto procesu ověřováním vlastních pracovních hypotéz. V průběhu celého procesu jsme otevření novým pohledům a interpretacím a vše si ověřujeme – zejména očividné pravdy, obvykle nezpochybňovaná pravidla, zažitá postupy či jednoduchá vysvětlení.

**Proces je nelineární a iterativní.** I když se vznik nové služby nebo produktu popisuje jako přímočará cesta z bodu A do bodu Z, v realitě bývá proces dlouhou sérií experimentů, pokusů, ale i omylů. Občas je potřeba, abychom se vrátili o krok (nebo i tři) zpátky – tzv. iterovali. Nejdeme na první dobrou, zkusíme a musíme být ochotni dělat chyby a učit se z nich.

**I když je proces flexibilní, je pevně ukotven záchytnými body**, fázemi, které nelze přeskociť, musí vždy proběhnout a mají svá pravidla. I když je proces nelineární, drží vás v mantinelech ověřeného návodu, jak se na cestě neztratit, a záchytných stanovišť jednotlivých fází. Ověřené dílčí postupy tvoří oporu v procesu.

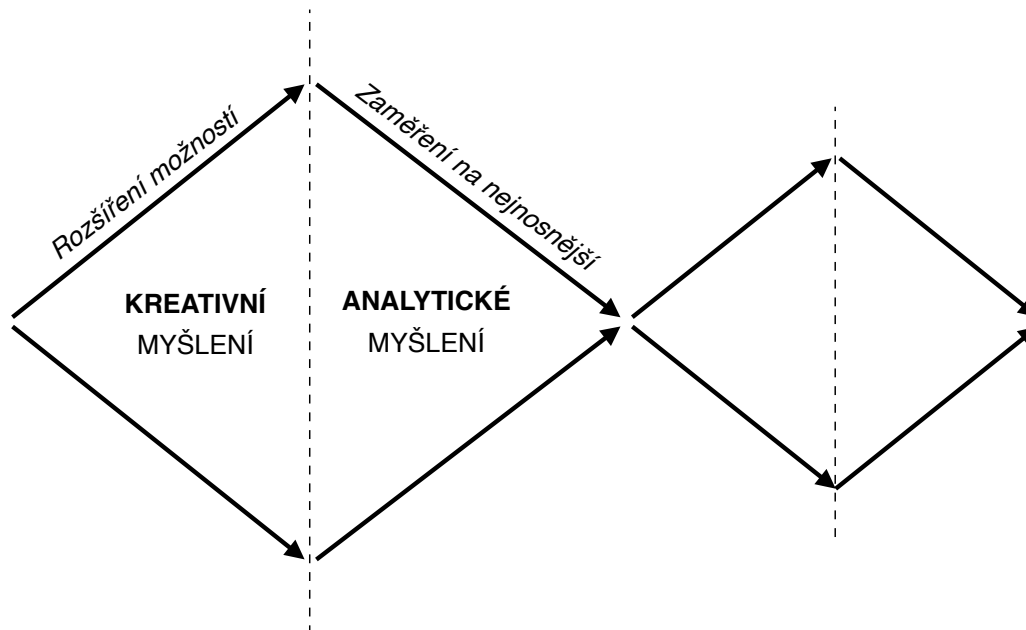




**Střídání a oddělování dvou odlišných typů myšlení: kreativního a analytického** - Kreativní myšlení používáme, když si rozšiřujeme obzory, sbíráme data, vymyslíme řadu řešení a hledáme nápady. Analytické, když chceme zúžit naše možnosti a dojít k nejlepšímu řešení.

V typickém průběhu vývoje nové služby dle HCD se tyto dva módy opakovaně střídají:

1. Ze začátku objevujeme naše téma nebo skupinu lidí a postupujeme ze široka, vnímáme problematiku v celé její šíři a souvislostech, čerpáme informace z různých zdrojů.
2. Postupně přepínáme do kritického, analytického typu myšlení, třídíme, vybíráme, zaměřujeme se, snažíme se zaostřit na konkrétní otázky.
3. Pak opět popustíme uzdu fantazii a kreativnímu myšlení a tvoříme bez hranic, vymyslíme různé cesty pro inovativní řešení.
4. V další fázi pak opět racionálně „osekáváme“ množství vzniklých nápadů, vybíráme a doladujeme ty nejnositelnější.



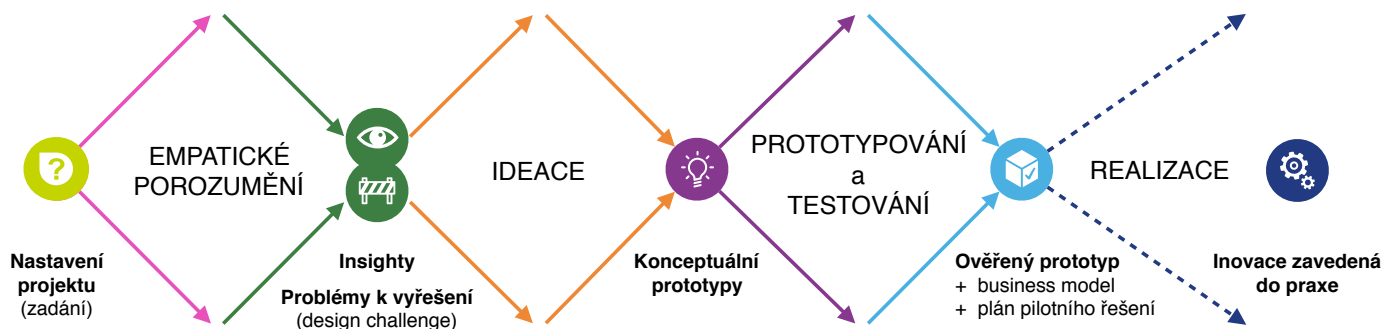
## Jednotlivé fáze HCD procesu

**Empatické porozumění** – snažíme se vcítit do uživatelů, sbíráme inspiraci a další informace o cílové skupině a kontextu problému. Vše analyzujeme s cílem identifikovat klíčové vhledy (insighty) a nejzajímavější příležitosti pro zlepšení – tzv. klíčové problémy k řešení (angl. design challenges).

**Ideace** – na základě klíčových problémů k řešení navrhujeme co největší množství co nejrozmanitějších nápadů. Výstupem z této fáze jsou zárodky budoucích řešení – koncepty (odborně konceptuální prototypy).

**Prototypování a testování** – z množství nápadů vybereme ty nejslibnější a postupně je přetváříme do hmatatelných modelů - prototypů. Ty předkládáme zástupcům cílové skupiny uživatelů k vyzkoušení a opakovaně je upravujeme, dokud nejsou vyladěné.

**Realizace** – na závěr domyslíme procesní a ekonomickou stránku navrhovaného řešení (business model) tak, aby bylo prakticky realizovatelné a dlouhodobě udržitelné. Vyhotovíme finanční rozvahu a plán zavedení inovace do praxe. V optimálním případě před plným spuštěním vyzkoušíme řešení v pilotním režimu.





Tento proces je navržen tak, aby nám pomohl v každém kroku ohlídat, že jdeme správným směrem a vynakládáme svůj čas a zdroje skutečně efektivně:

- Zabýváme se problémem, který lidi skutečně pálí? Řešíme správné téma? Jaká jsou reálné nenaplněné potřeby lidí? Jedná se o zásadní problém, nejde o banalitu? Spousta dobrých nápadů se v praxi neujme, když lidé v danou chvíli řeší nějaký naléhavější problém.
- Je navrhované řešení opravdu optimální pro ty, kterým je určené? Zvolili jsme vhodný způsob, který naplňuje potřebu lidí? Nejedná se jen o trendy záležitost nebo populární koncept z pohledu odborníků? Bude vhodný i pro naše klienty? Vždy se vyplatí ověřit si nápady s lidmi, kterých se řešení bude týkat.
- Je navrhované řešení vůbec (technicky) proveditelné? Je ve vaší moci jej realizovat, nebudou vám v cestě stát legislativní nebo technické překážky? Jaká konkrétní podoba zlepšení bude mít žádoucí efekt?
- Umíme řešení správně zavést do praxe? Bude ekonomicky životaschopné? Ověřili jsme si, že se zabýváme správným problémem a že by naše řešení lidé uvítali, ale snahy mohou selhat v samotné realizaci. I tady HCD nabízí prověřené postupy, o které se můžeme opřít.

## Kdy se HCD metodika může hodit

V jakých situacích by bylo vhodné metodiku HCD použít ve veřejném sektoru, sociálních službách či neziskové sféře:

### **Když chcete zavést zcela novou službu, proces či produkt a máte zadání velkého rozsahu**

Máte ambiciózní plán (např. zavést nový typ služby v organizaci na pomezí pobytové a odlehčovací), nebo chystáte novou podobu oddělení s prvky zdůrazňujícími útlnost a pocit domáckosti společných prostor.

### **Když chcete zlepšit existující služby a postupy**

Můžete se inspirovat tímto postupem i při dílčích úkolech nebo plánovaných úpravách prostor, např.:

- jak upravit relaxační místnost pro uživatele;
- jak zlepšit vztah s místní komunitou;
- jak rozšířit skladbu volnočasových aktivit;
- jak zlepšit předávání informací v ošetřujícím týmu.

### **Když chcete prioritizovat využití financí a snížit riziko z velké investice na přestavbu či změny**

Kam přednostně investovat získané finance? Vaši organizaci pálí řada problémů, ale je třeba identifikovat oblasti, kde bude mít intervence největší dopad. I když máte jasné zadání a řešení se nabízí (například v podobě sponzorského daru nebo účelové dotace), ujistěte se, zda je váš návrh řešení skutečně efektivní. Než se pustíte do proměny oddělení nebo přepracování programu aktivizačních činností, vraťte se o krok zpátky a ověřte si, že uživatelé nebo zaměstnanci změnu

skutečně přivítají, a to v podobě, kterou navrhujete. (Viz také kapitola Prototypování a Testování)..

### **Když se nedaří najít řešení na problémy, se kterými se potýkáte již dlouho**

HCD umožní dívat se na problém z nových úhlů a podporuje nacházení nečekaných kreativních řešení. Díky hlubšímu porozumění problému, pochopení skutečných kořenových příčin problematické situace a nacházením neotřelých řešení nám může pomoci pohnout se z místa i v situacích, kdy máme pocit, že už jsme všechno vyzkoušeli a nic nefunguje. Ukáže nám, kde začít, když nevíme, jak uchopit velký problém.

### **Chcete se pustit do změny, máte chuť inovovat, ale nevíte, kde začít**

Přestože věříte, že by vaši uživatelé ocenili novinky v oboru, stavební úpravy nebo nové prvky na oddělení, ověřte si nejdříve, jaké problémy je vlastně pálí nejvíce. To neznamená, že jim dáme na výběr z hotových řešení – zda chtějí bazének, nebo internetovou kavárnu. Zastavte se na chvíli a zjistěte, jak se jim v daný moment žije, co je aktuálně trápí. Možná zjistíte, že ve skutečnosti potřebují něco úplně jiného.



### **Máte v hlavě konkrétní nápad, rádi byste přejali nápad z jiné organizace nebo ze zahraničí**

Přebírání různých řešení ze zahraničí je běžnou praxí. Ne všechna taková vylepšení jsou však přijata dobře a naplní očekávání svých realizátorů. Může to být z důvodu, že „poptávka“ po daném nápadu ve skutečnosti není velká a podoba řešení nemusí být vhodná pro daný typ zařízení. Některá řešení „fungují“ jen v jiném kulturním prostředí. Máte nápad, ale narážíte na pochybnosti své, kolegů nebo vedení a potřebujete argumenty a důkazy, že vaše idea má potenciál zlepšit klientům život.

## **Z PROJEKTU**

---

V projektu jsme slyšeli příklady různých nápadů přejatých ze zahraničí nebo jiných organizací, které nebyly klienty přijaty s nadšením – internetové kavárny, retro koutky či nově vybavené koupelny, které se obyvatelé domovů pro seniory zdráhají navštěvovat. Speciální nákladné zvedáky darované ze zahraničí, které se zaměstnancům špatně používají, a tak leží ladem. Všechna tato vylepšení byla implementována s nejlepším úmyslem, s nadšením a odvahou, ale slabým momentem byla jejich konkrétní podoba nebo praktické detaily realizace. Nevyužívání krásného retro koutku může být například jeho umístěním v místě hůře přístupným pro uživatele. Dobře míněný nápad tak může pohořet na jednom klíčovém detailu.

”

*Někde je potřeba začít, proč ne tady.  
Motivovalo nás to odhodlat se a pustit se  
do tohoto tématu.*

“

- vedoucí oddělení, Domov se zvlášším režimem

# NASTAVENÍ PROJEKTU

**Jak si určit cíle, kritéria úspěchu a ohraničit problém**

**Jak se rozhodnout, který problém má přednost a jak začít**

# NASTAVENÍ PROJEKTU

Pokud přemýšlíte o nutnosti změny ve vaší organizaci, hledáte inovativní řešení pro nějaké téma, budete stát před otázkou, ze kterého konce začít: co je potřeba řešit jako první, jak daný problém ohraničit a uchopit a co už se do úkolu či projektu nevejde. Na začátku je zásadní stanovit si cíle a priority, tj. oblasti, kterým se budete věnovat přednostně, a spolu s nimi i okruhy, na které není čas ani zdroje a „odkládáme“ je na později, abychom nehonili „moc zájčů najednou“. Je třeba si jasně odsouhlasit, na co máme mandát a zdroje.

Na druhou stranu se může stát, že vás projekt odvede do nových témat a že rozkryjete problém, který tvoří nedílnou součást budoucího řešení. Je potřeba být otevřen i této možnosti a dovolit si v takovém případě přehodnotit třeba celé zadání.







## Jak si definovat cíl a úspěch

Proč je užitečné se hned v prvopočátku detailně zabývat cílem a úspěchem? Dobré nastavení projektu a shoda nad cílem je často opomíjeným nultým krokem. Společná vize úspěchu slouží jako důležitý orientační bod a jako Severka na obzoru vám připomene, čeho chcete dosáhnout a kterým směrem putovat. Když se ztratíte v detailech a nevíte kudy dál, je užitečné se vrátit a připomenout si, čeho chceme dosáhnout.

Klíčové je v této souvislosti formulovat si cíl jako změnu k lepšímu, například jaké jsou kýžené dopady na spokojenost klientů. Cíl projektu tedy není nová kavárna, ale větší počet klientů, kteří v rámci aktivizace pracují a mají sociální kontakt i s lidmi mimo zařízení. V neposlední řadě je vhodné si určit, podle jakých kritérií budeme posuzovat, do jaké míry jsme s naším projektem úspěšni. Mít kritéria a formulovat si úspěch iniciativy ve formě jejího dopadu je vhodné i v případě, že neprovádíte formální evaluaci.

### Z PROJEKTU

---

Kritéria úspěchu v našem projektu jsme formulovali jako kýžená změna/dopad na cílovou skupinu, ne podle počtu předělaných místností. Dívali jsme se tedy na to, zda se zvýšil zájem klientů využívat prostor přetvořený do domáctější, útulnější podoby, což lze odvodit například tím, zda do dané místnosti častěji chodí, zda jsou ochotni tam vodit návštěvy a jestli se zvýšil jejich subjektivní pocit soukromí.

## Projektový rámec

Na začátku plánované změny (aktivity, iniciativy či projektu) je důležité si zmapovat stávající situaci a celkově vymezit „hrací pole“ problému, na který hledáte nové, inovativní řešení. V případě formálního projektu zde zásadní roli hraje zadavatel, jež nejlépe zná důvody a okolnosti, proč potřebuje dané téma řešit. Zadavatel většinou nastavuje mantinely toho, jakým konkrétním podtématům se věnovat a jakým už ne.

I když ale děláme na interním projektu nebo v případě menších neformálních iniciativ, dá se o nich uvažovat projektově – i v takových případech je tam nějaký zadavatel (byť například z vedení organizace), který má nějaká očekávání, nastavuje hranice a poskytuje „zdroje“ (čas, finanční prostředky, lidi do týmu). Proto je užitečné uplatnit principy projektového řízení i při menších úlohách.

### Z PROJEKTU

V případě našeho pilotního projektu byly cíle rámcově definovány inovačním záměrem Ministerstva práce a sociálních věcí: „Projekt řeší problematiku zjišťování a uspokojování potřeb klientů a zaměstnanců organizací poskytujících sociální služby. Potřeby klienta jsou v praxi zjišťovány nejčastěji při jeho vstupu do sociální služby, další podrobné zjišťování potřeb je výjimečné. Zjištění potřeb je však zcela zásadním krokem při průběžném nastavování parametrů služeb. (...) Zavedení metodologie Human-centered designu (HCD) umožňuje efektivní zjišťování a průběžné revize potřeb klientů-uživatelů, a tím individualizované nastavení sociální služby.“ (Z inovačního záměru)



## Definice problému

Pokud máte vybrané téma či problém, kterým se primárně chcete zabývat, ale zdá se příliš neuchopitelný, následující postupy vám jej pomohou rozebrat. Pomohou vidět problém v jasnějších obrysech, ohraničit si problematiku, vybrat priority, naplánovat realistický rozsah záběru a zejména ujasnit si cíle celého snažení.

Ač se problém může zdát triviální, bližším pohledem často poodhalí okolnosti, které mohou zásadně ovlivnit výsledek a je potřeba o nich vědět od začátku, ještě než se pustíte do navrhování vhodných řešení.

### **Je důležité si zodpovědět a prodiskutovat v týmu následující otázky:**

- Co přesně je klíčový problém? Co se neděje?  
Co nefunguje a chtěli bychom?
- Co vlastně ukazuje na to, že máme problém?  
Co jsou projevy/symptomy problému?
- Proč se vyplatí zabývat se tímto problémem?
- Proč bychom se jím měli zabývat teď?
- Na koho bude mít dopad?

## Z PROJEKTU

---

Některá zařízení řeší, že nemají společenskou místnost pro posezení návštěv nebo kavárnu. Problémem ale není, že nemají kavárnu. Problém je, že klienti nemají kde pracovat a chybí jim kontakt s okolním světem.

