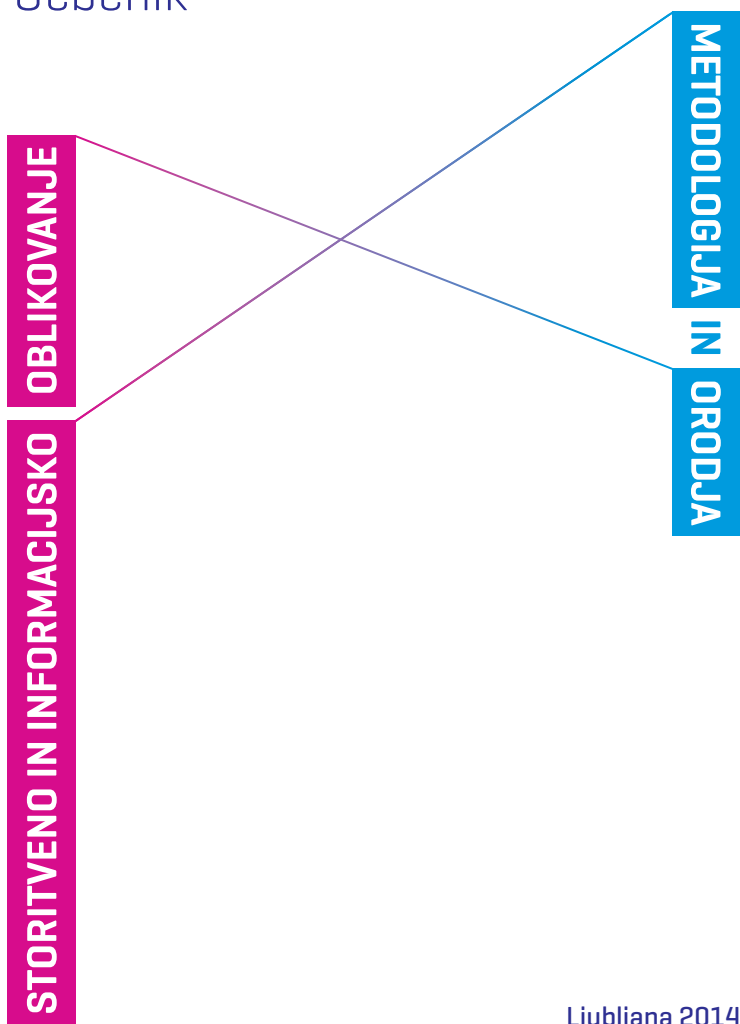


Petra Černe Oven, Barbara Predan



» SAMO BREZ PANIKE «

Učbenik



Ljubljana 2014

»SAMO BREZ PANIKE«

Učbenik zajema orodja in metodologijo storitvenega in informacijskega oblikovanja ter je namenjena študentom kot predpisano učno gradivo za predmet: **Storitveno oblikovanje**

Učbenik je rezultat projekta:

Oblikovanje agende ali kako se izogniti reševanju problemov, ki to niso

Fokus raziskovanja:

Storitveno in informacijsko oblikovanje na področju zdravstva in trajnostnega transporta

10.-12. 4. 2013

Mestna hiša, Ljubljana

Organizacija: Kreativni tabor je potekal v organizaciji Regionalne razvojne agencije Ljubljanske urbane regije, ki v okviru Regionalnega centra kreativne ekonomije podpira razvoj izbranega področja. Označene aktivnosti so bile izvedene v okviru EU-projekta CCAIps in so bile delno financirane s strani Evropske unije – Evropskega sklada za regionalni razvoj. Vsebinsko zasnovano simpozija in delavnice sta pripravili **dr. Barbara Predan** in **dr. Petra Černe Oven** (obe Društvo Pekinpah, ALUO).

Zbirka 42: Separat 3

Izdala: **Društvo Pekinpah**, www.pekinpah.com
zanj **dr. Barbara Predan**
in
Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije, www.rralur.si
zanjo **mag. Lilijana Madjar**

Avtorici: **Petra Černe Oven, Barbara Predan**
Lektorirala: **Katja Paladin**
Oblikovanje: **Studio Miklavc**

»SAMO BREZ PANIKE« je citat iz knjige:
Douglas Adams, *Štoparski vodnik po Galaksiji: trilogija v štirih knjigah*,
Tehniška založba Slovenije, Ljubljana 1996.

Ljubljana, januar 2014

© Avtorici

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.51

ČERNE Oven, Petra

"Samo brez panike" [Elektronski vir] : učbenik : storitveno in informacijsko oblikovanje : metodologija in orodja / Petra Černe Oven, Barbara Predan. - El. knjiga. - Ljubljana : Društvo Pekinpah : Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije, 2014. - [Zbirka 42. Separat : 3]

Način dostopa [URL]: http://pekinpah.com/pdf/Samo_brez_panike_e-UCBENIK.pdf

ISBN 978-961-93098-6-5 (Društvo Pekinpah, pdf)

1. Predan, Barbara
271822080

UVOD

Tim Brown (IDEO) je v intervjuju za *Washington Post* »oralis tri točke, ki oblikovalce po navadi zavedejo. Prvič, na napačno pot pogosto stopijo že na začetku, ko si 'zastavijo napačna vprašanja'. Po Brownu morajo oblikovalci natančno določiti, kaj je tisto, kar želijo rešiti. Drugič, oblikovalcem v številnih primerih spodleti, saj 'ne gredo v svet zato, da bi razumeli ljudi, ki jim služijo.' [...] In tretjič, spodletelo oblikovanje je po navadi rezultat 'predolgega razglabljanja in razmišljanja', namesto da bi se takoj lotili dela, ustvarjanja prototipov, in se učili, medtem ko delajo in izdelujejo.«¹

V pomoč pri delovanju in zastavitvi pravih vprašanj pa si je smiselno pomagati z razdelano metodologijo in orodji. Dejstvo je, da je delo na obeh področjih storitvenega in informacijskega oblikovanja lahko [vsaj na prvi pogled] zabavno. V večini primerov pa se [sploh če želimo v storitev zares poseči] ni mogoče izogniti številnim mukotrpnim korakom. Analiziranje, opazovanje, definiranje, raziskovanje, opazovanje, ustvarjanje, testiranje, analiziranje, popravljanje, testiranje, opazovanje ... [vsa ponavljanja so namerna]. Našteti koraki ne potekajo zaporedno, temveč nas opozarjajo, da moramo nenehno preusmerjati pogled od detajla k celoti, od celote k detajlu. Celo svetovni guru interaktivnega oblikovanja Bill Moggridge je

¹ Emi Kolawole, »Clinton Global Initiative 2012: IDEO CEO Tim Brown on where designers often go wrong«, *The Washington Post*, http://www.washingtonpost.com/blogs/innovations/post/clintonglobalinitiative-2012-ideo-ceo-tim-brown-on-where-designers-often-go-wrong/2012/09/25/0f06400aa-071a-11e2-a10c-fa5a255a9258_blog.html [oktober 2012].

verjel, da če najprej mislimo na ljudi in potem »poskušamo, poskušamo in še enkrat poskušamo narediti prototip, imamo veliko možnosti, da bo rezultat našega dela inovativna rešitev, ki jo bodo ljudje cenili in v njej uživali«.²

Našteto že daje slutiti, zakaj se storitvenega in informacijskega oblikovanja ne moremo lotiti zgolj s kreativnega konca. Namreč:

- zajeti je treba oba pola: intuitivno in racionalno,
- kompleksni projekti potrebujejo sistematičnost,
- dolge procese lažje razdelamo in obvladamo, če jih razdelimo na manjše korake,
- le s premišljenim pristopom in sistemom lahko izmerimo in ovrednotimo učinke.

