

D.T2.2.5

HOCARE2.0

PŘÍRUČKA PRO PROCES
SPOLUVYTVÁŘENÍ PRO VZNIK
INOVATIVNÍCH PRODUKTŮ V
OBLASTI ZDRAVOTNÍ ČI SOCIÁLNÍ.

05.2020

<https://www.interreg-central.eu/Content.Node/HoCare2.0.html>





Obsah

Úvod.....	4
0. Projekt HoCare2.0 a kontext nástroje.....	5
ČÁST PRVNÍ – SPOLUVYTVÁŘENÍ.....	9
1. Co je spoluvytváření?.....	10
2. Proč spoluvytvářet?	13
3. Kdy spoluvytvářet?	13
4. Kdo je zapojen?	15
5. Výhody a nevýhody spoluvytváření.....	18
ČÁST DRUHÁ – SPOLUVYTVÁŘENÍ V OBLASTI ZDRAVOTNICTVÍ.....	20
1. Spoluvytváření pro poskytování lepší zdravotní a domácí péče	21
2. Domácí péče v systému zdravotní péče	25
3. Využití technologie pro rozvoj domácí péče.....	27
4. Spoluvytváření se seniory	30
ČÁST TŘETÍ – DESIGN.....	34
1. Proces	35
1.1 Příprava.....	37
1.1.1 Nastavení prostředí	37
1.1.2 Příprava facilitátora na vedení	42
1.1.3 Zahájení procesu	46
1.2. Vytváření poznání	55
1.2.1. Identifikace uživatelských požadavků	55
1.2.2. Analýza uživatelských požadavků.....	72
1.3. Prototypování výstupu	79
1.3.1 Příprava na prototypování.....	80
1.3.2 Vytváření prvního prototypu.....	83
1.3.3. Vyhodnocení prvního prototypu	87
1.3.4 Vytvoření druhého prototypu a závěrečné úkoly	89
1.4. Ukončení procesu spoluvytváření	91
ČÁST ČTVRTÁ – PŘÍKLADY	96



KONTROLNÍ SEZNAM101



Úvod

Projekt HoCare2.0, financovaný programem INTERREG CENTRAL EUROPE, je zaměřen na poskytování vysoce inovativních řešení domácí péče pro seniory založených na informačních a komunikačních technologiích (dále jen ICT). Projekt cílí na tuto oblast inovací v reakci na stárnutí evropské společnosti. Tento proces otevírá významný trh - stříbrnou ekonomiku - kde je stále nedostatek řešení, která jsou navržena společně se seniory.

Úspěch nově dodávaných řešení a produktů založených na ICT závisí do značné míry na několika faktorech. Je třeba si uvědomit, že řešení musí odpovídat skutečným potřebám koncových uživatelů a měli by je také akceptovat. Pokud jde o cílovou skupinu, často se stává, že člověk může mít vhodné řešení, které ale není využíváno staršími lidmi, protože tato technologie pro ně není uživatelsky přívětivá nebo jednoduše nevěří vývojářům. Proto doporučujeme zapojit starší osoby přímo do procesu navrhování.

Jedním z nejslibnějších způsobů zapojení koncových uživatelů do vývoje je spoluvytváření. Spoluvytváření je proces, který využívá znalosti a zkušenosti koncových uživatelů v každé fázi procesu vývoje. Výsledkem jsou lepší řešení a zapojení také podporuje použitelnost technologie. Zvyšuje tak jeho přijetí trhem. Tato příručka poskytuje čtenáři podporu pro smysluplné zapojení starších osob do procesu navrhování.

Příručka se skládá ze čtyř částí, z nichž každá má jiný účel. První část má za cíl zvýšit povědomí o procesu spoluvytváření, podrobně popsat jeho výhody a nevýhody a popsat pro co je vhodný. Druhá část zaměřuje čtenářovu pozornost na možnosti spoluvytváření ve zdravotnictví a přibližuje čtenáře k tématu domácí péče. Třetí část poskytuje čtenářům opatření, jak získat požadované zpětné vazby od starších lidí v různých fázích vývoje procesu a čtvrtá část popisuje ověřené postupy. Nástroj uzavírá kontrolního seznam, který ukazuje co a kdy dělat.



0. Projekt HoCare2.0 a kontext nástroje

Tato příručka byla připravena v rámci projektu HoCare2.0 financovaného programem Interreg CENTRAL EUROPE. Projekt je veden partnerství 11 partnerů z 6 různých středoevropských zemí, včetně partnerů z České republiky, Německa, Maďarska, Itálie, Polska a Slovinska (obrázek 1). Program je financován z Evropského fondu pro regionální rozvoj a podporuje různé instituce od veřejné správy a poskytovatele služeb až po organizace na podporu podnikání, aby spolupracovali a zlepšovali inovace ve střední Evropě.



Obrázek 1 Partneři projektu HoCare2.0 z oblasti programu Interreg Europe. Naším posláním je poskytovat řešení domácí péče zaměřená na zákazníka pomocí metody spoluvytváření. Máme v úmyslu zapojit malé a střední podniky, veřejné instituce, výzkumné instituce a občany do vývoje nových inovativních zdravotnických a sociálních služeb nebo produktů.

Ale proč to děláme? Jednou z klíčových výzev pro Evropu je stárnutí populace. Do roku 2060 bude každý třetí Evropan starší 65 let, díky čemuž bude „stříbrná



ekonomika“ jednou z nejrychleji rostoucích hospodářských oblastí. Vzhledem k tomu, že mnoho řešení pro seniory je založeno na digitální bázi a nejsou ze strany starých lidí dobře přijímány, existuje stále větší potřeba zapojit je do procesu navrhování produktu, aby bylo zajištěno, že je navrženo pro jejich potřeby a že ho budou používat.

K výzvě přistupujeme z pohledu zdravotnického systému a informační technologie považujeme za užitečné nástroje ke zlepšení možností domácí péče o seniory. Naším primárním cílem je proto vyvinout ekosystém, ve kterém budeme úzce spolupracovat se zástupci tzv. quadruple helix. Quadruple helix pracuje se zapojením malých a středních podniků, výzkumných organizací nebo akademické obce, poskytovatelů veřejných zdravotních nebo sociálních služeb, zástupců příjemců péče (seniory) a jejich rodinných příslušníků. Proto cílí na zapojení všech klíčových aktérů domácí péče.

Projekt podporuje dodávku a nasazení vysoce inovativních řešení pro sociální domácí zdravotní péči prostřednictvím spoluvytvářecích přístupů. To znamená, že koncoví uživatelé jsou schopni ovlivňovat funkce produktu, jeho vzhled a další vlastnosti.

V praxi to znamená:

- poskytnout 2 příručky pro uplatňování metody spoluvytváření malých a středních podniků a veřejných poskytovatelů domácí péče.
- budovat znalosti při spoluvytváření pro 285 zaměstnanců malých a středních podniků nebo poskytovatelů veřejných služeb.
- prokázat dopad realizací 6 pilotů s poskytovateli veřejných služeb a 12 pilotů s malými a středními podniky.
- usilovat o systematickou změnu územních ekosystémů.



Zvýšené znalosti, osvědčené postupy a dopad 18 pilotů společně s laboratořemi pro spoluvytváření na všech územích vytvoří kritický základ pro další a udržitelný posun k ekosystémům Open Innovation 2.0.

Jaké jsou naše klíčové kroky?

Zprvé jsme zjistili, že propojení mezi různými účastníky inovačního systému jsou slabá nebo neexistují. Proto jsme již vytvořili neformální transregionální síť laboratoří spoluvytváření, která propojila všechny aktéry a zvýší společné učení během a po skončení projektu. Cílem této sítě je zvýšit povědomí a zlepšit znalosti všech příslušných aktérů QH.

Za druhé, partnerství vyvíjí a navrhuje HoCare 2.0 Příručky pro malé a střední podniky a poskytovatele služeb (současné příručky). Nástroj pro malé a střední podniky pro poskytování inovativních řešení domácí péče bude stavět na nejlepší průmyslové praxi pro ICT ve zdravotnických a sociálních řešeních a bude dodržovat metodické kroky osvědčené praxe v průmyslovém společném vytváření spolu s aplikací metodiky Lean Start-up. Politický nástroj pro spoluvytváření služeb veřejné zdravotní nebo sociální domácí péče bude stavět na metodě zapojení občanů a státních zaměstnanců do rozvoje vládních služeb. Oba nástroje umožní zapojení koncových uživatelů do procesu spoluvytváření s cílem podpořit vytváření řešení péče o zdraví a sociální péče v domácnosti založených na digitální technologii.

Za třetí, v průběhu trvání projektu bude 285 lidí vyškoleni v používání principů spoluvytváření. Abychom sdíleli vysoce kvalitní znalosti, vyvíjíme znalostní balíček, který bude sloužit jako základní vzdělávací nástroj pro pokrok jednotlivců, institucí a zúčastněných stran v přizpůsobování přístupů spoluvytváření.

Začtvrté, 12 pilotních testů se zúčastní 12 malých a středních podniků a 6 poskytovatelů služeb veřejné zdravotní a sociální péče. Celkem 18 institucí ve všech teritoriích bude demonstrovat použitelnost a dopad vyvinutých nástrojů při



poskytování inovativního zdraví řešení sociální péče o domácnost spoluvytvářením zapojení příjemců péče o seniory, starších osob a jejich rodinných příslušníků.

Spolupráce s teritoriálními laboratořemi spoluvytváření je podrobně popsána v (O.T1.1).



ČÁST PRVNÍ - SPOLUVYTVÁŘENÍ



1. Co je spoluvytváření?

Spoluvytváření je často používaným termínem a získalo zvláštní pozornost od společností, jejichž cílem je přinášet zákazníkům lepší řešení. Význam spoluvytváření se však projevila i ve veřejné sféře. Zapojení občanů a dalších zúčastněných skupin do rozhodovacího procesu a rozvoje služeb je důležitou strategií národních politik a politik na úrovni EU. Poskytovatelé veřejných služeb by proto měli věnovat více pozornosti rozvoji služeb, aby splnili politické požadavky a uspokojili občany. Jako občané totiž požadují stále více a více prostoru při vývoji služeb, které jim jsou poskytovány. Přestože bylo zahájeno mnoho participativních iniciativ zaměřených na zvýšení zapojení občanů, pro většinu poskytovatelů veřejných služeb, zejména ve střední Evropě, je spoluvytváření nový jev.

Obecně je spoluvytváření novým způsobem řízení inovací, což je proces, který je charakterizován zapojením lidí do rozhodování souvisejících s tvorbou inovací. Rill a Hamalainen (2018) to definují jako tvůrčí proces, který využívá kolektivního potenciálu skupin k vytváření inovací. Je to:

- proces, ve kterém se
- týmy různých stakeholderů
- aktivně podílejí na
- vzájemně posilujícím aktu
- kolektivní tvořivosti s
- experimentálními a
- praktickými výsledky.

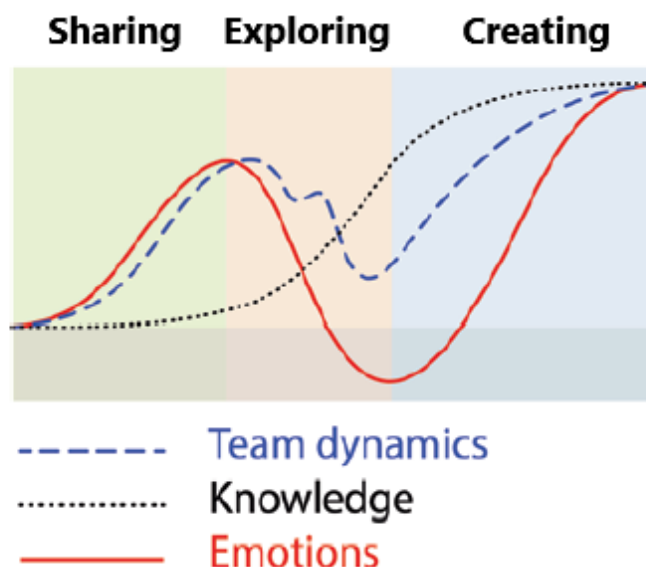
Kromě toho vyžaduje přítomnost ve fyzické sféře, společnou práci a musí obsahovat praktický výstup. Kritériem úspěchu je vzájemné zmocnění. Nejběžnější je ve třech oblastech: organizační rozvoj, návrh výrobku a marketing.



Spoluvytváření je vnímáno jako forma otevřené inovace: myšlenky jsou sdíleny, nikoli udržovány pro jedince. Je úzce spojen s dalšími moderními pojmenováními jako „mass-customisation“ (masová customizace). Vývoj přístupů spoluvytváření byl také podporován změnou chování uživatelů, kteří vyžadují větší zapojení do rozvoje služeb. Nicméně otevření pro veřejnost může být pro poskytovatele služeb děsivé. Většina poskytovatelů služeb váhá s vytvářením platform pro spolupráci s občanskou společností a různými stakeholdery, protože je obtížné se dohodnout se zúčastněnými stranami, které nerozumí povinnostem, postupům a možnostem poskytovatelů služeb. Je to přirozená reakce, ale nakonec se počítají výsledky: nové, lepší a nákladově efektivní služby a spokojení občané.

V současném projektu HoCare2.0 prohlašujeme, že otevření pro občany a stakeholdery je pro každého poskytovatele služeb nejvýhodnější. Navrhujeme, aby byla spolupráce založena na zapojení aktérů Quadruple Helix do procesu inovace služeb. Quadruple Helix Actors jsou poskytovatelé veřejných služeb, průmysl nebo dodavatelé, akademická obec a účastníci civilního sektoru. V otevřené spolupráci tito aktéři společně vytvářejí budoucí služby a řídí strukturální změny daleko nad rámec toho, co by jedna organizace nebo osoba mohla udělat sama. Tento model plně využívá vzájemného obohacení nápadů, což vede k experimentování a prototypování v reálném prostředí.

Cílem tohoto HoCare 2.0 SME nástroj je poskytnout malým a středním podnikům měřítko k vytváření strategických inovací s využitím procesu spoluvytváření a zapojení aktérů QH. Strategické inovace znamenají zcela nová řešení existujících složitých problémů nebo odkazují na myšlenky, které mapují zcela nová území. Jinými slovy, naším cílem je poskytnout podporu jedinečným inovacím, které doposud nikdo nepřinesl.



Obrázek č. 1

Podle Rill a Hamalinen (2018) je spolutvoření cestou mezi známým a neznámým. Abychom mohli inovovat, musíme shromáždit to, co je známé, a zjistit, co je neznámé. Kromě toho má tvůrčí proces vždy emoční a mezilidský aspekt, který se během procesu může rychle změnit. Každý proces spolutvoření začíná **předběžnými činnostmi**. Jakmile jsou přípravy dokončeny, začíná první etapa spoluvytváření - **sdílení**, ve kterém jsou vytvářeny interpersonální vazby týmu a jejich znalosti jsou shromažďovány dohromady, aby vyřešili problém. Druhou fází je **průzkum**, kdy tým začíná objevovat neznámá území a různé techniky, které se používají k lepšímu porozumění problému. Zde se objevují první nápady a dochází ke skutečné spolupráci. Poslední fází je **vytváření**, což je realizace myšlenky. To znamená návrh prototypu nebo skutečnou manifestaci myšlenek. Tento proces je ukončen **následnými činnostmi**, když jsou shromažďovány zkušenosti a myšlenky. V tomto projektu sledujeme výše uvedenou strukturu, ale přizpůsobujeme ji našim specifickým potřebám.



2. Proč spoluvytvářet?

Věříme, že spoluvytváření může malým a středním podnikům pomoci:

- Vytvářet lepší produkty a služby
- Zajistit, aby jejich práce byla pro zákazníky hodnotná a cenná
- Pomůže partnerům snáze spolupracovat
- Zvýšit účast konečných uživatelů na tvorbě produktů a služeb
- Zprůhlednit role, směr a pokrok
- Zvyšte rychlost odezvy a doručení
- Vyřešit nejtěžší strategické výzvy
- Získat nový pohled na vlastní podnikání
- Reflektovat klíčové trendy a obchodní faktory
- Odemknout svět venku a přivést jej dovnitř
- Spojte se a spojte se s partnery, zákazníky, spotřebiteli
- Rozvíjet nové nápady
- Snížit rizika; vyzkoušet produkty při jejich vývoji
- Přivést vzrušení na plénum a pracovat s kreativními lidmi
- Přinést kulturní změny v rámci organizace

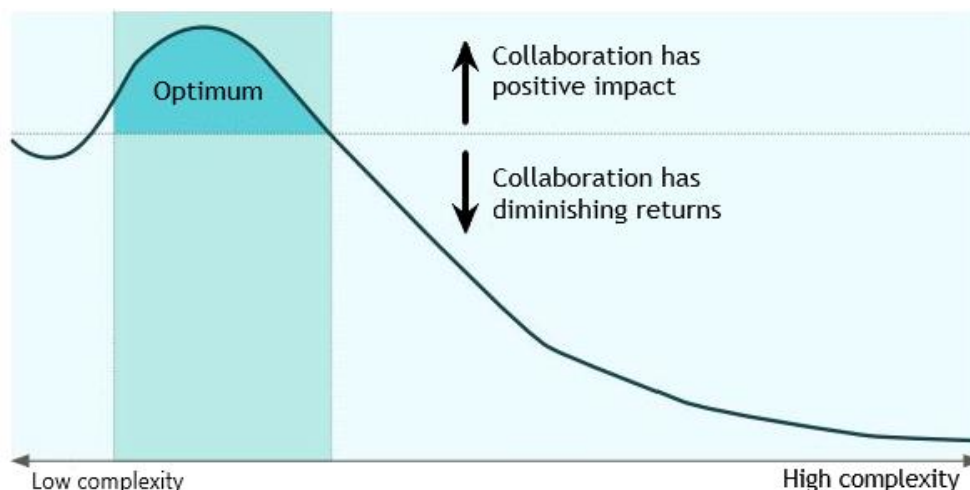
3. Kdy spoluvytvářet?

Přestože výše jsme uvedli některé skutečně přesvědčivé důvody, proč se rozhodnout o zahájení procesu spoluvytváření s aktéry QH, navrhuje několik dalších bodů, které je třeba zvážit před skutečným zahájením procesu spoluvytváření.

Velmi jednoduchý přístup k rozhodování o zapojení externích aktérů do procesu vývoje inovací je založen na složitosti požadované služby nebo produktu. Almirall - Casadeus-Masanell (2010) vyvinul model vývoje produktů, lze jej však použít i pro



poskytování služeb. Tvrdí, že pokud je požadovaný produkt příliš složitý nebo příliš jednoduchý, není vůbec výhodné ho společně vytvářet.



Například u jednoduchých produktů, jako jsou například kalkulačky nebo cokoli podobného, je více než pravděpodobné, že poskytovatel služeb najde společnost, která dokáže sama zajistit nejlepší řešení, a není třeba zapojovat koncové uživatele, protože jejich potřeby lze snadno naplnit. Na druhé straně, když jsou požadované služby příliš složité a existuje mnoho funkcí, u kterých je třeba učinit rozhodnutí, může vést a velké množství zúčastněných aktérů ke konfliktům. Proto navrhuji provádět spoluvytváření, pokud je složitost služby někde uprostřed. V těchto případech spolupráce převažuje nad negativitami vyplývajícími ze zvýšeného počtu zúčastněných subjektů a delších postupů rozhodování.

Abychom se mohli lépe tozhodnout zda zahájit proces spoluvytváření nebo jej nezahájit, je třeba zvážit řadu dalších faktorů. Výchozím bodem je, že když společnost již produkt má a cílem je provádět pouze drobné změny nebo vylepšení, spolupráce není nutná (vysvětleno výše). V těchto případech je lepší, když to prostě udělají.

K ospravedlnění více interaktivního přístupu k projektu je třeba změřit vzdálenost projektu od tzv. „sweet spotu“ společnosti. Sweet spot označuje dobře definovaný



rozsah fungování společnosti a běžnou obchodní rutinu. Celkově lze hodnotit šest klíčových oblastí, abychom zjistili, zda se projekt zapadá do sweet spotu daná organizace:

Strategická oblast: Je výsledek projektu v současné nebo budoucí strategické oblasti vaší společnosti? Zapadá projekt do komfortní zóny vaší organizace?

Hlavní kompetence: Má vaše společnost více odborných znalostí nebo méně než vaše konkurence? Můžete najmout dostatečně rychle nového experta, který by zahájil projekt?

Zaměření na rozpočet: Má projekt dostatečnou podporu vedení, aby jej finančně podpořil? Máte dostatek finančních prostředků na dokončení projektu?

Stávající organizační struktura: Máte stávající týmy, které se zaměřují na tento trh nebo technologii?

Investiční velikost: Může vaše organizace trpět následky selhání? Můžete do tohoto projektu investovat, aniž byste ohrožovali jiné projekty?

Přístup k distribučnímu kanálu: Je vaše organizace připravena distribuovat výsledek projektu? Můžete to udělat tempem, které vám poskytne tržní výhodu?

Čím vzdálenější je projekt od sweet spotu organizace, tím lepší je do něj zapojit externí hráče (Roser, n. d.).

4. Kdo je zapojen?

Současný projekt HoCare2.0 přistupuje ke společné tvorbě se zapojením aktérů Quadruple Helix. Proto je předdefinováno, kdo by měl být do procesu zapojen. Jsou to poskytovatelé veřejných služeb, akademická obec, průmysl a koncoví uživatelé. Poslední skupinu lze rozdělit do dvou kategorií z důvodu zaměření projektu, seniorů a příjemců péče o seniory.

Nicméně je třeba zmínit, jaké jsou obecné role zástupců této čtyřčlené skupiny.

"The project is funded by Interreg Central Europe, supported by the European Regional Development Fund, co-financed by the European Union and Hungarian State."



Poskytovatelé veřejných služeb:

- Odkazuje se na ty, kteří implementují služby nebo produkty vyvinuté v rámci projektu. Jsou nejdůležitější kupující inovací.
- Klíčové povinnosti:
 - o Zajištění přístupu na veřejný trh - protože veřejné zakázky mají na trhu významný podíl
 - o Nastavení kritérií na vysoké úrovni pro dodavatele, aby bylo zajištěné že inovace která vznikne bude akceptována aktéry na straně poptávky.
- Klíčové faktory zapojení:

Poskytování výhod výsledného produktu nebo služeb - například lepší a nákladově efektivnější poskytování služeb - je může motivovat k zapojení do projektu.