## Myšlenková mapa

Pokud je vaše téma košaté, všechno se vším souvisí, problém je komplexní, má velmi mnoho úrovní a témat a existuje zde řada propojených témat, je důležité si udělat pomůcku na systematické znázornění a získání přehledu. Díky tomuto postupu najdete klíčová témata, získáte celkový přehled a snadněji si určíte priority. Ujistíte se také, že jste nic důležitého neopomněli.

Postačí velký papír (flipchart) a tužka. Začněte ústřední otázkou, kterou napíšete do kroužku do středu. Sepište na lístečky všechna témata, která s vaším problémem souvisí. Poté je rozřídíte tak, že vytvoříte podskupiny – shluky souvisejících témat. Ty pak nalepte a umístěte kolem ústřední otázky. Přitom zohledněte blízkost jednotlivých podtémat a šipkami načrtněte vzájemné souvislosti. Pojmenujte shluky.

## Z PROJEKTU

V rámci přípravného setkání se zapojenými organizacemi jsme potřebovali zmapovat pole problémů, se kterými se v zařízeních nejčastěji setkávají, a udělali jsme prvotní přehled bariér dobré péče. Na lístečky jednotliví zástupci zařízení psali všechny překážky, které jim v současnosti brání poskytovat kvalitní péči v určité službě.

MOTIVACE

SPOKOJENOST  
S TÍM, CO  
JE.

NEOCHOTA  
K ZMĚNÁM

MOTIVACE  
MÍTĚ TĚŽKÝCH  
PRACOVNÍKŮ

DEMOTIVACE  
ZAHĚTNÍ, NE-  
CHŮT TĚŽNĚT  
ZMĚNY

MALÁ  
INDIVIDUÁLNÍ  
MOTIVACE  
PRACOVNÍKA

KVALITU

UNAVIENÝ  
PERSONÁL  
(PŘETÍŽENOST)

POVĚT PRACOVNÍKŮ  
K POŽADAVKŮM  
KVALITY

NEODSTATEK  
PERSONÁLU

NÍZKÝ POVĚT  
MATEŘSKANCI  
V PÉČI

NEMOŽNOST  
POSKYTNOUT  
INDIVIDUÁLNÍ  
PÉČI

FINANČE

FINANCE

## Analýza kořenových příčin

Tento nástroj přijde vhod ve chvíli, kdy se na první pohled zdá, že se nedá nic dělat (například že problémem je nedostatek financí nebo pracovníků), cítíme bezmoc, máme pocit, že řešení není v našich rukách a k diskusi zaznívají pouze zástupné problémy.

Analýza umožňuje najít oblast, na niž se efektivně zaměřit a s níž můžeme něco reálně udělat. Je dobré se podívat, jestli nenajdete části problému, které se dají řešit.

Jaké sociokulturní nebo historické faktory tento problém utvářely? Co má vliv na daný problém? Co jej pravděpodobně způsobilo? Jak se problém projevuje? Z čeho pramení? Jaké faktory do tématu vstupují? Příčiny pak rozdělte na ty, které můžete ovlivnit, a ty, se kterými (v blízké době) nehnete (například legislativní překážky). Vyberte pak ty, které se vám vyplatí řešit, co je ve vašich silách ovlivnit, kde vám práce na jejich odstranění přinese hmatatelný efekt. Z nich zvolte jednu dvě věci a zkuste je změnit – tak dojdete ke kýmžené inovaci. Obdobně se můžete setkat s analytickým postupem nazvaným Strom problémů, kde hledáme „kořeny“ příčin ústředního problému (kmen) a větve jako důsledky. Jádro problému větvíte na příčiny, důsledky a související faktory.



## Z PROJEKTU

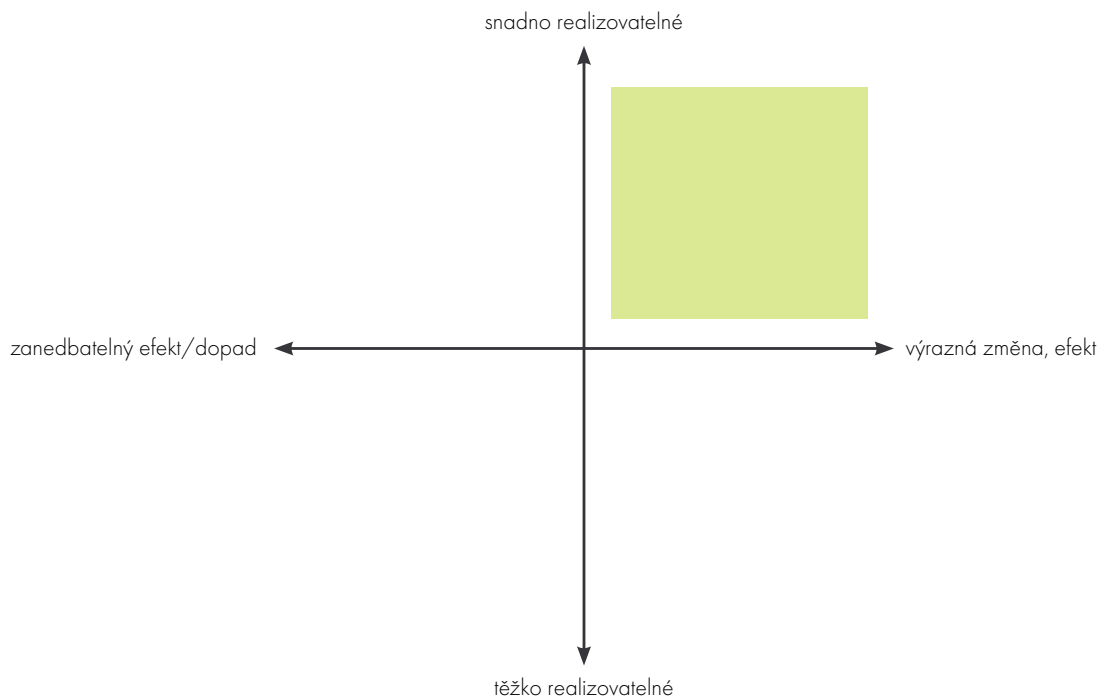
V projektu jsme toto cvičení dělali, abychom porozuměli systémovým a legislativním bariérám, které brání pobytovým zařízením v poskytování individualizované péče. Diskusí jsme dospěli k výčtu překážek, které vyžadují změnu v zákoně či na systémové úrovni. Nejefektivnější z naší strany v tomto momentě bylo tuto informaci předat na ministerstvo a zároveň při přípravě našich řešení s těmito omezeními počítat.

Snažili jsme se dostat k hlubkovým a skrytým důvodům, které stojí za těmito překážkami, k jejich kořenovým příčinám. Ty nejsou na první pohled vidět, ale jsou tím, na co snahy řešení opakovaně naráží, tak jako jsou lodě ohrožovány částmi ledovce pod vodou. Použili jsme tedy pro znázornění symbolicky obrázek ledovce. Toto se stalo prvním vstupem pro porozumění překážkám, které nepřímo souvisí s možnostmi jednotlivých zařízení naplňovat individuální potřeby uživatelů služby. Identifikovali jsme překážky, které jsou systémového nebo legislativního rázu a není v našich silách je v rámci projektu vyřešit. (Tyto překážky jsme později pro potřeby ministerstva sepsali jako separátní výstup projektu.)

## Matice proveditelnosti a dopadu

Toto je užitečné cvičení nejen při prvotním výběru problému k řešení, ale také například při rozhodování, jakou cestu zvolit. Je to rychlý a efektivní nástroj pro prioritizaci. Jedná se o jednoduché schéma na vyhodnocení pravděpodobného dopadu našeho úsilí/řešení tématu, jinak řečeno: co snaha řešit dané téma přinese.

Díváme se na výsledek, zvažujeme zdroje, velikost problému a jaký bude kýžený efekt. Umisťujeme možnosti, témata, řešení odhadem. Každé téma nebo návrh si zkusíme ohodnotit podle dvou parametrů: nakolik je pro nás prakticky realizovatelný (otázky časové a finanční náročnosti či náročnost na znalosti) a jaký je očekávaný dopad v případě úspěšného řešení (vyřeší zásadní problémy? atd.). Tyto dva parametry umístíme do matice – viz obrázek. Doporučení je zaměřit se na ty možnosti, které jsou ve druhém kvadrantu (zelený čtverec), kde je předpokládaný vysoký dopad a velká šance na realizaci.





# Vytvoření podmínek pro rozběhnutí a úspěšný průběh projektu

V neposlední řadě bychom neměli opomenout trochu nudnou, ale nutnou stránku jakékoliv organizační změny, jakou je i každá malá inovace. Platí tu obecné zásady dobrého projektového managementu nejen pro zavádění inovací, ale i pro jakoukoliv iniciativu v organizaci. Důležité základní principy jsou:

- » Inovace se nebude dít, pokud na to nebudou vyčleněné zdroje: osoby, čas a nějaké peníze. Aby se jakákoliv změna nebo inovace mohla uskutečnit, je potřeba vyčlenit na její vývoj lidi a ustavit tým: kdo bude za celý proces zodpovědný, kdo bude ve vašem týmu od začátku do konce, jaké úkoly tiito členové budou mít, kdo bude spolupracovat. Každý projekt potřebuje i harmonogram, časový odhad, i když samozřejmě velmi záleží na velikosti projektu. Současně je třeba na projekt alokovat finance.
- » Vytvořit časový plán/harmonogram projektu a dílčích kroků.
- » Důležité je také načasování a komunikace. Načasování je nezbytné, avšak další okolnosti související s úspěšným nastavením a startem projektu zahrnují i komunikaci, tedy jak budete informovat o projektu dovnitř organizace a jak nastavíte spolupráci s lidmi ve vaší organizaci.

## Z PROJEKTU

Nápady úspěšně dotažené do pilotní realizace:

Zařízení, která se dopracovala až k realizaci změny, byla ta, kde vedení dalo volné ruce a poskytlo zdroje, záze-mí, čas, záštitu pro rozpracování návrhů. V našem projektu bylo zásadní získat tým, který se účastnil po celou dobu projektu a měl od vedení vyhrazený čas a prostor v rámci své pracovní doby.

V případě pobytových zařízení sociální péče je například nešťastné plánovat časově náročné, procesní změny během prázdnin, když jsou omezené kapacity.



Handwritten notes in a spiral notebook on a wooden table. The notes are in German and appear to be a list or checklist. A person's hand is visible near the notebook.

Handwritten notes in a spiral notebook on a wooden table. The notes are in German and appear to be a list or checklist. A person's hand is visible near the notebook.

Handwritten notes on a small card or piece of paper. The text is partially obscured by a hand holding a pen.

Handwritten notes on a small card or piece of paper. The text is partially obscured by a hand holding a pen.





---

fáze 1

# EMPATICKÉ POROZUMĚNÍ

”

*To je hezké, že se mě na to ptáte, o tomhle jsem se s nimi nebavila. Mají své práce dost a nechci je zatěžovat.*

“

- paní Jarmila, Domov pro seniory

---

# fáze 1

**Jak získat hluboké porozumění potřebám cílové skupiny**

**Jak si zabezpečit kvalitní data**

# EMPATICKÉ POROZUMĚNÍ

## Pochopení cílové skupiny

Porozumění chování a myšlení uživatelů je klíčovou součástí pochopení problému, na nějž chceme v inovačním procesu najít řešení. Co si myslí lidé, kterých se plánované změny týkají? Můžete namítnout, že „své“ lidi přece důvěrně znáte, zvlášť pokud se v oboru pohybujete roky. V běžném provozu ale není prostor ani čas se zabývat jednotlivými problémy do hloubky. Informace, které máte, mohou být neúplné či zastaralé a mohou být zatíženy zvykem, nedostatkem času. Profesní slepota často nedovoluje vidět věci tak, jak skutečně jsou, a zároveň je velmi obtížné se jí v běžném provozu vyhnout. Je přitom jedním z největších nepřátel inovativních řešení.

Prvním krokem je hluboké pochopení potřeb, pohledu a postojů cílové skupiny stojící ve středu našich inovačních snah. Užitečným nástrojem v něm hrají techniky kvalitativního výzkumu. Nezáskáme z něj sice procenta a statistiky, ale pomůže nám ponořit se do hloubky, pod povrch problému, získat cenné detaily. Umožní nám skutečně se vcítit do situace uživatelů a empaticky pochopit jejich pohled. Takovéto hluboké porozumění jejich potřebám zvyšuje pravděpodobnost, že navržená řešení budou uživatelům dávat smysl a budou se jim dobře používat.





## Koho do výzkumu zahrnout

### Uživatelé

Je třeba si promyslet, kdo konkrétně nám dá ke zkušenosti uživatelů nejvíce vhledů. Cílem je zachytit celou škálu názorů a tomu je třeba přizpůsobit „vzorek“ lidí, se kterými budete mluvit. Důležité porozumění mají totiž nejen typičtí uživatelé, ale i tzv. „extrémní uživatelé“: klienti, kteří službu využívají velmi málo nebo naopak intenzivně a kteří jsou buď velmi spokojení, nebo velmi kritičtí. Nezapomínejte na ženy nebo muže i přesto, že jich může být v daném prostředí jen minimum. Zapojte nově přichozí, nové klienty nebo pracovníky, stejně tak jako klienty/zaměstnance s bohatými zkušenostmi. Zahrňte všechny zainteresované strany, nevynechejte ty, kterých se problém týká jen nepřímo.

Nejčastější otázkou bývá, kolik rozhovorů nebo pozorování je nutných. Velmi hrubé pravidlo je alespoň pět lidí za jeden typ (například 5 uživatelů služby a 5 zaměstnanců). V tomto počtu už je dobrá šance, že se objeví důležitá témata, na kterých lze dále stavět. Nejde přitom o to, kolikrát se konkrétní téma v rozhovorech objevilo, ale o to pochopit PROČ se lidi chovají tak, jak se chovají.

### Ekosystém kolem uživatelů

Často je užitečné do zkoumání zahrnout celý „ekosystém“ aktérů kolem cílové skupiny. Pokud existuje propojení mezi vícero respondenty,

je dobré ho zachytit – ověříme si tak informace z více zdrojů a lépe pochopíme příběh a souvislosti. Rozhovor zejména v případě cílové skupiny klientů různých sociálních služeb může být složitý nebo nemožný, například kvůli zdravotnímu stavu nebo komunikačním omezením. V tom případě je vhodné doplnění o další metody, a získání tak větší části informace od okolí dotyčného. To bychom ale měli dělat v každém případě, abychom si naše zjištění ověřili a potvrdili.

### Specialisté

Rozhovory se specialisty a experty nám pomohou rychleji se zorientovat v problematice, která s naším tématem souvisí, nebo nám vysvětlí okolnosti a důsledky přijetí nových předpisů a podobně. Bývá nápomocné si promluvit také s někým „zvenčí“, kdo je na dané téma kapacitou. Pomůže vám to vypíchnout, co je typické v dané situaci, seznámí vás s dobrou praxí, ověřenými postupy a dostupnými řešeními a umožní rychlé srovnání možností.





## Z PROJEKTU

Pro ucelený obrázek o nenaplněných potřebách obyvatelů jsme mluvili nejen s konkrétním uživatelem, ale i s jeho klíčovým pracovníkem, s opatrovníkem, zaměstnanci přímé péče z daného oddělení, s dobrovolníky a dalšími osobami v blízkém okolí dotazovaného. Realizovali jsme výzkum nejen v domovech pro seniory, ale i v domovech se zvláštním režimem a domovech pro osoby zdravotně postižené. V DZR a DOZP jsme využívali podporu zaměstnanců zkušených ve využívání pomůcek augmentativní a alternativní komunikace (AAK) a část rozhovorů s klienty jsme zkrátili na pro ně únosnou délku. O to více jsme posílili zdroje informací dalšími rozhovory.

Mluvili jsme s paní farářkou o duchovních potřebách uživatelů, s úředníky z městského úřadu o problematice zaměstnávání klientů. Konzultovali jsme se zástupci Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích FHS UK, oslovili jsme Českou Alzheimerovskou společnost a další organizace. Architekti nám v rámci vytváření prototypu „Obývací“ pomáhali při navrhování úprav společenské místnosti v jednom z domovů.





## Důležité principy výzkumu

- » **Odložte domněnky a předpoklady.** Přestože na začátku máme často řadu možných vysvětlení a nápadů, je dobré se od nich pokusit oprostit a přistoupit k tématu s hlavou otevřenou – podívat se na téma očima zvědavého nováčka. Neměli byste jen ověřovat hypotézy, protože tak se by se mohlo stát, že se dozvíte jen to, co už dávno víme.
- » **Nespoléhejte na jediný zdroj informací.** Získané poznatky je vhodné ověřit výpověďmi různých stran, porovnáním informací od klientů i zaměstnanců, od podřízených/nadřízených a zaměstnanců různé odbornosti, protože každá skupina má svůj pohled a své zájmy. Porovnávejte, co se říká a co se ve skutečnosti dělá.
- » **Vše zaznamenávejte.** Dělejte si poznámky z rozhovorů i pozorování. Je vhodné (ovšem vždy se svolením dotazovaného) si pořídit audio nahrávku. Umožní vám se ke klíčovým pasážím vrátit. Pokud to bude možné, vyfoťte si, o čem je řeč, připomene vám to podrobnosti z rozhovoru. Pište si i své vlastní postřehy o tom, jak se lidé chovali, jak reagovali na různá témata a jaké emoce se v průběhu rozhovoru objevily. Průběžně si zapisujte své myšlenky, vznikající zjištění a vhledy, případně další otázky.
- » **Budte flexibilní.** Nemusíte mít obavy, že nejste na začátku připraveni na všechno a nemáte vše detailně naplánované. Sběr dat můžete – a měli byste – v průběhu dále pozměňovat tak, aby lépe odpovídal na vaše aktuální otázky: měnit „vzorek“ dotazovaných lidí; upravit osnovu dotazování, pokud máte pocit, že se nedostáváte na témata, která potřebujete; či doplnit nové otázky, které vyvstaly.
- » **Chovejte se eticky.** Buďte k účastníkům vašeho výzkumu otevření jak ohledně vašich záměrů, tak použitých nástrojů. Nemusíte dotazovaným osobám vysvětlovat celý kontext projektu či detaily, ale nezamlčujte důležité okolnosti. Ujistěte je o zachování anonymity a zajistěte ji. Vždy zvažte potenciální negativní dopady na dotazované, například jestli jim zveřejnění nějakých zjištění nemůže uškodit.

