

7 Přílohy

Příloha A – Strukturovaný rozhovor s facilitátorkou workshopu

1. Jak dlouho se využívá metodika Design Thinkingu ve firmě Vodafone?

Já jsem nastoupila do Vodafone v květnu 2019 a v tuto dobu byla ve firmě snaha Design Thinking prosadit více než doposud. V rámci implementace Design Thinking metodiky se založilo v tomto roce Design studio, které slouží jako prostor pro doručování metodiky Design Thinking. Nicméně rok před tím, v roce 2018, byli dva kolegové pozváni na školení do mateřské společnosti v Londýně, aby metodice porozuměli a stali se certifikovanými facilitátory. V Londýně se učili metodu Design Sprintu popsanou Jakem Knappem. Po jejich návratu proběhly ve firmě pod jejich vedením dva Design Sprints. Tito kolegové pracovali v oddělení zákaznické zkušenosti (UX Experience) a v oddělení vzdělávání. Víím, že implementace probíhala ve firmě na několika odděleních, například oddělení marketingu si touto dobou najímalo externí agenturu pro doručení Design Sprintu.

2. Při jakých příležitostech se tato metodika využívá?

Příležitosti pro využití této metodiky se ve firmě velmi liší. Momentálně se snažíme spojit s naší projektovou kanceláří a zařadit alespoň některé z metodik již do začátku projektů. Snažíme se tedy využít tuto metodiku již při první fázi projektu, kterou lze nazývat podle Design Sprintu jako fázi ideační. Často se metodiky Design Thinkingu snažíme využívat při testování konceptů a prototypů, což byl právě případ workshopu, na kterém ses byla podívat.

3. Má používání metodiky Design Thinking ve firmě Vodafone nějaká specifika oproti teoretickým východiskům?

Rozhodně nejdeme proti teoretickým východiskům, to bychom byli sami proti sobě. Ale snažíme se vždy upravit řešení na míru internímu zákazníkovi. Naposledy jsme například využili metodu „Crazy 8“, která je součástí Design Sprintu, ale kolegové nám ve zpětné vazbě sdělili, že se jim s touto metodou špatně pracovalo, a tak jsme ji dále neimplementovali. Snažíme se tedy opakovat co funguje a když některá z metod není funkční či efektivní, dále s ní nepracujeme.

4. V rámci metodiky Design Thinking je známo, že jedním ze způsobů její implementace do organizace je metoda Design Sprintu. Použil či používá se Design Sprint ve Vodafonu? Pokud ano, kdy a pokud ne, tak proč?

Design Sprint byl využit několikrát na začátku roku 2018. Vedli ho certifikovaní kolegové, které jsem již zmínila. Tuším, že se jednalo o téma předplacených SIM karet. Od doby, co jsem ve Vodafonu si nejsem vědoma, že by se použil kompletní pětidenní Design Sprint. Možná něco proběhlo v marketingu, ale pokud ano, doručovala nám ho externí firma. Ne snad proto, že bychom s touto metodou pracovat nechtěli, ale jednoduše proto, že jsme zatím neměli vhodné téma. Jdeme spíše cestou tzv. seriálových workshopů. Takže uděláme třeba jeden workshop s předem určeným cílem a na konci workshopu si projdeme výsledky s účastníky a vlastníkem a bavíme se o tom, jak upravit průběh dalšího workshopu, abychom byli co nejvíce efektivní v pokud možno co nejkratším čase.

5. Jaké další metody se používají při implementování metodiky Design Thinking do firmy Vodafone?

Snažíme se vždy využít to, co bude nejvíce vyhovovat klientovi. Používáme ideační metody a výzkumné metody. V rámci výzkumných metod, jak jsem zmiňovala například testujeme prototypy či zkoušíme koncepty. Přes to, že workshopy děláme na míru, společným znakem všech našich workshopů je v začátku důkladně rozebrané téma a stanovení si tzv. „Design Challenge“. Nikdy také nechybí stanovení si přínosů pro všechny strany, to znamená zodpovězení otázek typu „Co to má přinést nám jako Vodafonu“ ale hlavně „Co to má přinést zákazníkovi“.

6. Provádí se modifikace metodiky Design Thinking, pokud ano, jakým způsobem a proč?

Samozřejmě, provádí. Myslím, že jsem to již zmiňovala v otázce číslo 3. Modifikujeme v případě, že to dává smysl s ohledem na výsledek. Například když v projektu potřebujeme dosáhnout všech 10 úkolů, nebudeme používat prioritizaci, na vybrání pouze 3. Nedávalo by to v našem případě smysl.

7. Slouží také jako součást vzdělávacího a rozvojového programu?

Nejsem schopná na tuto otázku plně zodpovědět, protože nepracuji na oddělení vzdělávání. Nicméně několikrát jsem připravovala workshopy s principy Design Thinking metodiky anebo Design Sprint metody pro vzdělávací programy. Několikrát se nám povedlo spojit kolegy z různých oddělení firmy, ale svými unikátními vhledy do problematiky byli schopni si vyměnit cenné informace, a nakonec z toho vzešla plodná spolupráce pro obě strany.