Našteto velja za vse kompleksne projekte, je pa še toliko bolj aplikativno za področji, kot sta storitveno in informacijsko oblikovanje. Obe obravnavani področji se srečata v [vsaj] naslednjih točkah:

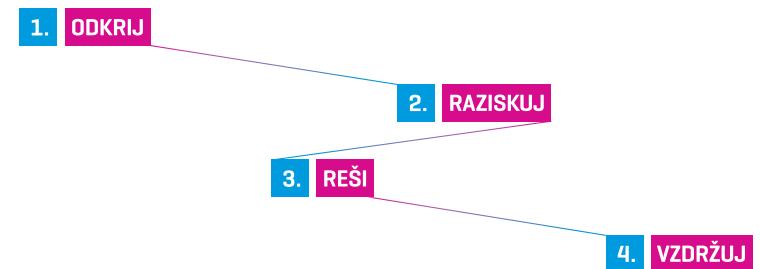
- usmerjenost k uporabniku: uporabnik je vedno v središču, bodisi storitve bodisi sprejemanja razumljive informacije,
- holistični pristop: poleg uporabnika z »menjavo očal« v procesu sledimo tudi vsem ostalim deležnikom na poti soustvarjanja storitve in/ali informacije,
- »spopad« z navadami, obnašanjem: priučenimi in spontanimi odzivi vseh deležnikov,
- obe področji v procesu uporabljata skupek orodij z drugih polj oblikovanja [v nadaljevanju sva izbrali ali preoblikovali tista, ki so za storitveno in informacijsko oblikovanje najbolj aplikativna in hkrati nagovarjajo čim širši nabor raznovrstnih storitev],
- pri obeh je pomemben proces, ki se zaključí z evalvacijo.

S pomembnim dodatkom: čeprav je pri razlagi metodologije in orodij v ospredju proces, je cilj vsakega storitvenega in informacijskega oblikovanja

končna realizacija in uporaba. In prav ti dve točki sta ključni, da sploh govorimo o oblikovanju. Končna implementacija in uporaba sta temeljna koraka, ki celotnemu procesu dajeta smisel. Kot je že davnega leta 1969 v knjigi *What is a Designer* razložil britanski oblikovalec in teoretik Norman Potter: »Vsakemu oblikovanemu izdelku manjkata dva dejavnika, ki abstrakciji dajeta vsebino: realizacija in uporaba.«³

STRUKTURA

Metodologijo in orodja sestavljajo štiri sklopi:



Pod vsakim sklopom so opredeljeni namen in koraki, ki nam zastavljeni cilj pomagajo doseči. Ob tem je treba poudariti, da ni mogoče predpisati posameznega sklopa metod kar na splošno. Metode je vedno treba izbirati na podlagi vsebine in tematike določenega in definiranega problema.

Izbrana orodja so [kjer je bilo to potrebno] prilagojena storitvenemu in informacijskemu oblikovanju. Nekatera tudi povsem spontano uporabljamo za reševanje problemov v vsakdanjem življenju. V številnih primerih pa gre za »legendarna« stara, preizkušena orodja, ki jih pozna vsak, ki je kdaj razmišljal o inovativnem in ustvarjalnem pristopu ali na splošno o reševanju problemov. Nekatera, recimo viharjenje, so v uporabi že več kot 70 let. To seveda ne pomeni, da so zastarela ali da niso relevantna, pomemben je pristop, ki nam lahko omogoči, da iz njih *izvlečemo nekaj več*.

² Bill Moggridge, poglavje »People and Prototypes«, v. *Designing Interactions*, <http://www.designinginteractions.com/chapters/10> [januar 2013].

³ Norman Potter, *What is a Designer: Things, Places, Messages*, Hyphen Press, London 2002, str. 32.

SESTAVLJANJE TIMA

Zagotovitev dobrega tima je pogosto temeljni pogoj za določitev problema in razvoj njegove rešitve. Člani ekipe si morajo upati izzvati ustaljeno. Fokus se pri določanju problema ne sme vrteti v iskanju posameznih krivcev za situacijo. Pogosto je lahko prednost, če je vodja tima nekdo, ki ni neposredno vključen v obravnavano storitev [slednje še posebej velja za kompleksne izzive].

Kdo vse naj bo poleg oblikovalca še v timu? Na tem mestu je nemogoče vnaprej predvideti prav vse člane, saj se ti spreminjajo glede na naravo projekta. Je pa [vsaj okvirno] mogoče predvideti področja oziroma funkcije, ki jih bodo opravljali. V različnih fazah projekta v tim [poleg oblikovalca] vključimo:



Vloga oblikovalca v timu je večplastna in po najinem mnenju osrednja. Po eni strani si mora nataktniti očala vseh deležnikov v storitvi, po drugi pa mora biti sposoben narediti korak v stran in na storitev pogledati v celoti. Cilj je iskanje ravnovesja v empatičnem razumevanju vsakega posameznega deležnika v kontekstu celotne storitve. Če lahko ostale deležnike in različne strokovnjake na poti storitve označimo kot vertikalne »člene«, pa je naloga storitvenega in informacijskega oblikovalca vse naštetu horizontalno povezati.

V tej točki je pomembno izpostaviti tudi načelo soustvarjanja⁴, saj nam omogoči večjo stopnjo inoviranja. Povedano v številkah: po podatkih študije *Challenges for EU support to innovation in services* naj bi »skoraj

⁴ Podrobneje o temi soustvarjanja piše v poglavju *Priporočila za načrtovalce politik*, v knjigi *Oblikovanje agende, ali kako se izogniti reševanju problemov, ki to niso* [izid maj 2013].

50 % vseh novih idej nastalo na podlagi sodelovanja z uporabniki, medtem ko zunanja raziskava prispeva le 3 % [k nastanku novih idej].⁵ Išče se torej preplet razmišljanj, ali kot je to že pred časom označil R. Buckminster Fuller, ključ je v sinergiji posameznih učinkov.

SKLOPI IN KORAKI



1. ODKRIJ

Definiranje, odkrivanje področja/obseg delovanja

Cilj: določitev problema



2. RAZISKUJ

Analiza, spoznavanje deležnikov/menjanje očal

Cilj: potrditev/popravek/ovržba problema; v primeru ovržbe glede na dognano zastavimo novo ugotovitev problema



3. REŠI

Razvijanje, oblikovanje in testiranje rešitve definiranega problema

Cilj: rešitev problema



4. VZDRŽUJ

Implementacija in evalvacija

Cilj: merjenje učinka rešitve problema

⁵ Commission Staff Working Document, *Challenges for EU support to innovation in services – Fostering new markets and jobs through innovation*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2009, str. 5. Dosegljivo na: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/swd_services_en.pdf [marec 2013].



1. ODKRIJ

2. RAZISKUJ

3. REŠI

4. VZDRŽUJ

Definiranje področja/obseg delovanja
Cilj: določitev problema

1.1 OPIS IZHODIŠČNEGA PROBLEMA

A DOLOČIMO PROBLEM str. 10

B DEFINIRAMO PROBLEM str. 10

POMEMBNO: V tem koraku izhajamo iz problema, ki ga v procesu zazna tisti, ki storitev podaja, ali tisti, ki storitev prejema. Izhajamo iz definiranja razloga, zakaj se naloge v prvi vrsti lotevamo.





1.1 OPIS IZHODIŠČNEGA PROBLEMA

A DOLOČIMO PROBLEM

- KAKO:**
- določimo storitev, segment storitve, ki se kaže kot odklon; odsotnost pričakovanega učinka
 - določimo odklon [pozitiven ali negativen]

- NAPOTKI:**
- bodimo natančni in določni/specifični
 - v tem koraku ne naštevamo vzrokov; osredotočimo se na učinke, ki odstopajo od ustaljenega/pričakovanega/želenega

- PRIMER:**
- padec števila voženj z mestnim avtobusom
 - porast števila neplačanih in zavrženih položnic [z zahtevo po dodatni obrazložitvi]
 - neizkoriščenost zdravstvene kartice
 - slaba pretočnost potnikov na letališču
 - veliko število nepravilno izpolnjenih obrazcev itd.