## Hlubkový rozhovor

Rozhovor je nejoblíbenější a pro mnohé nejpřirozenějším postup, jak získat informace. Z různých podob a formátů rozhovoru jako výzkumné metody lze doporučit polostrukturovaný rozhovor, jenž představuje zlatou střední cestu – dává dostatek svobody pro doptávání se a zároveň drží rozhovor v mantinelech, abyste se příliš neodchýlili od témat, která vás zajímají přednostně. Pracujte se seznamem klíčových okruhů a otázek, ale nechte dost prostoru dotazovanému, aby mohl určit důležitost jednotlivých témat. Vedení rozhovoru si lze představit jako strom: větve představují témata, která lze během rozhovoru rozvíjet.

Rozhovory plánujte zhruba na 60–90 minut. Kratší doba vám neumožní dostat se do hloubky tématu. Je třeba počítat s tím, že přibližně 10–15 minut zaberou úvodní informace, vzájemné seznámení a krátké neformální povídání k navázání důvěry. Je též třeba vyhradit si pár minut na ukončení dialogu. Po době delší než 90 minut je obtížné pro řadu lidí udržet pozornost a povídání může být pro obě strany únavné. Zajistěte si pro rozhovory vhodné místo, kde nebudete rušeni – prostředí, které je pro dotazované pohodlné, kde mají pocit soukromí a mohou se otevřeně vyjádřit.

### Na co se v rozhovoru ptát

Jestli už máte jasno v tématech, která vás zajímají, je dobré si sestavit rámcovou osnovu. Zde je několik doporučení pro strukturu dotazování:

- Na začátku rozhovoru je důležité navodit atmosféru důvěry – představit sebe a záměr, ujistit o anonymitě zjištění.
- Nejdřív je dobré „na rozehrátí“ začít něčím jednodušším - ptát se na fakta, klást jednoduché otázky, méně citlivá témata.
- Postupně jděte do hloubky - citlivá a kontroverzní témata nechte ke konci.
- Nejdůležitější nenechávejte na konec pro případ, že byste museli rozhovor nečekaně ukončit.
- Končete pozitivním tónem, ptejte se na doporučení, přání.
- Nechte si závěr pár minut pro shrnutí, reflexi a případné otázky.

Příklad formulace konkrétních otázek najdete mezi přílohami této příručky na webových stránkách.





## Jak se správně ptát

Vedení rozhovoru vyžaduje empatické naslouchání:

- » **Bud'te upřímně zvědaví.** Doptávejte se na detaily a souvislosti. Doplňujte otázkami na průběh, popis, detail, nespokojte se s obecnými odpověďmi.
- » **Nebojte se klást hloupé otázky.** Ptejte se i na věci, které se zdají být samozřejmé, nebo na které znáte odpověď. Nepředpokládejte, že rozumíte všemu.
- » **Bud'te otevření novým názorům a tématům.** Pokládejte otevřené otázky – tedy ne takové, na které se dá odpovědět jen jednoslovně (ano/ne). Dejte respondentovi šanci přinést témata, která jsou pro něj důležitá.
- » **Nesud'te, nehodno'te, co slyšíte,** nekomentujte a nevyvracujte odpovědi a to i v případě, kdy víte, že jde o špatnou informaci nebo postup.
- » **Naslouchejte nevyřčenému.** Všimněte si i toho, co dotyčný říká „mezi řádky“, nebo o čem naopak nemluví vůbec.
- » **Všimněte si neverbálních signálů** Nejsou jeho gesta v rozporu s tím, co říká?
- » **Přizpůsobte jazyk a otázky dotazovanému.** Používejte jazyk dotazovaných. Pokud možno vynechejte cizí slova a profesní hantýrku. Dávejte jednoduché otázky. Neptejte se několik otázek najednou.
- » **Nenuťte dotazované dělat analýzu za vás.** Neptejte se, co se děje „obvykle“, chtějte příklady konkrétních zážitků a zkušeností („Popište mi, prosím, jak vypadal váš den včera.“). Vyhněte se zevšeobecnování a teoretizování.
- » **Bud'te vždy zdvořilí.** Nepřerušujte, ale neváhejte rozhovor taktně vrátit k tématu, které potřebujete probrat ve vymezeném čase.
- » **Nebojte se ticha.** Nedokončujte věty dotazovaného. Když se odmlčí, hledá slova, nebo odpověď promýšlí, dejte mu čas. Nesnažte se vyplnit mlčení jinak formulovanou otázkou. Jemnou pobídkou je zopakovat poslední slova nedokončené věty jako otázku.

V rozhovorech můžete kromě připravené sady otázek použít ještě různé pomůcky či techniky. Specifickým nástrojem jsou projekční techniky, kterým je věnovaná samostatná podkapitola.

## 5 x „A proč?“

Použijte otázku „A proč?“ několikrát za sebou, když se chcete dostat hlouběji do tématu, pod povrchní odpovědi a klišé. Je to ve chvíli, kdy dostáváte odpovědi jako „protože to se to musí“, „protože se mi to nelíbí“, ptejte se několikrát „A proč?“ („A proč se vám to nelíbí“ nebo „A proč je právě toto důležité?“). Jen pozor na tón - někdy tento postup může vyvolat u dotazovaných podráždění nebo nejistotu a pak začnou spekulovat o svých motivech a racionalizovat své chování.

## Časová osa

Načrtnutí časové osy nebo obecně možnost nákresu vývoje na papír pomáhá lidem utřídit si myšlenky a lépe formulovat souvislosti a okolnosti. Je užitečná, když chceme zmapovat nějaké časové období, životní příběh, jak vypadá běžný den, nebo detailně zkonstruovat úsek dne, protože pomáhá účastníkům rozhovoru nevynechat klíčové momenty. Nákres vám slouží jako pomůcka k doptávání se do většího detailu.

Nechte dotazovaného nakreslit osu a zaznamenat momenty, které považuje za klíčové, případně tam i vyznačit průběh zlepšování nebo zhoršování toho, na co se ptáte. („Kdy došlo ke zlepšení?“).

## Třídění kartiček

Sáhněte po technice třídění kartiček (obrázků, symbolů, hesel), když potřebujete pochopit, podle čeho se lidé rozhodují, zejména pokud jde o velká a složitá rozhodnutí jako například při výběru poskytovatele služby, případně podle čeho jej hodnotí a co má vliv na jejich spokojenost. Jedná se o pomůcku ke strukturovanějšímu analytickému myšlení, jenž pomáhá systematicky porovnat a zhodnotit důležitost jednotlivých parametrů.

Parametry tvoří buď účastník rozhovoru sám, nebo kartičky připravte předem. Nechte dotazované, aby je seřadili podle důležitosti. Karty můžete použít v různých obměnách – kromě důležitosti můžete nechat radit podle toho, jak se hodí k dané službě / jestli se s nimi setkávají v daném zařízení / jak by je seřídili, kdyby měli více peněz a podobně.

Kartičky s obrázky můžete mít připravené, pokud se jedná o hůře komunikující klienty nebo respondenty, kteří hůře čtou.

## Z PROJEKTU

---

Abychom zjistili, co uživatelům v pobytových zařízeních chybí, použili jsme cvičení s kartičkami potřeb uživatelů předpřipravenými na základě předchozího výzkumu. Cílem bylo identifikovat nejdůležitější nenaplněné potřeby a oblasti, kde domov vynakládá úsilí málo nebo zbytečně (potřeby, kterým zaměstnanci věnují hodně úsilí a pozornosti, ale které na spokojenost klientů mají jen malý vliv). Ptali jsme se následovně:

„Prohlídněte si prosím tyto různé kartičky přání.“

„Které jsou pro vás osobně důležité?“

„Nakolik máte pocit, že... (př. Přátelská atmosféra) tady v zařízení je?“

„A které z těchto kartiček v domově jsou zajištěné?“

**CÍTIT SE JAKO  
DOMA**

**KONTAKT  
S BLÍZKÝMI,  
RODINOU,  
KAMARÁDY**

**PŘÁTELSKÁ  
ATMOSFÉRA  
(MILÝ  
PERSONÁL)**

**ODPOČINEK,  
KLID, POHODLÍ**

## Projektivní techniky

Někdy se potřebujeme ptát na citlivá témata nebo probíráme otázky, na které se lidem z různých důvodů špatně odpovídá. Neznamená to ale, že by vám záměrně lhali. Ne všichni si svá jednání a motivace pro své chování uvědomují, pamatují, nebo jsou schopni sebereflexe. Ne všichni dokáží své myšlenky skvěle vyjádřit verbálně. Někteří se drží společensky žádoucích frází, protože se stydí. V takových případech nám pomůže nepřímé – projektivní dotazování.

Projektivní techniky pracují s principem, že lidé mají tendenci vyplnit prázdná či nejednoznačná místa svými zkušenostmi, postoji, hodnotami – tzv. „projekcí“ myšlenek a pocitů do „zástupných symbolů“. Může se jednat o nepřímé otázky („Co si podle vás lidé myslí o...?“), slovní asociace, analogie, metafory („Je to jako když..“), nebo obrázkové pomůcky, kartičky či fotky jiných lidí, do kterých dotazovaní účastníci výzkumu promítají své skutečné pocity. Projektivní pomůcky se také často využívají u kreativních úloh nebo pro psychodiagnostiku, ale těm se zde nebudeme věnovat. Protože takové techniky ale řada lidí už někdy viděla (populární Rorschachův test skvrn), je vhodné dotazované upozornit, když se techniky v rozhovoru rozhodneme použít, že nepůjde o hodnotící účel.

„Teď si vezmeme na pomoc malou hru se slovy. Možná se vám moje otázky budou zdát zvláštní, ale pomáhají mi dostat se společně s vámi do hloubky problému.“



### Z PROJEKTU

V domovech seniorů bylo v běžném rozhovoru složité získat od uživatelů kritickou zpětnou vazbu k poskytovaným službám. Jedním z důvodů byly obavy, aby se kritika neobrátila proti nim nebo řadovým zaměstnancům a to i přes naše ujištění, že informace budeme anonymizovat a ošetříme, aby k ničemu takovému nemohlo dojít. Pro lepší mapování nenaplněných potřeb jsme proto v rozhovorech použili projektivní dotazování a projektivní fotky.





## Projektivní otázky

Nejjednodušší způsob využití projekce je přeformulování otázky, například když potřebujete:

- kritickou reakci od lidí, kteří se ostýchají kritizovat: „Co říkají ostatní obyvatelé oddělení?“
- získat zpětnou vazbu sám sebe (když je dotyčný skromný, nebo naopak nepřízná sebekritiku): „Jak by vás popsala vaše kamarádka?“
- citlivě a diskrétně zmapovat problematická místa procesu: „Co dělají ostatní špatně?“, „V jakém momentě podle vás nejčastěji dochází k chybám?“

## Asociace, analogie, metafory

Tato technika se využívá, když je potřeba zjistit, jak lidé vnímají určitou značku, osobu nebo například jaké vidí rozdíly mezi organizacemi.

Použití můžete slovní asociace, doplňování neúplných vět („V příštím roce se nejvíc obávám\_“), personifikace („Kdyby se xy změnil v člověka, jaký by byl?“), nebo čínské portréty:

### Krok 1

Hledejte, jaký zástupný symbol by dotyčný zvolil v souvislosti s tématem: „Představte si, že by se (vedoucí) přeměnil na zvíře nebo pohádkovou postavu, co si představíte?“ „No, hned mě napadl tažný kůň. Hrozně vydrží, ale už tak má toho moc, tak mu nechci nakládat svoje starosti.“

### Krok 2

Doptejte se na vlastnosti vybraného symbolu. Není podstatné, proč dotyčný zvolil zrovna tento, ale jak ho vnímá: „Jaké je kůň podle vás zvíře? Jaký má charakter? Jak se k ostatním chová?“

## Obrázek to řekne za vás

Vizuální podněty dokážou řadě lidí „rozvázat jazyk“ a rozmluvit mnohem lépe než otázky. Doptávání pomocí obrázku využívá princip přirovnávání, metafor. Obrazová pomůcka může být užitečná zejména při probírání abstraktních, hůře uchopitelných témat. K projektivnímu dotazování lze dobře použít jakékoliv obrázky - z novin, časopisů, fotky či karty ze stolních her. Předložte dotazovanému předpřipravenou sadu obrázků (nemusí zobrazovat téma rozhovoru) a nechte mu čas vybrat si jeden, který nejlépe vystihuje jeho postoj, pocit nebo názor. Případně jej požádejte, ať si na rozhovor přinese obrázek, který vystihuje jeho vztah k tématu. Doptávejte se, vždy si nechte vysvětlit, proč mu obrázek připomíná nějaký příběh související s tématem. Nepředpokládejte, že všechny symboly interpretujete stejně jako jiní lidé.

### Z PROJEKTU

V projektu se nám osvědčily karty ze společenské hry Dixit. Opakovaně jsme je používali v úvodu pracovních skupin na prolomení ledu nebo „rozehřátí“ diskuze: požádali jsme účastníky, aby vybrali takový obrázek, na kterém by představili svou organizaci, své pocity a očekávání před plánovanou aktivitou nebo své zhodnocení proběhlého programu.





## Projektivní fotky

Fotografie lidí jsou velmi užitečné, když je potřeba v rozhovorech zkoumat pocity, postoje a osobní preference nebo neuvědomované motivy. Fotky jiných osob nám umožní identifikovat se s někým jiným a mluvit o sobě skrze něj bez různých „filtrů“, projektovat do nich své pocity a zkušenosti. Tento postup je ale náročný na přípravu. Důležité je připravit sadu 8-12ti fotek tak, aby v ní byly zastoupené různé povahové typy lidí (společenský/ individualisté, introverti/extroverti, optimističtí/ starostliví, aktivní/pasivní) a to přibližně ve věku cílové skupiny. Mužům předkládáme fotky s muži, ženám zas se ženami.

## Z PROJEKTU

V našem dotazování jsme použili sadu osmi fotek žen a mužů (část z nich najdete mezi přílohami na webu projektu).

Ptali jsme se:

1. „Prosím podívejte se na následující fotografie lidí a vyberte osobu, která je vám nejsympatičtější, se kterou byste chtěl/a trávit třeba i společný čas.“
2. Co myslíte, těšila se by se tato osoba do tohoto domova? Proč ano/ne?
3. Obávala by se něčeho? Pokud ano, čeho? Proč?
4. Kdybyste této osobě měl/a říct, jaké to tu je, co byste řekl/a?
5. Co je tady dobré, pokud něco?
6. Co by se jí tu nelíbilo, pokud něco?
7. Co by se tady muselo změnit, aby sem tato osoba chtěla jít a měla se tu dobře?“

## Pozorování

Pozorování někoho nebo nějaké skupiny lidí vám umožní pochopit i prostředí, v němž se tyto lidé pohybují, a porozumět souvisejícím detailům, které mohou mít vliv na jejich chování. Můžeme tak sledovat i zdánlivě neviditelné potřeby, které nedokážeme pojmenovat. Díváte se očima soukromého detektiva, který se snaží odhalit věci, jež nejsou zjevné na první pohled. Formu svého pozorování volte podle toho, jak moc rušivá bude vaše přítomnost pro lidi a prostředí, kde se budete pohybovat. Pozorovat můžeme například:

- Chování, gesta, mimiku a další neverbální projevy lidí – odpovídá řeč těla tomu, co dotyčný říká? Kde jsou rozpory mezi tím, co říká a co dělá? O čem se mu hůře hovoří?
- Reakce lidí na ostatní ve skupině – Jaké jsou vztahy mezi lidmi? Jak na sebe reagují? Kdo vyčnívá? Kdo rozhoduje? Kdo stojí mimo? Jaké jsou neformální role v kolektivu?
- Průběh aktivit, činností a procesů – Které chování se opakuje? Které činnosti jsou automatizované?
- Vnímat prostorový kontext - Jaký je provoz lidí v určitých místech? Na kterých místech se lidé zdržují? Kde jsou stopy v prostoru (vychozené chodníčky, prach..)?







## Několik tipů pro pozorování

Než vyrazíte s notýskem do terénu sledovat ruch na vašem oddělení, je dobré si udělat základní přehled o tom, co pozorovat a pozorování si ohraničit. Jinak se může stát, že budete zahlceni příliš velkým množstvím vjemů. Bývá jednodušší si pozorování rozvrhnout a postupně se zaměřovat na jednotlivé okruhy, které vás zajímají. Například začít prostředím, pak sledovat interakce mezi lidmi a tak dále.

**Poznátky z pozorování si zaznamenávejte.** Během nebo bezprostředně po pozorování je vhodné si sepsat vlastní postřehy. Pozor ale na efekt zapisování - lidé, které pozorujeme, si mohou všimnout, že si v určitých momentech zapisujete, což je může znervóznit a ovlivnit jejich chování.

**Můžete využít různé formy záznamových archů** (příklady najdete v přílohách příručky, kde navržené kolonky a kategorie slouží jako příklad a zdroj inspirace). Většinou obsahují informace o čase,

místu pozorování, o jakou činnost se jednalo, širší kontext události, případně jednotlivé aktivity během určité doby. Strukturovaný způsob zaznamenávání umožňuje porovnat zjištění napříč týmem, pokud pozorování sledujete v delším čase a střídáte se.

Pozorování lze i měřit. Do záznamového archu zadejte tzv. indikátory sledované činnosti. Může se jednat o čas věnovaný určitým aktivitám v rámci harmonogramu pracovního dne.

**Vždy ujistěte, že se nejedná o kontrolu práce.** Pokud nejste v roli nezúčastněného pozorovatele, musíte představit svou roli těm, které sledujete. Ujistěte je, že vaše zjištění jsou důvěrná, budou anonymizována a nebudou použita tak, aby mohla poškodit danou osobu nebo zařízení.

