

Együtt a jó közszolgáltatásokért

Kézikönyv a főpolgármesteri hivatal dolgozói számára
városlakó-központú szolgáltatások létrehozásához

Digitális Szolgáltatások Osztálya

**Bürokrácia.
Küzdelem a hivattal.
Papírtologatás.
Úgysem változik semmi.
Nem kérdeztek meg.
De nem is érdekel.**

Ha budapestiekkel próbálsz beszélgetni közszolgáltatásokról vagy ügyintézésről, akkor sokszor ezekhez hasonló mondatokat hallhatsz.

Mit tehetünk azért a Főpolgármesteri Hivatalban, hogy ez másképp legyen?

A világ sok nagyvárosában használják a kézikönyvben leírt módszereket arra, hogy a háttérfolyamatokat és a városlakók interakcióit újratervezzék. Erőfeszítéseikkel

megváltoztatják a közszolgáltatások megítélését, otthonosabbá teszik városaikat, a hivatali munkát pedig hatékonyabbá és örömtelibbé.

Miért ne próbáljuk ki mi is ezeket?

© Budapest Főváros
Főpolgármesteri Hivatal

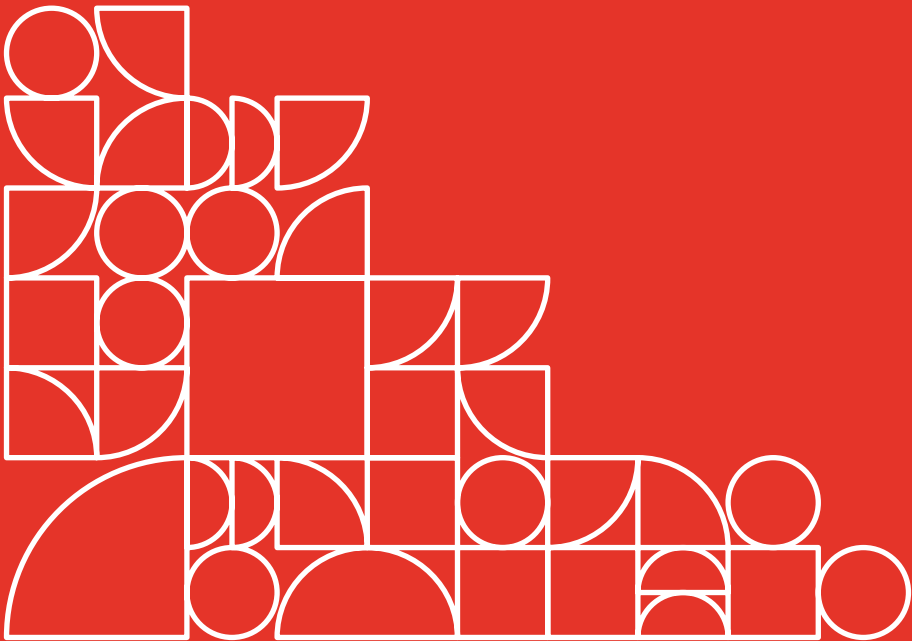
ISBN: 978-963-9669-70-3

Tartalom

1. Miért vágjunk bele?	6	3. Eszköztár	22
1.1. Az Otthon Budapesten egyik stratégiai pillére	9	3.1. A tervezési folyamatról	26
1.2. A hivatali leterheltség csökkentése	10	3.1.1. Gondolkodási sémák: széles horizont és fókuszálás	26
2. Alapelvek	12	3.1.2. Két fontos fázis: probléma megértése és megoldás kidolgozása	27
2.1. Mit tekintünk szolgáltatásnak?	14	3.1.3. Csapatmunka	28
2.2. Minden szolgáltatás interakciókból áll	15	3.1.4. A tervezés, mint projekt	30
2.3. Háttérfolyamatok nélkül nincs szolgáltatás	16	3.1.4. Megbeszélések helyett workshopok	32
2.4. Tudatos vagy nem tudatos tervezés	17	3.1.5. Új szolgáltatás vagy régi javítása	33
2.5. Mitől „jó” egy szolgáltatás?	18	3.2. Az első lépés: Ismerd meg a kontextust!	34
2.5.1. A város lakói, használói állnak a középpontban	18	3.3. Második lépés: Beszélj emberekkel!	37
2.5.2. Érthető és figyelmes, törődő	18	3.4. Harmadik lépés: Dolgozd fel, amit megtudtál!	43
2.5.3. Igénybevételének folyamata átlátható	19	3.5. Negyedik lépés: Próbáld ki, kísérletezz!	48
2.5.4. Van felelőse	20	3.6. Ötödik lépés: Készítsd elő a megvalósítást!	56
2.5.5. Folyamatosan fejlődik	20	3.7. Hatodik lépés: Koncentrálj a hatásra!	60
2.5.6. Alapértelmezetten digitális	21	3.8. Hetedik lépés: Merülj el a megvalósításban!	64
		3.9. Kérj segítséget, ha szükséges!	65
		4. Irodalom	68

1.