Průmysl nebo malé a střední podniky:

- Odkazuje se na ty, kteří nakonec produkt vyvinou a budou odpovědní za zásobování trhu
- Průmysl hraje důležitou roli při distribuci inovací a při setkání se zákazníky.
- Klíčové povinnosti:
 - o Dodání produktu, který odpovídá potřebám trhu a poskytovatelům služeb
 - o Zajištění přenositelnosti inovací do jiného segmentu trhu
- Klíčové faktory zapojení:
 - o Poskytování přístupu na trh, například prostřednictvím veřejných zakázek na inovační přístupy
 - o Zajištění práv duševního vlastnictví

Akademická obec

- Poskytování vědeckých řešení problémů nebo výzev, kterým dodavatelé čelí během procesu vývoje



- Akademická obec může být přínosná, například když je třeba objektivně měřit dopad a účinky vyvinutých řešení, a tak podporovat průmysl při sdělování účinnosti nového řešení
- Klíčové povinnosti:
 - o Poskytování vědeckých řešení problémů nebo výzev, kterým dodavatelé čelí během procesu vývoje
 - o Akademická obec může být přínosná, například když je třeba objektivně měřit dopad a účinky vyvinutých řešení, a tak podporovat průmysl při sdělování účinnosti nového řešení
- Klíčové faktory zapojení:
 - o Přístup do každé fáze vývoje produktu

Koncoví uživatelé:

- Vztahuje se na ty, kteří budou nakonec používat vyvíjený produkt nebo služby.
- Uživatelé jsou nejdůležitější skupinou, kterou je třeba zapojit, chceme-li dosáhnout dlouhodobého úspěchu.
- Klíčové povinnosti:
 - o Informování během procesu spoluvytváření o tom co oni sami a lidé jako oni z produktů a služeb vyvinutých spoluvytvářením potřebují
 - o Účast na seminářích o společném vytváření, rozhovorech, atd.
 - o Můžeme identifikovat čtyři různé role uživatelů, které mohou být využity v procesu spoluvytváření. Koncoví uživatelé mohou být pomoci jako objevitelé, strůjci myšlenek, designéři a zdroje nápadů

Role	Příspěvek
koncových uživatelů	
Objevitel	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikuje a definuje problémy na základě pochopení kontextu občany. - Pomáhá odhalit problémy se získáním otevřených dat. - Formuluje problémy způsobem, který vede k praktickým řešením.



Strůjce myšlenek	<ul style="list-style-type: none"> - Navrhuje nápady, jak zlepšit stávající služby nebo vyřešit definované problémy. - Přispívá nápady (části řešení) k řešení širších problémů.
Designér	<ul style="list-style-type: none"> - Pomáhá převést inovativní nápady na skutečná, realizovatelná řešení. - Vypracovává „návrhové skici“ pro specifické rysy většího řešení.
Difúzeři	<ul style="list-style-type: none"> - Usnadňuje přijímání, šíření a využívání nových řešení občany. - Slouží jako evangelizátoři inovací v občanských komunitách a formují vzájemné vnímání služeb občany.

Tabulka č. 1: Shrnutí rolí občanů v rozvoji služeb (Nambisan - Nambisan, 2013)

- Koncoví uživatelé však nemusí být vždy schopni zastávat všechny čtyři role, někteří mohou být lepší jako strůjci myšlenek, zatímco jiní mohou do procesu přispívat jako jejich designéři
- Klíčové faktory zapojení:
 - o Uživatelé mohou být obtížně dosažitelní, takže zapojení často vyžaduje spolupráci s organizacemi zastupujícími uživatele a ostatní
 - o Neočekávejte, že budou rozumět podrobnostem „zákulisních“ systémů, řídicích struktur, projektových procesů atd., s výjimkou případů, kdy jsou tyto „konflikty“ založeny na jejich vlastní uživatelské zkušenosti

5. Výhody a nevýhody spoluvytváření

Výhody procesu spoluvytváření jsou:

- Některé skupiny a jednotlivci, kteří obvykle nejsou tolik slyšet, mohou být zahrnuti do jednání a dialogu.
- Různí stakeholderi mohou získat větší odpovědnost za různé fáze procesu vývoje projektu; to zvyšuje motivaci a odhodlání všech účastníků.
- Větší příležitost pro diskusi a reflexi s různými zúčastněnými stranami.



- Možnost snadněji vytvářet propojení a sítě, což vám umožní sdílet informace lépe než dříve.
- Schopnost nastolit dynamický směr navrhovaného procesu, jako nové komunikační vazby a linky, což vede k větší spokojenosti s vašimi školicími programy (Rauter et al. 2018).

Nevýhody procesu spoluvytváření jsou:

- Rozsah složitosti: kvůli zapojení velkého počtu zúčastněných stran a dalších příslušných aktérů. To může negativně ovlivnit řízení a řízení celé inovační procedury.
- Velký počet zúčastněných aktérů může vést k výzvám pro manažerský tým a organizační strukturu společnosti.
- Proces spolutvoření je obvykle náročný, vyžaduje úplnou transparentnost a hodně společné komunikace.
- Proces spoluvytváření je společensky složitý: osobní charakteristiky zúčastněných stran a jejich vztahy mohou být docela složité. Společenský styl a rozdíly v kultuře a znalostech mohou působit proti spolupráci.
- Znalosti pro řízení projektů společného navrhování jsou velmi specifické a účastníci často nemají zkušenosti s otevřením se spolupráci.
- Složitost může vést ke zvýšeným nákladům (Rauter et al. 2018).



ČÁST DRUHÁ - SPOLUVYTVÁŘENÍ V OBLASTI ZDRAVOTNICTVÍ



1. Spoluvytváření pro poskytování lepší zdravotní a domácí péče

Zdravotní péče není typickým místem pro spolutvoření a obecně se považuje za méně participativní. Zapojení pacientů do vývoje služeb nebo produktů je vzácné kvůli dominanci tradičního modelu zdravotní péče, který je založen na profesionální dominanci. V posledních letech však byly zavedeny metody implementace zaměřené na účast a považovány za posun paradigmatu k přístupu zaměřenému na pacienta. To vedlo ke změně vnímání pacientů, pacient se stal člověkem, nikoliv léčeným, ale uznaným se všemi socio-ekonomickými faktory a se svými osobními znalostmi o jejich zdravotních potřebách (Darmer et al. 2015).

Spolupráce s pacienty pomáhá inspirovat design a naplnění specifických zdravotních potřeb pacientů. Zde je uveden přehled výhod a nevýhod spoluvytváření ve zdravotnictví:

Klady a zápory týkající se spoluvytváření ve zdravotnictví

Nevýhody	Výhody
Pacienti a odborníci nejsou připraveni na smysluplné zapojení. Existuje několik institucionálních a strukturálních překážek. Nastavení zdravotní péče je složité a orientace v této problematice je obtížná.	Zapojení pacientů zlepšuje kvalitu zdravotnických služeb, zvyšuje efektivitu péče, zlepšuje zdravotní výsledky a šetří zdroje.
Posílení postavení pacienta není součástí strategických priorit systému zdravotnických služeb.	Zmocnění vytváří partnerství mezi pacienty a profesionály.
Iniciativy na posílení postavení pacientů mohou frustrovat jednotlivce, organizace, profesionály nebo instituce.	Poskytovatelé zdravotní péče mají příležitost učit se od pacientů, kteří poskytují relevantní informace ke zlepšení odborných postupů.
Pacient má často nedostatečnou schopnost odhalit zdravotní problémy a vypořádat se s nimi, omezenou účast na společném vytváření léčebných postupů, špatnou ochotu účastnit se poskytování péče, nízký	Aktivace pacienta měla za cíl zvýšit schopnosti pacientky v péči o sebe, což pomáhá při ochraně a podpoře zdraví. S prováděním přístupu zaměřeného na péči o pacienta byly spojeny nižší poplatky



soulad a vyšší riziko nevhodného přístupu k péči.	související se zdravím.
Individuální překážky, které pacientům brání zlepšit jejich stav, jdou ruku v ruce s omezenou schopností navázat partnerství, které by usnadnilo poskytování zdravotnických služeb.	Uživatelé přispívají k účinnosti a vstřícnosti služeb tím, že přinášejí inovativní pohledy a nekonvenční nápady.
Pacient nemusí být schopen se zapojit; nebo neexistuje dostatečná kapacita zdravotnických pracovníků pro zapojení pacientů; nebo přetrvává přání profesionálů zachovat si kontrolu.	Účast na navrhování a poskytování veřejných služeb podporuje organizace veřejného sektoru při předvídání budoucích potřeb komunity.
Spoluvytváření vyžaduje, aby se pacienti a odborníci dohodli na vytvoření dlouhodobého partnerství, jehož cílem je využívat zdroje pacientů (Alakosi 2017).	Cílem procesu zplnomocnění je zlepšit schopnost pacientů vyhovět klinickým předpisům profesionálů a dodržovat požadavky léčby (Alakosi 2017).

Tabulka č. 2: Klady a zápory týkající se spoluvytváření ve zdravotnictví

V následujícím textu uvádíme některé příklady, které byly provedeny za účelem využití pacientů (skupina koncových uživatelů) jako zdroje informací ke zlepšení poskytovaných služeb nebo produktů. Tyto příklady nemusí být zcela přesným ekvivalentem našemu procesu spoluvytváření a naší definici.



Příklad osvědčeného postupu - aplikace S4S Medication Assistant

- S4S je aplikace pro užívání léků vytvořená na podporu starších lidí. Poskytuje upozornění, vizualizuje informace o každém léku a poskytuje informace o tom, co dělat, když zapomenete vzít lék.
- Starší lidé mají jedinečné potřeby, omezení a schopnosti, pokud jde o technologie. Zapojení starších osob do procesu navrhování a testování poskytne informace o vlastnostech a charakteristikách, které starší lidé upřednostňují, a zlepší porozumění tomu, které faktory ovlivňují použitelnost produktu. Proces zapojení měl čtyři fáze.
- **První fáze:** Byla vytvořena Persona (viz část třetí 1.2.1), která byla popsána s podrobnými socio-ekonomickými rysy, denní rutinou, lékařskými záznamy, rodinými poměry. Tyto podrobnosti byly vytvořeny k různým kontextovým scénářům. Kontextové scénáře byly použity k vytvoření potenciálních akcí medikačního asistenta S4S jako reakce na akce osoby. Po definování těchto akcí byl připraven obsah konceptu programu s hlavními požadavky.
- **Druhá fáze:** Navrhovaný prototyp (viz část tři 1.2.1) byl vyroben tak, aby splňoval požadavky definované během první fáze. Aplikace poskytuje řadu možností, díky čemuž mohou starší lidé (uživatelé) změnit nastavení. Vzhledem k tomu, že byla navržena pro starší osoby, byly přidány speciální funkce: funkce pro potlačení hluku, změna velikosti písma, změna mezi tmavým a světlým režimem a režimem nápovědy. Program byl také vybaven funkcí automatického přiblížení a přizpůsobuje velikost textu a obrázků podle vzdálenosti uživatele od smartphonu.
- **Třetí fáze:** Ve fázi hodnocení byl prototyp testován nejprve zdravotníky, inženýry ve věku 25-60 let. Druhé hodnocení bylo provedeno u koncových uživatelů ve věku 57–76 let.
- **Čtvrtá fáze:** Výsledky hodnocení byly analyzovány. Bylo identifikováno několik funkcí, které uživatelé považovali za obtížnější nebo naopak za snadněji použitelné. Během procesu nepřetržitého vývoje aplikace měli uživatelé aktivní roli v tom smyslu, že se účastnili procesu hodnocení, což umožnilo, aby aplikace byla uspůsobená podle potřeb a schopností uživatelů.



Příklad osvědčeného postupu - Používání Facebooku ke spoluvytváření znalostí

- Sociální média se staly rozhodujícími pro sociální interakce, a proto je lze využít jako zdroj pro spolupráci.
- Platformy sociálních médií usnadňují interakci mezi jednotlivci s podobnými problémy nebo výzvami.
- Analýza (Bagayogo et al. 2014) stránky Facebookových stránek dvou nadací pro rakovinu prezentovala možnosti společného vytváření znalostí při využití sociálních médií (tabulka x). Tento proces měl tři fáze; zahájení konverzace, přechodná fáze a normalizace. V první fázi jsou hlavními činnostmi sdílení znalostí o prevenci, testech, diagnózách a zkušenostech. Zásadní je rovněž zahájení diskuse a žádost o zpětnou vazbu. Druhou fází provázeli diskuse mezi jednotlivci, díky příspěvkům, ve kterých sdíleli své příběhy. Respondenti uvedli změny ve svém životním stylu a popsali je jako klíčové faktory přežití - vzdělávali ostatní prostřednictvím sdílení. Klíčovým rysem této fáze je spolupráce prostřednictvím debat a poskytování doplňujících informací. Ve fázi normalizace uživatelé sdíleli původní příspěvek. V této fázi je cílem dosáhnout konsensu o myšlence. Součástí tohoto kroku je také informování prostřednictvím sdílení znalostí.
- Sociální média umožňují uživatelům rychle získat zpětnou vazbu, a mohou tak sloužit jako účinný nástroj pro získávání informací a podpory od členů komunity. Komunikace a sdílení informací na sociálních médiích navíc pomáhá zapojit jednotlivce, kteří jsou na okraji společnosti, izolovaní.

	Zahájení konverzace	Přechodná fáze	Normalizace
Hlavní aktivity	Sdílení znalostí; sdílení svědectví, vyžádání informací a zahájení diskuse.	Spolupráce; např. debaty, doplňování informací a případné reakce.	Dosažení konsensu; souhlas a informování
Klíčové hnací síly	Adekvátní skupinové klima; formální a neformální setkání ke sdílení znalostí, společný jazyk a znalosti.	Viditelný pokrok; mechanismy účinného a efektivního získávání příspěvků; schopnost vzájemné návaznosti příspěvků	Očekávané přínosy; mechanismy pro účinné dokončení skupinového úkolu, kontrolu a sledování pokroku.
Výzvy	Překonávání komunikačních bariér.	Zachování konstruktivních vyjednávacích kanálů.	Zajištění kvality poskytovaných znalostí.



Praktické důsledky výše uvedených příkladů pro spoluvytváření v sektoru zdravotnictví

- Role pacientů by měla být zohledněna v každém projektu, jehož cílem je vývoj služeb nebo produktů pro pacienty. Vývojáři by měli mít vstřícný přístup k vstupům pacientů a měli by si být vědomi motivace spotřebitelů - to zajistí, že proces spoluvytváření bude přínosem pro všechny strany.
- Neměly by být zanedbávány emoční aspekty. S pacienty by měl být navázán sociální a emoční kontakt, protože to zvyšuje jejich zapojení.
- Měly by být vytvořeny a testovány platformy pro zapojení. Testy by měly být prováděny se zákazníky a měly by obsahovat zpětnou vazbu. (Ramaswamy - Gouillart 2010).
- Pro pacienty by měly být zavedeny účinné a snadno použitelné kanály zpětné vazby; díky tomu mohou pacienti přispět k definování dobrých zdravotnických služeb a identifikovat problémy. Pacienti by mohli poskytovat zpětnou vazbu prostřednictvím systému založeného na škálách. Užitečné mohou být i diáře pro pacienty.
- Vzdělání je klíčové: mělo by se zaměřit na pacienty, aby bylo zajištěno, že mohou účinně využívat dostupné zdroje. Mělo by se však také zaměřit na zdravotnické pracovníky.
- Měla by být použita řešení založená na ICT. Aplikace, nositelné technologie a inteligentní zařízení mohou zaznamenávat, ukládat a analyzovat zdravotní údaje. Tato zařízení umožňují pacientům spravovat své zdravotní údaje.
- Online komunity jsou užitečnými nástroji pro sdílení a shromažďování informací, sdílení zkušeností nebo umožnění komunikace.
- Je důležité, aby kromě služeb byl kladen důraz na zkušenosti zákazníků a užitnou hodnotu (Van Oerle, 2018).
- Role mediátorů je zásadní. Vytvářejí spojení mezi zúčastněnými stranami, usnadňují komunikaci, přispívají k řešení konfliktů, podporují otevřenost, zviditelňují menšinové názory.
- Měl by být povolen přístup k již existujícím údajům - například k anonymizovaným údajům o pacientech, zpětná vazba od uživatelů, skupiny pacientů.

2. Domácí péče v systému zdravotní péče

Domácí péče je specifickým segmentem zdravotnictví. Jeho cílem je uspokojit zdravotní a sociální potřeby lidí v jejich domácnosti poskytováním vhodných a vysoce kvalitních domácích zdravotních a sociálních služeb, prostřednictvím



formálních a neformálních pečovatelů, s využitím technologie, pokud je to vhodné, v rámci vyvážené a dostupné pečovatelské služby (OECD, 2002).

Podíl starších lidí v populaci v Evropské unii neustále roste a předpokládá se, že v nadcházejících desetiletích bude stoupat i nadále. To vede ke zvýšení míry péče o starší osoby, které jsou na tokové péči závislé. V příštích desetiletích budou také hlavní příčinou zdravotního postižení a úmrtí dramatické změny v potřebách osob s nepřenositelnými chorobami. Mnoho lidí s chronickými stavy zůstane doma kvůli pohybovému omezení a péči mohou vyžadovat rovněž děti s vážnými zdravotními problémy nebo osoby s duševními poruchami.

Poskytování domácí péče se v Evropě velmi liší. Obecně existují dva typy poskytovatelů domácí péče - veřejné a soukromé organizace. Veřejné instituce spadají pod přímou kontrolu vlády, a tím jsou tedy vládou přímo ovlivněny. Zatímco organizace v soukromém vlastnictví jsou obvykle ovlivňovány nepřímo například kontrolou kvality nebo zastropováním cen. V některých případech existují soukromí poskytovatelé, kteří jsou financováni veřejně a soukromě, a také poskytovatelé, kteří jsou najímáni klientem přímo, bez veřejných zdrojů.

V EU jsou nejčastějším poskytovatelem poskytovatelé z veřejného sektoru. Existuje však mnoho různých typů poskytovatelů z veřejného sektoru, kteří jsou zřizováni od obcí po národní zdravotnické agentury; obecní nebo regionální státní agentury pro sociální služby; a polostátní organizace. V několika zemích existují také oddělené obecní útvary.

U soukromých poskytovatelů je třeba rozlišovat mezi neziskovými a ziskovými poskytovateli. V některých zemích je neziskový sektor rozsáhlý a skládá se z dobrovolných, charitativních a profesionálně vedených organizací. Tento sektor může zahrnovat mnoho různých organizací (církvní organizace, dobrovolné organizace; malé profesionální týmy nebo profesionální neziskové organizace).



Ve většině zemí existuje smíšená ekonomika pro poskytování domácí péče - včetně soukromých poskytovatelů spolu s veřejnými poskytovateli.

3. Využití technologie pro rozvoj domácí péče

Za technologii domácí péče lze považovat jakoukoli technologii, lékařskou i nelékařskou, která poskytuje nebo usnadňuje péči a každodenní činnosti uživatele domácí péče. Technologie domácí péče mohou mít oproti tradičním prostředkům péče zřetelné výhody: mohou uživatelům pomoci eliminovat návštěvy u praktického lékaře, kliniky nebo nemocnice, při plnohodnotném poskytnutí péče. U lidí s chronickými nemocemi může jejich pojmenování trvat značné množství času a omezit tím jejich schopnost vykonávat běžné profesní a sociální činnosti. Vzdálené systémy mohou umožnit mnohem častější a efektivnější monitorování než dříve. Nesrovnalosti jsou častěji zaznamenávány rychleji, což může zabránit zhoršení stavu uživatelů služeb.

Několik kategorií vhodných pro diskusi o vlastnostech a výhodách technologie užitých pro domácí péči.

- **Aktivní zařízení** provádějící terapii uživatelů: zařízení, jako jsou domácí dialyzační systémy, perfúzní pumpy, systémy pro dodávání léků a kyslíkové systémy.
- **Neaktivní zařízení** pracující bez zásahu lékařů nebo uživatelů a nevyžadující elektřinu ani programování: inkontinenční podložky.
- **Obecná pomocná a monitorovací zařízení** zahrnují položky jako detektory pádu a dávkovače léků. Pokročilé informační a komunikační technologie by mohly být také použity k nalezení lidí s demencí a Alzheimerovou chorobou, kteří zabloudí /ztratí se z domova. ICT může umožnit sdílení a ukládání informací.
- **Úpravy domů:** je nezbytné přizpůsobit domácí prostředí a přizpůsobit jej potřebám obyvatel/e. Například nemedicínské vybavení pro osoby se zdravotním postižením.

Technologie prokázala potenciál ke zlepšení klinických výsledků, zkrácení doby hospitalizace v nemocnici, snížení míry opětovného výskytu nemoci a zlepšení



kvality života. Technologie může také zlepšit kvalitu života neformálních pečovateli, takže je pravděpodobné, že neformální pečovateli mohou zůstat aktivní doma i ve společnosti.

Dodávání inovativních řešení zdravotní péče pro seniory se nemusí zdát nijak odlišné od vývoje něčeho pro ostatní zákazníky. Existují však tři klíčové aspekty, které mají dopad na přizpůsobení nového ICT řešení staršími osobami.

Technologie

Lokálnost

Postoj
koncového
uživatele

První určující faktor pro úspěšnou implementaci ICT řešení v domácí péči souvisí s **technologii** samotnou.

TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

- Nejdůležitějším aspektem řešení je jeho spolehlivost. Pokud by nebyli dlouhodobě spolehlivá, pacienti je nebudou používat nebo nebudou vůbec implementována.
- Nová řešení založená na ICT by měla být vhodná pro životní prostředí. Nová řešení by se měla hodit do domovů starších lidí.
- Hranice infrastruktury mohou bránit implementaci řešení.
- Účinky a přínosy by měly být objektivně měřeny před implementací a měly by být komunikovány konečným uživatelům. Inovace bude přijata pouze tehdy, budou-li její účinky prokázány a lidé s nimi budou spokojeni.
- Řešení by měla odpovídat potřebám uživatelů. Inovace budou přijaty, pokud schopnosti nabízené novou technologií odpovídají potřebám a požadavkům uživatele.
- ICT řešení musí být navržena pro uživatele a měla by být navržena s uživateli. Již bylo vytvořeno velké množství produktů nebo inovací, které pomáhají starším lidem, ale tvůrci při svém návrhu málo zohlednili zapojení cílové skupiny. Zapojení uživatelů je výhodné, protože vytváří angažovanost a zvyšuje šanci na jejich přijetí. Kromě toho je díky tomu



snazší vytvořit něco, co bere v úvahu sociální a emoční vztahy, které starší lidé s produktem navazují.