## Z PROJEKTU

Pozorovali jsme různé situace v průběhu týdne tak, aby naše přítomnost byla co nejpřirozenější a nejméně rušivá – od diskrétního nezúčastněného pozorování způsobem „moucha na stěně“, kdy jsme přiseděli na poradách, sledovali ruch na recepci či oddělení, až po zúčastněné pozorování, kdy jsme se účastnili aktivit pro uživatele. Vždy jsme dbali pokynů personálu a přání klientů.

## Komentovaná prohlídka

Pozorování v prostoru, kdy vás dotazovaný provází „svým“ prostorem, je výborný způsob, jak se vcítit do jeho situace a jít v jeho „šlápějích“. Dotyčný dává kontext ke svému životnímu prostoru a pomáhá vám vidět, co on považuje v okolí za důležité. Nechte si ukázat, kde jsou pro něj oblíbená místa, kde tráví čas a proč? Jak uživatel vnímá prostor svými očima? Tento postup pomáhá napříť pozornost na aspekty prostoru, nejen na dotazovanou osobu nebo cílovou skupinu.





## Stínování

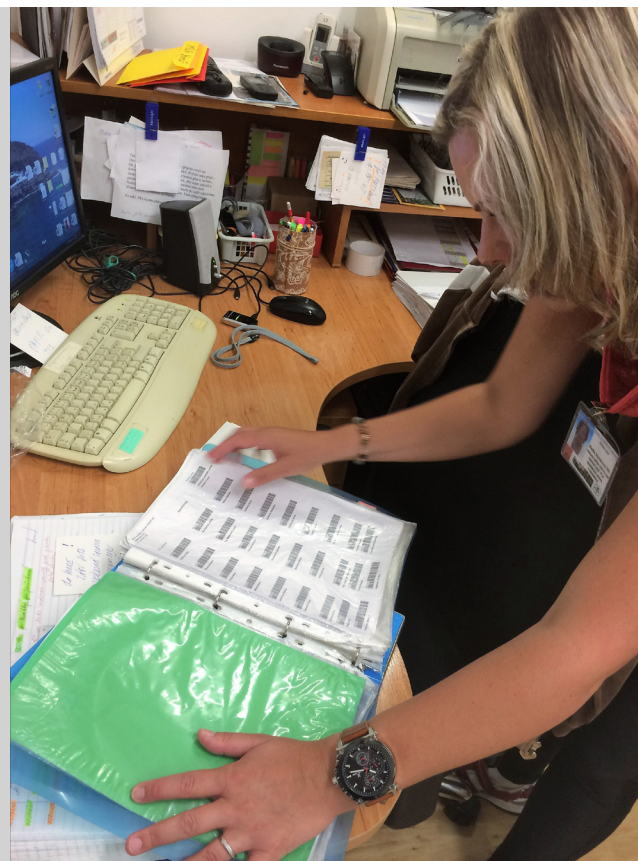
Zatímco u komentované prohlídky se soustředíte na prostor a jak jej dotyčný utváří, při stínování sledujete jako „stín“ sledované osoby průběh nějaké aktivity tak, jak obvykle probíhá. Do průběhu nezasahujete, jste jen v roli pozorovatele. Zaměřujete na chování a posloupnost činností. Je důležité nenabourat přirozený chod věcí a to, jak si pozorovaný běžně počíná v každodenním životě.

Stínování probíhá tak, že v roli výzkumníka doprovázíte sledovaného v delším časovém úseku (např. pracovníka během části jeho směny). Když se naskytne příležitost, nebo na závěr se doptáváte na zjištění, nebo požádáte o vysvětlení.

### Z PROJEKTU

Ústředním motivem našeho výzkumu v domovech pro seniory bylo téma individuálních potřeb uživatelů, prováděného pomocí zjišťování a průběžného zaznamenávání. Informace z rozhovorů s uživateli a zaměstnanci jsme si potřebovali doplnit pohledem na konkrétní situace v praxi. Sepsali jsme si motivy, aktivity a situace, které jsme během stínování se zaměstnanci potřebovali vidět:

- Průřez dnem zaměstnance přímé péče, společné i individuální aktivity s uživateli;
- Ranní hlášení, plánování programu, předávání směn a informací, setkání týmu;
- Jaká je odezva zaměstnanců na vyjádření (ne)spokojenosti ze strany uživatelů;
- Jak se (průběžně) zaznamenávají aktuální požadavky, přání nebo obavy uživatelů;
- Jakým aktivitám je přednostně věnován čas a které jsou ve spěchu upozaděné;
- Jaké používají zaměstnanci triky, zlepšováky a „vychytávky“ v rámci své práce.



## Moucha na stěně – nezúčastněné pozorování

Nezúčastněné pozorování je vhodné, když sledujete veřejná místa a aktivity, nebo když se díváte na proces či aktivitu, kterou není vhodné přerušovat otázkami nebo jinak narušovat. Výhodou takového pozorování dění zpovzdálí je zachování přirozenosti situace. Na druhou stranu tento postup dává menší možnost si zaznamenávat vše, co potřebujete, stejně tak jako se doptávat na věci, které mohou být nejasné. Je dobré proto tento typ pozorování doplnit o rozhovor s někým, kdo vám může osvětlit, co jste viděli a ověřit si své závěry.

## Hodina života

Jedna z pozorovacích technik – Hodina života - vám může být známá z oblasti supervize. Jde o formu nezúčastněného pozorování, kdy se ale maximálně soustředíte na atmosféru, dění a ruch v určitém prostoru. Nesledujete tedy primárně uživatele nebo pracovníky, ale necháte na sebe působit vjemy z různých smyslů: není v místnosti moc teplo? Jaké zvuky se ozývají pravidelně?

Vyberte si místa, kde lze o zařízení získat hodně informací: může se jednat o chodby, jídelnu, prostor na recepci, dílny a podobně. Vystoupíte ze své obvyklé (pracovní) role, což symbolicky vyjádříte i změnou oblečení a kromě pozorování neděláte v danou hodinu nic jiného. To znamená, že by tato aktivita neměla kolidovat s obvyklou pracovní náplní. Všímáte si detailů, které jste předtím v každodenním pracovním ruchu neměli šanci vidět.

## Den v životě

Zažijte zkušenost uživatelů na vlastní kůži, vyzkoušejte si službu sami na sobě a pochopte ji z jejich pohledu. Tento postup je vhodný zejména v první fázi výzkumu, při zjišťování problémů a nedostatků služby, identifikaci kontaktních míst a jejich silných a slabých stránek. Cílem je lepší porozumění a vcítění se do zkušenosti cílové skupiny, pro které hledáte zlepšení.

Ještě intenzivnější, realističtější prožitek můžete docílit s použitím empatických pomůcek, jako je například geronto-oblek, který pomocí speciálních doplňků simuluje tělesné a kognitivní změny, které jedinec může prožívat se stářím.







2



---

fáze 2

# INSPIRACE A ANALÝZA

”

*Jiné typy zařízení čelí podobným problémům a zajímavé bylo slyšet, že některé našli schůdnou cestu.*

“

- vedoucí služby, Domov se zvláštním režimem



---

## fáze 2

**Jak informace z pozorování přetavit v něco užitečného:  
překvapivé souvislosti, které mění pohled na věc**

**Jak najít a vybrat klíčové příležitosti, na kterých budeme stavět**

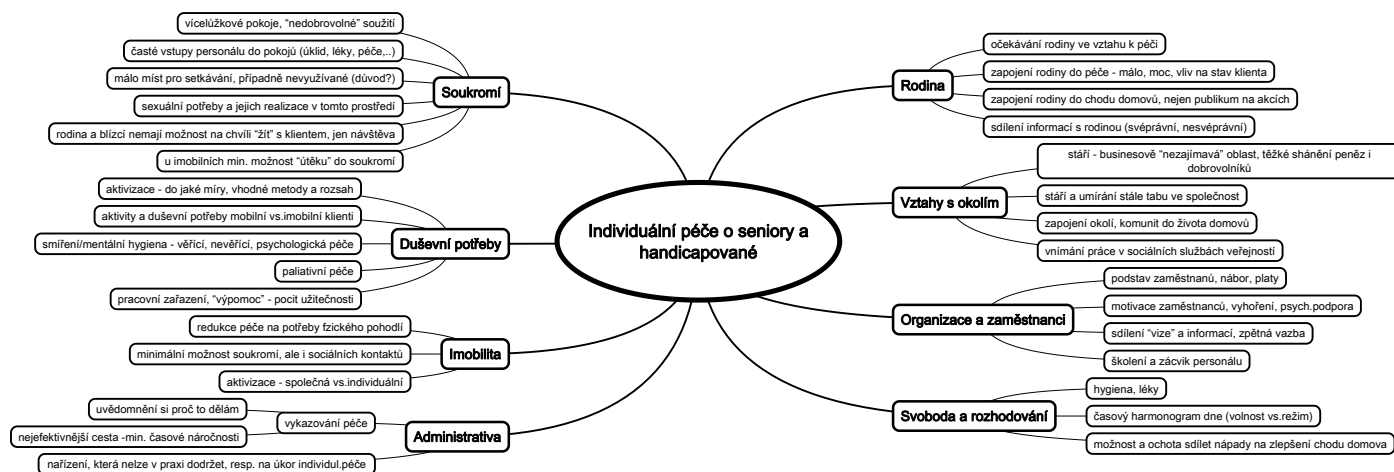
**Kde hledat další zdroje inspirace**

# INSPIRACE A ANALÝZA

## Jak si udělat celkový obrázek o tématu a jeho souvislostech

Prošli jsme fází porozumění uživatelům: ponořili jsme se do jejich příběhů, zmapovali jejich skutečné potřeby a v průběhu identifikovali řadu věcí, které nefungují, nebo by mohly fungovat lépe. Začínají se rodit směry, kterými bychom se mohli ubírat. Než se ale vrhne do vymýšlení nápadů, které problém cílové skupiny vyřeší, je užitečné ještě náš náhled na problém a možnosti řešení rozšířit:

- Doplnit naše porozumění toho, co jsme slyšeli v rozhovorech a viděli při pozorování (primární data) – sbírat co nejvíce dat k problematice, být v kontaktu s odborníky.
- Sbírat inspiraci pro návrh řešení z řad existujících řešení. Jak problém řešili jiní? Dívat se, jaká je zavedená praxe v obdobných organizacích či příbuzných oborech pomůže najít, kde jsou pro zadání zajímavé příležitosti, a poučit se z toho, čím prošli jiní.



Cílem další fáze je pak syntéza všech poznatků, identifikace hlavních témat a definice rámce, ve kterém budeme vymýšlet nápady na řešení.



## Rešerše a výzkum „od stolu“

Kde všude inspiraci hledat a kde se můžeme ještě „ochytřit“? Kromě odborných článků v českých a mezinárodních médiích můžeme projít (odborná) diskusní fóra, weby oborových organizací, odborně zaměřené blogy a dostupné výzkumy. Užitečné bývají také přehledové studie shrnující aktuální poznatky dané problematiky.

## Z PROJEKTU

Pro lepší porozumění problematice pobytových zařízení pro seniory a handicapované jsme si udělali rešerši současných trendů. Prošli jsme příklady inovací na poli deinstitucionalizace pečujících zařízení, přičemž jsme hledali projekty u nás i v zahraničí, v jiných typech bydlení a péče o seniory, ale i analogicky v komerčních ubytovacích zařízeních. Jedním z projektů, který nás zaujal, je norský Alma's House. Jedná se o showroom byt, jenž je součástí nemocnice v Oslu. Je určený všem, kteří pracují s lidmi s demencí. Můžou si tu vyzkoušet pomůcky denní potřeby a nové technologie, které ulehčují každodenní život osob s demencí. Mít možnost zážitku, který prohlubuje empatii a pochopení lidí s demencí, je jedním z předpokladů pro větší zapojení rodin do péče o takové uživatele, a proto je to inspirativní.

## Dobrá praxe odjinud

Než se pustíme do vymýšlení nápadů, je užitečné udělat si přehled, co zajímavého se děje v oboru, příbuzných organizacích, případně jak obdobný problém řešili v jiných oborech a hledat paralely v zahraničí. Je také užitečné si udělat inventuru různých pokusů a omylů jak v naší organizaci, tak u „kolegů z oboru“. Zdrojem inspirace bývají řešení z jiných i zdánlivě nesouvisejících oblastí. Nejen, že nebudeme znovuobjevovat již vynalezené, ale získáme fungující ověřené prvky, které můžeme využít v našich řešeních.

- Co jsme sami ve vlastní organizaci zkoušeli v minulosti? Co fungovalo, co ne, a proč?
- S čím přišly nám podobné organizace v zahraničí? Co jim funguje nejlépe?
- Kdo je naše nová nebo nečekaná konkurence (např. komerční subjekty v oboru nebo zcela nové typy organizací)? Co dělají lépe než my?
- Jaké zvyky si obyvatelé přinášejí z jiných oblastí?

Přijímání konkrétních nápadů či dobré praxe z jiných zařízení je běžné a správné. Nemusíte se cítit nepatřičně, že „opisujete“ – jedná se o legitimní, dokonce doporučený způsob čerpání inspirace. Jde ale o to, jak to dělat efektivně. Při přenášení řešení odjinud je třeba vzít do úvahy jak kulturní i historický kontext a specifika lokality – jaké měli možnosti při implementaci inovace a v čem může být naše skupina uživatelů jiná. Nápady a postupy z jiného prostředí potřebují pozměnit v malých, a přesto důležitých detailech. Nesmí se však sáhnout na důležité principy, na kterých jeho fungování stojí (např. vytvořením levné varianty).

## Z PROJEKTU

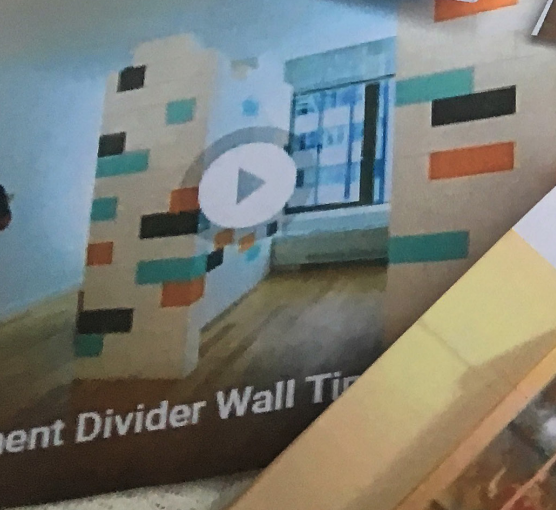
V rámci pracovních skupin projektu jsme věnovali prostor pro sdílení příkladů dobré a špatné praxe. Účastníci mluvili o příkladech úspěšného i méně zdařilého převzetí nápadu odjinud: „Z návštěvy v USA jsme si odnesli, že můžeme místo lina na mnoha místech dát koberce – vypadá to domáctěji, pokoj působí víc jako obývací, je tam méně hluku. Ukázalo se navíc, že lino nemusí nutně být hygieničtější.“ (ředitel, DS a DZR)  
 „Nechali jsme udělat relaxační bazének, jako jsme viděli na návštěvě v Německu, ale naši obyvatelé do něj nechtějí chodit.“ (vedoucí oddělení, DS)



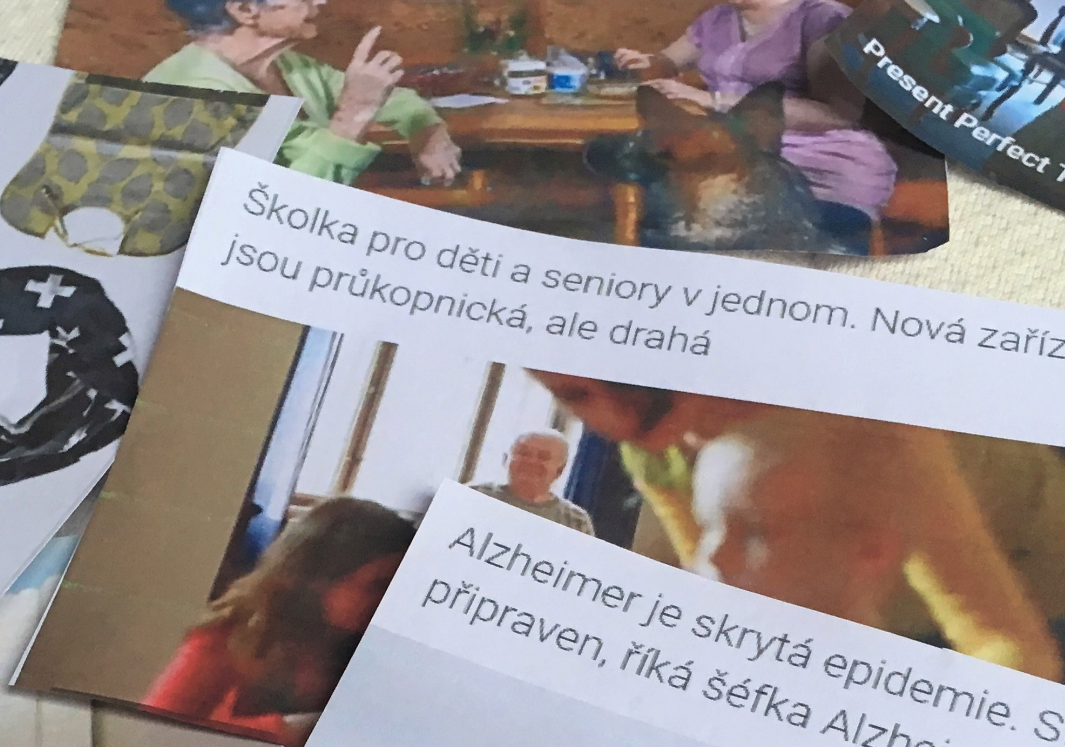




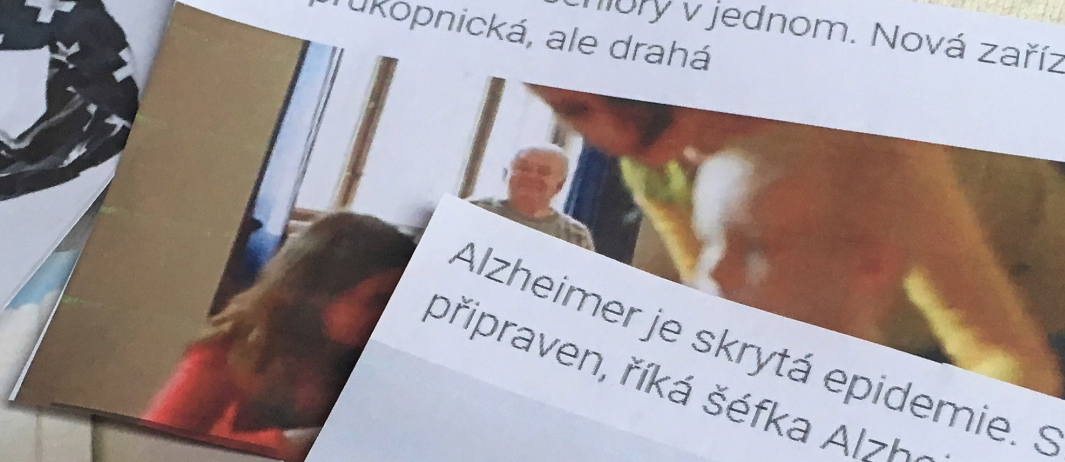
Eva Nemčková spouští e-shop  
designovým zbožím pro handiicap



ment Divider Wall Tip



Školka pro děti a seniory v jednom. Nová zařízení  
jsou průkopnická, ale drahá



Alzheimer je skrytá epidemie. S  
připraven, říká šéfka Alzheimerce



Alma's H



Welfare Technology

Present Perfect

## Kdopak by se analýzy bál

Dřív nebo později se dostaneme do bodu, kdy máme sesbírané množství dat – poznámek, úryvky rozhovorů, zápisků z pozorování, fotek, ze kterých můžeme čerpat inspiraci a jsme jimi doslova zaplaveni. Jak množství zdánlivě nesourodých informací zpracovat a neutopit se v nich? Z analýzy není třeba mít obavy, není to zas až taková věda (je ale potřeba přistupovat k ní systematicky):

**Analýza probíhá už v průběhu výzkumu** – většinou se už během sbírání informací po několika rozhovorech nebo pozorováních začínou rýsovat opakující se témata, což nám ulehčí první fáze zpracování dat.