8. Jakým způsobem účastníky vzdělává a rozvíjí (při jakých metodách konkrétně)?

Z mého pohledu vnímám vzdělávání především v tom, že se účastníci učí novým technikám. Pro Vodafone je použití Design Thinkingu a všeho s ním spojené pořád relativně nové. Stále hledáme způsoby jak více ho přiblížit kolegům. A pokud je to ve spojení s rozvojovým programem, vidím zde dvojitý přínos. Jednak se seznamují s nějakým tématem a jednak se učí novou techniku. Z technik mě napadá již zmiňovaná „Design Challenge“ nebo SWOT analýza anebo „Lodička na moři“, při které definujeme hrozby a přínosy, tu jsi ostatně také mohla vidět na workshopu, na kterém ses byla podívat. Zároveň ale vnímám, že dochází k rozvíjení soft skills, kdy na základě pravidel, které se dodržují v průběhu workshopu, se účastníci učí navzájem si naslouchat a zároveň dostanou prostor pro vyjádření vlastního názoru. Snažíme se dát prostor každému, což v současné situaci znamená, že můžeme použít i vyvolání jednotlivců v průběhu online workshopu, abychom slyšeli názor opravdu všech.

9. Jaké jsou výhody a nevýhody používání této metodiky při rozvoji a vzdělávání zaměstnanců?

Osobně metodikám Design Thinking velmi věřím a nevýhod shledávám jen velmi málo. Napadá mě však, že v případě, kdy se snažíme Design Thinking dostat širěji do firmy, může se stát, že zaměstnanci na svých pozicích nebudou schopni využít metod, se kterými se na workshopu setkají. Ale v tomto případě vidím velkou výhodu v náhledu na jiný směr uvažování. Ve Vodafone se řídíme zásadou, že zákazník je vždy na prvním místě. Proto ve chvílích, kdy využíváme DT, který je známý principem „Human Centred Design“, učíme zaměstnance současně i našim firemním hodnotám.

10. Bylo potřeba upravit doručování metodiky Design Thinking a jejích případných modifikací s ohledem na situaci s covid-19?

Jistě, bylo zcela nutné upravit to, jakým způsobem doručujeme workshopy. Vzhledem k situaci přešla celá firma téměř kompletně na práci z domova. Museli jsme všechna testování s respondenty (zákazníky či potenciálními zákazníky) převést do online prostředí. Všechny hloubkové rozhovory, tzv „focus groups“ (skupinové diskuse na vybrané téma – pozn. autora) či testování VF Televize musely být modifikovány do online prostředí. Bylo to velmi složité, nemohli jsme si dovolit ztratit kvalitu získávaných dat a zároveň jsme museli vyřešit otázku GDPR. V online prostředí je to složitější než při osobním setkání ve smyslu nutnosti nahrávání všech schůzek kvůli následné analýze. Na některých rozhovorech je více tazatelů a je nutné na to připravit nejen respondenta, ale zároveň se umět sladit s kolegy, se kterými probíhají tyto rozhovory, abychom si neskákali do řeči apod. Hledali jsme nástroje, které umožňují vše, co potřebujeme a zároveň jsou v souladu s interními IT nařízeními. Našli jsme řešení v MS Teams, které umožňují nahrávané volání i soukromé chaty, ale i třeba „break out rooms“, které slouží při online workshopech jako způsob, jakým rozdělit skupinu do menších skupin. Také jsme hledali nástroj, kterým nahradit „white boards“, velké bílé stěny, fungující jako tabule pro hlasování, nákresy apod. V současné situaci nám toto nahrazuje MIRO, jedná se o nástěnku, která plní všechny potřebné funkce. Zásadní modifikace přišla v délce jednotlivých workshopů, které v klasické formě probíhaly 8 hod., nicméně ukázalo se, že pozornost účastníků v online prostředí není zdaleka tak vysoká a bylo potřeba workshopy zkracovat a lépe hospodařit s časem jako takovým. Ve Vodafonu tohle řešíme rozdělením workshopu do několika dnů na menší časové úseky.

11. Jaké výhody a nevýhody měl (případný) přesun doručování metodiky Design Thinking do online prostředí?

Jednu z hlavních výhod, co vnímám je flexibilita. Často jsme naráželi na problém logistiky a ten se s přechodem do online prostředí zcela vyřešil. Zároveň jsme zjistili, že jsme pořád schopni posouvat svou práci dál, než jsme si mysleli, že by bylo možné. Byli jsme schopni překlopit osobní testování s respondenty do online prostředí během týdne. Nevýhodou ale je ztráta osobního kontaktu s účastníky workshopů. Byť se snažíme mít zapnuté kamery i mikrofony, ne každý z účastníků je s tímto požadavkem v souladu a také ne každému to dovoluje situace. Kolegové mají doma malé děti či slabé připojení a v těchto případech je velmi obtížné se pravidla zapnutých kamer a mikrofonů držet. Je poté obtížné vnímat skupinu jako celek a přizpůsobit tomu průběh workshopů, ale i některých testování se zákazníky. Nicméně se ukázalo, že přechod do online prostředí nebyl tak složitý, jak jsme si na začátku mysleli.