- Nové řešení by mělo poskytovat uživatelsky přívětivá rozhraní. Je třeba vzít v úvahu, že starší lidé mají poruchy zraku, sluchu a pohyblivosti.
- Velikost a přenositelnost jsou klíčem k úspěšným řešením domácí péče (European Commission, 2007; Vavilis et al. 2012).

Druhé určující faktory mohou být pojmenovány jako místní faktory.

LOKÁLNÍ FAKTORY

- Nákup řešení pro domácí péče nemusí být veřejnými orgány řádně financován. V Anglii byly spojeny fondy na zdravotnictví a na zařízení pro sociální péči a všechny lokality nyní mají společně financované integrované služby komunitního vybavení.
- Plánované úhrady za služby domácí péče by mohly být aktualizovány podle úrovně technologie na trhu: programy, které nejsou aktualizovány, mohou vytvářet podněty pro klinické lékaře, aby předepisovali konvenční ústavní léčbu.
- Přijetí inovací v prostředí závisí na tom, kdo se na jeho zavádění podílí. Například kdo se identifikuje s inovací a kdo hraje hlavní roli jako její iniciátor. To znamená, že zúčastněné strany s rozvinutou sítí a akceptací mohou posloužit k prolomení ledů.
- Inovátoři by se měli snažit rozvíjet kolektivní „porozumění inovacím“ prostřednictvím různých forem poskytování informací a komunikace. Tím dojde k navýšení důvěry a zajistí se tím zapojení klientů.
- Vzájemná spolupráce příslušných zúčastněných stran je nutností. Je nezbytná pro dosažení vysoké úrovně informovanosti a rozpoznatelnosti, demonstrování lepší nákladové efektivity, zvýšení transparentnosti při zohlednění potřeb uživatele, hledání řešení pro úpravu právních rámců, rozdělení rizik ve výzkumu a inovacích a sledování pokroku (European Commission, 2007, Vavilis et al. 2012).

Třetím faktorem je přístup koncových uživatelů k novému řešení založenému na ICT.

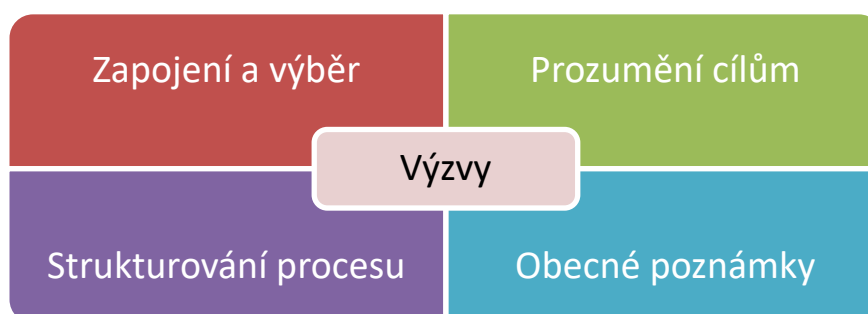
POSTOJE KONCOVÝCH UŽIVATELŮ



- Starší lidé považují technologii za náhradu lidského kontaktu a to je odrazuje od jejího používání. Bojí se, že technologie omezuje sociální kontakty.
- Starší lidé nevěří ICT. Často je to z důvodu, že nevědí, jak používat nové technologie nebo k nim nemají důvěru, a pochybují o svých schopnostech kvůli senzorním a kognitivním nedostatkům. Tento problém můžeme nazývat rovněž „technofobie“.
- Starší lidé neradi využívají věci, do kterých jsou nuceni nátlakem.
- Starší lidé se rovněž bojí o své soukromí a nelíbí se jim představa že jsou sledováni.
- Většinu těchto negativních postojů však lze překonat, pokud budou potenciální uživatelé řádně informováni, čímž se jejich povědomí a porozumění technologii zvýší a jasně uvidí užitečnost a fungování technologií domácí péče. (European Commission, 2007; Vavilis et al. 2012).

4. Spoluvytváření se seniory

Tímto prezentovaným nástrojem chceme usnadnit zapojení starších osob do procesů spoluvytváření. Je však důležité si uvědomit, že společná tvorba se seniory přináší specifické výzvy. Na základě zkušeností Campisi et al. (2018) v Senior Living Lab jsme identifikovali následující výzvy a bariéry.



Výzvy a překážky spojené s prací se staršími lidmi lze uspořádat kolem několika témat. První výzvou je **zapojení a výběr** starších osob.



ZAPOJENÍ A VÝBĚR

- Doporučuje se zapojit starší osoby od samého začátku procesu. To zajistí, že budou mít jasnou představu o tom, co se děje, jaké jsou cíle projektu, jaká je jejich role a co od nich očekáváme.
- Nemusí se však cítit motivovaní nebo chápat, proč je právě jejich zapojení nezbytné. V tomto případě by měly být vzájemné výhody vysvětleny.
- Výzvou je mobilita. Je třeba vzít v úvahu, že starší lidé mají jinou úroveň mobility, může být pro ně obtížné účastnit se pravidelných setkání daleko od domova.
- K navázání spojení se staršími lidmi je zapotřebí správných sociálních sítí, a doporučuje se je přijímat prostřednictvím organizací. Proto musí být projekt rovněž vysvětlen instituci.
- Starší lidé mají omezenou kapacitu pro práci na projektu. Pro ty, kteří mají problémy s motorickými nebo kognitivními dovednostmi, může být obtížné se plně účastnit zasedání.
- Častou bariérou bývá přístup k pokročilým komunikačním kanálům.
- Výběr starších osob by měl být založen na blízkosti, pracovní kapacitě a přístupu ke komunikačním technologiím.
- Výzvy spojené se zapojením lze překonat zapojením odborníků.

Druhou výzvou je **pochopení cílů, rolí a očekávání.**

POROZUMĚNÍ PROJEKTU

- Vysvětlete projekt co nejjednodušším způsobem starším, použijte příběhy.
- Je třeba vysvětlit, co od starších očekáváme. Mohou si myslet, že se účastní konference, kde je nutná pasivní účast.
- Starší lidé by si mohli myslet, že proces spoluvytváření slouží zájmu společností k nalezení nových trhů. Je nutné, aby byly vysvětleny vzájemné výhody.
- Může dojít k nedorozuměním, a proto by účastníci měli být vyzváni, aby se zeptali, v případech kdy něčemu nerozumí.



Třetí výzva se týká **strukturování** procesu spoluvytváření.

STRUKTUROVÁNÍ PROCESU

- Zaprvé, může být obtížné mobilizovat seniory denně. To lze překonat uspořádáním procesu spoluvytváření v delším časovém období.
- Procesy společné tvorby jsou poměrně krátké, ale intenzivní relace. Je však třeba vzít v úvahu, že starší lidé se nebudou moci účastnit zasedání déle než několik hodin. V tomto případě se musí facilitátor rozhodnout, zda se bude konat více kratších sezení, nebo nechají starší účastnit se, když se na to cítí.
- Doporučujeme kombinovat kratší pracovní sezení s delšími přestávkami nebo vyzvat starší lidi, aby se aktivně podíleli pouze na konkrétních aspektech cesty.

Nakonec pokračujeme několika **obecnými poznámkami**, které je třeba mít na paměti při provádění procesu spoluvytváření.

OBECNÉ POZNÁMKY

- Před zahájením procesu u seniorů by měl facilitátor prozkoumat jejich sociální a pracovní zázemí, aby pochopil, kdo jsou.
- Předem informujte seniory o harmonogramu společné tvorby. Jasná struktura na začátku relace zajišťuje méně problémů během procesu.
- Každá relace by měla být strukturována a měla by obsahovat dostatečný počet přestávek, aby byla neklesela pozornost účastníků.
- Ptejte se často, abyste se ujistili, že starší lidé sledují tento proces. Tyto otázky přinášejí pozornost nejistotám.
- Ohodnoťte příspěvek starších osob k procesu. To zajišťuje jejich motivaci k účasti a zvyšuje jejich zapojení.



- Stimulujte interakci se skupinou. To pomáhá starším lidem lépe porozumět ostatním účastníkům a naopak, což zvyšuje vzájemnou důvěru.
- Facilitátor by měl věnovat pozornost skupinové dynamice, protože některé osoby mohou být dominantnější než jiné, což by mohlo vést k jednostranným výsledkům. V tomto případě by měl facilitátor zasahovat častěji aktivnějším zapojením dalších účastníků.
- Během procesu spoluvytváření by měly být použity příklady k objasnění určitých problémů nebo výzev (Campisi et al. 2018).



ČÁST TŘETÍ - DESIGN



1. Proces

V tomto projektu navrhujeme následující kroky spoluvytváření pro vývoj produktu se zapojením koncových uživatelů, akademické obce a poskytovatelů služeb. Proces se skládá ze čtyř hlavních kroků: **přípravy, vytváření znalostí, prototypování výsledku a dokončení procesu**. Každý krok sestává z aktivit, kterými musí společně projít tým, který spoluvytvářel, nebo facilitátor.

Při **přípravě** se nejprve připraví potřebné fyzické podmínky pro proces spolupráce. To se týká vytváření tvůrčího a inspirativního prostředí a atmosféry. Facilitátor musí být připraven také na vedení procesu spoluvytváření, zde uvádíme několik tipů, jak vést tým a jaké vedoucí techniky jsou nutné k jeho zvládnutí. Dále musí být stanoven tým spolupráce a musí být stanoveny cíle projektu. Jakmile je hotovo, facilitátor a tým jsou připraveni zahájit tento proces.

Skutečná společná tvorba začíná ve **vytváření znalostí**. Cílem tohoto kroku je **identifikovat požadavky uživatele** na budoucí produkt. Cílem je prozkoumat potřeby, schopnosti, postoje a vlastnosti konečných uživatelů. Následuje fáze, ve které jsou analyzovány a organizovány uživatelské požadavky, aby se určila cesta vývoje pro budoucí řešení. Jakmile jsou shromážděny znalosti uživatelů a stanoveny hlavní vývojové oblasti, je čas na prototypování.

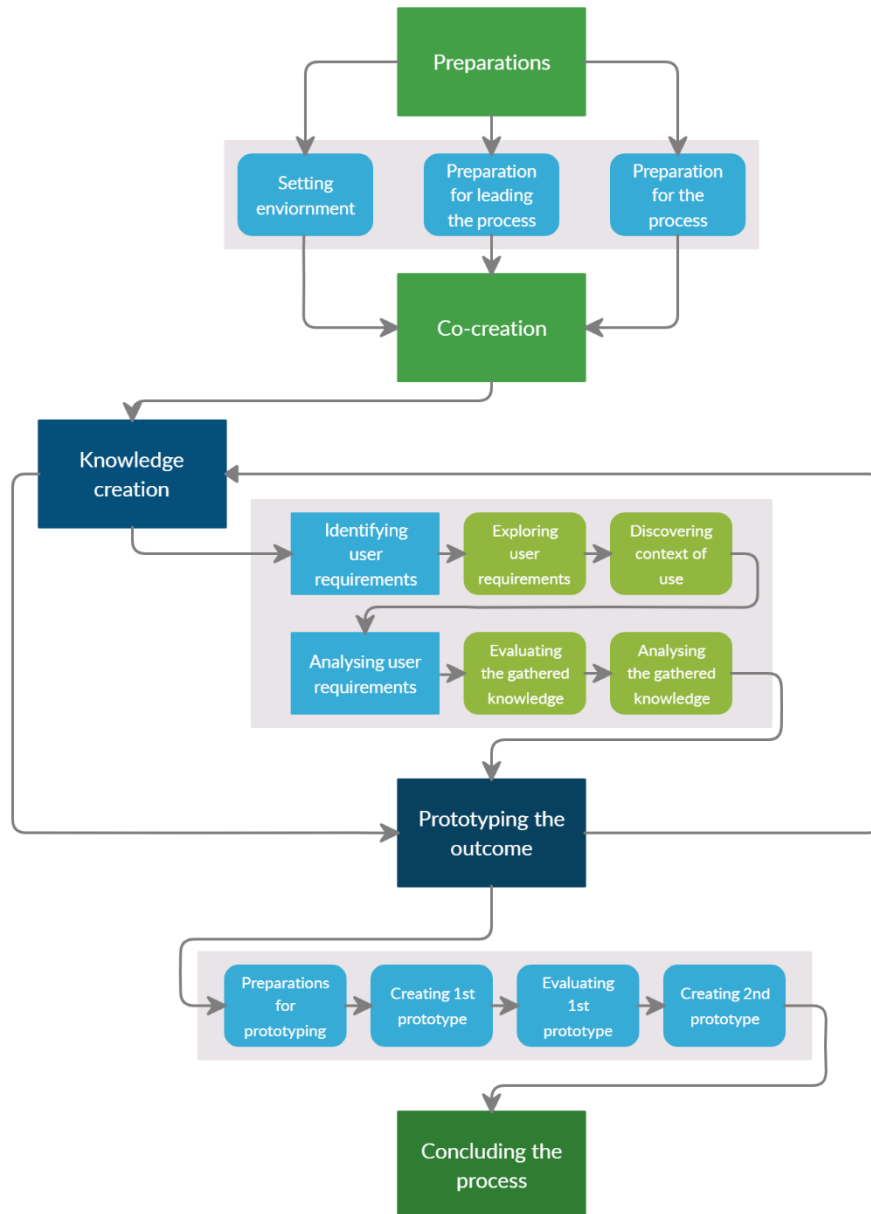
Cílovým bodem spoluvytváření je dosažení fáze **prototypování**. Je to čas, kdy jsou připraveny skutečné výsledky a jsou vytvořeny první prototypy budoucího produktu. Prototypování začíná přehledem toho, zda je shromážděno dostatek znalostí pro zahájení prototypování. Pokud ano, pokračuje se vytvořením 1. prototypu. To musí být vyhodnoceno u koncových uživatelů a mělo by být spojeno s požadavky na počáteční uživatele. Je třeba provést upřesnění a poté dojde k vytvoření druhého prototypu, který bude lépe vyhovovat a může být již dostatečně dobrý na to, aby byl představen vedení a došlo ke schválení jeho výroby.

Jakmile je druhý prototyp připraven, proces spoluvytváření je u konce a proces musí být ukončen. Tým a facilitátor by se měli zamyslet nad procesem a činnostmi



prováděnými během společné kreativity. Je nezbytné dokumentovat tento proces a identifikovat získané zkušenosti.

Mapa procesů shrnuje kroky spoluvytváření:





1.1 Příprava

Každý proces začíná přípravou. Cílem této kapitoly je představit čtenáři, jaké kroky je třeba učinit, aby se vytvořilo kreativní prostředí pro proces spoluvytváření. Kreativní prostředí podporuje vytváření inovativních nápadů a zvyšuje sociální propojení. Kapitola také obsahuje praktické rady pro vedení a nasměrování projektu na správnou cestu.

1.1.1 Nastavení prostředí

Prvním krokem procesu je nastavení správného prostředí, ve kterém bude tým spolupracovat. V ideálním případě je fyzický prostor vybaven správnými prvky a má dobrou atmosféru, která podporuje kreativitu. Kromě toho mohou být zavedeny některé rituály (týmové činnosti), aby podpořili symbolický prostor, podpořily autentické a bezpečné prostředí pro diskusi, generování nápadů a kritiku bez toho, aby se zničil týmový duch a vyvolaly mezilidské konflikty.

Kreativita je často zabíjena formou prostoru, protože napodobuje školní třídy, což posiluje mocenské vztahy ve formě „vůdce“ a „žáků“. Pokud je cílem sdílení znalostí, je podtextem to, že lidé by měli být pasivní. To není to, co je potřeba pro proces spoluvytváření. Naopak, některé organizace - inkubátory, designérské firmy, začínající komunity - mají vyhrazené prostory pro tvůrčí týmy pro práci a také jim umožňují uspořádání prostoru podle jejich potřeb.

Ale proč prostředí podporuje kreativitu? Protože prostor, do kterého lidé chodí, ovlivňuje jejich zážitky, ovlivňuje jejich činnost, úroveň zapojení a důvěru. Kreativní prostory podporují sociální propojení, zajišťují hladkou komunikaci a maximalizují interakce. Při nastavování tvůrčího prostředí věnujte pozornost fyzickým i symbolickým prvkům prostoru a vytvářejte týmové rituály pro vytvoření atmosféry.



NÁVRH FYZICKÉHO PROSTORU

- Správné prostory jsou stimulující, klidné, světlé s přirozeným světlem, prostorné, mají méně nábytku a jsou jednoduché a neodvrací pozornost. Takové to prostory podporují sociální interakce.
- Efektivním uspořádáním pro spolupráci je použití kruhového uspořádání sezení. Kruhová uspořádání se snadno používají a vylučují hierarchii. Podporují angažovanost a účast a činí každého stejně zranitelným, což vede k hlubším dialogům. Kruhový tvar poskytuje lidem rovnou příležitost mluvit, pokud se rozhodnou.
- Dalšími důležitými faktory kreativního prostředí jsou následující: Flexibilita, Multimediální nástroje a ICT, Zóny otevřené spolupráce, Kulturní centra. Tyto oblasti poskytují inspiraci pro práci a prostor pro interakci. Takovéto prostory kombinují práci a hru, pohyblivé stěny a stěny, na které lze zapisovat, nebo oddělené provedení.
- Kreativita narůstá, když prostory jsou tvořeny jako pro společnou tak oddělenou práci.
- Třetím prostorem jsou salonky, kavárny nebo všechna další místa, která podporují socializaci. To lidem pomáhá mluvit nad rámec práce a poznat se navzájem.

Příklad osvědčeného postupu - Prostory pro spoluvytváření ve společnosti Philips

- Ve společnosti Philips si uvědomují význam prostorového designu při tvorbě inovací. Vytvořili inspirativní prostory, které jsou vyhrazenými prostory pro společnou tvorbu (CoCreate Space). Jeden takový vytvořili i v Eindhovenu v Nizozemsku. Tyto prostory jsou navrženy tak, aby inspirovaly návštěvníky, aby uvažovali jinak, a zároveň podporovaly kreativitu a spolupráci. Prostředí má flexibilní oblasti, stimulující materiály a nástroje pro různé potřeby.
- Jejich CoCreate Space je navržen pro rychlé prototypování. Zařízení prostoru nabízí vše potřebné pro stimulaci zúčastněných stran v rané fázi inovací a podpořily tím dokončení jejich finálních konceptů. Prostor také umožňuje koncepty rychle transformovat do základních a hmatatelných demonstračních objektů pomocí různých technologií a technik.
- Na základě stávajících zkušeností s CoCreate spaces může společnost Philips také vytvořit dočasné "odpočinkové" prostory. Poskytovaná místa jsou proto místem pro kreativní myšlení, budování, testování a učení.



- <https://www.philips.com/a-w/cocreatorlab/homepage.html>

Zkušenost jakéhokoli prostředí je také psychologická. Naše zkušenosti utvářejí porozumění prostředí, ve kterém žijeme. Žádní dva lidé však nikdy nemají úplně stejné dojmy. Použití znaků (symbolů, obrázků, barev, uspořádání nábytku) v prostředí napomáhá vytvoření atmosféry. Tyto znaky obvykle nejsou explicitní. Lidé přirozeně reagují na signály na základě vnitřního porozumění. Pokud nemají interní model, co mají dělat, většina lidí se dívá na lidi kolem sebe a sleduje skupinové

NÁVRH SYMBOLICKÉHO PROSTORU

chování.



- Možným způsobem, jak vylepšit design místa může být zavěšení plakátů s citacemi známých osobností. To může pomoci prolomit ledy a nastolit některá témata, o kterých lidé budou mluvit. Může to povzbudit zúčastněné k větší kreativitě.
- Přímější způsob, jak usměrňovat chování účastníků, je stanovení pokynů nebo vytvoření společenské smlouvy. To pomůže upozornit na pravidla hry. Pokyny k tomu, jak postupovat a jak jednat, zvyšují pohodlí a zkracují čas na vytvoření sociální soudržnosti. Místo toho, aby jednali na základě interního schématu, lidé dostávají standard, kterému se mohou přizpůsobit. Pokud to není příliš složité, budou se lidé řídit poskytnutými pokyny.

Rituál je řada akcí následovaných v předepsaném pořadí na konkrétním místě. Rituály jsou symbolické činy, ve kterých účastníci manipulují se znaménky. Vysoce symbolické a ztělesněné rituály lze použít ke spojení s prostorem, vyjádření členství a jako špouštěče chování. Tyto činnosti zahrnují explicitní tvorbu a interakci se symboly. Vytvoření loga týmu, značky společnosti nebo uměleckého díla je symbolické. Nejpamátelnější rituály jsou ty, ve kterých jsou lidé plně zaměstnáni pomocí své mysli, smyslů a tělesné interakce. Rituály mohou být prostředkem k vytváření a přenosu mytologie skupiny.



Příklad osvědčeného postupu - adaptivní prostor společnosti Philips (ExperienceLab)

- Společnost Philips vytvořila prototyp adaptivního prostoru, který se přizpůsobí podle toho, kdo je uvnitř, dýchá tak, jak to dýchají jeho návštěvníci, a mění tvar a zvuk tak, aby vyhovoval jejich potřebám. To se může lišit od toho, co můžeme očekávat od průměrné kanceláře, ale základní myšlenka je podobná.
- Tento prototyp byl vytvořen díky procesu spoluvytváření v týmu Philips, týmu návrhářských odborníků, akademiků a uživatelů. Aby tým shromáždil základní poznatky z terénu, tým úzce spolupracoval s odborníky na duševní zdraví, lidmi, kteří zažili syndrom vyhoření stresem při práci, profesionály z psychiatrické léčebny a podrobně je dotazoval.
- Účelem navrženého prostoru je snížit stres spojený s prací změnou chování lidí přirozeně a tím povzbudit jejich všímavost. Tento koncept, stejně jako na pracovištích, má potenciál pro použití v nemocnicích, duševní péči a dalších pečovatelských zařízeních.



- <https://www.philips.com/consumerfiles/newscenter/main/design/resources/pdf/Inside->



1.1.2 Příprava facilitátora na vedení

Facilitátoři jsou klíčovými hráči při společném vytváření. Facilitátoři mají během celého procesu významné úkoly, musí vybírat účastníky projektu, zajišťovat budování týmu, povzbuzovat diskuse, být informováni o všech činnostech a výsledcích, v případě potřeby řešit konflikty a řídit každodenní činnosti procesu. Proto musí být připraveni na vedení a měli by rozumět a praktikovat některé postoje.