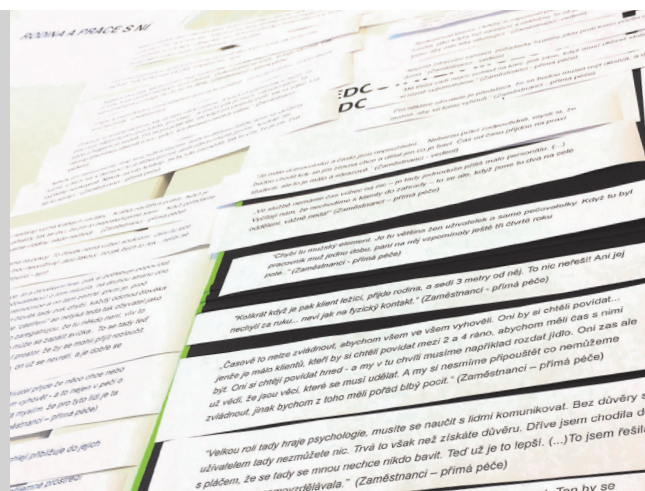
**Základním nástrojem je pozorné čtení** – nejčastěji budete pročitat množství svých poznámek, podtrhávat zajímavé části rozhovorů a psát si své úvahy nad tím, co vás překvapilo, co mění váš pohled na věc a co se jako červená nit táhne napříč rozhovory.

**Není to jen na vás!** V celém procesu je neopomenutelným principem sdílení s dalšími členy inovačního týmu. Neprezentujte jim však jen vaše závěry, věnujte dost času společnému procházení hrubých dat, jednotlivých příkladů a citací z rozhovorů. Je důležité, aby vaši kolegové měli dost detailů a vzali za svou i vaši část výzkumnických zážitků a zjištění.

**Pozor na málo zmiňované jevy** – může se jednat o výjimku, ale jít o pověstnou špičku ledovce podhalující problém, o kterém se nemluví. Hledání vzorců neznamená, že ze zjištění vynecháme ty, která se nám do příběhu nehodí. Je třeba zachytit různorodost zkoumaného jevu a zohlednit i ty jevy, které nezapadají. Nevěnovat se jen tomu, o čem mluví většina.

## Z PROJEKTU

Z několika rozhovorů se začalo postupně vynořovat ne příliš diskutované téma sexuálních potřeb uživatelů, které otevřeně reflektuje v současnosti jen část domovů. Postupným doptáváním se ukázalo, že se nejedná o okrajový jev. Přestože jsme jej nakonec nevybrali mezi klíčová témata, na kterých jsme pak stavěli nápady, věnovali jsme tématu prostor během společných diskusí s partnery z jednotlivých zařízení a pozvali na jedno setkání zástupce organizace, která zajišťuje sexuální asistenci, aby představili jejich činnost a předali kontakty.







## Analýza krok po kroku

Naším cílem v této fázi je rozpoznat v moři poznatků nejnosnější příležitosti pro zlepšení – klíčové problémy k řešení. Ty nám pomohou se dále zaměřit nejslibnějším směrem a inspiřují nás k dobře zacíleným a dobře užitečným nápadům.

Analýza má několik samostatných mezikroků:

### Výtah zjištění

Po dokončení sběru dat a informací je třeba věnovat dostatek času procházení všech zjištění. Postupně se členové týmu střídají ve sdílení toho, co se dozvěděli z rozhovorů, pozorování a dalších dat. Všechny poznatky - postřehy o chování, výstižné citace, fakta, ale třeba i to, co vás překvapilo, zapisujeme na lepící lístečky; vždy jedno zjištění na jeden lísteček.

Zpočátku pravděpodobně chaotický výčet nejzajímavějších momentů nám postupně vykrytalizuje v sadu důležitých zjištění k tématu, které společně vytvoří bohatý popis uživatelů, jejich motivací, nenaplněných potřeb, přání či překážek, na které naráží.



## Tematické shluky

Jednotlivá zjištění postupně skládáme do sítě souvislostí a hledáme společná témata, opakující se jevy a vzorce. Lístečky s postřehy postupně přeskupujeme, shlukujeme do skupin a přidáme každé nadřazený název. Skupiny projdeme (prodiskutujte se členy týmu) a pokud zahrnují příliš velké množství zjištění, rozdělme je na podtémata. Pro znázornění témat v souvislostech je dobré využít nějaké přehledné schéma, například myšlenkové mapy. Můžeme využít také pomůcky na názorné vyjádření podskupin vztahů jako jsou Persony, shrnující poznatky k cílové skupině, nebo Průběh uživatelské cesty, která mapuje celý průchod uživatele nějakou službou. Persona je fiktivní osoba, „typický uživatel“ – co si myslí, jaké je jeho typické chování, preference, potřeby, pocity. To nám pomáhá si lépe představit, pro koho navrhujeme řešení.

## Insighty – klíčové vhledy

**Insighty** jsou překvapivé nesamozřejmé závěry shrnující poznatky z výzkumu. Rozkrývají nové úhly pohledu a slouží jako katalyzátor kreativních idejí a dostanete se k nim zpravidla až analýzou.

Začněte těmi poznatky, které vás nejvíce zaujaly a překvapily. Co jste se dozvěděli nového, inspirativního? Samotné konstatování faktu nebo pozorování ale ještě není insight. Aby byl insight správným insightem, potřebuje být naše pozorování doplněné o hlubší význam (důvod proč se něco ne/děje) a/nebo napětí, které se v dané informaci skrývá (pověstné „..., ale...“). Zásadní zjištění formulujte do krátkých úderných vět. Výsledných insightů můžete mít tři nebo dvacet. Seskupte je do tematických oblastí podle toho koho / čeho se týkají, a vyberte si ty, kterým se chcete věnovat dál. Nejedná se ale o jednoduché cvičení a je možné, že některé věty budete několikrát přepisovat. Buďte také připraveni některá méně důležitá témata opustit - v jednom „inovačním běhu“ nelze řešit všechny.

## Z PROJEKTU

### Příklad formulace insightů:

Spokojenost obyvatelů domovů víc než omezení přímé péče ovlivňují napjaté vztahy s ostatními uživateli.

Nejcitlivější skupinou uživatelů jsou klienti na pomezí sociální a zdravotní oblasti, kteří mají zdánlivě na výběr z nejvíce zařízení, ale přesto „propadávají“ síti, protože se žádná instituce necítí být schopná se o ně kompetentně postarat.





## Klíčové problémy k řešení

Klíčové problémy k řešení (angl. design challenges) jsou promyšleně formulovaná zadání, objednávky na řešení konkrétních problémů. Pomáhají jasně vymezit směr a „hrací prostor“ pro další fáze procesu. Jsou užitečným vodítkem, nasměrováním k příležitostem pro zlepšení. Jsou důležitým „záchytným bodem“ v celém procesu a je proto užitečné se k nim opakovaně vracet i později, například při výběru nejlepších nápadů, kdy je důležité si ověřit zda nápad řeší opravdu to, proč vznikl – pomůže uživatelům s nějakým palčivým problémem, potřebou?

### Postup pro formulování klíčových otázek:

Vyčleňte si dostatek času, přibližně 2–4 hodiny.

Zformulujte zjištění či problém do jednoduché otázky, nejlépe začínající slovy „Jak bychom mohli pomoci (komu) (s čím)...?“

Otázka by se měla soustředit na činnosti, ne na předměty. To umožní, aby nesměrovala na jedno konkrétní řešení, ale otevírala spektrum možností.

Dobře napsanou klíčovou otázku snadno zkontrolujeme: Vzbuzuje ve vás otázka chuť jí řešit? Napadají vás hned po přečtení minimálně 3 nápady, jak jí řešit? Pokud ne, je možné, že je formulována příliš otevřeně nebo naopak moc úzce. Pak je potřeba ji přeformulovat.

### Příklad formulace problému k řešení:

Jak postavit hřiště, které bude děti bavit? (příliš obecné)

Jak postavit hřiště, kde budou mít děti bezpečné prolézačky? (příliš úzce vymezené)

Jak postavit hřiště, kde můžou děti bezpečně zkusit zakázané věci? (výsledné znění)

## Z PROJEKTU

### Příklad formulace klíčových problémů:

→ Jak můžeme lépe řešit problémy vznikající z nedobrovolného soužití nesoudrodé a kontinuálně se obměňující skupiny uživatelů?

→ Co můžeme změnit, aby klienti, kteří jsou na pomezí sociální a zdravotní oblasti, nepropadávali sítí služeb?



3

WEBPAY

PLAZEK  
VOUCHEL

KONFIGURACE

LATEBODIE  
IB  
VIZUAL

EXPO  
PROJEKTO  
NA STRANU  
POU LETISTE

DEKRETY  
UKONO Soudni  
Zpracovani

WIKILEX  
DO PRUJEDY  
NA STRANU  
PROJEKTU

HOHEKATE.GH  
DESIGNER  
INFO

NOVA  
REZERVA

WEBPAY



**fáze 3**

**IDEACE**

”

*Když jsme zkusili uvažovat „jako děti“  
a nepřemýšlet nad tím, že to nejde,  
fungovalo to – napadla nás spousta  
super věcí.*

“

- sociální pracovnice, Domov pro seniory

---

# fáze 3

**Jak přijít na nová řešení starých problémů**

**Jak rozpoznat nejslibnější nápady**

# IDEACE

Pro hledání inovativních nápadů ve fázi ideace slouží jako výchozí bod klíčové problémy k řešení definované v předchozím kroku při analýze. V této fázi dostane zelenou kreativní myšlení bez hranic a omezení. Pro jeho úspěch je zásadní schopnost vypnout obvyklou autocenzuru a kritiku. K tomu nám pomůže striktní rozdělení procesu na dva kroky, kde první je čistě kreativní a až po něm opětovně zapojíme kriticko-analytický mód.

V prvním kroku si rozšiřujeme možnosti, nehledíme na obvyklá pravidla. Hledáme i bláznivé a nerealistické nápady. Cílem je co největší množství co nejrůznorodějších nápadů, s jedinou podmínkou – že cílí na námi vybrané problémy k řešení.

Nejlépeší nápady nebo jejich části dále kombinujeme a rozvíjíme do ucelenější podoby.

Do detailnější formy pak dopracujeme 3–10 tzv. „konceptuálních prototypů“ promyšlených do podoby vhodné pro test.







# Žádný nápad není špatný

Nejnáročnější na kreativní fázi je dovolit si popustit uzdu fantazii. Pomohou následující „pravidla“ pro kreativní práci:

- » **Čím více, tím lépe.** Mířte na co největší množství nápadů, v první fázi jde hlavně o kvantitu. I když se všechny náměty nevyužijí, možná některé nápady půjdou zkombinovat do realizovatelné myšlenky. Nečekané, originální myšlenky vás pravděpodobně napadnou, až když ze sebe dostanete ta očividná, obvyklá, už vyzkoušená řešení. Za hodinu může klidně vzniknout až 100 námětů. Abyste povzbudili členy týmu, můžete například vyhlásit soutěž, kdo vymyslí nejvíce nápadů.
- » **Nehodnoťte, nekritizujte.** V průběhu vymýšlení vyhlaste zákaz kritizování druhých i sebe. Zcela se vyhněte komentářům typu „ano, ale...“. Zamezte zabředávání do diskuse o jednotlivých nápadech v průběhu vymýšlení. Nebojte se však na nápadech ostatních stavět a přicházet tak s dalšími, tedy „ano, a taky bychom mohli...“.
- » **Žádný nápad není špatný.** Neomezujte fantazii, nápady mohou být bláznivé. Nesoustřeďte se na to, proč by něco nešlo, nemělo fungovat nebo by nešlo vyrobit. Nejlepší nápady často zní na první pohled šíleně. Ztřeštěné nápady v sobě mohou ukrývat důležitý detail, mechanismus nebo princip, který inspiruje někoho dalšího nebo se stane základem celé inovace.
- » **Vystupte ze zajatých kolejí.** Zapomeňte na chvíli na pravidla. Některá jsou důležitá, jiná jen zažitá. Smysluplné nápady přicházejí často v momentě, kdy zaběhnuté postupy opustíte.
- » **Zaznamenejte každý nápad.** Nápady zapisujte například na lepicí papírky. Každý nápad zapište na samostatný „lepík“. V dalším kroku tak bude možné nápady jednoduše přeskupovat. Seznam by měla dobře vidět celá skupina. Jeden nápad často inspiruje několik dalších – rozvíjejte a stavte na nápadech ostatních.

## Kreativní rozcvičky na rozezhřátí

Než se pustíte do vymýšlení nápadů, je dobré se rozcvičit. V každodenním shonu není moc prostoru pro experimenty a tvůrčí přístup, proto je důležité svůj kreativní motor správně nastartovat na nějakém cvičeném zadání, kde o nic nejde. Hlavní je, aby vás úloha bavila a dovolila vám být hraví. Jedině tak totiž budete kreativní. Je dobré si připomenout, že i když si nepřipadáte jako kreativec, jakmile si to dovolíte, dobré nápady přijdou.

### Z PROJEKTU

Jako námět může posloužit cokoliv banálního z běžného života: počátkem jara se kolega inspiroval „nehodou“, která se mu stala před příchodem na pracovní skupinu. Šlápl do psího exkrementu a námět byl na světě: Vymyslete co nejvíce příkladů, jak se vyhnout po zimě takovýmto, řečeno v nadsázce, nebezpečím a jak zabezpečit, aby se to nestávalo.







## Techniky pro generování prvních nápadů (brainstorming)

Jednou z nejběžnějších technik pro generování nápadů je brainstorming. Má mnoho variant, zde jsou nejčastější z nich:

### Tichý brainstorming

Jde o jednu z neefektivnějších forem brainstormingu. Dává prostor pro tiché zamyšlení každého účastníka (např. 5 min), kdy si píše nápady na post-it papírky. Poté je prezentuje ostatním. Dejte ostatním ve skupině možnost konstruktivně reagovat na nápad a dále ho rozvinout. Osvědčilo se dát takto 2–3 kola za sebou.

### Brainstorming “Jak by to řešili v ...?”

Tato metoda účastníkům umožňuje generovat nápady z nového pohledu, a prozkoumat tak zcela opomíjené oblasti řešení.

Vyberte si známé firmy, organizace, značky, osobnosti nebo typy zaměstnání, které vás inspirují, a zkuste na chvíli uvažovat jako oni: Jak by klíčovou otázku řešila Ikea? Greenpeace? Amnesty International? Jak by se problému postavil skvělý podnikatel a známý inovátor Steve Jobs nebo vaše diplomatická babička?

Inspirujte se principy, které uplatňují ti nejúspěšnější hráči ve vašem oboru, ale i mimo něj.

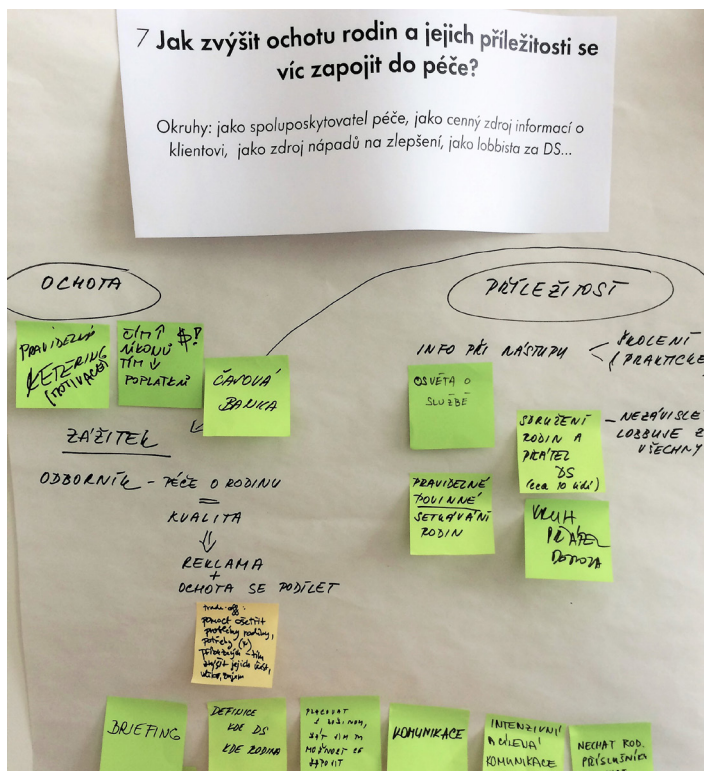


# První nápady a jak s nimi pracovat

Prvním krokem je neregulované „chrlení“ nápadů na „lepíky“. Cílem je vytvořit co největší množství. Stejně jako při ostatních cvičeních, i zde platí pravidlo jeden „lepík“ = jeden nápad.