Příloha B – Strukturovaný rozhovor se zaměstnancem certifikovaným na metodu Design Sprint

1. Jak dlouho se využívá metodika Design Thinkingu ve firmě Vodafone?

Zhruba od roku 2018.

2. Při jakých příležitostech se tato metodika využívá?

Kdykoli je to vhodné. Vždy se zvažují časové možnosti účastníků, konkrétní téma atp. Plnohodnotné sprinty se příliš nedělají.

3. Má používání metodiky Design Thinking ve firmě Vodafone nějaká specifika oproti teoretickým východiskům?

Primárně se využívá na design služeb – Service experience design.

4. V rámci metodiky Design Thinking je známo, že jedním ze způsobů její implementace do organizace je metoda Design Sprintu. Použil či používá se Design Sprint ve Vodafone? Pokud ano, kdy a pokud ne, tak proč?

V roce 2018 jsme se ve Vodafone Group certifikovali společně s dvěma kolegy na metodologii Service Experience Design. Myšlenkou byla implementace do týmů a postupně do Vodafone prostřednictvím upravených Design Sprintů skrze CX tým (customer experience). V roce 2018 jsme následně absolvovali první sprint s CX týmem, kde jsme obecně představovali o čem je tento postup a následně na reálných CX tématech učili členy tohoto týmu, jak danou metodologii využívat. Ve stejném roce jsme absolvovali s prepaid týmem oddělení CBU (V rámci tzv. Customer Business Unit funguje tým, který řeší předplacené SIM karty využívané především zahraniční klientelou – pozn. autora) první sprint na reálné téma, kde jsme řešili jednu z předplacených karet a hledali jsme cesty, jak zvýšit prodej.

5. Jaké další metody či metodiky se používají při implementování metodiky Design Thinking do firmy Vodafone?

Jak je na tom Vodafone v současné době si nejsem jistý. Zhruba poslední dva roky se pohybují v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Byl jsem u zrodu zavádění Design Thinking

metodologie do firmy, kdy jsme doručili jeden zkušební a jeden reálný pětidenní Design Sprint podle východisek popsaných v knize od Jakea Knappa.

6. Provádí se modifikace metodiky Design Thinking, pokud ano, jakým způsobem a proč?

Nevím, zda se dá říct modifikace, ale z pohledu Sprintu, který je časově náročný, jsme častěji volili formu využití pouze konkrétních nástrojů, např. „As Is“ mapping, „To Be“ journey, Empathy mapu, ideace (jednotlivé nástroje neboli metody jsou vysvětleny v teoretické části této práce v kapitole 3.4 Design Sprint – pozn. autora) apod. Doručovali jsme pouze kratší workshopy, na které jsme navazovali dalšími Follow-Upy (kratší sezení s účastníky, kdy se řeší jeden konkrétní problém taktéž v kratším časovém úseku – pozn. autora).

7. Slouží také jako součást vzdělávacího a rozvojového programu?

Nabízíme je např. jako součást některých talentových programů, kdy dáváme účastníkům možnost poznat dané postupy a využít je na reálné témata, která se ve Vodafonu řeší např. frontline talent program ERICA – využili jsme při designování chatbota 2018-2019 nebo nástroje pro frontline péči 2019-2020 (Nástroji pro frontline péči se v tomto případě rozumí informační systém, se kterým pracují zaměstnanci na prodejnách při zadávání objednávek – poznámka autora).

8. Jakým způsobem účastníky vzdělává a rozvíjí (při jakých metodách konkrétně)?

Cílem např. talentových programů je dát účastníkům možnost ovlivňovat reálné věci se skutečným dopadem, tj. podílet se na něčem, co budou schopni na konci vidět v produkci. K tomu právě používáme metody Design Thinkingu.

9. Jaké jsou výhody a nevýhody používání této metodiky při rozvoji a vzdělávání zaměstnanců?

Design Thinking není samospásný, nefunguje vždy, všude a na všechno. Je časově náročný, zároveň je náročný na účast lidí v týmu např. „rozhodovač“ (více viz kapitola 3.4 Design Sprint), což je často někdo na vyšší pozici, jehož časové možnosti jsou dost limitované, ale pro danou věc je takový člověk klíčový.

10. Bylo potřeba upravit doručování metodiky Design Thinking a jejich případných modifikací s ohledem na situaci s covid-19?

Jak jsem zmínil dříve, momentálně se na implementaci Design Thinkingu nepodílím a nevím, jak je na tom Vodafone v současnosti.

11. Jaké výhody/nevýhody měl (případný) přesun doručování metodiky Design Thinking do online prostředí?

Obávám se, že na poslední dvě otázky nejsem schopný odpovědět tak, aby odrážely situaci, ve které se Vodafone nachází nyní. Víím, že kolegyně Martina, která facilitovala workshop pro program ERIKA se dále na implementaci Design Thinkingu podílí. Určitě bude schopná říct k současnému stavu více než já.