Dobrý facilitátor má schopnost vést proces s tzv. PACE přístupem. PACE znamená přítomnost, autentičnost, odvalu a ekologicky zaměřené myšlení. Je to obecný přístup, který musí mít facilitátoři během procesu spoluvytváření. Facilitátoři by měli účastníky rovněž podporovat při praktikování PACE přístupu během procesu.

PACE, ZÁKLAD ÚSPĚŠNÉHO PROCESU SPOLUVYTVÁŘENÍ

Přítomnost (Presence)

- Je to vědomí, které umožňuje lidem sledovat a zpracovávat informace v konkrétním momentu.
- Přítomnost vytváří mírnou pauzu, ve které člověk může vyhodnotit možné reakce a vybrat si to, co považuje za nejvhodnější. To má významný dopad na dialogy.
- Předvídání ovlivňuje.
- Přítomnost ovlivňuje schopnost využít potenciál, a tudíž i zlepšit inovace.

Autenticita (Authenticity)

- To znamená být upřímný vůči sobě a ostatním. Autentické interakce vedou k důvěře
- Autentický lídr je sám k sobě upřímný, pokud jde o jeho schopnosti vést a správně se rozhodovat. Pokud rozpozná své slabosti, může tím obrátit věci k lepšímu.

Odvaha (Courage)

- Znamená ochotu riskovat, pokračovat a čelit strachu z neznáma.
- Je to postoj, který vidí v selhání příležitost k učení
- Když se lidé cítí svobodní v tom být odvážnými a riskovat, mohou být kreativní a vytvářet mnohem větší množství nápadů. Budou také schopni lépe řešit selhání.



Eko-centrické myšlení (Eco-centered mindset)

- V nejjednodušší formě to znamená přemýšlet o celku. Očekává se, že myslet na celek budou facilitátoři, ale tento přístup prospěje stejně tak všem všem členům týmu.
- V eko-centricky zaměřeném přístupu facilitátor také hledá příležitosti, jak zapojit všechny členy týmu do procesu stejným způsobem a tím do něj vážně přispět.

Typy pro praktikování PACE přístupu:

- Posoudit situaci před jednáním. Pokud se během procesu něco stane, nejlepší je neodpovídat okamžitě. Můžete to dokonce chvíli nechat probíhat a až uvidíte události, které to spouští, je třeba jednat a proces nasměrovat správným směrem. Poté znovu vyhodnoťte, zda je proces na dobré cestě nebo ne.
- S týmem, zvláště se staršími lidmi, vždy mluvte čestně. Upřímnost, i když to znamená, že budete možná muset vysvětlit potíže spojené procesem, kultivovuje důvěru a zvyšuje zapojení.
- Žádné skupině nezatajujte informace, zajistěte transparentnost a komunikujte cíle procesu od jeho počátku.
- Zajistěte, aby každý účastník měl možnost nějak do procesu přispět. Přiřadte úkoly podle jejich schopností.
- Vždy přemýšlejte o cíli procesu, vyhodnoťte vše z této perspektivy. Povzbuzujte účastníky, aby udělali totéž.

PACE přístup je základem dobrého vedení. Při vedení procesu spoluvytváření jsou však zapotřebí některé další přístupy. Tyto **styly facilitace** doplňují čtyři pilíře facilitátora. Doporučujeme následující:



FACILITAČNÍ STYLY V PRŮBĚHU PROCESU

- *Inkluzivita.* Pozvěte mnoho perspektiv, přijměte všechny myšlenky, zapojte všechny. Nikdo nemá všechny odpovědi ani „správnou odpověď“.
- *Účast s respektem.* Naslouchejte s velkou citlivostí, abyste se mohli účastnit i ostatní. Odložte soudy a domněnky. Zajistěte bezpečné a příjemné prostředí. Podpořte skupinu otevřenými otázkami. Buďte otevřený a čestný.
- *Objevování procesu.* Mějte jasný záměr, ale buďte otevření výsledku. Nesuďte, abyste zůstali otevření. Používejte intuici, levou i pravou hemisféru, a svou rozmanitou inteligenci.
- *Kontext pro porozumění a odhodlání.* Buďte všímaví a přítomní, rozhodněte se něco změnit, položte užitečné otázky a převzmete osobní odpovědnost za rozhodnutí skupiny.
- *Facilitativní styl.* Mluvte tak, abyste byli vyslechnuti a pochopeni. Uznávejte sebeorganizaci, kterou nemůžete ovládat, s hlubokým oceněním ke skupině. Odpovědnost facilitátora je spíše proces než výsledek.

Úspěšný facilitátor si je rovněž vědom komplexity dialogů. **Dialogické postupy** mají významný dopad na proces spoluvytváření. Facilitátor proto musí jasně pochopit, jak úspěšně řešit výzvy související s komunikací. Přestože si lidé mohou myslet, že to umí dobře, obvykle tomu tak není. Účinný dialog je obtížný a bez pochopení jeho principů má spolu-tvorba malou šanci na úspěch.

Dialog neznamena vyprávět si navzájem, ale není to ani vyjednávání. Je to kombinace mluvení a poslechu. Pokud při naslouchání našim názorům a nápadům, nebo předsudkům nebo našemu pozadí dominuje, stěží posloucháme. Proto je třeba poslouchat s plnou pozorností a ve stavu ticha.

Je však obtížné dosáhnout povědomí, protože lidé mají rádi své vlastní mentální modely a názory. Při vstupu do dialogu lidé obvykle mluví ze svého pohledu na svět, který je vnitřně soudržný. Pro ostatní se to však může zdát podivné, což obvykle vede k poznámkám jako „Mýlíte se“ a „mám pravdu“, což se chápe jako



osobní útok. To ukazuje na neochotu vstoupit do skutečného dialogu. Dobrý dialog přijímá všechny různé perspektivy.

V kreativních týmech je nejlepším způsobem, jak se vypořádat s rozdíly v názorech, přistupovat k nim z pohledu celé skupiny. Lidé musí upozdit své nápady, pokud to není dost prospěšné pro celý tým. Pokud jste ve fázi vytváření nápadů, neputejte ke svým nápadům, prostě je hodte do středu a nestarejte se o to, co se s nimi stane později. To je neustálá výzva pro každého člena týmu.

Problém je v tom, že lidé jen zřídka přemýšlejí prostřednictvím dialogů před zahájením konverzace a také nevynakládají čas a zdroje na rozvoj této kapacity. Tím že známe principy konverzace, můžeme kategorizovat dialogy definováním různých úrovní konverzací.

Existují čtyři úrovně rozhovorů: Říkání hezkých věcí, Říkání drsných věcí, Dialog, Plodný dialog

Všechny úrovně dialogů se používají v procesu kreativity. Neměli bychom však očekávat, že týmy okamžitě skočí na čtvrtou úroveň.



ÚROVNĚ DIALOGU

- **Říkání hezkých věcí.** Lidé mluví zdvořile na úkor autentičnosti. Jde o to, co ostatní chtějí slyšet, místo toho, co říkáte. To sice udržuje sociální harmonii, ale nebuduje vztahy a nerozvíjí vzájemnou důvěru
- **Říkání drsných věcí.** People say what they think and often argue which perspective is better or worse. Personal ego and ideas are closely attached, and it makes it difficult to come to terms with others. But it is beneficial because it reveals a persons worldview and it makes easier to others to work with him or her.
- **Dialog.** In a dialouge, people see how they are part of a larger whole and speak from that position. It creates an authentic space to have conversations. Note that it reveals vulnerabilities which can be taken advantage of by manipulative people. Even if there is authentic space, conflicts appear that needs to be managed.
- **Plodný dialog.** This level is characterized by generative dialouges in which the team explores the space between. The creative ideas coming from them are the seeds of innovation. It transforms people who participate in the dialouges, it is empowering them and raises their levels of energy. However, it is important for facilitators to stay sharp, and act if the discussion meander into off topics.

Tipy pro zajištění vysoké úrovně dialogů:

- Vždy mluvejte s empatií a respektem. Pokud účastníci uvidí, že se snažíte pochopit jejich postavení, přijmou vaše návrhy.
- Povzbuzujte účastníky, aby se účastnili diskusí, nikoho nevynechejte. Přesto je nemusíte nutit, aby vyjádřili své názory. Někdy lidé prostě nemají názor na konkrétní věc.
- Zajistěte, aby se účastníci příliš neupínali ke svým nápadům. Stačí jim ukázat, že procházíte všechny nápady a nestarate se o to, zda právě ten váš nakonec bude řešením problému. To však zajišťuje, že se účastníci nebudou cítit odrazováni od zapojení, pokud jejich nápad nebude vybrán.
- Buďte s lidmi trpěliví, vždy poslouchajte jejich názory a snažte se jim porozumět.

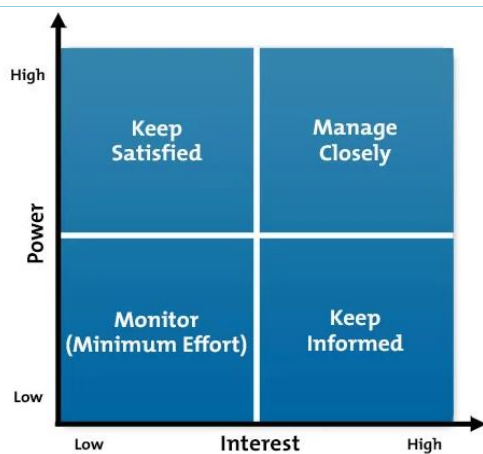
1.1.3 Zahájení procesu



Spoluvytváření je obdobou jakéhokoli jiného procesu nebo projektu. Má své účastníky, kteří společně pracují na dosažení cíle. Zde uvádíme návrhy pro facilitátora pro výběr účastníků, pro budování týmů a nasměrování projektu k jeho cíli.

Následující část má za cíl podpořit facilitátora, jak zahájit proces. Zde podrobně rozebíráme předběžné činnosti procesu spoluvytváření. Některé z těchto kroků jsou povinné, zatímco jiné nemusí být v určitém projektu příliš relevantní, protože jsou již uvedeny (hranice a kritéria úspěchu, sdělení mise).

1. VÝBĚR ZÚČASTNĚNÝCH STRAN	Facilitátor procesu (interní tým)	1 h pro analýzu stakeholderů	2-3 dny pro výběr
<ul style="list-style-type: none"> - Společná tvorba je založena na aktivním zapojení zúčastněných stran. Prvním úkolem facilitátora je definovat, kdo jsou zúčastněné strany. To může být v některých případech zřejmé, zatímco v jiných je to složitější. V tomto projektu je to předdefinováno (QH). - Cílem je zajistit, aby ti, kteří byli vybráni, byli relevantní pro konkrétní cíl. Převezměte iniciativu a proveďte analýzu zúčastněných stran s cílem najít nejvhodnějšího člena. 			
<p>Tipy pro provedení analýzy zúčastněných stran:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nejprve určete, kdo jsou možné zúčastněné strany. Toho lze dosáhnout pomocí brainstormingové činnosti, která identifikuje, kdo má na projekt pozitivní vliv a kdo je tímto projektem ovlivněn. - Za druhé, upřednostněte zúčastněné strany. Může to být založeno na různých kvalitách zúčastněných stran, - jejich úrovni zájmu, vlivu na procesech, dostupných zdrojích (lidských, finančních a znalostech). Použijte matici k upřednostnění zúčastněných stran. 			



- Zatřetí, zprostředkovatel musí pochopit klíčové zúčastněné strany. V této fázi jde o teoretický způsob zkoumání potřeb skupiny zúčastněných stran, skutečné porozumění nastane, jakmile budou vybrány.
- Začtvrté, zprostředkovatel musí zjistit, jak zapojit zúčastněné strany.
- Mezi klíčové otázky, které mají pomoci pochopit zúčastněné strany, patří: Jaký finanční nebo emocionální zájem mají na výsledku projektu? Co je motivuje? Jaké informace požadují? Jaký je nejlepší způsob komunikace s nimi? Jaký je jejich současný názor na projekt? Kdo ovlivňuje jejich názory? Pokud nepodporují, co je vyhraje, aby to podpořili? Jak lze zvládnout jejich opozici?

Tipy pro výběr starších osob:

- Spoluvytváření může být pro seniory náročné. Možná budou muset přispět k vytváření nápadů, rozhovorům a dalším činnostem, aby tím přispěli k projektu. Musí také podporovat testování výsledku. Proto je důležité, kdo je vybrán.
- V některých případech mohou existovat starší lidé, kteří jsou odborníky v oboru, v němž pracujete, v jiných mohou existovat starší lidé s některými zdravotními problémy a nižšími kognitivními schopnostmi. V závislosti na vašem cíli musíte vybrat správnou osobu.
- Pokud je to možné, obraťte se na pečovatele předem a požádejte je o „vyhodnocení“ vybraných starších lidí v různých perspektivách, jako jsou kognitivní, motorické a sociální dovednosti a jejich každodenní činnosti.

2. POROZUMĚNÍ

Facilitátor procesu a

Různé metody

2-3 dny pro výběr



POTŘEBĚ	zúčastněné strany	přístupu
<ul style="list-style-type: none"> - Pochopení potřeb zúčastněných stran je prvním krokem k zajištění toho, aby byl společný tvůrčí proces stejně přínosný pro všechny. - Potřeba může pro různé strany znamenat něco jiného. Pro orgány státní správy je lepší a nákladově efektivní služby, zatímco pro uživatele lépe přijímané služby a snadnější přístup. - Určení potřeb zúčastněných stran lze provést nepřímo i přímo. - Metody k pochopení potřeb zúčastněných stran: přezkum literatury, rozhovory s odborníky nebo odborné rady, setkání skupin zaměřených na pozorování, pozorování a rozhovory se zúčastněnými stranami. 		

3. BUDOVÁNÍ VZTAHU S TÝMEM	Facilitátor procesu a zúčastněné strany	Zvláštní přístup ke starším	1-2 hodiny
<ul style="list-style-type: none"> - Souznění je spojení nebo vztah s někým. Je to stav harmonického porozumění a budování vzájemného porozumění, a vztahuje se k procesu rozvoje tohoto spojení. - Někdy se porozumění vznikne přirozeným způsobem, všichni jsme měli zkušenosti, kdy „dobře vycházíme“ s někým, aniž bychom se o to snažili. Vztah však může být vědomě budován a rozvíjen. - Porozumění obvykle vychází ze sdílených zkušeností nebo názorů. Budování vztahů bývá na začátku nového pracovního vztahu nejdůležitější. Vytvoření takového vztahu může trvat dlouho. 			
Typy pro vybudování porozumění:			
<ul style="list-style-type: none"> - Pamatujte na základy: Buďte kulturně přiměřeni, usmívejte se, relaxujte, nezapomínejte jména ostatních lidí, mějte dobré držení těla, pozorně poslouchejte ostatní. - Identifikujte společný základ, který vám pomůže vytvořit vztah porozumění, takže pomocí malého rozhovoru vyhledejte něco, co oba sdílíte. Většina lidí rád mluví o sobě, a čím skutečnější zájem o ně projevíte, tím je pravděpodobnější, že se otevřou. - K odhalení osobních informací použijte otevřené otázky. Dokonce i vyjádření sdílené frustrace z provozu vám může pomoci přiblížit se někomu. - Vytvořte nové, sdílené zážitky. Sdílenou zkušeností může být samotné sezení. Spolupracujete-li na definování problémů, vymýšlení řešení a návrhování strategií, může 			



vám to pomoci se mezi sebou sblížit.

- Buďte empatičtí. Zkuste se na věci dívat z perspektivy druhého člověka a rozpoznat co u toho prožívá. Důležitým předpokladem k úspěchu je být dobrým posluchačem.
- Facilitátoři musí reagovat na potřeby skupiny, aniž by byli osobně zainteresovaní v konečném výsledku
- Je také dobré věnovat pozornost stylu komunikace a typům osobností. Díky tomu budete schopni jednat s účastníky stylem, který jim bude vyhovovat.

Tipy pro budování vztahu se staršími:

- Začněte setkání se staršími lidmi tím, že se jich zeptáte na jejich život. Co dělají, jak žijí, jaká je jejich profese atd. To vám pomůže zajistit, že s vámi budou od začátku spolupracovat.
- Dejte najevo hned na začátku, že si jejich příspěvků ceníte
- Použijte správné oslovení a buďte ohleduplní, ať se starší lidé cítí dobře. Mluvte zřetelně a srozumitelně a používejte jednoduché formulace. Naučte se poslouchat, vyhněte se přerušování. Konverzaci neuspěchávejte. Projevte empatii, počkejte si na vhodnou chvíli, kdy reagovat.

4. STANOVENÍ HRANIC

Klíčoví stakeholdeři (SME, facilitátor)

1-2 hodiny

- Hranice se stanovují v momentě, kdy facilitátor a tým prozkoumají a určí, jaký druh podpory nebo zdrojů projekt má. Některé otázky mohou pomoci facilitátorovi zjistit, jakou má podpora projektu kapacitu.
- Položte si následující otázky: S jakým úsilím se lidé do procesu zapojují? Jaké jsou dostupné zdroje? Kdo dělá rozhodnutí? Co se očekává? Co je dané?
- Odpovědi na tyto otázky odkrývají zdroje a limity projektu. To pomáhá facilitátorovi porozumět tomu, co mohou a nemohou dělat a jaké jsou hranice projektu. Tým díky těmto informacím může zúžit množství možností a tím se dostat až na rozhodující křižovatku.
-



5. STANOVENÍ KRITÉRIÍ ÚSPĚCHU Klíčoví stakeholdéři (SME, facilitátor) 1 hodina

- Při spoluvytváření vznikají u všech programů alespoň dva soubory výsledků. Prvním souborem jsou praktické cíle a požadované výsledky. Požadované výsledky jsou uváděny z hlediska produktů a služeb. V některých případech to může být nová produktová řada nebo nová forma interakce zákazníků se zaměstnanci. Praktické cíle jsou výsledky, které lidé vidí, mohou se jich dotknout nebo je měřit
- Druhým souborem výsledků jsou prožitky. Zřídka považujeme prožitky, jako je osobní růst nebo emoční průlom, za důležité, ale je dobré si uvědomit, že i tyto vstupy jsou cenným výsledkem procesu spoluvytváření. Tyto momenty jsou vnitřní výsledky procesu, tudíž je obtížné je měřit.
- Při zahájení procesu spoluvytváření je důležité předem stanovit žádoucí výsledky, abychom mohli proces zpětně vyhodnotit. Doporučuje se, aby se k definování úspěchu přistupovalo ze široka. Nenastavujte příliš konkrétní cíle, protože si na začátku nemůžete být jisti, jak se proces bude vyvíjet. Věnujte pozornost praktickým i prožitkovým výsledkům.
- **POZNÁMKA:** kritéria úspěchu projektu mohou být již předdefinována.

6. VYTVOŘENÍ MISE PROJEKTU Zapojení celého týmu 30-60 min

- Společenská smlouva podrobně popisuje, jak bude tým fungovat, zatímco mise projektu popisuje proč, co, kdy a kde.
- Mise projektu umožňuje týmu vymezit, kde leží jejich ohnisko. "Kde" může být definováno na základě cílů projektu. "Proč" popisuje osobní motivaci, "Co" stanovuje obecné úkoly a "Kdy" určuje časovou osu.
- Vytváření mise projektu dostává tým hned zkraje do tvůrčího procesu. Spíše než, aby se týmu řeklo, co má dělat, je lepší když si oni sami spolu-určí jakou cestou půjdou.
- Zapojte všechny účastníky, aby porozuměli daným cílům všichni společně.

Tipy pro vytvoření mise projektu se staršími lidmi:

- Zapojte do této činnosti starší lidi. Tím si zajistíte, že i oni budou rozumět tomu, jaké jsou hlavní cíle a záměry procesu. To může přispět k tomu, že se budou v průběhu procesu více angažovat.
- Používejte jednoduchý jazyk a vyhýbejte se technickým termínům. V případě



potřeby je naučte 3-4 odborné pojmy. V pozdějších fázích procesu jim to pak umožní se zapojit do diskuse.

7. VYTVOŘENÍ PRAVIDEL SPOLUPRÁCE

Zapojení celého týmu 30-60 min

- Spoluvytváření funguje nejlépe, když si tým sám definuje, jakou formou budou spolupracovat. Když dáme týmu svolení k tomu, aby si sám rozhodl o tom, jak bude fungovat, uvidíme, že je to jako tým velice posílí. Dalším kladem je, že pravidla, která si tým vytvoří sám, se budou spíše dodržovat než pravidla, která by jim byla dána "shora".
- Pravidla spolupráce omezují tvůrčí proces, což je ale žádoucí efekt, protože kdybychom žádná pravidla neměli, je dost možné, že se tvůrčí proces ubere k nerealistickým myšlenkám a nápadům. V některých případech je lepší pracovat bez jakýchkoli omezení, ale obecně je pro lidi dobré, když mají rámec, uvnitř kterého se mohou pohybovat. Tento rámec je utvořen časovými osami, závazky, výstupy a zdroji. Hlavním bodem je dát skupině možnost, aby si sama deklarovala způsob, jakým chtějí spolupracovat.
- Vytvoření společenské smlouvy vede k prvním výzvám. Facilitátor by neměl dopustit, aby dominantní členové týmu převzali nad tímto procesem plnou kontrolu.

Tipy pro vytváření pravidel spolupráce:

- Zapojte do procesu všechny účastníky a oceňujte příspěvky ode všech. Zajistěte, aby se starší lidé dostali ke slovu, a aby i jejich příspěvky byly doceněny.

8. VYTVOŘENÍ RITUÁLŮ

1-2 krát skůzka

Zapojení celého týmu 30-60 min

- Rituály pomáhají k podpoření soudržnosti týmu a navíc vytvářejí smysl a kultivují prostředí.
- Týmové symboly jsou základem týmové kultury. Slouží týmu jako referenční body, které jim připomínají, odkud pocházejí a čeho dosáhli.
- Kruh důvěry je jedním z rituálů. Židle jsou uspořádány do kruhu a účastníci autenticky sdílí své obavy. Tyto diskuse slouží jako příležitost, kdy účastníci mohou reflektovat události, ke kterým došlo v daný den. To vytváří pocit sdílení, vzájemného respektu a empatie.
- Kruh důvěry může být použit také při rozhodovacích procesech. V tomto případě je důležité, aby si účastníci navzájem vážili svých myšlenek a nápadů. Co je k tomu potřeba?