Nápad musí být krátkým, jednovětvým popisem, co je jádrem nápadu. Důležité je, aby byl čitelný a pochopitelný bez velkého vysvětlování.

Poté je třeba začít nápady rozepisovat, aby to nebyly jen výkřiky. Pro první nápady můžete využít prázdný list papíru nebo jednoduchou šablonu (najdete v přílohách této příručky).





## Rozpracované nápady

Skvělá inovace je často kombinací několika různých nových prvků a myšlenek. Naším cílem v tomto kroku je rozpoznat v naší hromadě nápadů perly – hodnotné celé nebo dílčí nápady, a šikovně je zkombinovat.

V jednotlivých nápadech si zkusíme uvědomit, co přesně je na nich nové, zajímavé a šlo by dále využít, rozpracovat. I na nápadech, kde vidíme, že jako celek nefungují, hledáme ty kousky, který fungují. Tyto pak jako kostičky ze stavebnice skládáme dohromady.

Dále nápad doplňujeme o konkrétní postupy a mechaniky, jak by fungoval a co by obnášel. Jde nepopisujeme jen obecně „Co by měl být výsledek“, ale „Jak by to mělo probíhat“. Místo „Zajistíme informovanost rodin“ popíšeme, přesně co a jak uděláme pro to, aby byly rodiny více informované.

Při rozpracovávání nápadu do detailnější podoby si pomůžeme předpřipravenou strukturou:

- chytlavý, dobře zapamatovatelný název (např. „Osobní bibličky“, „Menu pro dobrovolníky“);
- výstižný a stručný popis nápadu (např. „Seznam aktivit, které je možné nabídnout dobrovolníkům“);
- cílová skupina (nově přichozí klienti, dobrovolníci);
- jaké potřeby nápad řeší – uživatelů ale i dalších aktérů;
- jak dobře řeší zadaný klíčový problém;
- jak bude nápad fungovat – podrobnější vysvětlení klíčových prvků nápadu;
- nutné podmínky, očekávané překážky při přijetí nebo realizaci nápadu;
- jak dobře reaguje na klíčová kritéria (např. finančně dostupný, originální, ...) – viz dále.

## Jak vybrat nejslibnější nápady

Jak zvolit, se kterými nápady půjdeme dál? Abychom si mohli vybrat, musíme se shodnout ve skupině, co je pro nás při výběru vlastně důležité a podle čeho budeme nápady hodnotit.

Ještě než si odhlasujete nejslibnější nápady, je třeba si ujasnit, podle jakých kritérií se budete rozhodovat. Zde můžete například využít Analýzu proveditelnosti (viz kapitola Nastavení projektu) či jiný způsob, jak určíte, které nápady jsou pro vás a vaši organizaci prioritní.

Pozor, abyste nevyřadili všechny odvážné a slibné nápady jen proto, že zatím nevíte, jak je realizovat. Dovolte alespoň jednomu z těchto černých koní postoupit do fáze testování a nechte se překvapit zpětnou vazbou uživatelů.

The image shows seven sticky notes, each titled "TOP 3 NÁPADY" and featuring a trophy icon. The notes contain handwritten rankings of ideas:

- Note 1 (top left):** 1. 12, 2. 7, 3. 31
- Note 2 (top middle):** 1. 1, 2. 11, 3. 23. Includes handwritten note "Opacito" and "Přehled M."
- Note 3 (top right):** 1. POZICE OSVĚTĚLÁŘE A SPECIALISTY NA ZAMĚSTNÁVAČNÍ ZTP, 2. 25, 3. 33
- Note 4 (middle left):** 1. 20, 2. 11, 3. 29. Includes handwritten notes "JAKŽNÁ Svobodová", "ROZKRYTÍ", and "R".
- Note 5 (middle middle):** 1. 31, 2. 22 ✓, 3. 25. Includes handwritten note "SUL ZOLO".
- Note 6 (middle right):** 1. 28, 2. 11, 3. 14. Includes handwritten notes "KINOVÁ" and "KALNÝA".
- Note 7 (bottom left):** Partially visible, titled "TOP 3 NÁPADY" with a trophy icon and handwritten "KUL".
- Note 8 (bottom middle):** Partially visible, titled "TOP 3 NÁPADY" with a trophy icon.



## Bodování nápadů dle kritérií výběru

Při výběru nápadů můžeme postupovat systematicky – nejprve všechny nápady ohodnotíme jeden po druhém. Nadefinujeme si, jaká kritéria musí nápad splňovat, aby prošel naším sítím. Například to může být proveditelnost, finanční a časová náročnost, radikálnost změny, míra inovativnosti (hledáme radikální řešení, nebo drobné vylepšení?). Každý nápad obodujeme podle těchto kritérií – přiřadíme skóre na základě zkušeností a odhadu, jak vidíme realizaci, velikost dopadu a podobně. Skóre se zprůměruje a vybírají se takové nápady, které získaly nejlepší hodnocení. Toto je velmi poctivý, nejsystematičtější způsob hodnocení, ale také zdlouhavý.

## Hlasování N/3

Hlasování N/3 je jedním z nejběžnějších způsobů prioritizace. Podle množství nápadů, které se mají prioritizovat („N“), rozdejte každému účastníkovi přibližně třetinové množství hlasů (pokud je nápadů cca 30,  $N=30$ , každý dostane 10 hlasů). Na začátku dejte účastníkům čas se s nápady seznámit. Pokud je námětů více než 10, je vhodné jim katalog nápadů zpřístupnit ještě před setkáním. Účastníci umísťují své hlasy u nápadů, které je nejvíce zaujaly (nebo dle předem dohodnutých hodnotících kritérií). Hlasy sečtete a seřadíte nápady podle počtu hlasů. Projděte výsledný seznam s týmem, jestli jim priority dávají smysl.

## Top 3 nápady

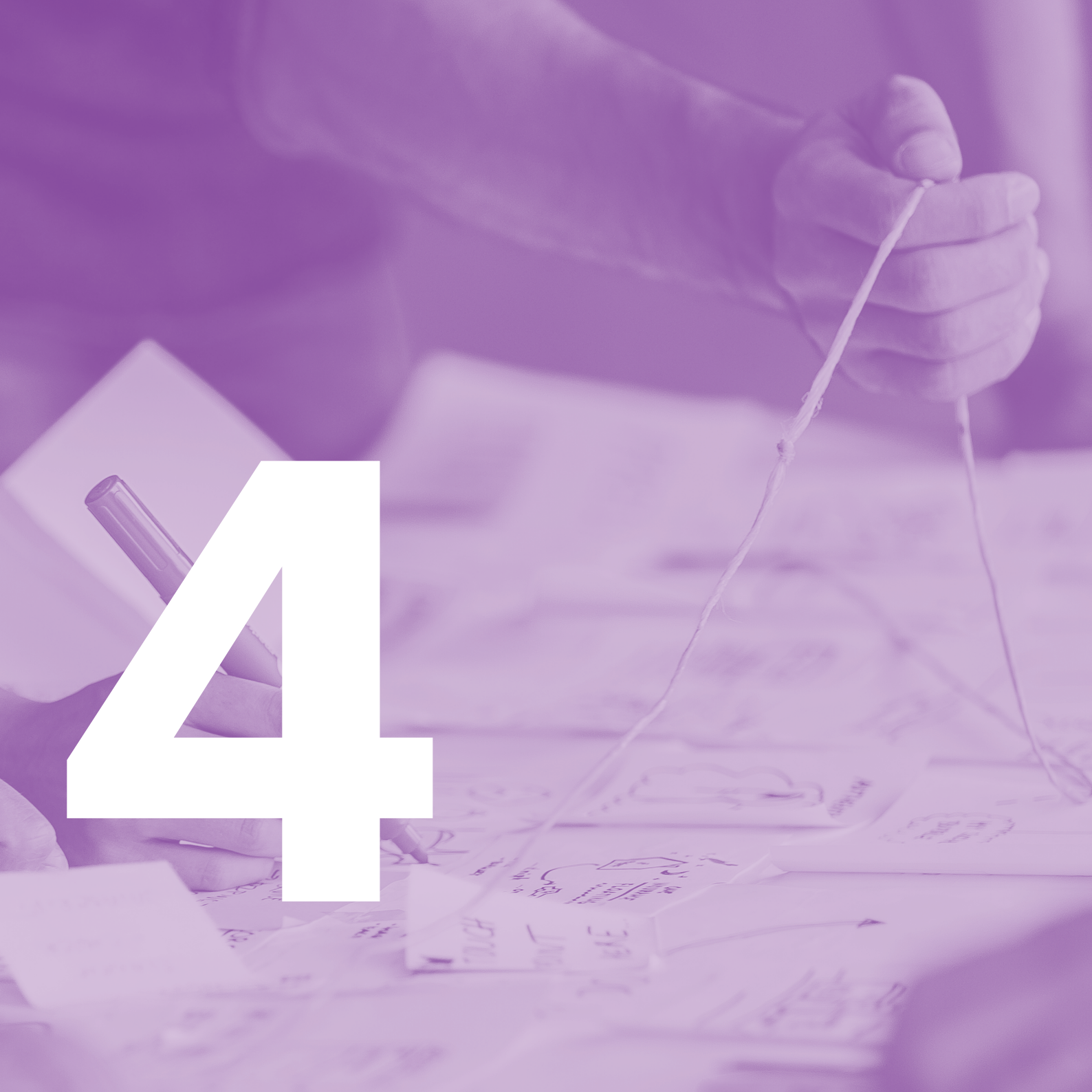
Toto jednoduché cvičení je většinou velmi rychlé. Umožňuje najít nejvýraznější „hvězdy“ mezi nápady a rychle si udělat obrázek, jestli je tam shoda mezi členy týmu. Ověřte si tak míru shody ve skupině.

## Prioritizace na osách

Někdy je jednodušší hodnotit nápady relativně a jeden vůči druhému porovnávat. Rychlý, vizuální způsob je využití matice 2x2. Nejčastějšími osami je proveditelnost a velikost očekávaného dopadu. (Více viz Matice proveditelnosti a dopadu v kapitole Nastavení projektu.)



4





---

fáze 4

**PROTOTYPOVÁNÍ**

”

*Líbilo se mi zkoušení konkrétních nápadů v reálném prostoru. Bavilo mě prostor nově vytvářet. Přínosem byly další nové myšlenky a nápady, které nás průběžně napadaly a které můžeme v případě potřeby zkusit v budoucnosti.*

“

- sociální pracovnice, Domov pro seniory

---

# fáze 4

**Jak nápady zhmotnit a získat lepší představu o jejich reálném fungování s uživateli**

**Jak rozpoznat a domyslet důležité detaily, aby nápad skutečně fungoval**

**Jak uvolnit svůj další kreativní potenciál a obejít omezení abstraktního vymýšlení**

# PROTOTYPOVÁNÍ

## Co jsou prototypy a proč se vyplatí

Prototypování je rychlé a nenákladné přenesení návrhu nápadu do reality a jeho postupné dotažení do funkční podoby. Rozvíjíme naše nejlepší nápady. Metodou pokus-omyl domýšlíme a připravujeme „zhmotnění“ nápadů pro vyzkoušení s uživateli, aniž bychom museli investovat spoustu peněz a času. Základním principem rychlého prototypování je rozpracovat nápad právě do takové míry detailu, aby bylo možné posoudit, zda se ubíráme správnou cestou, a rozhodnout, zda má ještě cenu investovat čas do jeho dalšího rozvoje. Musí mít takovou podobu, aby umožnil budoucím uživatelům fungování dané služby či nového produktu lehce pochopit.

Prototyp je v podstatě cokoli, co na sebe přijme fyzickou podobu – ať je to komiksový scénář, nákres, model postavený z lega nebo 3D maketa v životní velikosti. Hrubé prototypy lze tvořit z jakýchkoliv dostupných materiálů, ideální je zvolit dobře dostupné a levné – krabice, kartony, zbytky látek, staré vybavení domácnosti, lepenky, plastelínu a podobně.

Při vytváření prototypu není důležitá estetická stránka věci, ale praktická: názornost a funkčnost. Potřebujeme získat něco, s čím můžeme jít přímo za uživatelem a co se mu bude dobře komentovat. Prototypy by měly umožnit uživateli rychle a bez velkého vysvětlování pochopit, o co jde. Musí dát nám i testujícím příležitost si řešení představit, „osahat“, vyzkoušet a pochopit.





## Principy prototypování

- » **Rychle a nahrubo** – nápad je třeba zhmotnit efektivně, ne nutně krásně. Nezdržujte se s detaily. Prototyp „tuníme“ jen do té míry, abychom se pohnuli z místa, tzn. dozvěděli se, co v daném momentě potřebujeme k rozhodnutí, jak dál. Takto proces prototypování a testování opakujte a prototyp postupně zpřesňujte (iterujte) – od rychlých, hrubých verzí k výsledné, plně funkční.
- » **Prostě se do toho pusťte** – asi se vám stane, že na začátku nebudete vědět, jak by to celé mělo vypadat nebo kde začít. Pokud nevíte, z kterého konce tvorbu uchopit, mějte důvěru ve znalosti, které ve vás jsou, a jednoduše se pusťte do práce. Není třeba mít všechno perfektně naplánované a rozmyšlené dopředu.
- » **Nebojte se chyb a selhání** – hodně nápadů selže, to ale nevádí. Je užitečné vyřadit nefunkční nápady co nejdřív a umět se nápadu vzdát v době, kdy to tolik „nebolí“. Ukažte nápad uživatelům co nejdřív! Naše ambice není trefit se na první dobrou – chyby jsou přirozenou součástí procesu, očekáváme je, navíc se z nich toho spoustu dozvíme.
- » **Vytvářejte víc verzí** – když se nemůžete shodnout, jak dál, kterou cestou prototyp rozvíjet, vytvořte všechny. Osvědčí se vám to i v případech, kdy by uživatelé byli příliš kritičtí nebo naopak nesmělí hanět váš nápad – vybírat mezi variantami je pro většinu lehčí. Nezůstávejte v debatě, jestli je lepší jedna nebo druhá verze, a udělejte obě.

# Jak postupovat při prototypování

## Krok 1

**Ujasněte si, co se chcete dozvědět** – potřebujeme se ujistit, že naše klíčové předpoklady platí a nápad stojí na funkčních prvcích. Sepište (se členy týmu), co jsou důležité věci. Pomůckou může být zamýšlení, na čem by mohl nápad pohořet, a testováním ověřit, že máme nástrahy dobře ošetřené. Rozhodněte se, které aspekty jsou pro otestování prioritní.

## Krok 2

**Rozdělte si problém na menší kousky** – když čelíte velkému úkolu, rozdělte ho na dílčí úlohy a začněte menším, modulárním zadáním. Není třeba řešit vše naráz.

## Krok 3

**Zvolte vhodný typ prototypu** -Testujete-li průběh určité situace, naplánujte sehrání scénky s kolegy nebo načrtněte komiksový příběh. Pokud jde o uživatele s omezením vnímání, pohybu a komunikace, případně jedná-li se o děti, je lepší vytvořit model co nejrealističtější, 1:1.



## Z PROJEKTU

V rámci přípravy prototypu Instruktažních a nácvikových videí, která by měla pomoci posilovat samostatnost uživatelů DOZP, jsme se rozhodovali, jakou formou prototyp nejlépe představit. Ukázalo se, že než službu popisovat nebo kreslit storyboard/komiks, bude ve skutečnosti jednodušší vytvořit jednoduchou první verzi samotného instruktážního videa. S účastníky jsme vytvořili scénář, natočili na malou kameru scénku ukazující, jak dopomoci klientovi na vozíku do auta, a s veřejně dostupnými programy na editování jsme natočený materiál sestříhali. Papírový mezikrok nebyl nutný.



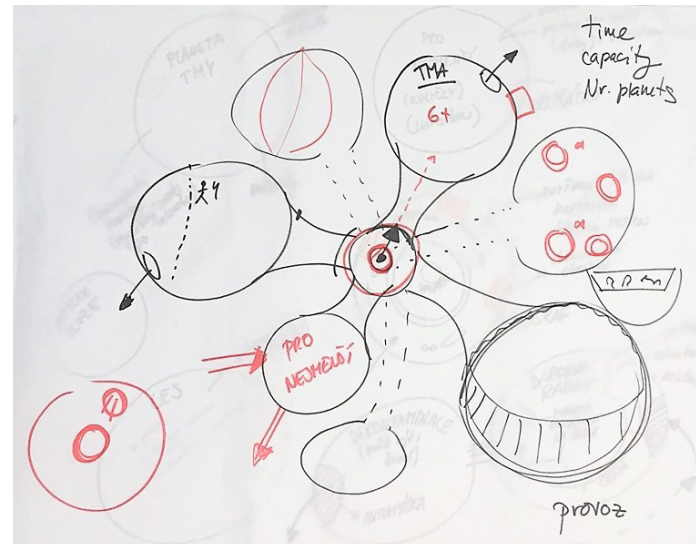


## Různé formy prototypů

Prototyp může mít různé formy od skic s popisem, přes komiksy, po fyzické 3D modely z různých materiálů, ale i například hraní rolí, kdy konkrétní řešení/scénář ztvárníme dramaticky.