B DEFINIRAMO PROBLEM

Orodji [»tri Fryeve točke«* in »tabela JE/NI«] po potrebi kombiniramo ali se – glede na tip storitev – odločimo za eno orodje.

* Točke Tonyja Frya iz dela *Design Futuring: Sustainability, Ethics and New Practice* sva avtorici prenesli v polje storitvenega in informacijskega oblikovanja.

TRI FRYEVE TOČKE

KAKO: odgovori na tri Fryeve točke

NARAVA STORITVE

ZAKAJ STORITEV UPORABLJAMO?

KAKO STORITEV UPORABLJAMO?

NAMEN: Vprašanja nas silijo, da na storitev/problem pogledamo širše. Silijo nas, da premaknemo svoj fokus od primarnega »kako naj nekaj naredim« v polje »zakaj in kako sploh nekaj počnem«. Šele s temi odgovori se nato premaknemo [po opravljeni izčrpni analizi] na pot iskanja rešitve.

PRIMER: **mestni avtobusni promet**

NARAVA STORITVE:

- javni potniški promet
- zagotavljanje prevoza vse dni v letu
- upravljanje in vzdrževanje mestnih linij itd.

ZAKAJ STORITEV UPORABLJAMO?

- za prevoz od točke A do točke B
- ker nimam lastnega prevoznega sredstva
- ker nimam zagotovljenega parkirnega mesta v času, ko sem na delovnem mestu itd.

KAKO STORITEV UPORABLJAMO?

- uporabljam jo dnevno, za prevoz v šolo/slужbo in nazaj
- uporabljam jo občasno, ko grem na zabavo v mesto
- uporabljam jo redko: le ko močno dežuje ali sneži in ne morem v mesto s kolesom itd.



TABELA JE/NI*

JE	Bi lahko bilo, pa ni/NI

NAPOTKI:

- Glede na naravo storitve si zastavljamo vprašanja. Metoda izpraševanja prehaja skozi kombinacijo kaj – kje – kdaj – kdo. Po potrebi se izpraševanje razširi z drugimi vprašanji: kateri – kako – koliko – s čim – v čem itd.
- Nekaj možnih vprašanj [prilagodimo/spremenimo jih glede na relevantnost storitve/izbranega določenega problema]

KAJ?	KJE?	KDAJ?	KDO?
kaj projekt obravnava in česa ne [ali bi lahko, pa ne]	kje se storitev izvaja/dogaja; kje bi se lahko izvajala/dogajala, pa se ne; kje se ne izvaja	kdaj smo prvič zaznali odklon; v kateri stopnji storitve smo ga zaznali; ga zaznavamo pogosto, občasno, redko	kdo bi lahko sodeloval pri analiziranju, reševanju
kaj že vemo in česa ne	kje na poti storitve se dogaja odklon	kdaj bi ga lahko prvič zaznali, pa ga nismo	kdo že skrbi za ta problem ali bi moral skrbeti, pa ne
kaj se bo zgodilo, če ne storimo nič	kje bi se še lahko zgodil odklon, pa se ne; kje do odklona ne prihaja [npr. v drugi podobni storitvi]		

NAMEN:

Orodje nas sili v razmišljanje o omejitvah storitve in možnostih njihovega preseganja. Namen je izboljšati stopnjo pozornosti in ločiti med pravim in nepomembnim problemom. Z odgovori tudi dokumentiramo okoliščine problema: določimo, kaj je s problemom povezano in kaj ne.

PRIMER:

Račun za stanovanjske stroške v večstanovanjski stavbi s pogodbenim upravnikom.

JE	Bi lahko bilo, pa ni/NI
obračunava mesečne stroške	mesečne stroške bi lahko obračunavali razumljivo, pa jih ne
vemo, da ne moremo računati na razumljivo razlago s strani upravnika	v primeru nerazumevanja bi lahko pridobili razlago pri upravniku; še bolje bi bilo, če razlage ne bi potrebovali
če ne storimo nič, bomo še naprej plačevali stroške, ki nam niso razumljivi	lahko bi zamenjali upravnika
odklon: na računu se postavka za skupno elektriko pojavi 6-krat; za toplotno postajo, vodo in okoljsko dajatev 2-krat	lahko bi od upravnika zahtevali bolj smiselno obračunavanje stroškov
odklon: vsak mesec je na računu strošek za vzdrževanje dvigala; kljub »rednemu« vzdrževanju [ali vsaj obračunavanju rednega vzdrževanja] se vsak mesec zgodi tudi klic na »dvigala – klicni center« in popravilo dvigala, ki klicu sledi	lahko bi se vsaka postavka pojavila le enkrat
...	lahko bi zares začeli vzdrževati dvigala – morda bi lahko zamenjali vzdrževalca dvigal?
...	...

* Avtorstvo metode se pripisuje dr. Charlesu H. Kepnerju in dr. Benjaminu B. Tregoeju. Razvila sta jo kot del procesa analiziranja problema in jo objavila v knjigi *The Rational Manager* (1965). Kot zanimivost:

Kepner-Tregoejevo analizo problema naj bi uporabili tudi pri reševanju problema Apolla 13.



1. **ODKRIJ**

2. **RAZISKUJ**

3. **REŠI**

4. **VZDRŽUJ**

Analiza, spoznavanje deležnikov/menjanje očal
Cilj: potrditev/popravek/ovržba določenega problema;
v primeru ovržbe glede na dognano ponovno določimo problem

2.1 ANALIZIRANJE PROJEKTA/STORITVE

- A PREGLED SEKUNDARNIH VIROV** str. 18
- B STORITVENI SAFARI** str. 18
- C SPOZNAVANJE KULTURE IN CILJEV PONUDNIKA STORITEV** str. 19

POMEMBNO: Če ne poznamo konteksta in vsebine, če ne razumemo pridobljenih podatkov, se projekta ne moremo lotiti.



2.2 RAZISKOVANJE UPORABNIKA/UPORABNIKOV IN OSTALIH DELEŽNIKOV V PROCESU IZVAJANJA IN SPREJEMANJA STORITVE

- A SLEDENJE** str. 20
- B (EMPATIČNI) ZEMLJEVID UPORABNIŠKIH POTI**
(LAHKO V KOMBINACIJI Z DNEVNIKOM UPORABNIKA) str. 22
- C IZDELAVA PROFILOV DELEŽNIKOV TER ZEMLJEVID**
DELEŽNIKOV IN NJIHOVIH POTI str. 23
- D NABIRANJE PODATKOV** str. 25

2.3 PREVETRITEV DOLOČENEGA PROBLEMA

- A »5x ZAKAJ«** str. 29
- B SEZNAM RAZLOGOV ZA DOLOČEN PROBLEM** str. 29



2.1 ANALIZIRANJE PROJEKTA/STORITVE

A PREGLED SEKUNDARNIH VIROV

Pregled sekundarnih virov sodi v splošno metodologijo raziskovalnega dela. V začetni fazi zajema branje obstoječih virov in literature, iskanje podobnih rešitev, informiranje o problematiki in povezanih temah.

Med sekundarne vire in literaturo spadajo:

ČLANKI V REVIJAH, ČASOPISIH IN NA SPLETU

RAZLIČNA POROČILA, OBJAVE PREDAVANJ, KONFERENCE

KNJIGE, STROKOVNA IN ZNANSTVENA LITERATURA

ENCIKLOPEDIJE, LEKSIKONI, SLOVARJI ITD.