- separace, autentičnost, spojení, zapojení
- Kruh důvěry může být “check in” a “check out”. To znamená, že na začátku sezení vyjadřují účastníci své obavy, nápady a očekávání od daného sezení. Toto je “check in”. Zatímco “check out” je reflexe událostí, ke kterým došlo během sezení.
- Tyto sezení se stávají rituálem, protože jsou pořádány pravidelně.
- Používání rituálů také zajišťuje kontinuitu projektu. Je to taková zahřívací rozvička na každý den a účastníkům pomůže se naladit na celodenní práci.

9. SOCIALIZACE TÝMU 2-3 aktivity Zapojení celého týmu 1-3 hodiny

- Socializační aktivity jsou nástroje, které pomáhají lidem se dozvědět něco nového o sobě navzájem - o práci, pracovním stylu a očekáváních. Během těchto aktivit si lidé k sobě budují důvěru.
- Velmi cennou aktivitou je sdílení očekávání. To pomáhá facilitátorům porozumět hnacím silám stakeholderů a členům to pomáhá vytvořit společnou základnu. Kromě toho, tím, že necháte lidi mluvit autenticky, posílíte jejich vzájemná sociální pouta.
- Běžným způsobem, jak vybudovat autentičnost, je sdílení strachů a obav. Někdo nemusí chtít sdílet své strachy, a proto je lepší se ptát způsobem, který obecně odráží celou skupinu stakeholderů.
- Karetní hry mohou na začátku pomoci prolomit ledy a posílit vztahy, ale také evokovat u účastníků tvůrčí myšlení. Například karetní hra Dixit je dobrá na socializaci a zároveň odkrývá, jakou mají účastníci osobnost. Užitečné jsou i jiné karetní hry, například ESP (empatie, styl, preference)
- Tyto metody pomáhají socializovat tým, vzájemně se poznat a vytvářet základy pro spolupráci.

Tipy pro socializaci se staršími lidmi:

- Ujistěte se, že starší lidé byli se všemi přítomnými seznámeni a se všemi si alespoň krátce popovídali. Můžete ponouknout ostatní stakeholdery, aby s nimi také navázali kontakt jako to udělal facilitátor. A v neposlední řadě zajistěte, aby účastníci kladli starším lidem jednoduché otázky, které jim také pomůžou si se staršími vybudovat vazbu (např. otázky o jejich životě, profesi, jejich zájmech atd.)



10. POŘÁDÁNÍ OTEVŘENÝCH 1-2 klíčové řečníci Zapojení celého týmu Max. 30 min

PROSLOVŮ

- Proces spoluvytváření by měl začít zahájením, aby se nastavila energie a odhodlání skupiny, což pomůže nasměřovat emoce a mysl týmu na výzvu, která před nimi stojí. Zahájení by mělo být v režii řečníků, kteří jsou seznámeni s celým procesem. Člověk nemusí být talentovaný řečník, stačí, když lidé uvidí, že daný člověk je do věci zapálený, čímž zvýší jejich pozornost.
- Řečníci by účastníkům měli připomenout, proč tady jsou a jaké jsou jejich úkoly. Stakeholdeři se mohou do procesu dostat, aniž by přesně věděli, jaká je jejich role a úkol. V této chvíli je tak dobré jim tyto informace ještě jednou zopakovat.
- Facilitátor může pozvat hostujícího řečníka, který zastřeší celé sezení. Dobrý řečník nastavuje směr a generuje k němu energii, a zároveň proces také validuje.
- Jakmile je nashromážděna energie a všichni jsou na stejné vlně, můžete se přesunout k dalším aktivitám, které pomůžou spojit tým a vybudovat kolektivní poznání.



1.2. Vytváření poznání

Skutečná tvůrčí práce začíná ve fázi, kdy se vytváří poznání. Lidé v týmu se musí již navzájem znát a musí si důvěřovat. Obecným cílem této fáze je identifikovat požadavky koncových uživatelů, tedy v našem případě, jaké jsou potřeby starších lidí. Jakmile jsou definovány tyto potřeby, je nutné analyzovat požadavky uživatelů. Analýza může být provedena buď jako týmová práce a nebo pouze pomocí nástroje SME. Na konci této fáze bude tým vědět, u jakých potřeb by mělo být použito nové řešení a zároveň se stanoví cesta vývoje.

Obecně je spoluvytváření z velké části o shromažďování poznání externích stakeholderů. Prvním krokem spoluvytváření je proto vytvoření kolektivního poznání. Znalosti získané v této fázi budou sloužit jako základ k vytvoření prototypů. Facilitátor musí týmu pomoci odhalit potřeby, které koncoví uživatelé mají a zároveň určit jejich primární požadavky na budoucí produkt. V tomto oddíle poskytneme čtenáři různé metody, které mohou být užitečné při shromažďování informací od stakeholderů, většinou koncových uživatelů. Je nesmírně důležité se k získaným znalostem vracet i v pozdějších fázích procesu, abychom zajistili, že prototyp bude odrážet skutečné potřeby koncových uživatelů.

Tento oddíl je rozdělen na 2 části, Identifikace požadavků uživatelů a Analýza požadavků uživatelů. Kromě toho nabídneme i několik tipů pro facilitátory, aby věděli, jak řídit proces shromažďování znalostí v týmu a mezi uživateli.

1.2.1. Identifikace uživatelských požadavků

V následujícím textu čtenáři poskytneme potřebné nástroje a metody, které jsou nezbytné pro identifikaci požadavků uživatelů, chceme-li najít budoucí řešení. Facilitátorům nabídneme několik podnětů, jak tuto fázi vést.

1.2.1.1 *Prozkoumejte kontext použití:*

"The project is funded by Interreg Central Europe, supported by the European Regional Development Fund, co-financed by the European Union and Hungarian State."



Prvním krokem při určování uživatelských požadavků je definování místa, kde bude vytvořené řešení použito. Tento krok je nezbytný, protože prozkoumání kontextu, pomáhá vývojářům lépe porozumět potřebám uživatelů. Je nutné do této fáze zapojit koncové uživatele, protože jenom oni jsou odborníky na svůj vlastní život a mají osobní zkušenosti. Koncoví uživatelé nám mohou pomoci lépe porozumět souvislostem a mohou přispět k vytvoření skutečně inovativního produktu. Prozkoumání kontextu použití je technika, která:

- Umožňuje návrhářům dostat se k latentním potřebám, snům a touhám cílové skupiny.
- Umožňuje uživatelům nám ukázat svůj svět, své úvahy o něm a své sny o jeho budoucnosti.

Účelem těchto aktivit je inspirovat návrháře produktu v počátečních fázích projektu. Způsob, jakým nastavíte tento proces, je klíčový pro příjem požadovaných informací. Cílem je odhalit informace o uživateli a umožnit jim sdílet informace o svých životech.

1. Mapování existujících uživatelských cest

MAPOVÁNÍ EXISTUJÍCÍCH UŽIVATELSKÝCH CEST	Kvalitativní	1-2 hodiny	3-6 osob	velikost týmu 1- 3 osoby	Nízké náklady	Středně náročné
OBECNÉ POZNÁMKY K MAPOVÁNÍ EXISTUJÍCÍCH UŽIVATELSKÝCH CEST						
<ul style="list-style-type: none"> - Cesty uživatelů mapují uživatelské zkušenosti na časové ose. Tímto způsobem můžeme porozumět tomu, jak se produkt nebo služba používá, a jak by se to mohlo vylepšit (ať už se jedná o vytvoření nového produktu nebo služby nebo o předělání stávajícího). - Cesty se nejlépe vytvářejí na základě průzkumu uživatelů, přičemž ho lze kombinovat i s rozhovory s uživateli. Tedy, v našem případě je nutné určit, jak pečovatelé o seniory nebo sami senioři používají stávající produkty. 						



Jak mapovat uživatelskou cestu?

- Vytvořte personu uživatele: Persona uživatele by měla být vytvořena vždy na základě informací o vaší cílové skupině. To je důvod, proč se pokaždé začíná s průzkumem uživatelů. Pokud budete mít spolehlivé informace o svých uživateli, ochrání vás to před vytvářením nepravdivých předpokladů.
- Stanovte scénář, jenž popisuje situaci, kterou mapa cesty řeší, a vymezte, jaká očekávání persona uživatele od této interakce má.
- Vytvořte seznam kontaktních bodů: Kontaktní body jsou akce a interakce uživatele s produktem. Je nezbytné identifikovat všechny hlavní kontaktní body a všechny kanály spojené s každým jednotlivým kontaktním bodem.
- Zohledněte záměr uživatele: Co motivuje uživatele k interakci s vaším produktem? Jaký problém uživatelé řeší, když se rozhodnou používat váš produkt? Různé segmenty uživatelů budou mít různé důvody. U každé uživatelské cesty je důležité pochopit: Motivaci. Proč se to snaží dělat? Kanály. Kde dochází k interakci; Činnosti. Skutečné chování uživatelů; Problematická místa. Jakým výzvám uživatelé čelí?

2. Stínování

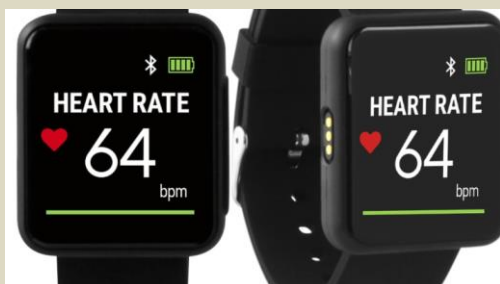
STÍNOVÁNÍ	Kvalitativní	1 - 2 hodiny, proměnlivé	5-10 osob	Velikost týmu 3-5 os.	Střední investice	Nízká náročnost
OBECNÉ POZNÁMKY KE STÍNOVÁNÍ						
<ul style="list-style-type: none"> - Stínování je kvalitativní technika prováděná v malém měřítku, kde výzkumný pracovník působí jako pozorovatel. Vědci sledují po určitou dobu subjekt (koncové uživatele) v reálných situacích. Na začátku pracovníci žádným způsobem s koncovým uživatelem neinteragují, aby se vyhnuli odchylce od jejich přirozeného chování. - Porozumět kontextu, ve kterém bude produkt nebo služba používána, je nesmírně užitečné. Pokuste se zařít, abyste mohli doprovázet uživatele v jejich každodenním životě. To vám umožní identifikovat chování a situace, které byste nezjistili z pouhého rozhovoru. - Stínování umožňuje získávat data v reálném čase a poskytuje důležité informace pro vývojáře. Zvyšuje také empatii ke koncovým uživatelům. 						



- Když doprovázíte uživatele, nejprve je jen pozorujte a dělejte si poznámky. Později můžete začít klást otázky. Případně si můžete zkusit se na jeden den vžít do role koncového uživatele, abyste získali hlubší vhled do souvislostí, ve kterých jsou produkty nebo služby používány.

Příklad osvědčeného postupu - Stínování (VitalTech)

- VitalTech pracoval na vývoji řešení, které by poskytovalo citlivější způsob, jak sledovat pády a zároveň i životní funkce (srdeční tep, saturaci kyslíkem, fyzickou aktivitu a kvalitu spánku) starších lidí.
- Prozkoumali výrobky, které se již na trhu používaly, a to tak, že sledovali činnosti a postoje seniorů k těmto nabízeným řešením. Zjistili, že řešení používané v jednom konkrétním středisku pro seniory se ve skutečnosti nepoužívalo, protože se senioři cítili při jeho používání trapně. Toto řešení bylo navrženo jako přívěsek a neustále tak seniorům připomínal jejich zdravotní stav.
- Tým se proto rozhodl věnovat zvláštní pozornost vzhledu produktu, který navrhoval. Tým vytvořil chytré hodinky, které byly pro seniory jednoduché na ovládání, a zároveň monitorovaly pády.



- <https://www.vitaltech.com/vitalband>

3. Studium deníku

STUDIUM DENÍKU	Kvalitativní	1 den	1-6 osob	Velikost týmu 1-3 os.	Nízké náklady	Střední náročnost
OBECNÉ POZNÁMKY KE STUDIU DENÍKU						

"The project is funded by Interreg Central Europe, supported by the European Regional Development Fund, co-financed by the European Union and Hungarian State."



- Práce s deníkem je metoda, při které uživatelé pozorují sami sebe. Po určitou dobu uživatelé zaznamenávají do nějaké formy deníku nebo protokolu svoje činnosti nebo události..
- Od účastníků je vyžadováno, aby sledovali konkrétní položky nebo obecné činnosti, jako například „co jste dělali každých 30 minut vašeho pracovního dne“.
- Deníkové záznamy mohou zahrnovat: text, obrázky, video, audio, náčrtky nebo hlasové zprávy.
- Hlavním přínosem práce s deníkem je získání informací o zkušenostech uživatele v průběhu času. Zpětná vazba je také často poskytována přímo během interakce uživatele s produktem, takže zde nedochází k tak velkému zpoždění v získání zpětné vazby, jako tomu je u jiných výzkumných metod. Hlavní nevýhoda spočívá v tom, že všechny informace jsou zaznamenávány samotnými účastníky, což může být někdy zkreslující.

Příklad osvědčeného postupu - Práce s deníkem (Tango - Life in motion)

- Tango je start-up, jehož cílem je pomocí airbagového pásu snížit u seniorů riziko zlomení kyčlí v důsledku pádu. Pády často vedou k lékařským komplikacím, které významně snižují kvalitu života. Každý rok více než 1/4 Američanů starších 65 let někdy spadne a nejméně 300 000 z nich je hospitalizováno kvůli zlomeninám kyčle.
- Start-up otestoval algoritmus u několika poskytovatelů péče o seniory a analyzoval problémy s nositelností, použitelností a používáním airbagu tak, že požádal uživatele, aby si dělali poznámky. Díky tomuto testu mohl start-up vylepšit design a funkce.
- Hmotnost airbagu je 1 kg a je vybaven senzory, které se aktivují při pádu uživatele. Pokud uživatel spadne, vyše airbag upozornění také pečovatелům.



- <https://www.tangobelt.com/>

Jakmile je definován kontext, ve kterém bude produkt použit a zároveň už jsou identifikovány i některé potřeby uživatelů, je nutné se posunout dál a vést dialog s koncovými uživateli. Všimněte si, že výše uvedené metody lze také použít k prohloubení porozumění požadavkům uživatele, a proto je možné je použít i v další části.

1.2.1.2 Zkoumání požadavků uživatelů:



Potřeby uživatelů lze identifikovat různými způsoby. Zde je uvedena řada metod pro identifikaci potřeb uživatelů. Navrhované metody jsou: ideace, rozhovory, dotazníky, fokusní skupiny a zapojení extrémních uživatelů.

1. Ideace

IDEACE	Kvalitativní	60 - 90 min	Celý tým	Nízké náklady	Střední náročnost
<ul style="list-style-type: none"> - Ideace je specializované sezení, jehož cílem je přijít s novými nápady. Na rozdíl od tradičního brainstormingu jsou ideace specifické, protože se odehrávají až poté, co už máte představu o základních uživatelských potřebách nebo alespoň poté, co identifikujete některé problémy. - Ideace probíhá na individuální i multidisciplinární úrovni - Hlavním cílem ideace je přijít s inovacemi. Důraz je kladen spíše na kvantitu než na kvalitu nápadů. Nápady a myšlenky vytvořené během ideace nejsou hodnoceny, což napomáhá k otevřenosti a spontánnosti sdílení nápadů ve skupině. - Ideace představuje ideální příležitost, jak propojit lidi z různých týmů - nejen návrháře. Tím, že se na danou problematiku nahlíží z různých perspektiv, se můžeme začít dívat na věci jinak a mohou nás začít napadat nové nápady. Zaměříme-li se na kvantitu a nikoliv kvalitu nápadů, podpoří to u účastníků jejich kreativitu a svobodu, díky čemuž je může napadat více myšlenek a nápadů. 					
Tipy pro děláni ideace:					
<ul style="list-style-type: none"> - Facilitátor by měl vytvořit atmosféru, ve které se účastníci nebudou stydět sdílet i bláznivé nápady. Může například začít ideaci něčím neobvyklým, co zaujme a inspiruje, a demonstrovat tím, že se účastníci nemusí bát, jak zareagují na jejich nápady ostatní. Tento krok slouží k tomu, aby účastníci viděli, že oni sami mohou přijít s nevšedními nápady a skupina je za ně nebude jakkoliv soudit či hodnotit. Takováto atmosféra vytváří pocit bezpečí a účastníci se nebojí se svobodně vyjadřovat. - Oddělte mladé a staré účastníky ideace do podskupin a až později je spojte dohromady. - Zajistěte, aby i nápady starších lidí byly zapojeny do procesu 					

2. Rozhovory.

"The project is funded by Interreg Central Europe, supported by the European Regional Development Fund, co-financed by the European Union and Hungarian State."



OBECNÉ POZNÁMKY PRO VEDENÍ ROZHOVORŮ

- Existuje mnoho různých způsobů jak vést rozhovor. Můžete ho provádět s uživateli, odborníky, v kontextu anebo ad hoc. Cílem rozhovorů je zjistit, jaká je perspektiva dotazovaného.
- Před rozhovorem si předem napište diskusní okruhy nebo seznam otázek. Používejte otevřené otázky. Nezasahujte do odpovědí a nepoužívejte sugestivní otázky. Dejte dotazovaným prostor vysvětlit jejich názory, i kdyby to mělo chvíli trvat. Rozhovory nahrávejte, a poté identifikujte klíčové body.
- Až budete analyzovat rozhovory, tak začněte tím, že si přečtete jejich transkript. Poté kódujte příslušné části, používejte štítky nebo barvy. Hledejte témata se širšími významovými vzory. Poté definujte okruhy a témata a podložte své závěry citacemi z rozhovorů.
- Při vytváření nové služby nebo produktu se vždy ujistěte, že jste prozkoumali všechny možné požadavky uživatelů. Pokud jste neshromáždili dostatek údajů, kontaktujte dotazované znovu, předložte jim, jaké požadavky jste identifikovali a poproste je o doplnění specifik, jsou-li nějaká.
- Doporučujeme vést rozhovory s uživateli, odborníky, v kontextu a ad hoc.

ROZHOVOR S UŽIVATELI

Kvalitativní
informace

60-90 min

6-10
rozhovorů

Velikos
týmu 1-3
osoby

Střední
náklady

Vysoká
náročnost
vyžadující
specifické
schopnosti

- Výsledkem rozhovorů by měla být jasná představa o tom, jaká mají uživatelé očekávání, jak chtějí, aby to vypadalo, fungovalo, apod.

Jak vést rozhovor se staršími lidmi?

- Začněte zahřívací, otevřenou otázkou.
- Uvědomte si, že senioři nemusí být vždy těmi, kdo rozhoduje o tom, zda se zúčastní či nezúčastní rozhovoru. Toto rozhodnutí může udělat poskytovatel domácí péče či rodina.
- Starší lidé mohou mít fyzické (sluchové, zrakové, řečové) a kognitivní omezení (poruchy paměti a logického myšlení), které mohou ovlivnit jejich ochotu k účasti.
- Je důležité zvolit prostředí, které je jim známé, a ve kterém se cítí dobře. Je velmi žádoucí



omezit vnější ruch (hluk, lidi, atd.).

- Starší lidé mohou začít vyprávět příběhy, které nesouvisí s vaším tématem. V takovém případě se je snažte citlivě nasměřovat k původnímu tématu anebo zopakujte ještě jednou vaši otázku.
- Starší si mohou vaše otázky vyložit jiným způsobem. Používejte jednoduchá slova.
- Hned na začátku si vybudujte důvěru mezi vámi a dotazovaným. Starší lidé se mohou obávat otevřeně kritizovat dané služby či produkty. Důvěra a soukromí jsou klíčovými faktory k tomu, aby se vám starší svěřili, pokud mají k tématu nějaké negativní připomínky.
- Jedná se o heterogenní skupinu. Jejich věk, životní zkušenosti, pracovní zázemí a úroveň vzdělání mají vliv na jejich odpovědi. Existují mladí staří (65-74), starší (75+), staří (85+).
- Při přípravě rozhovorů neomezujte okruhy otázek, jenom proto, že se domníváte, že dotazovaní nebudou schopni odpovědět. V nejhorším případě, vám starší odpoví, že neví, ale vždy je dobré se zkusit alespoň zeptat.
- Tím, že zapojíte starší lidi do procesu, jim dodáváte sebedůvěru. Starší lidé jsou pak otevření ke sdílení svých názorů a obvykle jsou při rozhovorech nakonec nejotevřenější skupinou (Warren - Williams, 2008).
- Tazatel sám může ovlivnit kvalitu odpovědí. Rasa, pohlaví, postoje a minulost mají vliv na získané odpovědi (Vidovicova – Dosedel, 2018).

Jak vést rozhovor se staršími lidmi v přítomnosti rodiny?

- Zapojení rodiny seniora zpravidla komplikuje rozhovor, avšak zároveň lze rodinu považovat i za cenný zdroj doplňujících informací. Mohou například poskytnout objektivnější popis zdravotního stavu pacienta než pacient samotný.
- Přizvání rodiny na rozhovor vyvolává etické otázky a otázky diskrétnosti. Například pokud třetí strana má zákonná a finanční rozhodovací práva pacienta.
- Člen rodiny může být zdrojem rozptylování. Starší se mohou pokusit zapojit člena rodiny do konverzace. Doporučuje se proto předem informovat všechny strany o tom, že budou provedeny rozhovory samostatně.
- Další výzvu představuje riziko, že mohou existovat konflikty mezi staršími osobami a ostatními členy rodiny, které je třeba řešit. V takovém případě by tazatel měl vždy zůstat nestranný.



- Na druhou stranu, pokud přizveme k rozhovoru člena rodiny, usnadňuje nám to vybudování důvěry se staršími lidmi (Lang et al. 2002)

Jak vést rozhovor s pečovateli o seniory?

- Rozhovor s pečovateli vyžaduje empatii, protože pracují s lidmi. Pečovatelé jsou často předmětem emočního stresu a výzev, protože se starají o pacienty se smrtelnými chorobami a setkávají se s úmrtím pacientů kvůli vysokému věku. Výzkumníci upozorňují, že tazatel může do rozhovorů zahrnout i citlivá témata, ale je nesmírně důležité, aby je prezentoval vhodným způsobem.
- Příjemci péče jsou cenným zdrojem informací. Mohou poskytnout informace o komunitě, rutinní péči, použitých technologiích, výzvách a příležitostech atd.
- Jakmile se tazatel orientuje ve specifické situaci pečovatelů o seniory, mohou být rozhovory vedeny bez závažných omezení (Funk – Stajduhar, 2009).