### Skica s popisem

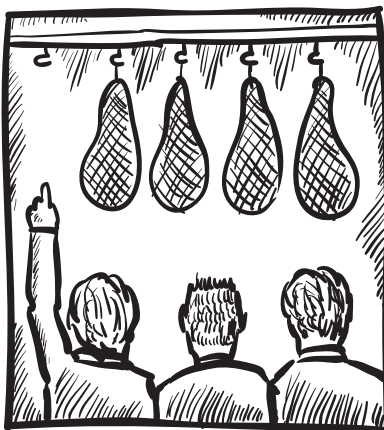
V náčrtku zachyťte to nejdůležitější, co produkt/sluzba uživatelům přinese; jak bude vypadat; díky jakým prvkům bude fungovat. Obrázek zpracujte tak, aby byl co nejvíce srozumitelný bez dalšího dovysvětlování. Může se jednat o návrh nové místnosti či webových stránek, ale také organizace práce nebo jakýchkoliv jiných procesů.



## Služba jako komiks

Komiksový příběh nebo storyboard je vhodným typem prototypu, pokud potřebujeme jednoduše a přehledně vysvětlit, jak bude služba nebo produkt fungovat, a to nejen v písemné formě. Stejně jako u řady ostatních prototypů je využití storyboardu vhodné jak pro testování s potenciálními uživateli, tak pro představení produktu/služby kolegům ve vaší organizaci.

Budete potřebovat papír, tužku a zhruba 30–45 minut. Papír by měl mít několik rámečků pro komiksový příběh. Nejde o to, aby byl obrázek krásný či profesionální, ale o vystižení klíčových momentů příběhu a hlavní myšlenku služby. Obrázky komiksu je vhodné vždy doplnit stručným textem, který vysvětluje, co se v daném momentě děje. Například postihnout proces a situace, kdy se uživatel o službě dozvídá, co se děje, když do služby vstupuje, a jak ji využívá.





## 3D modely

Fyzické modely nápadů bývají užitečné, protože právě během modelace většinou vyvstane řada otázek, které nás během teoretického vymýšlení dříve nenapadly.

3D modelovat lze skutečně vše a téměř z čehokoliv: papírová maketa mobilu, model nové jídelny z lega, návrh vylepšené kompenzační pomůcky z drátků, logo z modelíny a špejlí... použít se dá jakýkoliv materiál, který máte po ruce.



### Z PROJEKTU

V rámci jedné z pracovních skupin jsme dělali cvičení na vyzkoušení metody HCD v kostce a nechali jsme účastníky, aby na základě rozhovoru s druhým navrhli model kavárny podle potřeb dotyčného. Všichni pak vytvářeli model za použití různorodých materiálů.



## Prototyp v životní velikosti

Prototyp 1:1 je vhodný zejména, když potřebujete získat realistickou zpětnou vazbu od uživatelů s omezením vnímání, mobility a/nebo komunikace. Užitečný je ale nepochybně i pro ostatní. Ne každý má perfektní prostorové vnímání a například návrhy úprav místností jsou pro mnohé pochopitelnější naživo nebo na modelu.

Prototypování v životní velikosti umožňuje snížit náklady na testování na minimum, pokud využijeme levných a lehce dostupných stavebních materiálů, jako jsou již existující nábytek, kartonové krabice místo zdí či velkých kusů nábytku, látky a další velkoplošné materiály pro zkoušení předělů a barevnosti prostoru atd.

Fyzické vystřihovací 2D modely (papírový obrys místnosti + obrysy nábytku) jsou vhodnou alternativou pro prostory, které je problém zabrat na delší dobu pro fyzickou přestavbu, například pokoje klientů.

### Z PROJEKTU

Při promýšlení vhodné formy představení testujícím, jak bude vypadat nová podoba společenské místnosti, přicházelo v úvahu několik možností: zmenšený model místnosti (v krabici od bot); 2D náčrt-plánek; využití jednoduchého software na modelaci místností (jaký využívají například kuchyňská studia a jsou dostupná na internetu). Nakonec jsme se vzhledem k cílové skupině seniorů s omezeními rozhodli pro model v životní velikosti z lehkých materiálů přímo v daném prostoru. Prototypování v životní velikosti za pomoci lehkých a levných zástupných materiálů se velmi osvědčilo, a to nejen vzhledem k uživatelům. Pro většinu pracovníků domovů bylo přístupnější než jiné formy prototypování a zvýšilo zapojení personálu do spolupráce nových návrhů a spoluvytváření ve skupině.





## Hra v rolích

Hraní role v rámci simulace určité situace může upozornit na silné stránky nebo úskalí prototypu, zejména pokud: se jedná se o citlivé téma, což komplikuje získání dostatečného počtu vhodných respondentů na test; jde o těžko dostupné cílové skupiny; se chceme připravit na důležité, jednorázové situace (například budeme volat s žádostí o sponzoring, chceme navázat kontakt s firmou kvůli práci pro uživatele).

Hra v rolích probíhá obvykle tak, že testující zaujímá roli člověka v určité situaci, kterou mu přidělíte, a v rozhovoru reaguje v souladu s touto rolí (viz příklad z projektu). Instrukce pro účastníky je následující: „Představte si, že jste takovýto člověk, v takovéto situaci. Pojďte si tu situaci sehrát naživo, já se budu ptát.“

Zpravidla nepotřebujete další pomůcky. Pokud však použijete něco charakteristického pro danou roli, např. uniformu, může to pomoci lépe se vžít do jiné osoby. Jeden člen týmu může být pozorovatelem, který sleduje průběh rozhovoru-testu a vhodnost vytvořeného prototypu. Pro osoby účastníci se hry je totiž obtížné hrát a zároveň vyhodnocovat poznatky.

Tento typ testování je vhodným prvním krokem u většiny prototypů. Umožňuje získat první rychlou reflexi na funkčnost testovaných prototypů. Tuto první zpětnou vazbu je potřeba ale vnímat pouze jako upozornění na potenciálně důležitá témata pro nadcházející testy s cílovou skupinou, nikoliv jako důvod pro zavržení prototypu.

## Z PROJEKTU

Formát „hry v rolích“ jsme v pracovních skupinách využili v rámci ověřování komunikačních nástrojů u nápadu-prototypu z oblasti paliativní péče. Potřebovali jsme otestovat rozhovor pracovníka domova pro seniory s uživateli na téma umírání a péče o klienta v poslední fázi života. Test probíhal v malých skupinách po 3–4 členech, kteří si v průběhu testování měnili 3 role:

- tazatel, který hrál pracovníka domova, jenž potřebuje otevřít rozhovor;
- příbuzný klienta DS, kterého domov potřebuje informovat o možnostech a získat informace a souhlas k dalšímu postupu;
- pozorovatel, který vyhodnocoval test.





# 5

- G MAPS
- INTERNET
- MUSIC
- F CITYGUIDE

NAVIGATION



GO TO  
EVENTS  
PLACE

GO ONLINE





---

fáze 5

**TESTOVÁNÍ**

”

*Líbilo se mi, jak jsme nápad představili lidem zvenku a jak na něj reagovali. Spousta věcí, kterých si všímali, by mě vůbec nenapadla.*

“

- vedoucí oddělení, Domov pro osoby se zdravotním postižením

---

# fáze 5

**Jak zjistit, co si lidé o našem nápadu skutečně myslí a jestli ho vůbec chtějí**

**Jak nápad dále vylepšit**

# TESTOVÁNÍ

## Proč je důležité nápady otestovat

Testování nápadu s uživateli pomocí prototypu nám umožní utvrdit se, že naše úsilí a se investice do realizace změny se nemine účinku. Pomáhá rozptýlit nejistotu ohledem toho, jak pokračovat s nápadem a rozřešit případné neshody. Získaná zpětná vazba vede ke zlepšení a zpřesnění návrhu. Kromě důležitých detailů na vyladění nápadu si ověříte také celkový postoj budoucích uživatelů k navrhovanému řešení. Může se stát, že nápad zcela zahodíte, protože bude z testování jasné, že pro „propadl“ a pro uživatele nemá žádnou přidanou hodnotu. I když nápad uspěl, i tak odejdete se spoustou podnětů na zlepšení.

Sbírání zpětné vazby od budoucích uživatelů vašeho zlepšení je klíčovou součástí celého procesu HCD. Testování je efektivní způsob, jak zapojit ty, kterých se řešení bude týkat a spolu s nimi plánovat změny, aby byly zohledněny jejich zájmy.

Vytváření a testování prototypů je dalším příkladem překládání kreativního a kritického myšlení. Při prototypování dáváme průchod kreativnímu myšlení, experimentujeme, hrajeme si, hledáme nejvhodnější podobu. Při testování výsledky našeho snažení kriticky hodnotíme, možnosti osekáváme, náš záběr zužujeme. Tyto dva módy obvykle několikrát opakujeme, přičemž přidáváme další úroveň detailu. Nelze přijít s perfektním řešením hned napoprvé, ale s každým dalším opakováním se mu přibližujeme.





## Tipy jak dobře testovat

Když potřebujeme získat zpětnou vazbu budoucích uživatelů služby na plánované změny, můžeme využít stejné metody jako při úvodním sbírání dat o cílové skupině a tématu. Při testování využijete řadu z uvedených postupů a principů uvedených v kapitole Empatické porozumění. Nejtypičtější formou testování je individuální rozhovor, kde si moderátor s jedním testujícím procházíme jeden nebo víc variant / prototypů. Takový rozhovor obvykle trvá 15-45 minut.

- » **Testujte s budoucími uživateli** - je důležité ptát se přímo těch, kterých se změna bude týkat. Pokud jsme o velkou skupinu, tak s vybraným vzorkem cílové skupiny. Tak jako při úvodním sbírání informací v počáteční fázi úvodních rozhovorů s uživateli, i tady platí, že užitečné přizvat různé typy hodnotitelů, nejen pozitivních, ale i kritických (viz kapitola Porozumění). Optimální je každou verzi / prototyp testovat na 4-5 lidech. To je minimální počet, při kterém máme dobrou šanci, vychytat většinu zásadních problémů.
- » **Testujte v reálném kontextu** – v prostředí, kde se inovace objeví, nebo co nejlíže reálné situaci, aby bylo pro testující jednodušší nápad pochopit.
- » **Neobhajujte, zůstaňte neutrální** – uveďte prototyp neutrálně a jako pracovní verzi. Nápad ani jeho části dále nevysvětľujte/ neobhajujte svoje rozhodnutí - prototyp by měl být po krátkém představení sám o sobě srozumitelný. Neobhajujte ani nevysvětľujte konkrétní prvky. Cílem není nápad "prodat" ale naopak najít, co na něm nefunguje, abychom ho mohli zlepšit. Když neumíte skrýt své nadšení, bude pro lidi velmi těžké přijít s jakoukoliv kritickou zpětnou vazbou. Toto je nejčastější chyba, které se začínající inovátoři dopouští. Ohrožuje to úspěch celého úsilí.
- » **Nenašeptávejte. Odpovídejte otázkami** - pozorujte co dělají/nedělají, dělají jinak, než jste zamýšleli, jak lehce/těžko se jim s prototypem manipuluje... ale nikdy je neopravujte ani nenasměrovávejte. Když neví, jak dál a ptají se vás, zeptejte vy jich: Co vy myslíte, že dělá? Co dělá tento knoflík? jak to vypnout? Jak by jste chtěli, aby se to vypínalo?
- » **Nenechte se odradit** – například kritickými poznámkami kolegů nebo podřízených při první zmínce o možné změně. Klíčová je až zpětná vazba získaná z testování fyzických prototypů s uživateli služby nebo produktu. Zážitek z vyzkoušení prototypu na vlastní kůži vyvolá jinou zpětnou vazbu - zpravidla konstruktivnější! - než první reakce na plánovanou změnu. S možnou skepsí nebo odmítnutím nejen zaměstnanců je vhodné proaktivně pracovat: vytipujte si pravděpodobné "odmítače změn" a aktivně je k projektu změny přizvěte. Pokud je přizvěte, často vám sami pomohou najít řešení, které je i pro ně přijatelné.
- » **Nebojte se negativního hodnocení** – získat upřímnou reakci a zpětnou vazbu je zde zásadní, i kdyby měla být negativní. Je pro vás vodítkem jak prototyp zlepšit. Doptejte se tak, abyste pochopili, co přesně a proč se jim nelíbí, nebo co jim nevyhovuje, a jak by to potřebovali. Ptejte se i opakovaně Proč.






## Na co se při testování ptát

Můžete využít následující strukturu dotazování pro test:

1. Nechte testujícího předmět/prostor/službu prozkoumat. Sledujte, co ho zaujalo a jeho první reakce. Nechte ho průběžně komentovat průběh "Co se vám honí hlavou?"
2. Když by služba/produkt takto fungoval/a, co byste na to řekli?
3. Jak tento nápad hodnotíte?
4. V čem by vám služba v takovéto podobě zjednodušila život? Co by vám vyřešila? V jakých konkrétních situacích byste jí využili? Uveďte prosím příklady z vašeho života.
5. Co je na nápadu užitečné, dobré? Jaké to má výhody?
6. Co naopak by mohl problém nebo nevýhoda?
7. Čím by se daly vyřešit zmíněné problémy a nevýhody?
8. Lze ještě dál vylepšit pozitivní prvky?
9. Jsou nějaké jiné prvky, které by se daly do nápadu přidat?
10. Byly by pro vás ještě užitečné?

V případě, že máte více variant jednoho nápadu/prototypu, tak nechte vybrat preferovanou variantu, zjistěte co preferují na vybrané možnosti, co by doplnili z druhé varianty. Výsledné řešení může kombinovat výhody obou.

Nejjednodušší způsob, jak si utřídit poznatky získané z testování, je sepsat je do několika kategorií:

 **Co na nápadu funguje, testujícím se líbilo a je tedy dobré zachovat**



**Co bylo nejasné, jaké další otázky nám vyvstaly**



**Co nefunguje, co je třeba upravit, doplnit**



**Podněty na doplnění, nové náměty na inovace**



# Concept #1 Business Case

Podatki o poslovanju: Podatki o poslovanju: Podatki o poslovanju

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Prodaja	27%	40%	60%	80%	100%	120%
Operativni izdatki	7 500	14 500	21 500	28 500	35 500	42 500
Operativni prihodi	70	140	210	280	350	420
<b>EBITDA</b>	<b>4 500 000</b>	<b>17 500 000</b>	<b>28 500 000</b>	<b>39 500 000</b>	<b>50 500 000</b>	<b>61 500 000</b>
Operativni izdatki	1 500 000	2 500 000	3 500 000	4 500 000	5 500 000	6 500 000
Operativni prihodi	11 000 000	15 000 000	25 000 000	35 000 000	45 000 000	55 000 000
<b>EBITDA</b>	<b>11 000 000</b>	<b>15 000 000</b>	<b>25 000 000</b>	<b>35 000 000</b>	<b>45 000 000</b>	<b>55 000 000</b>
Operativni izdatki	400 000	800 000	1 200 000	1 600 000	2 000 000	2 400 000
Operativni prihodi	800 000	1 600 000	2 400 000	3 200 000	4 000 000	4 800 000
<b>EBITDA</b>	<b>800 000</b>	<b>1 600 000</b>	<b>2 400 000</b>	<b>3 200 000</b>	<b>4 000 000</b>	<b>4 800 000</b>
Operativni izdatki	45 000	90 000	135 000	180 000	225 000	270 000
Operativni prihodi	75 000	150 000	225 000	300 000	375 000	450 000
<b>EBITDA</b>	<b>75 000</b>	<b>150 000</b>	<b>225 000</b>	<b>300 000</b>	<b>375 000</b>	<b>450 000</b>
Operativni izdatki	100 000	200 000	300 000	400 000	500 000	600 000
Operativni prihodi	200 000	400 000	600 000	800 000	1 000 000	1 200 000
<b>EBITDA</b>	<b>200 000</b>	<b>400 000</b>	<b>600 000</b>	<b>800 000</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 200 000</b>

EBITDA, Revenue, Cost

6

Business Model Canvas

The Business Model Navigator  
55 Models That Will Revolutionize Your Business



**fáze 6**

**REALIZACE**

”

*Bylo super si vyzkoušet úpravu místnosti v omezeném rozsahu na tomto oddělení. Teď, když vidíme, že to funguje, tak to napevno zapracujeme do našeho plánu na přestavbu křídla zařízení.*

“

- ředitel, Domov pro seniory a Domov se zvláštním režimem

---

# fáze 6

**Jak se dobře připravit, na nic nezapomenout a omezit rizika před spuštěním nápadu**

**Jak náš dobrý nápad uvést do života**



# REALIZACE

## Proč se věnovat business modelu

U každého nového produktu, služby či zlepšení bude ten, kdo jej má zafinancovat (např. vedení vaší organizace, nebo zřizovatel), zvažovat, jestli se úsilí a investice vyplatí. A to nejen z čistě finančního pohledu, ale i z pohledu strategických cílů – například zvýšení povědomí či zlepšení renomé organizace nebo větší spokojenost uživatelů.

Vždy nastává moment, kdy bude třeba pro svůj nápad získat lidi, zejména pokud bude vyžadovat větší množství času, peněz, úsilí. Budete potřebovat argumenty, které vám dodá tzv. projektový záměr či obchodní případ (angl. business case) – ukážete, že vše máte promyšlené do detailů, celé to dává smysl a že se to vyplatí.

Business model je základní rozvahou fungování inovace z pohledu poptávky, případně konkurence/alternativ, organizačních procesů a jejich udržitelnosti v čase. Navrhování business modelu je disciplína sama o sobě. Tady proto jen krátce zmíníme typické nástroje, které

využívá – Business Model Canvas, Lean Canvas. Tyto nástroje vznikly primárně pro firmy, nejčastěji start-upy. Uplatí se zejména v případech, kdy vzniká nová velká služba nebo se zakládá nová organizace. Jedná se o poměrně rozsáhlé cvičení, které jde do podrobností, zdrojů financí a zajištění klientů. V případě pro nás pravděpodobně typičtějších inovací, kterými jsou různá vylepšování stávajících služeb nebo zlepšení menšího rozsahu, není tato úroveň detailu nutně potřeba. Je ale stejně dobré promyslet systematicky i praktickou a organizační stránku věci. Kdo bude mít zavedení a další fungování změny na starosti a postará se o její další život?