B STORITVENI SAFARI

KAKO: »Natakemo si očala uporabnika« in storitev v celoti »doživimo na lastni koži« (če je to mogoče; ne zlo-mimo si na primer noge, da bi lahko spoznali proces dajanja pomoči na urgenci; v tem primeru uporabimo orodje »sledenje«).

NAMEN: Spoznati storitev skozi oči uporabnika: od trenutka, ko o storitvi začnemo iskati informacije, pridemo do nje, jo najdemo, jo predelamo od začetka do konca, vse do točke, ko si o njej izoblikujemo osebno mnenje. Pomemben je celoten življenjski cikel storitve.

POMEMBNO:

Med storitvenim safarijem si sproti zapisujemo stvari, ki jih zaznamo in občutimo med lastnim spoznavanjem storitve. Kaj nas zmoti, navduši, kje prepoznamo točko nerazumevanja, kako ponudnik storitve rešuje zaznano nerazumevanje itd. Po potrebi fotografiramo, snemamo, z diktafonom posnamemo svoje vtise, razpoloženje. Sproti tudi dokumentiramo čas [kdaj se je kaj zgodilo; koliko časa je trajalo itd.].



C SPOZNAVANJE KULTURE IN CILJEV PONUDNIKA STORITEV

V procesu analiziranja je obvezen korak spoznavanje kulture in ciljev ponudnika storitve.

KAKO:

Če storitev in njen ponudnik to omogočata, je v tej fazi odlično, če si kot načrtovalec natakemo očala ponudnika storitve in podobno kot pri storitvenem safariju, v tem primeru z osebnega gledišča, spoznamo storitev skozi očala njenega izvajanja.

NAPOTKI:

Med analizo pridobimo informacije o tem, kako ponudnik storitve razume proces načrtovanja storitve. Kaj na poti svoje storitve identificira kot problem?

POMEMBNO:

Kot je že bilo izpostavljeno pri odkrivanju problema: problem, ki ga identificira ponudnik storitve, ni nujno pravi problem. Lahko gre za simptom pravega problema, ki ga je še treba določiti.





2.2 RAZISKOVANJE UPORABNIKA/ UPORABNIKOV IN OSTALIH DELEŽNIKOV V PROCESU IZVAJANJA IN SPREJEMANJA STORITVE

POMEMBNO:

Način izbire vzorca in orodja. Pred začetkom določimo skupine deležnikov, ki imajo skupne karakteristike, in njim primerno izberemo/prilagodimo metodo [nekatero opazujemo, druge intervjuvamo, tretje prosimo, naj pišejo dnevnik uporabnika ...].



A SLEDENJE *

KAKO:

- sestavimo tipične skupine uporabnikov storitve (redni, občasni, pa tudi tisti, ki storitve ne uporabljajo, pa bi jo lahko); nato jih glede na naravo storitve demografsko razdelimo:



- v vsaki skupini poiščemo predstavnika in mu sledimo po poti sprejemanja storitve
- slednje je lahko dogovorjeno; v drugi fazi pa lahko tudi le opazujemo iz ozadja in spremljamo pristne odzive različnih uporabnikov

NAPOTKI:

- bodimo pozorni na to, kaj uporabnik počne na vsakem koraku

* Nadaljnje branje: Seonaidh McDonald, »Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research«, *Qualitative Research*, letnik 5, št. 4, 2005, 455–473.

- katere akcije so potrebne za to, da se uporabniki premikajo od ene točke do druge
- kaj uporabnika motivira, da se pomika od ene točke do druge/kaj ga na tej poti ovira
- kako se na poti pomikanja uporabniki počutijo
- empatično sledenje: med opazovanjem pozorno sledimo uporabnikovemu obnašanju in njegovim odzivom ter skušamo karseda natančno prepoznati njegova občutja, čustva [jezo, indiferentnost, nestrpnost, zadovoljstvo ...], ki nastajajo ob prejemanju storitve

NAMEN:

Če je pri storitvenem safariju fokus na tem, da se ta, ki načrtuje, osebno seznanj s sprejemanjem (in če je mogoče, izvajanjem storitve), pa se v tem koraku naša vloga spremeni v senco, v sledilca ostalim uporabnikom storitve. Namen te naloge je, da na storitev pogledamo skozi oči ostalih uporabnikov storitve.

Poudarek je na prepoznavanju točk morebitnih problemov na poti pred storitvijo in med sprejemanjem/opravljanjem storitve ter v zmožnosti prepoznavanja občutkov po storitvi. V številnih primerih zaradi navaženosti ali rutinskega podajanja storitve tako uporabnik kot izvajalec storitve teh točk ne prepoznata več kot potencialni problem, kot točke stresa, kot proces, ki bi ga bilo mogoče izboljšati ipd. Naloga opazovalca je, da med sledenjem naštetu zazna in beleži.

POMEMBNO:

Med opazovanjem bodimo pozorni na odstopanja. Uporabniki lahko trdijo nekaj, v praksi pa počnejo nekaj drugega, npr.: zagotovijo nam, da jim je postopek povsem jasen, ko pa pridejo v prostor, za trenutke postanejo, saj ne vedo točno, kam naj bi šli, na koga naj bi se obrnili ipd.





B [EMPATIČNI] ZEMLJEVID UPORABNIŠKIH POTI
[LAHKO V KOMBINACIJI Z DNEVNIKOM
UPORABNIKA]

KAKO:

- na podlagi sledenja sestavimo/vizualiziramo [s skicami, fotografijami, videoposnetkom] zemljevid tipičnih uporabniških poti
- na zemljevidu izrišemo pot in točke srečanj/interakcij z drugimi deležniki
- na zemljevidu označimo emocionalno stanje posameznika na poti [zmeden, samozavesten, izgubljen; flegmatičen, čeprav ne ve, kam gre, ipd.]
- če želimo zajeti čim več različnih uporabnikov, si lahko pomagamo tudi z dnevnikom uporabnika: uporabnike prosimo, naj zapisujejo pripetljaje na svoji poti, kaj jih zmoti, kaj doživljajo. Pomembno je vedeti, da ta pristop nikakor ne nadomešča sledenja. Uporabniki namreč v številnih primerih kaj napačno interpretirajo, pretiravajo v kritičnosti ali olepševanju izkušenega.

NAPOTKI:

Pot se riše od trenutka, ko je uporabnik [na primer na računalniku] poiskal storitev ali ko se je odpravil od doma, do trenutka, ko je prispel tja/opravlil, kar si je zaadal. Skratka, prek zemljevida omogočimo sledenje uporabniški aktivnosti na vsakem koraku.

NAMEN:

- z zemljevidom podrobno spoznamo stališče uporabnika in začnemo razumevati njegovo dejansko izkušnjo s storitvijo
- zgradimo razumevanje povezav med vsemi različnimi deležniki/elementi v daljšem časovnem obdobju
- natančno identificiramo problematična območja interakcij/srečanj oziroma območja, kjer bi lahko do-

dali nove korake ali z odvzemanjem korakov skrajšali proces

- z zemljevidom lahko izboljšamo razumevanje različnih tipov uporabnikov obravnavane storitve

NAMIG:

- iz sledenja in zemljevida uporabniških poti izberemo različne karakterje, ki nastopajo v določenem problemu
- izbrane poimenujemo ter jih demografsko in karakterno opredelimo [zamislimo si npr. njihov tipični dan]
- izbrani profili naj bodo tako tipični kot ekstremni; izberemo jih skrbno, saj bodo ti profili prvi, ki bodo preizkusili našo [pre]oblikovano storitev

POMEMBNO:

Vse naštetu tvori zemljevid uporabniških poti. Pri sestavljanju zemljevida poti personaliziramo: sestavimo jih s fotografijami/skicami/zapisi opazovanega uporabnika. Na zemljevidu izpostavimo točke prednosti in točke slabosti.