ROZHOVOR S ODBORNÍKY	Kvalitativní informace	60-90 min	6-10 rozhovorů	Velikost týmu 1-3 os.	Střední náklady	Středně náročný
-	Najděte relevantní odborníky, kteří mají vhléd do oblasti, ve které pracujete, a oslovte je. Nespolehejte se pouze na odborníky, protože, i když představují „celkový pohled“ na danou věc, který je bezesporu užitečným doplňkem, nemohou nikdy nahradit zkušenost uživatelů.					
-	Zapojení externího odborníka můžete být pro vás “zkratka”, protože odborník může reagovat na konkrétní problém nebo řešení, kterými se zabýváte.					

3. Dotazníky.

DOTAZNÍKY	Kvantitativní	5-10 dnů	30+ osob	Není relevantní	Střední náklady	Střední náročnost
OBECNÉ POZNÁMKY K DOTAZNÍKŮM						



- Dotazníky mohou být užitečné při shromažďování velkého množství dat od koncových uživatelů.
- Údaje se obvykle získávají pomocí standardizovaných otázek, jejichž cílem je zajistit, že každý respondent bude schopen na otázky odpovědět.
- Vzhledem k povaze této metody, dotazníky poskytují výzkumníkům nebo týmu spíše kvantitativní data, která mohou být užitečná, ale musí být doplněna kvalitativními metodami, jako jsou například rozhovory.
- Dotazníky je vhodné dělat online, kvůli vysokému počtu respondentů, avšak starší lidé se často v digitálním světě neorientují, a proto je lepší použít dotazníky v papírové podobě. Následně je ale potřeba využít digitálního kódování.

4. Zapojení externích uživatelů.

ZAPOJENÍ EXTERNÍCH UŽIVATELŮ	Kvalitativní	2-3 dny	6-10 osob	Velikost týmu 1-3 osoby	Vysoké náklady	Vysoká úroveň schopností
OBECNÉ POZNÁMKY K ZAPOJENÍ EXTERNÍCH UŽIVATELŮ						
<ul style="list-style-type: none"> - Chcete-li získat hlubší vhled do některých problémů ohledně projektu, hledejte „extrémní uživatele“ stávajících systémů. Pokud například chcete nahradit nebo předělat stávající rozhraní, vyhledejte lidi, kteří toto rozhraní neustále používají, ale také lidi, kteří jej nikdy nepoužili. - Porozumění extrémním uživatelům vám umožní se zamyslet nad celým spektrem lidí, kteří by mohli váš produkt či službu používat. Navíc, můžete zjistit, jaká všechna využití budou produkt či služba mít. 						

5. Fokusní skupiny

FOKUSNÍ SKUPINY	Kvalitativní	2 hodiny	3 - 6 osob	Velikost týů 1-2 os.	Střední náklady	Vysoká náročnost
----------------------------	--------------	----------	------------	-------------------------	--------------------	---------------------



- Při skupinové diskusi moderátor pomocí souboru otázek vede diskusi se skupinou uživatelů na určité téma. Fokusní skupiny se často používají v raných fázích plánování produktů a shromažďování požadavků, aby se získala zpětná vazba o uživateli, produktech, kontextu, úkolech, strategiích a prostředí. Fokusní skupiny lze také použít k dosažení konsensu u konkrétních problémech.
- Výhody fokusní skupiny jsou následující: Na základě interakce mezi různými uživateli a stakeholdery, mohou fokusní skupiny používané na začátku projektu, poskytnout vhled a otázky. Fokusní skupiny jsou relativně levné a lze je rychle zorganizovat.
- Nevýhody fokusních skupin jsou v tom, že tato metoda nezkoumá skutečné chování uživatelů. Data z fokusních skupin jsou subjektivní, a závisí na pravdomlnosti účastníků a přesnosti zpracování. To, co lidé říkají, se může úplně lišit od toho, co ve skutečnosti dělají. Dominantní účastníci mohou zkreslit výsledky fokusních skupin. Mezi účastníky mohou vzniknout konflikty a boj o moc. Moderování fokusní skupiny je obtížné. Moderátoři musí být vyškoleni, aby zvládli pracovat s rozdílnou dynamikou skupin a s osobnostními rozdíly mezi jednotlivými účastníky.
- Abychom získali podrobnější údaje, mohou účastníci strávit nějaký čas tím, že budou pracovat s prototypem. Následně se účastníci sejdou a mohou diskutovat o svých dojmech a reakcích na prototyp.



Příklad osvědčeného postupu - zapojení extrémních uživatelů (ElliQ)

- Jedním ze způsobů, jak definovat extrémní uživatele, je považovat nejvíce sociálně izolované starší lidi za jedny z nich. Je tomu tak proto, že v některých aspektech - duševního zdraví, počtu a síle sociálních vazeb - se tito lidé výrazně liší od ostatních, stejně starých lidí.
- Mnoho lidí se při představě, že mají v domácnosti umělou inteligenci, necítí dobře. Intuition Robotics však viděla potenciál v této technologii, protože chtěla pomoci starším lidem, kteří byli nejvíce izolovaní. Začali s nimi proto jednat, aby porozuměli jejich očekáváním. Tým následně vytvořil ElliQ, robotického společníka s umělou inteligencí.
- Při testování se ukázalo, že starší lidé byli rádi, že mají ElliQ, a vztahovali se k němu jako k něčemu mezi věcí a člověkem. Tento produkt umožňuje starším lidem se spojit s vnějším světem, zdraví je, kontroluje počasí, pokládá jim různé otázky a nabízí neopakující se odpovědi.





Tipy pro návštěvu starších lidí v domácím prostředí nebo v domácí péči:

- V různých fázích procesu spoluvytváření se může stát, že budete pracovat se staršími lidmi v jejich domácím prostředí. V těchto případech se ujistěte, že existuje omezený počet rušivých elementů (TV, rádio, ostatní lidé). Pokud jsou přítomni ostatní lidé, informujte je o svém účelu návštěvy a požádejte je, aby nikterak nezasahovali.
- Výhoda práce se staršími lidmi v jejich domácím prostředí je, že se tam cítí pohodlně a bezpečně. Někdy mohou dokonce zapomenout, že s nimi vedete rozhovor nebo že testují vámi navržený produkt. Proto v některých případech můžete dosáhnout lepších výsledků v jejich domácím prostředí, než když naplánujete schůzku v kanceláři.

1.2.1.3. Role facilitátora

V této fázi je hlavním cílem facilitátora vytvořit optimální podmínky pro vznik nového poznání. Role facilitátora je podporovat účastníky, sledovat pokrok a tým a v případě potřeby provádět úpravy a změny.

1. Podpora účastníků:

PODPORA ÚČASTNÍKŮ A ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTŮ

Podpora týmu od začátku až do fáze organizování poznání:

- Facilitátor musí uznat jedinečnost každé osoby. Každý účastník má v programu svou hodnotu, a tím, že tuto hodnotu uznáme, účastníky povzbudíme, aby se co nejvíce snažili.
- Tým je vždy moudřejší než samotný facilitátor. To znamená, že kolektivní poznání a potenciál týmu jsou vždy větší než u facilitátora. Proto je lepší nechat tým pracovat podle sebe.
- Tím, že důvěřujeme týmu, vyjadřujeme, že facilitátor uznává moudrost skupiny. Důvěra vede k novým myšlenkám a osobnímu růstu.
- Nenuťte účastníky, aby se zapojovali. Je důležité nechat lidi, aby se někdy méně angažovali, protože existují různé typy osobností a ne všechny z nich mají schopnost se neustále zapojovat stejným způsobem. Facilitátor musí účastníkům dopřát odpočinek.



- Udržujte rovnováhu mezi odlišnými perspektivami a nechte každého, aby se vyjádřil. Ujistěte se, že účastníci vidí, že přispívají k procesu, neboť to zvyšuje jejich zapojení.

Zvládání konfliktů:

- Rozmanitost často vede ke konfliktům mezi jednotlivci. Ačkoliv konflikty mohou být negativní a je lepší se jim vyhnout, není na druhou stranu ani žádoucí, aby skupina došla ke konsenzu příliš brzy.
- Účastníci se musí naučit neskrývat konflikty, ale naopak využít jejich potenciál. Úspěšná partnerství jsou ta, ve kterých se lidé nebojí konfliktů. Facilitátor by měl mít pozitivní přístup k problémům, například na konflikt může reagovat slovy „Dobře, konečně tady máme problém! Jak ho můžeme vyřešit?“.
- Existují dva typy konfliktů. Mezilidské konflikty a věcné konflikty. Věcné konflikty se týkají problémů vyplývajících z provedení, řízení a odborných znalostí.
- Mezilidské konflikty se dají řešit pomocí různých metod, nicméně základem je mechanismus dialogu a zpětné vazby v bezpečné a upřímné atmosféře. V takovéto atmosféře by měl facilitátor dát prostor účastníkům, aby sdíleli své frustrace.
- Věcné konflikty se nejlépe řeší ve skupinovém dialogu, při kterém dochází k transparentnosti, sdílenému porozumění a urovnání. Cílené konverzace jdou k samotným příčinám konfliktů. Pokud jsou konflikty řešeny ve skupině, rozšiřují kolektivní poznání skupiny a také podporují vzájemnou spolupráci.
- Konflikty nás mohou posunout vpřed ve vytváření poznání. Napětí může sloužit jako tlak, který je potřebný k pohybu vpřed. Kreativní napětí je založené na rozdílu mezi vizí a realitou. Tím, že rozlišíme tvořivé a emoční napětí můžeme docílit toho, že uvidíme možnou cestu v prvním z nich.

2. Sledování pokroku a bilanace týmu:

SLEDOVÁNÍ POKROKU TÝMU

"The project is funded by Interreg Central Europe, supported by the European Regional Development Fund, co-financed by the European Union and Hungarian State."



- Facilitátor musí v každém okamžiku vědět, kde přesně se skupina nachází, kam směřuje a kde by měla být. Tato sebereflexe pomáhá odhalit chyby v procesu.
- Identifikovat chyby, které se dějí v průběhu procesu, není snadné. Proto zde uvádíme tipy, co je dobré brát v patrnost při sledování týmu.
 - Facilitátor musí sledovat aktivity. Sledování mu totiž umožňuje vidět pokrok a pomáhá mu odhadnout, zda projekt běží podle plánu nebo ne.
 - Facilitátor musí sledovat dynamiku týmu. Tým mohl pokračovat v plnění úkolů bez viditelného zpoždění, ale pod povrchem mohlo docházet k napětí. Tato napětí se může projevit v pozdějším stádiu, kde může způsobit závažnější problémy. Proto musí facilitátor zajistit, aby skupina fungovala dobře jako tým.
 - Facilitátor musí sledovat emoce. V týmu může docházet k častým výkyvům emocí, zejména na začátku. Empatičtí vůdci mohou nenápadně manipulovat s emocemi týmu. Tím chceme říct, že mohou aktivovat pozitivní energii týmu k procesu. Pokud je však třeba učinit rozhodnutí, je nutné brát v potaz objektivní a emoční aspekty dané situace.
- Pokud facilitátor není schopen sledovat všechny tyto aspekty, může mu v tom pomoci jeden z členů týmu.

3. Provádění úprav.

PROVÁDĚNÍ ÚPRAV



- Sledování aktivit nám může ukázat některé nevyváženosti procesu. Pokud k tomu dojde, je třeba provést úpravy. Před zásahem je však doporučeno udělat si odstup a vyhodnotit situaci. Nová opatření by měla být přijata až po analýze. Jakmile je intervence dokončená, odstupte znovu a pozorujte, zda se nevyskytly nějaké vedlejší účinky.

Udržování dobré dynamiky týmu.

- Úspěšní facilitátoři vždy zůstávají součástí skupiny. Pokud chceme být úspěšní, je klíčové, abychom byli a zůstali v týmu, protože jako outsider je téměř nemožné vnímat změny. Jsme-li součástí týmu, usnadňuje nám to také provádění změn uvnitř týmu. Facilitátor má také možnost povzbudit účastníky k větší aktivitě nebo naopak může tým v případě potřeby zpomalit.
- Role facilitátorů je katalyzovat kolektivní výkon skupiny, pomoci s vytvářením nového poznání a uvolňovat interní potenciál týmu. Dobrý facilitátor ví, jak inspirovat, klást správné otázky a jak nakládat s nejistotou.
- Týmová formace. Facilitátor si musí položit otázku, jaké je optimální uspořádání týmu k dosažení cíle. I když je ve skutečnosti většina práce prováděna samostatně, musí se facilitátor ujistit, že obecně působí proces jako týmová práce.
- Dalším důležitým aspektem je umět obměnit tým na základě různých osobností. Lidé se silným egem mohou být přínosní v určitých skupinách, ale v jiných naopak mohou škodit.
- Je důležité, aby skupiny nebyly po prvních konfliktech hned rozděleny.

Zvládání emocí.

- Intenzivní proces vyvolává u účastníků silné emoce, které mohou být pozitivní i negativní. Pozitivní emoce jsou nakažlivé, proto se doporučuje vyjádřit je, neboť to je dobrý způsob, jak načerpat týmového ducha a navýšit energii. Negativní emoce lze použít zase k vybudování důvěry, pokud se s nimi zachází správně. Nejprve by měl být člověku s negativními emocemi poskytnut dostatečný prostor pro vyjádření se, a později by s ním měl facilitátor jednat s respektem a pochopením.



- Všechny projevy by se měly odehrát ve skupině.

4. Typy jak vést.

TYPY JAK VÉST

- Buďte *kreativní vedoucí*. Existuje řada činností, které dobrý facilitátor dělá, aby pomohl prozkoumávání.
- *Udržování nejistoty*. Lidé obvykle skočí po prvním možném řešení, ale facilitátor by měl tým nějaký čas držet v nejistotě.
- *Momenty ticha*. I když lidé mohou pracovat na plné obrátky, je žádoucí si dát i pauzu a zpomalit, aby lidé měli čas aktivity lépe zpracovat emočně a mentálně.
- *Upřednostňujte otázky před tvrzeními*. Otázky inspirují lidi, aby se zamysleli hlouběji.
- *Povzbuzování k dialogu*. Facilitátoři musí povzbuzovat dialogy, při kterých účastníci otevírají svou mysl, srdce a vůli. To totiž umožňuje kritické zkoumání problémů bez osobních útoků.
- *Důvěra*. Facilitátor musí věřit v rostoucí kolektivní inteligenci týmu a vybízet ho, aby převzal odpovědnost za své řízení.
- *Podporujte tým*. Facilitátor musí podporovat zachování důvěry a autentických vztahů. Klíčové je aktivní naslouchání.
- *Aktivní učení*. Tým se musí poučovat z neúspěchů.
- *Změňte individuální přístup na týmovou práci*. Myšlenky by měly být odděleny od ega.
- *Integrujte potřeby*. Facilitátor si často musí pokládat otázku, jak daná věc či situace slouží celku a potřebám účastníků?

1.2.2. Analýza uživatelských požadavků

Znalosti získané od koncových uživatelů musí být před provedením jakéhokoli kroku směrem k vytváření prototypu pečlivě analyzovány. Jakmile jsou znalosti shrnuty a



pochopeny, zúží se dlouhý seznam možných řešení a identifikuje se cesta vývoje. Ještě předtím by však měli facilitátoři kriticky zhodnotit výkon týmu a získané znalosti.

1.2.2.1 Vyhodnocení získaných znalostí

VYHODNOCOVÁNÍ VÝKONU TÝMU PODLE RŮZNÝCH SCÉNÁŘŮ

- Existují 4 různé scénáře, ke kterým může dojít poté, co tým dokončí fázi sběru znalostí. Tyto scénáře lze nejlépe prezentovat prostřednictvím matice.



- Ne všechny cesty spoluvytváření dosahují kolektivní inteligence. To znamená, že facilitátor musí použít alternativní způsoby, jak pokračovat v projektu:
 - o pracovat se znalostmi, které tým získal; restartovat fázi vytváření poznání; zapojit nové členy do týmu nebo ukončit projekt
- Toto rozhodnutí musí být učiněno v závislosti na tom, jak si tým vedl v matici zralosti a poznání. To také pomáhá facilitátorovi pochopit, jaké kroky udělat pro zlepšení.

Kolektivní inteligence:

- Jedná se o nejlepší možný scénář. Tým rozšířil poznání, zatímco vyzrál a účastníci navzájem poznali své schopnosti a dovednosti. To umožňuje týmu využívat poznání a dovednosti nad rámec omezení jednotlivců.
- To znamená, že tým je připraven využít svůj potenciál. Ale jak by se týmová kolektivní



inteligence měla použít? Když tým pracuje dobře a jasně rozumí tématu, nejlepší volbou je nechat tým pustit se do práce.

Kolektivní výkon:

- Když tým pracuje dobře, ale během procesu se nevytvořilo žádné poznání, ubral se tým směrem ke spodnímu pravému okraji matice, ke kolektivnímu výkonu. V tomto případě příčinou nedostatečného výkonu může být čas a omezené zdroje. Zde se nabízí možnost opakování vytváření poznání. Pokud tým selhal kvůli nedostatku odborných znalostí, mohlo by pomoci zapojení odborníka. Pokud jsou zapojeni externí účastníci, musí facilitátor znovu prozkoumat dynamiku týmu.

Nedostatečný výkon:

- Jakmile tým neprodukuje dostatek poznání, nejlepší je tým rozdělit a následně znovu složit dohromady novým způsobem. V tomto případě by měl celý proces začít od úplného začátku.

Dalším řešením je přeskočit k následujícím aktivitám a zjistit, co se udělalo správně a co by se mělo zlepšit.

Kolektivní poznání:

- Pokud tým moc dobře nespolupracuje, ale zároveň přišel s relevantními postřehy, nachází se v části matice zvané kolektivní poznání. V tomto případě může být jedním z řešení nabídnout týmu možnost spolupracovat na dané záležitosti s pomocí shromážděných znalostí a pokusit se objevit něco nového. V opačném případě je možné využít vedení zvenčí.

Jakmile tým dosáhne alespoň minimálního poznání, které dostačuje k pokračování, může navázat dalším krokem, což je analýza získaných znalostí. Je však důležité se ujistit, že tým dobře funguje, protože ve fázi vytváření prototypů je týmová práce nesmírně důležitá.



1.2.2.2 Analýza poznání

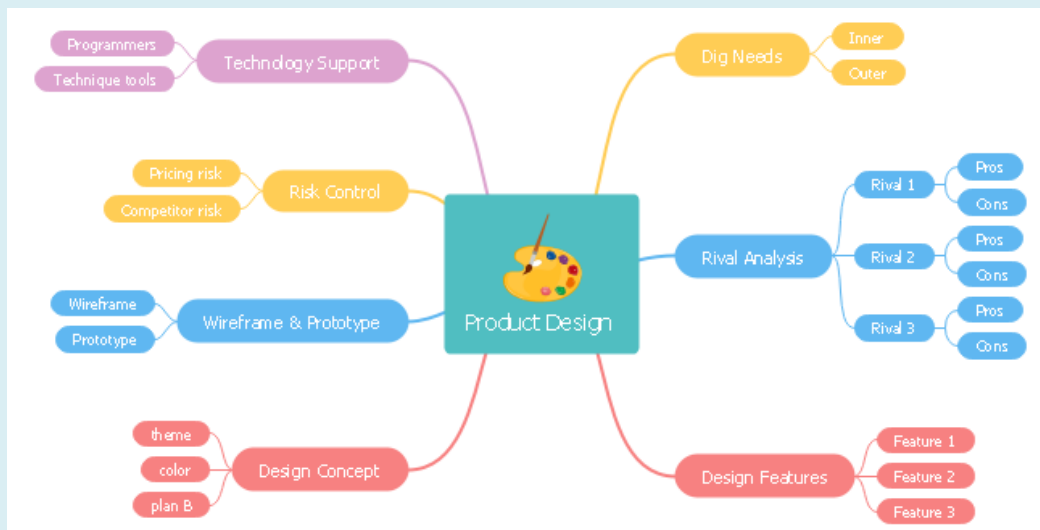
Znalosti získané interakcí s uživateli by měly být analyzovány, aby bylo možné určit cestu vývoje. Zde je uvedena řada metod pro identifikaci potřeb uživatelů. Do této fáze mohou být zapojeni koncoví uživatelé, ale obvykle se to děje interně mezi designéry. Navrhované metody jsou: lepící poznámky na zeď; myšlenkové mapy; diagramy; diagramy příbuznosti; mapy aktiv a tabule s nápady.

1. Lepící poznámky na zeď:

LEPÍCÍ POZNÁMKY NA ZEĎ	Po nashromáždění znalostí	Zapojení týmu/SME	celého	30-60 min
-------------------------------	---------------------------	-------------------	--------	-----------



- Shromážděte, co se o daném problému ví, a uspořádejte znalosti na zeď na základě určitých témat. Zde je příklad, jak by to mělo vypadat:



2. Použijte myšlenkové mapy:

MYŠLENKOVÉ MAPY Po nashromáždění znalostí Zapojení celého týmu /SME 60 min

- Pomáhají s organizováním informací a poznatků, a ukazují vzájemný vztah mezi složkami.
- Zamyslete se, jaké je vaše hlavní téma a napište ho doprostřed stránky. Poté vymyslete dílčí témata a přikreslete je jako jednotlivé větve k centrální části. Konečná mapa vypadá jako pavučina.
- Ujistěte se, že používáte velmi krátké fráze nebo jednotlivá slova. Přidávejte obrázky, které slouží k evokování myšlenek a lepšímu zprostředkování informace. Snažte se vymyslet nejméně dva hlavní body pro každé dílčí téma, které jste vytvořili a opět je přikreslete jako větve

3. Použijte diagramy:

DIAGRAMY Po nashromáždění znalostí Zapojení celého týmu /SME 30 min

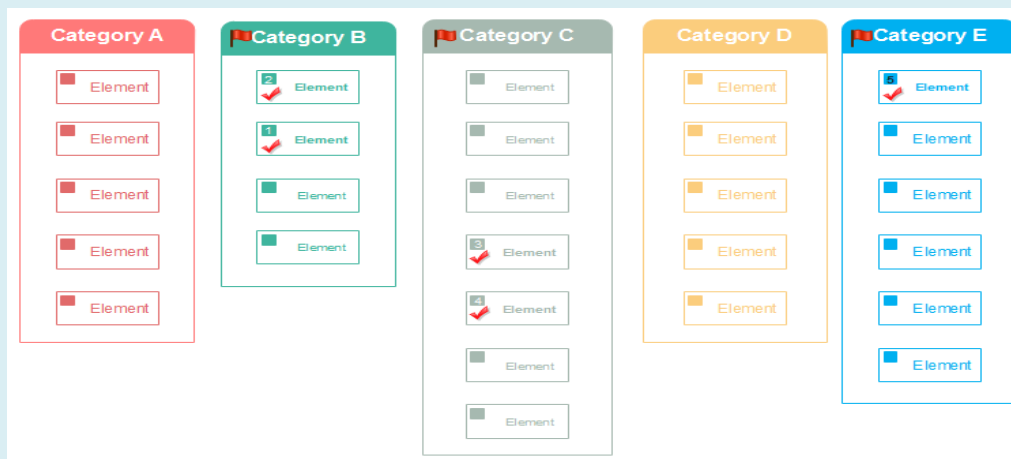
- Diagramy mohou být užitečnými nástroji, jak vysvětlit tendence problému.
- K vizualizaci obdržených informací použijte počítačový software.