Model v jeho typické businessové verzi se v kontextu sociálních služeb, kde jsou inovace menšího rozsahu častější, neuplatní v plném rozsahu, ale může být dobrou inspirací.



## Business Model Canvas v minimalistické verzi

Prvky Business Model Canvasu je užitečné použít pro rozvahu, jak bude inovovaný produkt/služba ve vaší organizaci fungovat nejen navenek, ale také procesně. Poslouží také jako podklad pro výpočet finančního plánu (finanční rozvahy). Zde jsou tři okruhy, které je vhodné si nadefinovat:

- **Popis produktu/služby:** popis cílové skupiny/uživatelů, tedy pro koho službu navrhujeme a jaká je přidaná hodnota, kterou naše inovace přináší.
- **Popis interních procesů:** jaké zdroje a aktivity jsou potřeba k realizaci? Jak se uživatel o službě dozví? Můžete spolupracovat s partnery?
- **Zmapování nákladů** – vyčíslení nákladů na materiální a provozní zabezpečení, případně výnosu. Strategie získání peněz včetně dotací, grantů či sponzorů. Zvažte i nové formy získávání financí, jako je crowdfunding (například český Hitihit).

Pro ambiciózní projekty, nové služby, start-upy, které je potřeba rozvíjet postupně, agilně, bývá využívána varianta business model canvasu – tzv. Lean Canvas. Z něj můžou být užitečné ještě následující položky:

- **Unikátnost služby** – nakolik je náš nápad odlišný od existujících alternativ (například jiný poskytovatel, nebo jiná služba v zařízení)?
- **Co tvoří jádro služby** – co je potřeba prioritně udělat v první fázi vývoje a co je další, nadstavbou, co jsou priority.

## Finanční rozvaha – kolik nás to bude stát

Jako v případě jakékoliv jiné investice i pro plánovanou inovaci je potřeba si udělat finanční kalkulaci: potřebujeme odhadnout co nejpřesněji, kolik bude stát fáze vývoje, její domyšlení/dotvoření a zavedení do fungování organizace a kolik následný provoz a používání.

### Z PROJEKTU

---

V případě pilotního řešení předělání společenské místnosti na „Obývací“ jsme hledali nízkonákladové, skladné a lehce škálovatelné řešení, proto jsme nakonec pro stavbu pilotu zvolili modulární vybavení z Ikea. Nakoupili jsme levné věci, použili jsme krabice a probrali nepoužívané doplňky do domácnosti, aby testovaná podoba obývací místnosti byla realistická. Věděli jsme, že chceme nízkorozpočtové řešení, realizovatelné za pochodu, nemělo narušit chod domova a bylo potřeba využít kapacity a materiály, které už v domově jsou.

Tento postup také umožnil řešení dále v případě potřeby v budoucnu jednoduše měnit, případně využít i na úplně jiné účely. Zároveň díky jeho dobré dostupnosti nebude problém stejné řešení rychle a jednoduše zkopírovat do dalších oddělení.



# Pilotní provoz

„Pilot“ je spuštění nové či vylepšené služby produktu do ostrého provozu na zkušební dobu v části organizace, například na jednom oddělení nebo jedné pobočce.

Hlavním cílem pilotu je zhodnotit, zda naše změna má kýžený dopad. Umožní ověřit správnost našich odhadů finanční a časové náročnosti a obecně snížit riziko selhání celého úsilí.

Díky omezenému rozsahu zvládneme řešení v jeho prvních dnech podrobně sledovat a vychytat poslední detaily. Díky jeho fungování v praxi může být dobrým argumentačním triumfem pro váhavce ať už z řad kolegů, vedení, uživatelů či potenciálních sponzorů.

## Jak na to:

### Krok 1

**Volba vhodné podoblasti/prostředí nebo vzorku pro pilot** – je třeba najít vhodné oddělení, pobočku, objekt nebo místo, ve kterém pilot poběží. Mělo by se jednat o typické, ne extrémní prostředí (pokud se osvědčí zde, tak pravděpodobně bude fungovat i jinde). Nemělo by se jednat o prostředí něčím specifické, obtížné ani příliš lehké, protože to všechno mohou být předpoklady jeho selhání nebo zafungovat jako argument, kvůli kterému by kritici mohli nápad napadnout.

### Krok 2

**Plán pilotu** – implementační plán včetně rozpočtu, časové osy, týmu, potřebných zdrojů, plán, jak změnu komunikovat (jak o ní informovat do celé organizace a jak toho, koho se bude týkat).

### Krok 3

**Spuštění a monitoring** – sledujte, jak je změna přijata a používána, úspěšná, zda pomáhá řešit vytyčený problém k řešení.

### Krok 4

**Plán plného spuštění** – zpracování poučení ze zkušební zkušebnosti (pilotu) a poslední doladění celého řešení. Škálování a růst vaší inovace, například do jiných typů organizací nebo měst.







Jestli jste se v procesu vašich inovací dostali až sem, máte před sebou už jen plné spuštění řešení a oslavu.

Pokud se na vylepšování služeb, prostor, procesů či věcí kolem vás teprve chystáte, tak bychom vám rádi popřáli odvahu začít, zkoumat, zkoušet, experimentovat.. A v neposlední řadě, ať se vám z obzoru neztratí cíle a důvody, které jste si na začátku vytyčili.

Příručkou to ale nekončí... otočte na další stranu a ponořte se do dalších námi doporučených zdrojů, nebo navštivte webové stránky projektu, kde najdete spoustu dalších užitečných materiálů.

”

*Byl to posun od ,Nejde to' k ,Tak jak to  
půjde'?*

“

- vedoucí úseku sociální péče, Domov pro osoby se zdravotním postižením

# OD PROBLÉMU K ŘEŠENÍ

**Cesta od problému přes nápad k pilotnímu řešení**

## Pozorování, zjištění z rozhovorů

„...a když je někdo samotář, nemá vůbec šanci. Nemá tady ani kde si sednout sám.“

- paní Věra, uživatelka, DS

„Když mi zemřel synek, tak jsem se chodila vyplakat do koupelny, jenže tam je záchod a tak tam každou chvíli někdo potřeboval jít... člověk se neměl kde vybrečet.“

- paní Filoména, DS

„Jeden z uživatelů získal práci, ale maminka mu to nechce dovolit. Nevěří, že zvládne dojíždění, i když mu pomůžeme a budeme dělat nácvik včetně vzdáleného doprovodu.“

- zaměstnankyně přímé péče, DOZP

## Téma a Insight

### Nedostatek soukromí

Zejména klienti na vícelůžkových pokojích trpí nedostatkem soukromí. V krátkém horizontu ale nejsou možné rozsáhlejší přestavby pokojů na jednolůžkové.

### Rozhodování a samostatnost

Někdy jsou klienti pod vlivem opatrovníků, blízkých, kteří si nepřejí stejnou míru samostatnosti, k jaké se je snaží vést zaměstnanci zařízení.

## Problém k řešení

Jak zajistit větší pocit soukromí pro uživatele v DS navzdory existujícím prostorovým omezením?

Jak pomoci rodině pochopit a respektovat klientovu míru soběstačnosti?

## Prvotní nápad

<p><b>Nápad:</b> 12. RELAXAČNÍ PROSTORY A MÍSTNOSTI PRO TRÁVENÍ CASU MIMO POKOJ</p>	<p><b>Stručný popis:</b> Mají polouzavřená privátní zákoutí ve společných prostorách pro socializaci v malých skupinkách nebo pobytí osamotě. Inspirační např.: principy řešení z příjemných open office (např. velké úskoky)</p>	<p><b>Jaké řešení potřebuje:</b> Naplnit klientovu potřebu trávit čas o samotě v prostoru, který je příjemný a útulný.</p>
<b>SOUKROMÍ</b>		

<p><b>Nápad:</b> 25. PŘEVEDENÍ SAMOSTATNOSTI KLIENTA RODIČŮM/ OPATROVNÍKŮM PŘI NÁCVIKU NEBO PŘES VIDEO</p>	<p><b>Stručný popis:</b> Konstruktivní práce s obavami rodičů/opatrovníků ohledem samostatného fungování klienta: rodičům/opatrovníkům kteří odmítají povolit sebe-obsluhu klienta v určité oblasti (jídelo, oblékání, jízda MHD atd.) i přesto, že klient zvládá, umožnit pečovateli účast na nácviku nebo jim natočit videozáznam zvládnuté činnosti a ukázat jim to s potřebným do vysvětlením.</p>	<p><b>Jaké řešení potřebuje:</b> Přehnaný strach rodičů z osamostatnění jejich dítěte. Je důležité vidět, že dítě situaci zvládá; to omezi pocit strachu.</p>
<b>SVOBODA A RESPEKT</b>		



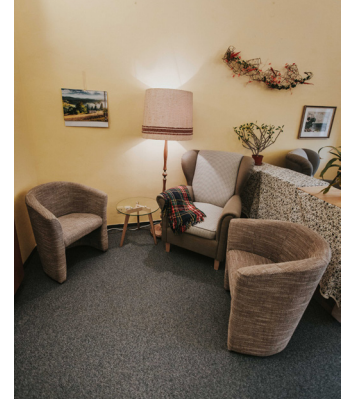
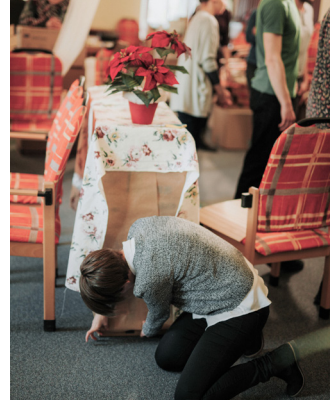
## Rozpracovaný nápad

## Prototyp

## Testování

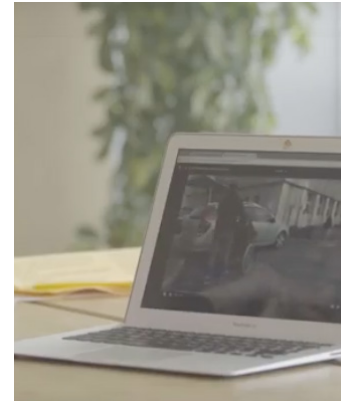
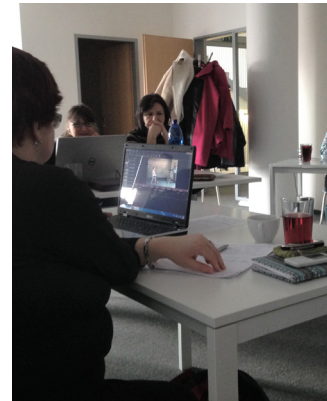
## Pilot

<b>6. "OBÝVÁK" PRO TRÁVENÍ ČASU MIMO POKOJ</b>	
<b>SOUKROMÍ</b> <b>SVOBODA A RESPEKT</b>	
Útuliná zákoutí s pohodlným posezením ve sdílených prostorech	
Společné prostory upravené tak, aby lákaly k delšímu posezení, ať už pro socializaci v malých skupinách, nebo pobyty o samotě. Domácké, neformální prostředí přirovnávané více obyčejné než klasická "společenská místnost". Inspirované principy úspěšných řešení ze sdílených kanceláří a kaváren, které dobře pracují s přetvářením prostoru, s posezením, s opovněním atd.	
<b>JAKÉ POTŘEBY NÁPAD ŘEŠÍ?</b>	<b>JAK BY MOHL VYPADAT PROTOTYP?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Zařízení:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>zpracovává propad klientů do úprné pasivity, ležení</li> <li>omezuje situování dalších klientů v prostorách, kde je to nepřírodné/nemohodné (např. u recepce, na chodbách)</li> </ul> </li> <li><b>Klient:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>zvyšuje zájem a možnost trávit čas mimo posilpokoje</li> <li>dobrá pocit soukromí pro klienty na křeslích/židlech</li> <li>napomáhá udržování společenských vazeb a samostatnosti</li> </ul> </li> <li><b>Podoba:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>návštěvám pro společné pobyty bez počtu, že na pokoj jsou nalené / ruši ō se cit stísané</li> </ul> </li> </ul>	<p>Otestujeme nízkorozpočtové návrhy na úpravu vybraných existujících prostor v rámci zázemí domova s cílem zvýšit jejich využití klienty a návštěvami. Společně s klienty i zaměstnanci vyvíjíme v součinnosti málo využívané místnosti ō zákoutí vhodné pro proměny. Budeme pracovat s různými typy podrobného posezení pro jednotlivce i skupiny: světlém a vizuálním přetvářením prostoru pro větší pocit soukromí a útulna, dekoracemi pro navození domácího prostředí; vytvářením pro spřiměné posezení (např. přehozy, společenské hry, časopisy, pití...)</p>
<b>JAK BY MOHL BÝT NÁPAD POZDĚJI ROZŠÍŘEN?</b>	
Prostory lze následně doplnit ō další typy posezení, ō vývoji v prostoru domova další na dalších místech.	



Nedostatek soukromí v zařízeních se nedá v krátkodobém horizontu řešit jednolůžkovými pokoji. Lze jej alespoň částečně řešit skrze úpravu společných, sdílených prostor tak, aby poskytovaly místo pro příjemné trávení volného času. Vytvářeli jsme modulární obývací prostory pro odpočinek a setkávání, kde se kombinují možnosti posezení pro jednotlivce a polosoukromý prostor.

<b>9. MUŽEŠ BÝT SAMOSTATNĚJŠÍ - VIDEA PRO KLIENTY</b>	
<b>SVOBODA A RESPEKT</b>	
Edukační videa pro klienty, ze kterých lépe pochopí své možnosti, práva a povinnosti, a co to znamená být dospělý	
Pomocí video-příběhů ze života ztížených inspirovat klienty, že jako dospělí se mohou chovat samostatně a rozhodovat za sebe v plném rozsahu svých schopností (peníze, vztahy, aktivity...). Klienti jsou obvykle vedeni k větší závislosti na rodících/pečujících osobách, než je nezbytné nutné (např. že se musí se vším světořovat rodoum). Ze rodice rozhodují ō jejich životě).	
<b>JAKÉ POTŘEBY NÁPAD ŘEŠÍ?</b>	<b>JAK BY MOHL VYPADAT PROTOTYP?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Zařízení:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>usnadnění aktivitace</li> </ul> </li> <li><b>Klient:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>získání odvahy a inspirace k větší samostatnosti</li> </ul> </li> </ul>	<p>Ve spolupráci s komunikačními experty a psychology načtřeme základní scény několika video-příběhů (storyboard) a otestujeme jak působí na klienty (zájem, změna vnímání tématu), na zaměstnance DOZP, případně na rodiny. V případě pozitivní odezvy postavíme scénář pro pilotní video.</p> <p>Možná témata: nakupování, vztahy, práce, apod.</p>
<b>JAK BY MOHL BÝT NÁPAD POZDĚJI ROZŠÍŘEN?</b>	
Základ videa může být použit i pro další cílové skupiny: <ul style="list-style-type: none"> <li>rodice: převést ō potřebnosti osamostatnění, omezi strach, poskytnou informace</li> <li>zaměstnanci: nastavit správný postoj vůči klientům</li> </ul>	



Nízkorozpočtová instruktážní videa natočená samotnými zaměstnanci mohou být efektivní pomůckou pro rychlejší zaučení nově přichozích zaměstnanců a zároveň sloužit jako ukázka soběstačnosti uživatele v určité oblasti pro nedůvěřivé rodinné příslušníky a opatrovníky.



**KDE SE DOZVÍTE  
VÍC**

## Webové stránky projektu

[www.lepsi-socialni-sluzby.cz](http://www.lepsi-socialni-sluzby.cz)

Ke stažení najdete **užitečné šablony a vzory** pro jednotlivé techniky nebo zadání zmíněné v příručce a další témata a problémy, kterými jsme se v projektu s našimi partnery zabývali a návrhy na jejich řešení.

## Užitečná literatura a materiály k HCD

**Design zaměřený na člověka: soubor nástrojů.** Mezinárodní firma IDEO, která je zaměřená na podporu inovací v soukromých i veřejných organizacích, vytvořila veřejně dostupný soubor nástrojů designu zaměřeného na člověka. Tato „bible“ HCD je k dispozici v českém překladu (bohužel jen starší verze) [online] z: <http://eknihy.knihovna.cz/kniha/hcd-design-zamereny-na-cloveka>

**100 metod.** Rozcestník metod pro inovace informačních služeb. Bohatý soubor technik a nástrojů vznikl původně jako učební pomůcka pro studenty Kabinetu informačních studií a knihovnictví FFMU. Najdete tu množství inspirace s dobře popsanými postupy. Dostupné [online] z: <http://100metod.cz/>

**K čemu je design služeb? 10 případovek z veřejné sféry.** Deset případových studií využití designu služeb. Dostupné [online] z: <http://eknihy.knihovna.cz/static/files/k-cemu-je-design-sluzeb-10-pripadovek-z-verejne-sfery.pdf>

**Sociální inovace pro zvidavé, odvážné a tvořivé.** Kolektiv autorů. MPSV. 2015

Přehledné, návodné seznámení s příbuzným tématem sociálních inovací.

Dostupné [online] z: <https://www.esfcr.cz/file/9362/>

Tipy v anglickém jazyce:

**DIY Toolkit.** Propracovaná sbírka od nevládní organizace Nesta s dobře popsanými nástroji a šablonami k okamžitému využití. Dostupné zatím jen v angličtině [online] z: <https://diytoolkit.org/media/DIY-Toolkit-Full-Download-A4-Size.pdf>

**Design Kit.** Špičkové webové stránky pro nekomerční využití HCD, obsahují případové studie, popisy metod, videa „jak si nastavit myšlení“. Ke stažení i anglická knižní verze The Field Guide to Human Centered Design. Dostupné [online] z: <http://www.designkit.org/>

**This is service design thinking.** Kolektiv autorů. BIS Publishers. 2011

Pro vážné zájemce o design thinking, podrobný vyčerpávající výčet názorně zpracovaných nástrojů.

Videa v anglickém jazyce:

**Stanford d.school** ([vimeo.com/dschool](https://vimeo.com/dschool))

**IDEO.org** ([vimeo.com/ideoorg](https://vimeo.com/ideoorg))

**IDEO** ([vimeo.com/ideo](https://vimeo.com/ideo))