C [IZDELAVA PROFILOV DELEŽNIKOV TER ZEMLJEVID
DELEŽNIKOV IN NJIHOVIH POTI]

Po zemljevidu uporabnikov pripravimo še zemljevid deležnikov. Uporabnike bomo na tem zemljevidu že povezali v skupine; na zemljevid v tem koraku dodamo še vse ostale deležnike.

KAKO:

- **identificiramo:** seznam vseh relevantnih skupin, organizacij in oseb, vključenih v storitev [obstojećih in potencialnih]; tudi tistih, ki v izvajanju storitve niso



IDENTIFICIRANJE

ANALIZIRANJE

MAPIRANJE

RAZPOREJANJE

aktivno vključeni, jo pa iz ozadja upravljajo ali sodelujejo v upravljanju [skrbijo za organizacijo, nabavo, prevoz ipd.]

- **analiziranje:** razumevanje deležnikove perspektive in njegovih interesov
 - na seznam deležnikov dodamo njihove potrebe [da bomo do teh potreb prišli, bo treba opraviti intervjuje [glej naslednjo točko] in že opisana sledenja – tokrat seveda s pozicije opazovanja tistega, ki storitev izvaja]
 - v zemljevid deležnikov vključimo tudi rezultate analize pregleda sekundarnih virov, saj je v praksi nemogoče le iz intervjuja in opazovanja prav v vsakem primeru prepoznati vse možne potrebe
 - poleg zaznanih potreb v zemljevid vključimo tudi interese in motivacije posameznega deležnika [npr. želja po zagotavljanju bolj razumljive, hitrejše, učinkovitejše storitve, cilj storitev bolje prodati, pridobiti več novih uporabnikov itd.]
- **mapiranje:** vizualiziranje odnosov
 - ko je naš seznam potreb, interesov in motivacij vseh deležnikov sestavljen, se posvetimo njihovem razmerju na poti storitve; osredotočimo se na točke srečanj: kje in kako prihaja do interakcije; sproti že označimo zamaške, »boleče točke«, in jih definiramo kot točke priložnosti za odpravo določenega problema
- **razporejanje po pomembnosti:** deležnike glede na določeni cilj razporedimo po nujnosti razumevanja problema in možnosti za vpeljavo sprememb
 - cilj tega zemljevida je prepoznati/pridobiti informacije o tem, kako bi bilo najbolj smiselno določeno skupino naslavljanjati; kako – kolikor je to mogoče

- [glede na ostale skupine] – učinkovito odgovarjati na porajajoče se probleme
- hkrati med skupinami deležnikov poiščemo potencialne skupne imenovalce; skupne interesne točke na poti do odprave problema
- določimo/izberemo skupine, na katere se bomo pri [pre]oblikovanju storitve osredotočili

POMEMBNO:

Vizualiziranje ugotovitev in strukture obstoječih storitev omogoča poenostavljanje kompleksnih in neoprijemljivih procesov ter tako oblikovalskemu timu kot naročniku omogoči boljši vpogled v proces storitve. Hkrati nam prikaže »zamaške« – kaj na poti storitve ne funkcionira.



D NABIRANJE PODATKOV

VPRAŠALNIK [KVANTITATIVNA METODA]

OPAZOVANJE [KVALITATIVNA METODA]

DNEVNIK UPORABNIKA IN STORITVENI SAFARI

VPRAŠALNIK [kvantitativna metoda]

KAKO:

- vprašalnik [mnenjsko]
- vprašalnik – širše: ves javni prostor
- vprašalnik – ožje: fokusne skupine
- natančni, poglobljeni intervjuji



NAPOTKI:

- intervjuje vedno delamo v okolju, v katerem storitev poteka
- dobro je, če kombiniramo opazovanje in spraševanje
- pomembno je, da so ljudje med intervjujem sproščeni; tako jih lažje pripravimo do tega, da nam zaupajo probleme, ki jih zaznavajo
- če je le mogoče, intervju posnamemo
- bodimo pozorni tudi na stvari, ki jih ljudje ne rečejo, ampak jih sporoča njihova telesna govorica
- glede vprašalnikov moramo vedeti, da ljudje v odgovorih velikokrat navajajo stvari, za katere predvidevajo, da jih želimo slišati, in da njihovi odgovori pogosto ne temeljijo na realnih informacijah

NAMIG:

Pri intervjujih nam je lahko v pomoč metoda »5x zakaj«* Intervju začnemo s splošnim vprašanjem in nato po vsakem odgovoru, ki ga prejmemo, nadaljujemo z novim vprašanjem »zakaj« (vsaj 5x). Tako pridobimo bolj poglobljen vpogled v razmišljanje in se ne zadovoljimo le s standardnim, površnim prvim odgovorom. Hkrati nam tehnika omogoča prepoznanje simptomov problema. Slednje pa je ključno, saj simptomi pravi problem prevečkrat zameglijo in nas speljejo stran od prepoznavanja in reševanja izvirnega problema.

POMEMBNO:

Sogovorniki v pogovoru marsikaj zatrjujejo, v praksi pa pogosto počnejo nekaj popolnoma drugega. Posledično je bistvenega pomena, da metodo nabiranja podatkov kombiniramo z opazovanjem, saj nam to lahko ponudi precej drugačne podatke.



* Metodo je v tridesetih letih dvajsetega stoletja razvil Sakichi Toyoda (oče Kiichira Toyode, ustanovitelj podjetja Toyota). Metoda je postala priljubljena v sedemdesetih, po uspešnih preizkusih na Toyotinem proizvodnem sistemu.

PRIMER:

Intervjuvanec ni prišel na vodeni ogled razstave v muzej.

- Zakaj? [1]
Ker ga nisem našel.
- Zakaj? [2]
Preden sem odšel od doma, si nisem natančno ogledal lokacije na zemljevidu. Pozabil sem tudi naslov.
- Zakaj? [3]
Pogledal sem le v grobem, na kateri konec grem, in sem bil prepričan, da bom že našel, ko bom v bližini.
- Zakaj? [4]
Pričakoval sem smerokaz. Pa ga ni bilo, ali pa ga nisem videl.
- Zakaj? [5]
Po navadi so kulturni objekti označeni.

OPAZOVANJE [kvalitativna metoda]

»Etnografsko raziskovanje« – neartikulirano komuniciranje, neverbalna komunikacija; raziskovanje je vezano na dogajanje v vsakdanjem življenju; fokus je na prepoznavanju tipičnih situacij v vsakdanjem življenju posameznikov.

KAKO:

- raziskovalec je v situaciji prisoten s kamero/diktafonom; zapisuje in opazuje situacijo ter jo z nevtralnega gledišča ocenjuje, razume
- pozorni smo na obnašanje in kulturni kontekst; od zunaj je lahko videti kot popolnoma neracionalno; če poznamo, razumemo kontekst (s pomočjo »očal«), lahko razumemo odziv, lahko razumemo, zakaj ljudje reagirajo, kot reagirajo (ali seveda, zakaj se na situacijo ne odzovejo)



NAMEN:

- dober način za nabiranje podatkov, ki jih ne moremo pridobiti z intervjuji (v občutljivih situacijah težko sprašujemo po občutkih: nasilje itd.)

NAMIG:

- bodimo natančni – pozorno popisujemo, beležimo vse podatke: datum, uro, lokacijo dogodka/zaznanega problema



POMEMBNO:

»Etnografsko raziskovanje« je dopolnilna metoda. Vezana je na točno določeno opazovano situacijo, v kateri smo se znašli. Iz tega v večini primerov ne moremo potegniti splošnih zaključkov. Je pa metoda zelo uporabna v kompleksnih situacijah, saj z njo najbolje pridobimo tako imenovani »okus« situacije. Prepoznamo čustva, ki se sprožajo, občutimo energijo realne življenjske situacije, ki pa je seveda vezana na točno določeno interakcijo v točno določenem času ...