4. Diagramy příbuznosti:

DIAGRAMY Po nashromáždění znalostí Zapojení celého týmu /SME 30-60 min
PŘÍBUZNOSTI

- Diagram příbuznosti je metoda, která může pomoci shromáždit velké množství dat nebo nápadů a uspořádat je do skupin nebo témat na základě jejich vztahů. Princip afinity je skvělý pro seskupování údajů získaných během výzkumu nebo brainstormingu.
- Identifikujte několik klíčových témat a uspořádejte pod nimi nashromážděné nápady a data, která představují jejich vzájemný vztah a jejich význam. K vizualizaci použijte poznámkové papírky.



5. Mapa aktiv:

MAPA AKTIV Po nashromáždění znalostí Zapojení celého týmu/SME 30-60 minut

- Mapa aktiv je dobrý nástroj k prozkoumání silných stránek a zdrojů týmu. Mapa aktiv je podobná SWOT analýze, přičemž rozdíl mezi nimi je v možnosti vizualizace.
- Stanovte si, jaký je účel mapování. Zmapujte „interní“ zdroje vaší organizace.
- Zajistěte finanční prostředky na dokončení mapování a projektu. Využijte více



nástrojů, metod a zdrojů k identifikaci a katalogizaci aktiv vaší komunity.

6. Tabule s nápady:

TABULE S NÁPADY	Po nashromáždění znalostí	Zapojení celého týmu/ SME	30-60 minut
-	Tabule s nápady je nástroj pro návrháře, kteří shromažďují nápady spojené s produktem, obvykle tyto tabule sestávají z obrázků, textů a předmětů.		
-	Použití tabule s nápady pomáhá lépe prezentovat vizuální vlastnosti produktu, které by nešlo tak dobře vyjádřit pouze pomocí popisků. Tato metoda je užitečná, plánujeme-li zapojit uživatele.		



1.3. Prototypování výstupu

Cílem vytváření poznání bylo dospět do fáze prototypování.

PROTOTYPOVÁNÍ VÝSTUPŮ

- Tohle je fáze, ve které tým hraje důležitou roli. Cílem je přijít s návrhem produktu nebo služby, na který následně budeme získávat zpětnou vazbu od uživatelů a účastníků projektu. Prototypování se může lišit různými úrovněmi „věrnosti“ - od nejjednodušších náčrtů až po nejpodrobnější vykreslování téměř na úrovni toho, jak by vypadalo konečné rozhraní.
- V závislosti na účelu lze *prototypování* rozdělit do dvou obecných kategorií, *komunikace* a *učení*. Prototyp dokáže říct více než tisíc slov. V případě *učení* prototyp pomáhá týmu pochopit, co lze nebo nelze udělat, a zároveň také zlepšuje porozumění tomu, jak daný koncept realizovat. Umožňuje testování, estetické ohodnocení a v neposlední řadě dochází i k mechanickým simulacím.
- Naštěstí je proces prototypování víceméně lineárním dějem, je ale důležité si uvědomit, že není-li prototyp při prvním pokusu úspěšný, je nutné se vrátit zpět na začátek. Prototypování začíná konceptuálním návrhem, ve kterém se myšlenka přemění na hrubý nástin funkce a formy.

Existuje několik aspektů, ve kterých má prototypování smysl:

- ***Prototypy jako sdílené modely sloužící pro komunikaci.*** Prototypování hraje významnou roli v komunikaci, sdílení porozumění a dokonce i v budování důvěry uvnitř týmu. Prototyp zde slouží jako sdílený model, který umožňuje členům týmu konstruktivním způsobem diskutovat a sdílet své postřehy.
- ***Prototypování jako experimentování.*** V tomto případě se s prototypem experimentuje s hlavním cílem zvýšit porozumění týmu tomu, jak prototyp funguje, aby tým následně přišel s novými znalostmi. Lze jej také použít ve druhé fázi. Je žádoucí identifikovat možná řešení a možnosti, protože tím, že zjistíme, co funguje a co ne, pomůžeme procesu vytváření poznání.
- ***Objevování prostřednictvím maket.*** Makety se používají k tomu, aby prezentovaly fyzickou formu produktu. Tyto typy maket mohou být vyrobeny z velmi jednoduchých



materiálů, jako jsou lepenky, hůlky, sponky na papír, modelovací hmota, brčka a papírové kelímky.

- **Testování konceptuálních modelů.** Možná bude nutné otestovat a ověřit koncepty nashromážděné během procesu spoluvytváření. Toho lze dosáhnout tak, že využijeme simulace nebo realistické vizualizace s pomocí digitálních technologií. Organizace mají různé nástroje, které by mohly být použity ke konceptuálnímu testování, jako jsou například fokusní skupiny, nebo empirické testy v kontrolovaném a přirozeném prostředí. Cílem je získat zpětnou vazbu na daný koncept.

1.3.1 Příprava na prototypování

Před zahájením prototypováním nového produktu se doporučuje rozhlédnout se kolem sebe a nalézt existující osvědčené postupy. Prozkoumejte již používané produkty a nechte se inspirovat. Zde jsou popsány některé metody, které pomáhají s prototypováním.

1. Identifikování stávajících osvědčených postupů

DOBŘÁ PRAXE	Kvalitativní	2-3 dny	6-10 příkladů	Velikost týmu: 1-3 osoby	Nízká investice	Nízká náročnost
OBECNÉ POZNÁMKY K IDENTIFIKOVÁNÍ OSVĚDČENÝCH POSTUPŮ						
<ul style="list-style-type: none"> - Porozhlédněte se, které organizace pracují v podobné oblasti, jakou zkoumáte vy. Jedním jednoduchým cvičením je například zamyslet nad tím, jak by jiná organizace mohla přistoupit k danému návrhu systému nebo rozhraní: jak by to udělal Apple? - V jiných případech, se zamyslete nad tím, kdo jiný to dělá dobře. Mají oni nějaké osvědčené postupy? - Další cenné informace lze získat pozorováním a porozuměním tomu, co dělá konkurence. I oni se mohli potýkat s podobným problémem jako váš tým, takže tím, že prozkoumáme, jak s problémem naložili oni, by mohlo být pro tým velmi užitečné. 						



Příklad osvědčeného postupu - zkoumání ostatních existujících postupů (inteligentní toaleta TreuLoo)

- ToiLabs, společnost se sídlem v USA, měla v úmyslu vytvořit inovaci, která by dokázala generovat zdravotní údaje a zdravotní informace o starších osobách, a která by byla schopná detekovat dehydrataci, infekci moči a nemoci související se střevem. Pro tento problém již existovala řada řešení, ale byla příliš velká na to, aby bylo možné je implementovat nebo zabudovat, a navíc byla nákladná a obecně se nehodící do prostředí domácí péče.
- Na začátku spolupracovali s různými společnostmi a komunitami pro seniory s cílem otestovat a vyvinout řešení, které by lépe vyhovovalo prostředí domácí péče. Vytvořili řešení, které poskytuje přímo vedoucím manažerům informace o stavu pacientů, a proto umožňuje pečovatелům léčit pacienty včas a vyhnout se tak hospitalizaci starších osob.



- <https://www.longevity.technology/trueloo-a-fascinating-insight-into-agetech-innovation/>

2. Ochutnávka služeb

OCHUTNÁVKA SLUŽEB	Kvalitativní	1-2 dny	6-10 příkladů	Velikost týmu: 3-5 osob	Nízká investice	Střední náročnost
--------------------------	--------------	---------	---------------	-------------------------	-----------------	-------------------

OBECNÉ POZNÁMKY K OCHUTNÁVCE SLUŽEB

- Ochutnávka služeb představuje zkušeni jiných služeb a produktů, které jste do té doby neznali. Je to ideální způsob, jak porozumět tomu, co přesně dělá rozdíl mezi dobrou a špatnou službou. Na základě přímých zkušeností můžete posoudit, v čem



jsou silné a slabé stránky.

- Jedná se o zábavnou aktivitu a členy vývojového týmu může skvěle připravit na úkol, který před nimi stojí.
- Jak to provést? Vyberte cíl a nástroj, který chcete otestovat. Vytvořte různé scénáře pro použití nástroje. Zdokumentujte své zkušenosti a napište o tom zprávu.

3. Vytvoření osoby

VYTVOŘENÍ PERSONY	Kvalitativní	2-3 dny	1-6 osob	Velikost týmu: 4- 8 osob	Střední investice	Střední náročnost
------------------------------	--------------	---------	----------	--------------------------------	----------------------	----------------------

OBECNÉ POZNÁMKY K VYTVÁŘENÍ PERSONY

- Na základě vašich poznatků, vytvořte sérii fiktivních postav, jednu pro každý hlavní vzorec chování, který jste viděli. Dejte jim jméno, základní informace, sepište věci, které mají a nemají rádi (jaké činnosti si užívají, co považují za nepříjemné, nudné).
- Persony tohoto druhu vám umožní strukturovaně zaměřit vaše zkoumání na to, jakou zkušenost vyvíjíte pro své uživatele, a přitom stále cítíte kontakt s „člověkem“.



Příklad osvědčeného postupu – Vymyšlení osoby za účelem posílení postavení pečovatелů o seniory (Helian Elderly Homecare App)

- V Indonésii vývojáři vytvořili aplikaci na podporu domácí péče o seniory s demencí. Nejdříve vedli rozhovory se staršími osobami a jejich rodinnými příslušníky. Později se zaměřili na pečovatele, což je dovedlo k bodu zlomu. Díky rozhovorům s pečovateli si tým uvědomil: 1) Pečovatelé tráví spoustu času komunikováním s rodinnými příslušníky o tom, co se stalo. 2) Lékařské záznamy se vedou ručně a neorganizovaně. 3) Střídání pečovatелů je poměrně časté, protože domácí péče je dlouhodobý proces. Avšak je s tím spojen jeden závažný problém, a to předávání ucelených a kompletních informací mezi pečovateli.
- Aby vyřešili všechny problémy poskytovatelů péče najednou, vytvořili osobu uživatele. To jim pomohlo pochopit, čím pečovatелé procházejí, vcítit se do jejich situace a získat jasnou představu o tom, jak by mohli uživatelům pomoci.
- Na základě získaných informací, přišli vývojáři s digitálním deníkem. To umožnilo pečovatелům zaznamenávat a sledovat každodenní aktivity a zároveň sdílet záznamy s ostatními. Pečovatelé budou také schopni plánovat každodenní aktivity pacienta a zaznamenat jakýkoliv vývoj pacienta, který by mohl naznačovat budoucí zdravotní problémy.

<https://apps.town/app/1449535500/helian-elderly-homecare-plan>

1.3.2 Vytváření prvního prototypu

Jakmile mají vývojáři znalosti a osobní zkušenost s ostatními podobnými výrobky, je čas začít vyrábět první prototyp. Zde uvádíme podrobný návod, jak na to.

PROTOTYPOVÁNÍ VÝSLEDKU

Zapojení celého týmu

Různý čas.rámec

Jak prototypovat krok za krokem?

- Rozeberte do detailu konkurenční produkty: Sežeňte si produkty, které již existují na trhu, a rozeberte je. Podívejte se na použité materiály a zjistěte, jak byste mohli ušetřit čas při navrhování.
- Vytvořte náčrt produktu. Sepište vaše nápady na kus papíru. Pokud to dokážete, nakreslete, jak bude váš produkt vypadat. To vám poskytne hrubou představu o tom, jak



bude první prototyp vypadat, a umožní vám to vycytat případné nedostatky a vylepšit návrh ještě předtím, než investujete do výroby prototypu. Na základě náčrtu rozhodněte, jaké funkce jsou pro návrh nezbytné a jaké nikoliv. Vyberte jenom ty funkce, bez kterých by váš návrh nefungoval, a omezte počet nákladných doplňků na minimum.

- Udělte návrh vašeho prototypu pomocí počítače. Počítačový návrh je mnohem podrobnější než původní skica. Toto bude návrh, který následně dáte výrobcí prototypu, abyste získali co nejjasnější a nejpodrobnější představu o vašem produktu.

Dokončení:

- Když je konceptuální návrh hotový a tým přesně ví, co potřebuje, je čas sestavit skutečný produkt. To je okamžik, kdy dojde k realizaci prototypu. První prototyp, který je navržen, vyroben, testován a schválen, se nazývá Alpha verze produktu. Jakmile je tento prototyp dále vylepšen a zdokonalen, jedná se o verzi Beta. To, že máme prototyp, neznamená, že jsme hotoví. Znamená to, že je potřeba lidem představit, co jsme vyrobili, abychom se mohli poučit z jejich zpětné vazby.
- Dalším krokem je *uživatelské testování*. Cílem je si ověřit, že náš nápad je dobrý, ještě předtím, než vynaložíme další zdroje na vývoj produktu. V této fázi je důležité hledat informace, které by zpochybňovaly naše předchozí předpoklady.
- Je důležité také promyslet, jak tým přiměje lidi, aby si prototyp vyzkoušeli. Můžeme například vytvořit přesvědčivý příběh o tom, jak je daný produkt potřebný a zvýšit tak zájem lidí o zapojení se do testování. Prototyp musí také upoutat pozornost potenciálních spotřebitelů. Za tímto účelem musíte vybudovat povědomí o produktu a přesvědčit lidi, aby ho používali.

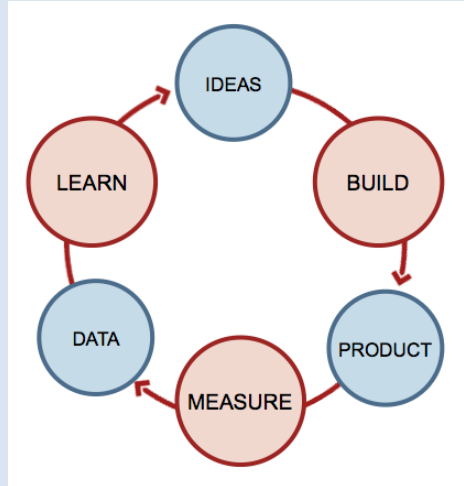
Lean start-up metoda (Metoda úsporného start-upu).



- The Lean Start-up method:
- Lean start-up metoda poskytuje vědecký přístup k vytváření a správě start-upů a dokáže požadovaný produkt rychleji dostat do rukou zákazníků. Metoda lean start-upu učí, jak řídit a směřovat start-up, kdy se otočit a kdy vytrvat a rozvíjet firmu s maximální akcelerací. Jedná se o zásadový přístup k vývoji nových produktů.
- Příliš mnoho začínajících start-upů začíná tím, že má nápad na produkt, o kterém si myslí, že ho lidé chtějí. Poté tráví roky zdokonalováním tohoto produktu, aniž by jej představili budoucím zákazníkům. Když tým nedokáže zákazníky oslovit, je to často proto, že to byl start-up, kdo rozhodl, zda-li je produkt zajímavý či nikoli. Když zákazníci nakonec projeví svůj názor a ukáže se, že o produkt nemají zájem, start up nemá šanci na úspěch.
- Start-upům často chybí řízení, které by jim bylo ušité na míru, a proto start-upy často formu svého řízení vůbec neřeší. Namísto toho zastávají přístup „prostě to udělej“, který se vymyká všem formám řízení. Tohle však není jediná cesta. Pomocí přístupu Lean start-upu mohou společnosti zavést řád tím, že poskytnou nástroje pro průběžné testování své vize. Lean přístup není pouze o utrácení méně peněz, ale také o dlouhodobější výdrži. Jedná se o zavedení určité metodiky do procesu vývoje produktu.
- Metodika Lean start-upu předpokládá, že každý start-up je velkým experimentem, který se snaží reagovat na určitou otázku. Touto otázkou však není: „Lze tento produkt vyrobit?“ Namísto toho se pokládají otázky: „Měl by být tento produkt vyroben?“ a „Můžeme vybudovat udržitelné podnikání okolo těchto produktů a služeb?“ Tento experiment je více než jen teoretické zkoumání; je to první produkt. Pokud je úspěšný, umožňuje manažerovi začít s jeho kampaní: začít nabírat první lidi, přibírat nové zaměstnance do každého dalšího experimentu nebo iterace a nakonec zahájit výrobu produktu. Ještě předtím, než bude produkt připraven k široké distribuci, bude mít již zavedené zákazníky. To vyřeší důležité problémy a nabídne přesný popis toho, co je třeba vyrobit.
- Klíčovou součástí metodiky Lean start-upu je smyčka zpětné vazby vyrob-změř-pouč se. Prvním krokem je identifikovat problém, který je třeba vyřešit, a poté vyvinout minimální, životaschopný produkt (MŽP), abychom mohli zahájit proces učení. Jakmile je MŽP vybudován, start-up může začít pracovat na vyladění klíčových detailů. K tomu bude zapotřebí měření a učení a je nezbytné zahrnout také měřitelné hodnoty, které prokážou



příčinu a následek.



- Start-up také využívá investigativní vývojovou metodu nazvanou "Pět Proč" - jednoduché otázky slouží k prozkoumání a řešení problémů, se kterými se během procesu setkáváme. Pokud se měření a učení nastaví správně, budeme zřetelně vidět, jestli se s naším obchodním modelem posouváme dále či nikoliv. Pokud ne, je to znamení, že je čas provést strukturální úpravy, aby se mohla otestovat nová základní hypotéza o produktu, strategii a růstu.
- Pokrok ve výrobě je měřen na základě produkce vysoce kvalitního zboží. Jednotkou pokroku u lean start-upů je "ověřené učení" - důsledná a užitečná metoda pro dokazování pokroku, nacházíme-li se v extrémní nejistotě. Jakmile podnikatelé zahrnou do procesu "ověřené učení", může se proces vývoje podstatně zkrátit. Když se soustředíte na nalezení té správné věci, kterou chcete vytvořit - tedy to, co zákazníci chtějí a zaplatí vám za to - nemusíte strávit měsíce čekáním na uvedení produktu beta, abyste následně změnili směr podnikání. Místo toho mohou podnikatelé své plány přizpůsobovat postupně. Metoda lean start-upu je postavena na základním konceptu „Vytvořte - změřte - poučte se“. Na konci každého cyklu by měl být start-up schopen odpovědět na otázku: „Mělo by toto místo na trhu vzniknout?“
- Vytvořte: Místo toho, aby se začínalo stovkami podnikatelských plánů a výzkumem, zakladatelé lean start-upu vytvořili soubor neotestovaných hypotéz. Pomocí úsporného plátna (Lean Canvas) shrnují hodnotu společnosti: co může společnost nabídnout a proč by o ní měli mít zákazníci zájem. Na trhu je důležité určit přesné místo interakce, které chcete



mezi poskytovatelem a spotřebitelem dosáhnout. To vám pomůže identifikovat napětí nebo bolavá místa, která chcete svým místem na trhu adresovat.

- Změřte: Jakmile máte minimální životaschopný produkt (MŽP), můžete začít měřit zpětnou vazbu na všechny aspekty vašeho místa na trhu: například na funkci, cenu, distribuční kanály a platbu. Je důležité definovat klíčové ukazatele výkonu vašeho místa na trhu a zahrnout měřitelné metriky, které ukážou příčiny a následky u různých komponentů.
- Poučte se: Lean start-upy praktikují hbitý vývoj; na rozdíl od tradičních dlouhých cyklů vývoje produktu se tato metoda zaměřuje na vývoj iterativně a postupně a výsledkem je vytvoření komerčně životaschopného produktu. Během sběru dat z měření se neustále sami sebe ptejte “Proč?”, abyste ověřili účinky vašich revizí. Každá odpověď a iterace vám umožní se dostat blíže k vybudování toho správného místa na trhu, kde vás lidé budou chtít a zaplatí vám za vaše služby či produkty. Tyto myšlenky budou posléze implementovány do dalšího cyklu „vytváření“ MŽP.

1.3.3. Vyhodnocení prvního prototypu

Ne každý první prototyp je dokonalý. Jejich účelem je zhmotnit podobu a fungování budoucího produktu. První prototypy slouží jako základní kámen pro vývoj finálního produktu, musí být proto pečlivě posouzeny odborníky a konečnými uživateli. Jejich komentáře a zpětné vazby mohou být cenným zdrojem pro další vývoj produktu.

Aby byl proces úspěšný, musí vývojáři pracovat se znalostmi, které se nashromáždily na začátku spoluvytváření. Musí se ujistit, zda se prototyp shoduje s potřebami koncových uživatelů, či nikoli. Pokud dojde k odchylce, musí se tým v některých případech vrátit zpátky k vytváření poznání.

Zde uvádíme několik dalších metod, které mohou být použity pro testování prototypu. Lze však použít i stejné metody jako ve fázi vytváření poznání.

1. Kontextuální rozhovory.



KONTEXTUÁLNÍ ROZHOVORY	Kvalitativní	15-60 minut	6-10 rozhovorů	Velikost týmu: 1-3 osoby	Vysoké náklady	Velmi náročné
<ul style="list-style-type: none"> - Kontextuální rozhovory jsou podobné hloubkovým rozhovorům, ale probíhají s lidmi v určitém kontextu, ať už v práci, doma nebo na jiném relevantním místě. - To vám umožní prozkoumat jejich každodenní život spolu s nimi, a zjistit, jak věci používají a poté na základě toho, co pozorujete, s nimi můžete vést rozhovor. 						
Jak vést kontextové rozhovory?						
<ul style="list-style-type: none"> - Rozhovor se musí odehrát v souvislosti s použitím produktu. V případě starších osob se jedná o prostředí domácí péče. Výzkumník sleduje, jak uživatel produkt používá a následně s ním mluví o tom, co se během sezení dělo. - Je důležité, aby si výzkumník a uživatel mezi sebou vytvořili partnerský vztah. Díky tomu může výzkumník plně pochopit, co uživatel dělá a proč. Obecně se kontextový rozhovor pohybuje na hranici mezi pozorováním a diskusí o tom, co se stalo, přičemž se tyto dvě polohy během rozhovoru neustále střídají. - Výzkumník prezentuje uživateli své závěry a interpretace už během rozhovoru. Uživatel může tyto interpretace upravit nebo rozšířit. - Výzkumník musí být schopen rozhovor vést tak, aby se po celou dobu věnoval tématům, která je třeba prozkoumat. Následně pak bude moci poskytnout týmu užitečná data o tom, jak se v rámci projektu zlepšit. Výzkumníci mohou požádat uživatele o provedení konkrétních úkolů, pokud mají tyto úkoly být vyzkoušeny vysloveně během rozhovoru. 						