DNEVNIK UPORABNIKA IN STORITVENI SAFARI

Glej 2.1 in 2.2

POMEMBNO:

Prevod opažanja je najpomembnejši. Opazovanje in zbiranje podatkov ni dovolj, treba jih je znati razumeti, interpretirati in iz zbranega potegniti zaključke. Pomembna je intuicija in nevarno je, če podatke napačno interpretiramo. Napotek velja za vse opisane metode.



2.3 PREVETRITEV DOLOČENEGA PROBLEMA

POMEMBNO:

Preden se premaknemo k tretjemu koraku [»reševanje«], je po opravljenih analitičnih raziskavah pomembno preveriti, ali določen problem iz prve točke [»odkrij«] še vedno velja. Problem torej potrdimo, popravimo ali ovržemo. V primeru ovržbe glede na dagnano ponovno določimo problem, ki ga bomo v naslednji fazi reševali.



Po potrebi si pri prevetritvi določenega problema pomagamo s:

- metodo »5x zakaj«
- seznamom razlogov za določen problem

A »5x ZAKAJ«

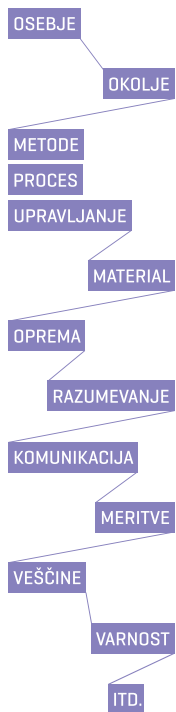
Glej 2.2
[stran 26–27]

B SEZNAM RAZLOGOV ZA DOLOČEN PROBLEM

Sestavimo seznam možnih razlogov za definirani problem.

KAKO:

- s pomočjo opravljenih analiz naštejemo vse prepoznane vzroke za določen problem [= učinek]
- po potrebi s pomočjo viharjenja naštejemo še dodatne možne vzroke za problem
- zbrane in naštete vzroke razporedimo po kategorijah;



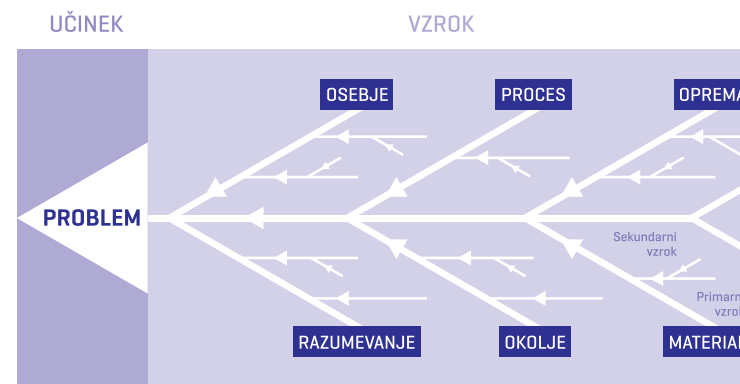
te so lahko naslednje [prilagodimo/izberemo jih glede na storitev]:

- osebje [vsi, ki so pasivno ali aktivno vključeni v storitev]
- okolje [razmere, v katere je vpeta storitev: lokacija, čas, temperatura, kultura ...]
- metode/proces/upravljanje [kako storitev poteka, način upravljanja, pravilniki, način delovanja]
- material [obrazci, kartice, pisalo, vse, kar potrebujemo na poti storitve]
- oprema [»strojna« oprema, s katero se srečujemo na poti storitve; vzdrževanje, dostopnost, preprostost upravljanja ...]
- razumevanje [kako se deležniki odzivajo na proces; kolikšna je stopnja razumevanja procesa, podanih informacij]
- komunikacija [berljivost, razumljivost obrazcev, ki jih v času interakcije izpolnujemo, pravilnost interpretacije]
- meritve [podatki, ki smo jih pridobili z analizo; npr. meritve uspešnosti, število uporabnikov, naročnikov]
- veščine
- varnost

- NAPOTKI:**
- začnemo pri odklonu – določenem problemu [»ribji glavi«] in raziskujemo v detajle
 - med zbiranjem in naštevanjem ne izbiramo, ne diskriminiramo, ne zavračamo

NAMEN: Diagram Ishikawa nam pomaga odkriti vse mogoče vzroke in povezave, ki tvorijo določen problem. Omogoči nam poglobljen vpogled v problem, ki ga sicer ne bi dobili. Hkrati nam omogoči, da problem potrdimo ali ovržemo.

Sestavimo diagram vzrokov in učinkov Ishikawa* – »ribja kost«



* Kot zanimivost: analizo vzroka in učinka je v šestdesetih populariziral Kaoru Ishikawa, eden od pionirjev t. i. kvalitetnega upravljanja. Metoda pa naj bi bila v rabi že v dvajsetih letih 20. stoletja.



Razvijanje, oblikovanje in testiranje
rešitve definiranega problema
Cilj: rešitev problema

3.1 OBLIKOVANJE/ISKANJE REŠITVE

- A NAČRT STORITVE str. 35
- B VIHARJENJE str. 35
- C KAJ PA, ČE str. 36
- D KUPČKANJE IN GLASOVANJE str. 37
- E HITRA VIZUALIZACIJA - OBLIKOVANJE SCENARIJEV str. 37

3.2. TESTIRANJE IN EVALVACIJA

- A NAKLJUČNI PREIZKUS [»ŠTIHPROBA«] str. 39
- B IGRA VLOG/PREIZKUS SCENARIJA str. 40

3.3 POPRAVLJANJE/IZBOLJŠANJE REŠITVE [GLEDE NA REZULTATE TESTIRANJA]

- A PROTOTIPIRANJE STORITVE str. 41
- B POSLOVNI MODEL str. 41



Glavni napotek konceptualnega dela je, da se v procesu reševanja ne izogibamo napakam. Nasprotno, v času reševanja čim več napak raziščimo, testirajmo in jih šele nato odstranimo, popravimo. Moč tega koraka se kaže v nenehnem testiranju zamisli in konceptov. Tako se lahko razmeroma preprosto izognemo napakam, ki bi jih drugače pokazali implementacija in evalvacija učinka implementacije.

Kot zanimivost: tudi če pogledamo v svet gospodarstva, lahko vidimo, da začenja prevladovati mnenje, da uspeh in polom nista nasprotji. Če se ne soočimo z napako in je ne popravimo, v naslednjem koraku ne bomo dosegli večjega napredka. Tveganje je treba sprejeti, saj vodi k opaznim pozitivnim spremembam. Čeprav imamo v slovenščini lep pregovor, da se na napakah učimo, v praksi velikokrat pozabljamo, da so inovacije in kreativne rešitve pogosto rezultat izboljšav [ali napak in nenadejanih polomov], do katerih lahko pridemo prav prek testiranja in preizkušanja. In točno o tem govori že na začetku omenjeni Tim Brown: »Vodje morajo spodbujati eksperimentiranje in sprejeti dejstvo, da ni nič narobe z napako, vse dokler se ta zgodi v zgodnji fazi procesa in postane vir učenja. Živahna kultura oblikovalskega razmišljanja bo spodbudila prototipiranje – hitro, poceni in umazano – kot del ustvarjalnega procesa, in ne le kot način potrjevanja že izdelane zamisli.«⁶

⁶ Tim Brown, *Change by Design. How Design Thinking Transforms Organisations and Inspires Innovation*, Harper Collins e-books, New York 2009, str. 230–231.

3.1 OBLIKOVANJE/ISKANJE REŠITVE

A NAČRT STORITVE *

KAKO: – po lastni zamisli podrobno vizualiziramo celotno storitev v določenem časovnem obdobju

NAMEN: – vizualizacija storitve v idealni obliki
– razmišljanje o idealni storitvi odpira vprašanja in kaže možnosti, na katere pri izhajanju zgolj iz danih omejitev ne bi pomislili

B VIHARJENJE **

KAKO: – vsem, ki v viharjenju sodelujejo, pred začetkom še enkrat predstavimo izbrani problem, ki ga želimo rešiti; problem bi v tej stopnji že moral biti jasno določen in opisan – če ni, se vrnemo na prejšnja dva koraka
– med razmišljanjem o problemu in potencialnih rešitvah beležimo VSE, še tako čudne in na prvi pogled »trapaste« zamisli; pri viharjenju vsaka zamisel šteje [zapisujemo jih na tablo, na samolepilne listke ipd.]
– pred začetkom si postavimo mejo, npr.: iščemo 50 predlogov za rešitev danega problema
– predlogi/izjave/opisi naj bodo jasni in preprosti

* Termin načrt storitve [service blueprint] je tehnika, ki se uporablja pri inovacijah v storitvah. Tehniko je v *Harvard Business Review* leta 1984 prvič opisala Lynn Shostack.

** Metoda je že leta 1939 razvil Alex F. Osborn in jo kasneje opisal v knjigi *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*, Scribner, New York, 1953.



- NAMIG:**
- poskusimo iskati z različnih zornih kotov, tudi če so povsem nepovezani
 - ne skačemo si v besedo, ne kritiziramo, predlogov ne ocenjujemo sproti

- NAMEN:**
- pri tej nalogi je pomembna kvantiteta: več je idej, bolje je

C KAJ PA, ČE

Orodje lahko uporabimo kot dodaten zorni kot pri iskanju predlogov za reševanje problema ali pa pri preverjanju obstoječih predlogov z namenom testiranja in odpiranja polj, na katera bi morali/bi bilo dobro pomisliti, pa še nismo.

- KAKO:**
- za orodje morata biti na voljo vsaj dva »igralca«
 - kot skupina stremimo k vsaj 10 ali več predlogom, ki se začnejo s: kaj pa, če ...
 - en član skupine si sproti zapisuje predloge

- NAMEN:**
- odpiranje nemogočih polj, ki lahko vodijo k še bolj nemogočim scenarijem, s ciljem spodbujanja razmišljanja onkraj danih okvirov, ali drugače, iskanja potencialnih prihodnjih scenarijev, ki se ta hip zdijo še nemogoči
 - hitrejša pridobivanje konstruktivnih mnenj s strani soustvarjalcev, soudeleženih v procesu, pa tudi ostalih, ki v procesu niso udeleženi
 - dobro orodje za prebijanje morebitnih blokad v razmišljanju

POMEMBNO:

Besedi »toda« in »ampak« sta v tem koraku prepovedani. Potencialni komentarji na stavke, ki se začnejo s »kaj pa, če ...«, se lahko nadaljujejo le z »da, in ...« ali pa »da – kaj pa, če ...«, in ne z »da, ampak ...« ali »da, toda ...«.



TODA

AMPAK

D KUPČKANJE IN GLASOVANJE

- KAKO:**
- vse predloge/zamisli napišemo na listke in jih prerazporedimo v skupine glede na lastnosti
 - z glasovanjem izločimo manj pomembne predloge
 - z glasovanjem v skupinah predloge razdelimo po pomembnosti: od najpomembnejšega navzdol

- NAMIG:**
- eden od mogočih kriterijev prerazporeditve lahko sledi kratkoročnemu/dolgoročnemu potencialu
 - kriterij je lahko tudi to, katera storitev bolj odgovori na pričakovanja uporabnikov in katera manj

- NAMEN:**
- potem ko imamo lep kup zamisli, moramo določiti, kaj je pri določenem problemu prednostno; določiti moramo, v katero smer želimo peljati rešitev

E HITRA VIZUALIZACIJA - OBLIKOVANJE SCENARIJEV

Hitro vizualizacijo lahko uporabimo kot delovno verzijo razmišljanja o storitvi ali pa za oblikovanje, prototipiranje scenarijev. Uporabna je skoraj na vseh stopnjah razmišljanja o storitvi in iskanja rešitve



zanjo. Pri prototipiranju scenarijev te uporabimo tudi za testiranje idej in razlago, kako smo si storitev zamislili. Z vizualizacijo tudi oblikujemo odgovor na problem: rešitev storitve je v prikazu informacije, torej v polju informacijskega oblikovanja.

KAKO:

- rešitev, ki smo si jo zamislili, vizualiziramo ob hipotetični situaciji; z enim [ali več] od zamišljenih uporabnikov/profilov [točka 2.2] skiciramo njegovo pot na poti nove/preoblikovane storitve
- dobrodošle so vse tehnike: od hitrih skic, animacij do fotografskih kolažev itd.

HITRE SKICE

ANIMACIJE

ITD.

FOTOGRAFSKI KOLAŽI

NAMIG:

- ne iščemo elaborirane vizualizacije, pomembno je razumevanje ideje

NAMEN:

- kažemo kompleksnost razmerij, odnose med vpletenimi akterji in/ali zamislili
- izpostavimo spremembe in učinke nove storitve [prikažemo primerjavo in kontraste]
- ilustriramo abstraktne zamisli

POMEMBNO:

Vizualizacije so odlično orodje za nadaljnjo diskusijo in sprožanje novih zamisli. Z risbo komuniciramo, razlagamo svojo idejo in z njo lahko opravimo bistveno več, kot pa če zamisel zgolj verbaliziramo. Bolj ko je storitev kompleksna, bolj ključna je vizualizacija.



3.2 TESTIRANJE IN EVALVACIJA

Kjer nam storitev to omogoča, je seveda najbolje, če imamo možnost izbrano zamisel [ali ožji izbor zamisli] preizkusiti na terenu, s pravimi deležniki. Eden od korakov so tudi ankete, toda odgovori na vprašanje »Bi ti bila takšna storitev všeč?« ponujajo le delne, v večini primerov neoprijemljive informacije. Če torej preizkus zamisli na terenu ni mogoč, jo preizkusimo s preigravanjem in preizkušanjem scenarijev v okoliščinah, ki so kolikor mogoče podobne realnosti. Obe predlagani orodji je mogoče kombinirati in ju uporabiti v različnih stopnjah razvoja zamisli.

A NAKLJUČNI PREIZKUS [»ŠTIHPROBA«]

KAKO:

- k sodelovanju povabimo enega od tipičnih uporabnikov potencialne storitve ali pa potencialnega uporabnika nove storitve [dobro je, če ima sogovornik vsaj delne izkušnje z obstoječimi storitvami]
- naloga povabljenega sogovornika je, da z gledišča tistega, ki o novi storitvi ne ve ničesar, začne izpraševati načrtovalce
- načrtovalci na vprašanja odgovarjajo kot nekdo, ki storitev ponuja
- član skupine zapisuje vsa vprašanja, na katera niso znali odgovoriti ali pa so odgovor »zimprovizirali«

NAČRTOVALEC

SOGOVORNIK/UPORABNIK

**NAMEN:**

- sogovornik s spontanim postavljanjem vprašanj načena podrobnosti, ki se nam ob snovanju zdijo samoumevne ali nanje sploh nismo pomislili in jih v načrtovanju storitve še nismo rešili
- s spiskom neodgovorjenih ali slabo odgovorjenih vprašanj se vrnemo za načrtovalsko mizo reševanja storitve

B IGRA VLOG/PREIZKUS SCENARIJA

Po zastavljenem scenariju (podobno kot v gledališču) člani skupine odigrajo posamezne vloge, ki so si jih v procesu izvajanja storitve zamislili. Eden ali več članov zavzame tudi vlogo uporabnika. Še bolje je, če je uporabnik nekdo, ki storitve ne pozna (glej »naključni preizkus«).