2. Procházení návrhu s lidmi “zvenčí”

PROCHÁZENÍ NÁVRHU S LIDMI “ZVENČÍ”

Zapojení celého týmu plus Půl dne externích uživatelů



- Procházení je obecná technika přezkoumávání. Proces, ve kterém typičtí uživatelé prochází krok za krokem návrh produktu nebo systému. Cílem je získat reakce a zpětnou vazbu od typických uživatelů. Jeden nebo dva členové návrhářského týmu mohou návrhem provádět, zatímco jeden nebo více uživatelů průběh procházení komentují.
- V jiných případech se mohou zapojit odborní hodnotitelé, kteří sestaví různé úkoly na základě raného prototypu a poté hrají roli uživatele, který s tímto rozhraním pracuje. Chovají se, jako by rozhraní bylo skutečně vytvořeno a oni (v roli typického uživatele) pracovali na úkolech. Každý krok, který by uživatel udělal, je podrobně prozkoumán: slepé uličky, ve kterých prototyp omezuje uživatele v dokončení jejich úlohy, ukazují, že je něco špatně.
- Jednotlivé kroky procházení: Vyberte uživatele, z jehož pohledu bude procházení probíhat. Definujte, čeho chce osoba dosáhnout. Definujte kroky, které by tato osoba měla udělat, aby dosáhla svých cílů. Proveďte úkol a dělejte si přitom poznámky.

1.3.4 Vytvoření druhého prototypu a závěrečné úkoly

Jakmile je první prototyp pečlivě vyhodnocen, lze stanovit další cestu vývoje. Vývoj druhého prototypu může probíhat stejným způsobem jako v případě prvního, s tím rozdílem, že na konci budeme mít kvalitnější produkt. Druhý prototyp lze znovu testovat u koncových uživatelů, k čemuž se doporučují podobné metody jako jsou uvedeny v předchozím oddíle.

V tomto okamžiku je důležité ocenit úsilí týmu a oslavit úspěšné dokončení procesu spoluvytváření.

Předtím, než začneme slavit, je nutné *naplánovat implementaci* produktu, služby nebo pilotního projektu, které byly navrženy během procesu spoluvytváření. V zásadě jde o definování cesty dalšího vývoje.

Kromě toho může být užitečná také **strategická agenda**, která identifikuje kritické pilíře nebo úrovně aktivity, které budou manifestovat strategický záměr. Každý



pilíř má své vlastní priority, cíle, zdroje, měřítka úspěšnosti a časový plán. Touto cestou se s větší pravděpodobností zaměříme jen na ty úkony, které jsou opravdu důležité, narozdíl od jiné metody, kdy bychom měli dlouhý seznam možných činností. Strategická agenda je užitečná také proto, že jasně a zřetelně vidíme, které úkony jsou užitečné.



1.4. Ukončení procesu spoluvytváření

Jakmile je proces ukončen, je čas přejít k hodnocení. Navazující činnosti mají analogické cíle, které je třeba během procesu zvážit.

- Prvním cílem je sklizení poznání. To znamená, že dbáme na to, aby byly zaznamenány všechny relevantní objevy a výsledky.
- Druhým cílem je vylepšení sdílené zkušenosti. To se týká budování týmu a je to obzvláště důležité, když usilujeme o rozšíření inovací a vylepšení pracovní kultury.
- Navazující aktivity jsou nezbytné, protože nám poskytují možnost dokončit proces se všemi zaznamenanými závěry. Pokud nepokračujeme s navazujícími aktivitami, velká část poznání vymizí.
- Navazující aktivity obvykle začínají rychlým **hlášením** týmu a jednotlivců, a pokračují následným **shrnutím**, aby mohl tým dokončit svou cestu. Shrnutí nabízí prostor pro konstruktivní zpětnou vazbu, která týmu pomáhá se poučit ze svých chyb. Cílem hlášení je sdílení zkušeností a zhodnocení zvolené cesty, ale také porozumění tomu, co se dělo, co se udělalo dobře a co by se naopak mohlo zlepšit. Poté, co tyto informace získáme, bychom se měli snažit, aby tyto informace byly dostupné i budoucím projektům, abychom zajistili, že se budou používat jen osvědčené postupy a neopakovaly se chyby.

1. Hlášení

"The project is funded by Interreg Central Europe, supported by the European Regional Development Fund, co-financed by the European Union and Hungarian State."



HLÁŠENÍ Zapojení celého týmu, jednak 1 -2 hodiny
individuálně, tak jako skupina

- Hlášení je krátké, intenzivní sezení určené k vytváření postřehů ohledně toho, co se odehrálo a co lidé během procesu zažívali. Jeho cílem je být objektivní, autentický a reflektovat celý proces, včetně všech tří dimenzí (znalostní, mezilidské a emoční).
- Hlášení se koná krátce po dokončení projektu. Dejte si však alespoň týdenní přestávku, protože tým potřebuje čas na vychladnutí a zpracování intenzivní práce. Díky této pauze snáze dosáhneme objektivního hodnocení.
- Zorganizujte dvě oddělené hlášení. Jednu pro celý tým a jednu pro jednotlivce.

Hlášení jednotlivců:

- Hlášení jednotlivců se provádí před týmovým hlášením. Měli by být zahrnuti všichni členové týmu včetně těch, kteří tým opustili. Ti, kteří byli vyloučeni, mohou upozornit na konkrétní problémy, které vyžadují vaši pozornost nebo zlepšení.
- Hlášení jednotlivců poskytuje členům týmu možnost vyjádřit své pocity. Hlavním cílem je získat informace o událostech, které se odehrály, a připravit se na hlášení celého týmu. Analýza emocí může pomoci dosáhnout obou cílů.

Hlášení týmu:

- Týmové hlášení má dva cíle. Ověření závěrů a restartování týmu. Pokud tým nebyl úspěšný, může mu toto hlášení pomoci se vrátit zpátky na nohy.
- Doporučuje se začít s negativními věcmi a poté pokračovat s pozitivními, aby účastníci mohli odejít pozitivně naladěni.
- Zmapujte společně ušlou cestu a identifikujte klíčové incidenty a rozhodnutí, které tým během tří fází vedly. Mapa by měla odrážet znalostní, mezilidskou a emoční dimenzi procesu. To pomáhá týmu identifikovat místo, ve kterém zažil nejdůležitější body zlomu. K těmto bodům zlomu mohlo dojít v kterékoli z dimenzí. Můžeme také vidět, kde bylo možné udělat trochu jiné rozhodnutí, které by zabránilo nesprávnému postupu. Tento kritický bod mohl být velmi malý, ale i tak musí být identifikován a podroben další analýze.
- Všimněte si, že silné týmy zůstanou sjednocené a nezačnou se navzájem mezi sebou



obviňovat. Proto se musí facilitátor zaměřit na všechny malé signály, které by mohly eventuálně odhalit problémy, na které by stálo za to se kriticky podívat.

- Pokud týmy byly neúspěšné a projekty byly ukončeny, je nejlepším řešením generovat nové koncepty. To týmu umožní shrnout své znalosti a předat je novým kolegům. Týmu musí být poskytnut dostatek času. Můžeme jít ještě o krok dále a nabídnout týmu, aby naplánoval navazující projekt na ten, který byl přerušeny.

Různé způsoby provádění hlášení:

- Užitečná metoda, když jsou uspokojivé výsledky procesu, ale nikoliv týmový duch. V případech selhání je snadné identifikovat, co se pokazilo, obtížnější je však identifikovat skryté příčiny, kterým bylo možné se vyhnout, či identifikovat komplexnější důvody selhání. Tým mohl být na správné cestě a odvést dobrou práci, ale stejně nedosáhl očekávaného výkonu. V tomto případě je zbytečné identifikovat jediný důvod selhání.

Přerozdělení týmu.

- Existuje mnoho projektů, které jsou ukončeny ještě před dosažením úspěchu. V takových případech je ale těžké lidi namotivovat k účasti na hlášení. Jedna z cest, jak nastartovat proces oživení, je rozdělení týmu. Díky tomu se členové týmu cítí zbaveni povinností, což jim pomůže s překonáním negativní zkušenosti s týmovou spoluprací. Pouze tímto způsobem je možné dosáhnout objektivitu. V této situaci se začíná hlášením jednotlivců a až potom s celým týmem.

2. Shrnutí

SHRUTÍ

Zapojení celého týmu, jednak 1 -2 hodiny
individuálně, tak jako skupina



- Po dokončení kol hlášení je čas dokončit celý proces. Poslední konstruktivní zpětnou vazbu týmu můžeme získat během shrnutí. Cílem shrnutí je nastolit atmosféru, ve které se tým cítí pohodlně a nebojí se ležérně mluvit a sdílet své závěrečné myšlenky a nápady. V případě neúspěšných týmů se doporučuje neúspěchy prezentovat jako příležitosti. Navíc, i na neúspěchu se najdou věci, které stojí za to ocenit.

V této fázi lze použít řadu metod, přičemž my představíme jenom několik z nich.

- **Dialogy v kruhu.** Dialogy v kruhu mají celkem 5 principů. Zaprvé, jsou účastníci usazeni v kruhu. Zadruhé, se vezme nějaký fyzický předmět a mluví pouze ten účastník, který ho právě drží. Zatřetí, účastníci si před zahájením sezení stanoví svá vlastní pravidla. Začtvrté, účastníci si nadále mezi sebou budují důvěru. Zapáté, facilitátoři pokládají otázky, které iniciují plodnou diskusi.
- **Zpětná vazba od kolegů.** Tento typ zpětné vazby je specifický tím, že kolegové dávají zpětnou vazbu jeden druhému. Účastníkům to poskytuje příležitost se učit jeden od druhého. Účastníci se zamyslí nad prací svých kolegů a připravují si komentáře, názory, návrhy nebo nápady na zlepšení. Podmínkou je přátelské prostředí.
- **Intuiční procházky.** Na intuiční procházky se chodí do přírody, která napomáhá vidět dané věci z jiné perspektivy. Účastníci musí odpovědět na některé klíčové otázky. Je potřeba si dát pozor, aby člověk neskončil hned u odpovědi. Během procházek si zapisujete ty nejzajímavější odpovědi. Lidé, kteří procházky iniciují, se obvykle vracejí do práce s čerstvým nebo hlubším pohledem na své otázky.
- **Líbí se mi, přál bych si.** Je to metoda zpětné vazby týmu, ve které členové týmu poskytují a dostávají konstruktivní zpětnou vazbu, jak na úrovni jednotlivce tak i týmu. Facilitátor požádá tým, aby se zamyslel nad rolí všech členů a také nad tím, jak si daný účastník myslí, že si vedou jako tým. Tento proces se skládá ze tří částí, nejdřív každý napíše svou zpětnou vazbu, poté se tyto vazby sdílejí v týmu a nakonec se reflektují. Hlavním úkolem facilitátora je vytvořit bezpečné prostředí, ve kterém lze zpětné vazby navzájem sdílet. Pozitivní zpětná vazba (Líbí se mi) odkazuje na silné stránky, a konstruktivní zpětná vazba (přál bych si) odkazuje na potenciál.





ČÁST ČTVRTÁ - PŘÍKLADY



Příklad osvědčeného postupu 1 - Židle I-Sit - Dánsko

- Židle I-SIT je speciální kus nábytku k sezení / odpočinku určený pro seniory a osoby se zdravotním postižením a bere v úvahu jejich specifické potřeby.
- Na vývoji židle i-SIT se během celého procesu vývoje podílelo široké spektrum uživatelů, mladých i starých, lidí se sníženou pohyblivostí i bez ní. Rozsáhlé použití dotazníků a terénních testů poskytlo uživatelům příležitost ukázat a demonstrovat, jak využívají své současné sezení.
- Šestistupňový vývojový proces zcela přetvořil koncept sezení a výsledkem je skutečně demokratické křeslo: i-SIT. Příspěvky uživatelů byly klíčem k vývoji židle i-SIT v každé fázi procesu:
- FÁZE 1: Vytváření poznání: V této fázi byly zmapovány požadavky uživatelů (seniorů a lidí se sníženou pohyblivostí) s ohledem na ergonomii, pohodlí, nemateriální potřeby atd. spolu s aktuální situací na trhu, trendy a tržním potenciálem. Byly vytvořeny skupiny uživatelů a byly provedeny průzkumy, v nichž byly zkoumány vědomé i nevědomé požadavky uživatelů na sezení. Požadavky uživatelů byly následně analyzovány a vyhodnoceny.
- FÁZE 2: Vývoj nápadu a prototypování. Tým navrhl a vyvinul židli na základě uživatelských požadavků a odborných znalostí. Kromě toho byl vyvinut funkční rámec, který uživatelé otestovali. Na základě uživatelského testování, návrhářský tým vyvinul prototyp a vyrobil produkt. Uživatelé i specialisté byli do celého procesu zapojeni a prototyp byl podroben rozsáhlému testování.
- Pro více informací: <http://i-sit.dk/en/>



Příklad osvědčeného postupu 2 – Mobilní skříňka pro pacienty (PatBox)

- Asociace vídeňských nemocnic spustila projekt, ve kterém spolupracovala s ateliérem designu a s pacienty. Hledali nové řešení, které by pomohlo zdravotním sestřám nebo rodinným příslušníkům pacientů usnadnit přepravu věcí pacienta na jiné místo.
- Cílem bylo vyvinout mobilní úložiště, kde by byly osobní věci a cennosti pacientů bezpečně uloženy v uzamykatelných skříňkách. Tato skříňka měla pacienta doprovázet během celé návštěvy nemocnice a mělo být možné ji spolu s lůžkem přemístit na různá stanoviště (do pokoje pacienta, operační sál, do laboratoří...).
- Poskytovatel služeb se rozhodl implementovat metodu spoluvytváření pro vytvoření produktu. Nejdříve se tým zaměřil na prozkoumání, identifikaci, průzkum a pochopení původního problému prostřednictvím průzkumu trhu, rozhovorů s uživateli a brainstormingu s architekty. Poté byla návrháři vybrána a interpretována klíčová myšlenka, která byla nakonec proměněna v produkt. V poslední fázi byli uživatelé a odborníci zapojeni prostřednictvím testování a hodnocení koncepce.
- Pro více informací: <https://www.lukasbast.at/patbox/>





Příklad osvědčeného postupu 3 – ASILI – Demokratická republika Kongo

- Americká komise pro uprchlíky (ARC) zapojila společnost IDEO.org, aby pomohla navrhnout způsob, jak zlepšit zdravotní péči o malé děti v Demokratické republice Kongo. Zaměřili se na vytvoření služby, která by nabízela zdravotnické služby místní komunitě s cílem zajistit, aby děti mladších 5 let nezemřely na nemoci, kterým se dalo předejít jako je zápal plic, průjem nebo malárie. Než však začali pracovat na řešení, měla organizace v úmyslu lépe porozumět potřebám místní komunity.
- V prvním kroku byly dotazovány ženy z místní komunity. Jedním z častých komentářů, který od místních obyvatel dostali, bylo, že matky chtěly své děti přivést do prenatální péče, ale protože nevěděly kolik to bude stát, rozhodly se nejít. Díky tomu si tým uvědomil, že transparentnost a spolehlivost je ve zdravotnických službách, které nejsou financované vládou, nesmírně důležitá.
- Tým vypracoval několik počátečních nápadů a ihned je otestoval mezi členy místní komunity během dvoudenního workshopu. Společnými silami navrhli službu, vyvinuli logo, jméno a další. Místní se rychle adaptovali na své nové role návrhářů, výrobců prototypů a řešitelů problémů.
- Poté, co nashromáždili dostatek klíčových informací, se tým vrátil do USA s jasnou představou o tom, jak by servis měl fungovat a jaké všechny služby by měl poskytovat.
- Klíčové sdělení. Tím, že se členové komunity zapojili přímo do procesu navrhování, dokázal tým zjistit mnohem více, než kdyby s místními pouze vedl rozhovory. Navíc, ačkoli byl proces spoluvytváření pouze tří spirální a akademická obec nebyla do projektu zapojena, tento příklad jasně dokazuje, že vývoj lépe padnoucích služeb, může vzniknout pomocí spoluvytváření.

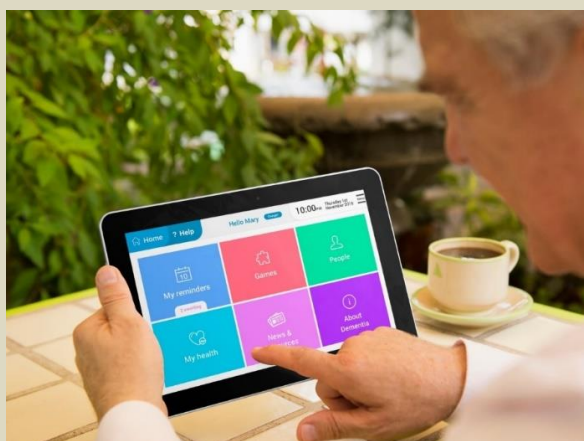


<https://wearealight.org/our-work/asili/>



Příklad osvědčeného postupu 4 – Smart4MD

- **Projekt nebo iniciativa.** Tento projekt je založen na inovativním nástroji pro podporu pacientů a vyvíjí aplikaci mHealth, která je specificky zaměřena na pacienty s mírnou demencí. Obsah a rozvržení aplikace je přístupné na tabletu, které pacienti dostali během pilotní léčby. Tato aplikace je založena na výsledcích projektu, který byl zaměřen na uživatelský design. Obecně je založena na jednoduchosti, pomocných paměti, upozorněních, fotografiích, sdílení informací s pečovateli a lékaři a jednoduchosti použití pro pacienty.
- Tento nástroj pomáhá pacientům dodržovat jejich léčbu, omezovat rozvoj jejich nemoci a sdílet data s jejich pečovateli a lékaři. To zpomaluje u pacientů jejich kognitivní upadání, předchází vyčerpání pečujících osob a snižuje náklady na pohotovostní péči.
- **Klíčové sdělení.** Do projektu byly zapojeny všichni stakeholderi čtyřnásobné spirály, nevládní organizace, zástupci cílové skupiny, nemocnice, univerzity, výzkumná střediska, jakož i zástupci společností, které se podílely na procesu vývoje a tvorby a společně přispěly k pozitivnímu výsledku. Tento příklad velmi jasně ukazuje, že je důležité do vývoje takového produktu zapojit různé aktéry.
- **Inspirace pro projekt HoCare2.0.** V tomto případě je možné se inspirovat prací s „testovacími“ skupinami, které budou také zastoupeny v projektu HoCare 2.0. Při práci se staršími lidmi je v první řadě důležité využít osvědčené postupy nejen z tohoto projektu.
- Pro více informací: <http://www.smart4md.eu/>





KONTROLNÍ SEZNAM

Příprava na spoluvytváření ve zdravotnictví			
<i>Aktivita</i>	<i>Úkol</i>	<i>Status</i>	<i>Komentář</i>
Porozumění spoluvytváření ve zdravotnictví	Porozumění výzám spoluvytváření ve zdravotnictví		
	Porozumění výzám v ICT		
	Porozumění výzám spojeným s prací se seniory		
Příprava			
<i>Aktivita</i>	<i>Úkol</i>	<i>Status</i>	<i>Komentář</i>
Nastavení tvůrčího prostředí	Prostorový design podporuje kreativitu		
	Semiotický design je inspirující		
	Vytvoření rituálů		
Příprava na vedení	Facilitátor uplatňuje přístup PACE		
	Porozumění stylům facilitace		
	Facilitátor umí efektivně vést dialog		
Zahájení procesu	Jsou vybráni stakeholderi		
	Porozumění potřebám stakeholderů		
	Je vybudován vztah		
	Jsou nastavené hranice		
	Jsou nastavená kritéria úspěchu		
	Je nastavena mise projektu		



	Jsou nastavena pravidla pro spolupráci		
	Jsou vytvořeny rituály		
	Socializace týmu		
	Proběhly otevřené proslovy		
Vytváření poznání			
Aktivita	Úkol	Status	Komentář
Identifikování uživatelských požadavků	Zmapování uživatelských cest dokončeno		
	Stínování dokončeno		
	Studium deníku dokončeno		
	Ideace dokončena		
	Rozhovory (s uživateli, odborníky, kontextuální, ad hoc) dokončeny		
	Dotazníky vyplněny		
	Zapojení extrémních uživatelů provedeno		
	Fokusní skupiny dokončeny		
Role facilitátora	Podpora týmu a zvládání konfliktů		
	Sledování pokroku a bilance týmu		
	Provádění úprav		
	Tipy, jak vést, zkontrolovány		
Přehled o výkonu týmu	Výkon týmu ohodnocen v matici		
Analýza uživatelských požadavků	Lepící poznámky použity		
	Myšlenkové mapy použity		
	Diagramy použity		



	Diagramy příbuznosti vytvořeny		
	Mapy aktiv vytvořeny		
	Tabule s nápady vytvořeny		
Prototypování výsledku			
Aktivita	Úkol	Status	Komentář
Příprava na prototypování	Přehled osvědčených postupů vytvořen		
	Ochutnávka služeb dokončena		
	Vytvoření osoby dokončeno		
Návrh prvního prototypu	První prototyp hotový		
	Použití lean start-up metody		
Ohodnocení prvního prototypu	Kontextuální rozhovory provedeny		
	Procházení návrhu s lidmi zvenčí dokončeno		
Navrhování druhého prototypu	Druhý prototyp hotový		
Ukončování procesu spoluvytváření			
Aktivita	Úkol	Status	Komentář
Metody pro vyhodnocování	Hlášení jednotlivců provedeno		
	Hlášení týmu provedeno		
	Dialog v kruhu proveden		
	Zpětná vazba od kolegů provedena		
	Intuiční procházky provedeny		
	“Líbí se mi, přál bych si “ provedeno		



Další informace naleznete na: http://dex-ic.com/hocare2-0_en