NAMEN:

Poleg tega, da je simulacija po navadi precej zabavno početje, hkrati omogoča, da lahko razmeroma hitro posežemo v situacijo in popravimo ponujeno storitev, če se izkaže, da nekaj na poti testiranja ne funkcionira.

POMEMBNO:

Ključno je, da pri testiranju ne varčujemo z energijo. Igra vlog temelji na preverjanju, popravljanju, preverjanju, popravljanju. Navidez začarani krog, v katerem se zadržujemo, vse dokler niso odstranjene vse napake, ki jih opazimo v procesu. Napak se ne smemo bati, saj so lahko najboljši korak v procesu raziskovanja. Podobno kot v naravoslovju velja tudi v oblikovanju: vsega se ne da predvideti in šele rešitve testiranja nam dajo končne odgovore ter kriterij za izločitev slabih rešitev in nadaljnje razvijanje najboljših.



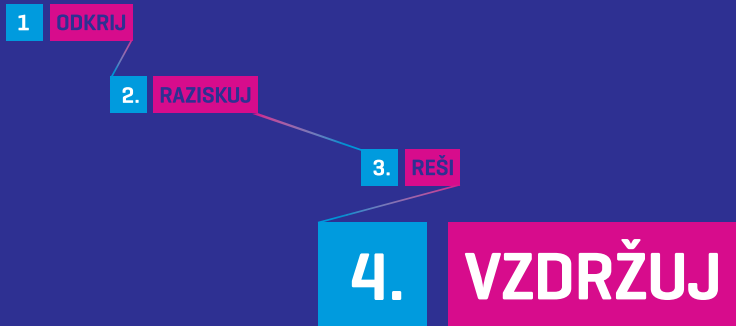
3.3 POPRAVLJANJE/IZBOLJŠANJE REŠITVE (GLEDE NA REZULTATE TESTIRANJA)

A PROTOTIPIRANJE STORITVE**KAKO:**

- izbrano rešitev problema izdelamo do zadnje podrobnosti
- pomembno je, da se testiranje izvaja na pravih uporabnikih, v pravih okoliščinah, da se potek pravilno opazuje in analizira ter se tako pridobijo relevantne informacije za nadaljnje delo (morebitne popravke)
- bistvenega pomena je, da pri oblikovanju tega koraka aktivno sodelujejo tudi drugi deležniki (tisti, ki bodo storitev na koncu zares izvajali)

B POSLOVNI MODEL

- Pred implementacijo pripravimo načrt implementacije:
 - stopnje izvajanja implementacije
 - pripravimo analizo tveganja (možnosti za napako; predvideni učinek)
 - načrt/časovnica testnega obdobja: vključimo popravke, preventivo in redno merjenje učinkov
- Pripravimo načrt življenjskega cikla uporabnikov:
 - kako bomo obstoječim uporabnikom predstavili spremembe storitve
 - kako bomo potencialne nove uporabnike pritegnili k novi, izboljšani storitvi
 - kako bomo dolgoročno vzdrževali kakovost storitve (in če to storitev omogoča, pritegnili še več uporabnikov)
- Pripravimo natančno poročilo, ki pomeni model, smerice za nadaljnje reševanje podobnih problemov



Implementacija in evalvacija
Cilj: merjenje učinka rešitve problema

4.1 IMPLEMENTACIJA IZBRANE REŠITVE

str. 44

4.2 MERJENJE UČINKA KONČNE [IMPLEMENTIRANE REŠITVE]

str. 45



4.1 IMPLEMENTACIJA IZBRANE REŠITVE

NAMIG:

Tisti, ki jim je že uspelo implementirati na novo oblikovano ali preoblikovano storitev, pravijo: »Le prilagodljivi preživijo.« Za to, da naročnika (javni ali zasebni sektor) prepričamo v implementacijo, je potrebna precejšnja iznajdljivost. Prednost in moč storitvenega in informacijskega oblikovanja je v tem, da s pomočjo menjanja očal vidi in sliši končnega uporabnika, in dober zbir njihovih odzivov po navadi premakne na pot spremembe tudi najtrše in najbolj nefleksibilne sogovornike.

POMEMBNO:

V tej fazi lahko projekt nadaljujemo s smernicami za načrtovalce politik, da bodo imeli v rokah orodje, ki bo sprožilo implementacijo mehanizmov za dosego ciljev na sistemski ravni.



4.2 MERJENJE UČINKA KONČNE (IMPLEMENTIRANE REŠITVE)

Po implementaciji rešitve je po testnem obdobju pomembno opraviti meritve učinka. Preverjamo pri vseh v drugi fazi analiziranih deležnikih. Merimo lahko stopnjo zadovoljstva uporabnikov, porast števila uporabnikov, večjo razumljivost prebrane vsebine (če gre za komunikacijo oziroma je fokus na informacijskem oblikovanju), skratka opazujemo interakcije in posledice, ki jih je storitev povzročila. Kriterij meritve narekuje izhodiščni, v začetku zastavljeni in definirani problem, ki smo ga reševali.

- Bason, Christian, *Leading public sector innovation. Co-creating for a better society*, The Policy Press, Bristol 2010.
- Bowers, John, *Introduction to Graphic Design Methodologies and Processes. Understanding Theory and Application*, John Wiley & Sons, New Jersey 2011.
- *Design methods for developing services. An introduction to service design and a selection of service design tools*, Technology Strategy Board in Design Council [oba VB], http://www.innovateuk.org/_assets/pdf/design_methods_services.pdf.
- *Designing with people*, <http://designingwithpeople.rca.ac.uk/methods/observation-shadowing>.
- Fry, Tony, *Design Futuring: Sustainability, Ethics and New Practice*, Berg, New York 2009.
- HCl Professional Services. *Cause and effect diagrams*, <http://www.hci.com.au/hcsite5/library/materials/Cause%20and%20effect%20diagrams.htm>.
- *InfoDesign. Understanding by Design*, <http://www.informationdesign.org>.
- *Information Design: Core Competencies. What information designers know and can do*, International Institute for Information Design, Vienna 2007, <http://www.iiid.net/PDFs/idxPublication.pdf>.
- ISO Management Services International. *Guidance Notes: 5 Why's Technique*, IMS International, <http://www.imsworld.org/images/docs/Doc%206i%20issue%201%20guidance%20notes%20on%205%20Whys%20Technique.pdf>.
- *How designers work*, Design Council [VB], <http://www.designcouncil.org.uk/about-design/How-designers-work>.
- Mager, Birgit, »Service Design as an Emerging Field«, v: Satu Miettinen in Mikko Kovisto [ur.], *Designing Services with Innovative Methods. University of Art and Design*, University of Art and Design, Helsinki 2009, str. 28-43. Dostopno na: <http://www.service-design-network.org/system/files/media/Final-Service%20Design%20as%20an%20emerging%20field.pdf>.
- *Master of design for services. Tools*, University of Dundee, <http://masterofdesignforservices.com/study-info/tools>.
- Mind Lab, <http://www.mind-lab.dk>.
- Mind Tools, <http://www.mindtools.com>.
- Moggridge, Bill, *Designing Interactions*, MIT Press, Cambridge [MA] 2007.
- *rRCI – rapid Root Cause Investigation. A Global Approach*, Novartis Pharma AG, Basel 2009.
- Schriver, Karen A., *Dynamics in document design. Creating Texts for Readers*, John Wiley & Sons, New York 1997.
- Stickdorn, Marc, Schneider, Jakob, *This is Service Design Thinking*, BIS Publisher, Amsterdam 2011.
- Tassi, Roberta, *Service design tools*, <http://www.servicedesigntools.org>.



RRA LUR
regionalna razvojna agencija
ljubljske urbane regije



Mestna občina
Ljubljana

АРЕКИПАН