Miért vágjunk bele?





1.1.

Az Otthon Budapesten egyik stratégiai pillére

A főváros fejlesztési céljait 2027-ig kijelölő fő dokumentum, az Otthon Budapest – Integrált Településfejlesztési Stratégia három célja között az egyik a Nyitott Budapest. Ez egy olyan kezdeményező városkormányzást vetít előre, melyben kulcsszerepet kap az együttműködés és az innováció. A stratégiai cél megvalósulását hat operatív cél támogatja, melyek közül az egyik (III.C) az ügyfélközpontú városi szolgáltatásfejlesztés megteremtése:

*A szolgáltató, jól működő város **az ügyfelek igényeire építve fejleszt, nagy figyelmet fordít a különféle használatok elemzésére, megértésére. Ehhez az elvárások feltérképezésére, a minőséggel, erőforrásokkal, eléréssel szemben támasztott igények felmérésére, a már bevezetett új szolgáltatási elemekkel és általában véve a szolgáltatások minőségével kapcsolatos elégedettség rendszeres vizsgálatára és a visszajelzések következetes feldolgozására van szükség. A mérésekből származó eredmények beépülnek a fejlesztési folyamatba, sőt az ügyfelek sok esetben maguk is részt vesznek a szolgáltatásfejlesztésben, ötleteikkel, véleményükkel, teszte-***

lésben való közreműködésükkel segítik a minél jobb eredmények elérését. Az ügyfelek tudják legjobban megfogalmazni azokat a – többnyire a napi életvitelhez kapcsolódó, a mai technológiai fejlődés mellett gyorsan változó – használati szokásokat és elvárásokat, amelyekre a szolgáltatásfejlesztés épül.

Operatív cél tehát az ügyfélközpontú városi szolgáltatásfejlesztés.

Ez a kézikönyv tartalmazza mindazt a tudást – minőségi elvárásokat, összefüggéseket, módszereket –, melyeket ismerve és alkalmazva a Hivatal munkatársai ügyfélközpontú városi szolgáltatások fejlesztésében működhetnek közre.

A kézikönyv a Főpolgármesteri Hivatal hatályos SZMSZ-ének 49. 84. § alapján a Hivatal önálló szervezeti egységei számára készült.

1.2.

A hivatali leterheltség csökkentése

2021-ben feltérképeztük a Főpolgármesteri Hivatal működését a Budapest Portál megújítása előkészítésének keretében. Megvizsgáltuk a digitális szolgáltatásfejlesztés előtt álló kihívásokat és lehetőségeket. A kutatás rámutatott arra, hogy a **nem felhasználóbarát szolgáltatások, interakciók nagymértékű adminisztrációs terheléssel járnak, a Hivatalban jelentős kapacitást kötnek le.** Ez a terhelés megnehezíti a magasabb hozzáadott értékű feladatok felé fordulást, az elégedettség növelést és az innovációt.

Az adminisztrációs terhelés több okra vezethető vissza:

- **Eltévedő feladatok** („postás szerep”) – A hivatali ügyintézők 59%-ával megtörténik, hogy rossz helyre címzett megkeresést kap. Ilyenkor az adott osztály feladata, hogy beazonosítsa, kinek a hatásköre megoldani a problémát, és továbbítsa a megkeresést a megfelelő társosztálynak, kerületnek vagy cégnek.

- **Hiánypótlás és „nyomozás”** – A hivatali ügyintézők 65%-ával előfordul, hogy nem teljes vagy nem egyértelmű megkeresést kap, így a bejelentéssel foglalkozó osztálynak extra feltáró munkát kell végeznie. Ugyanez a helyzet az egy-egy ügymenet-höz tartozó anyagokkal is, hiánypótlás miatt az ügyet intéző kollégának plusz lépéseket kell tennie. Vannak olyan területek, ahol az ügyek több mint fele hiánypótlással folytatódik.

- **Nem követhető folyamat** – A háttér folyamatokat nem látó panaszosok sokszor telefonálnak az adott osztályra tájékoztatást kérni. Ez pedig időt vesz el az ügygel foglalkozó kollégától. Mint ahogyan az is, ha egy-egy hosszabb ügymenettel kapcsolatban az osztály proaktívan kommunikál és felveszi a kapcsolatot a panaszossal, hogy tájékoztassa az addigi történésekről. A munkatársaink negyede hetente több mint egy órát tölt ilyen tájékoztatással.

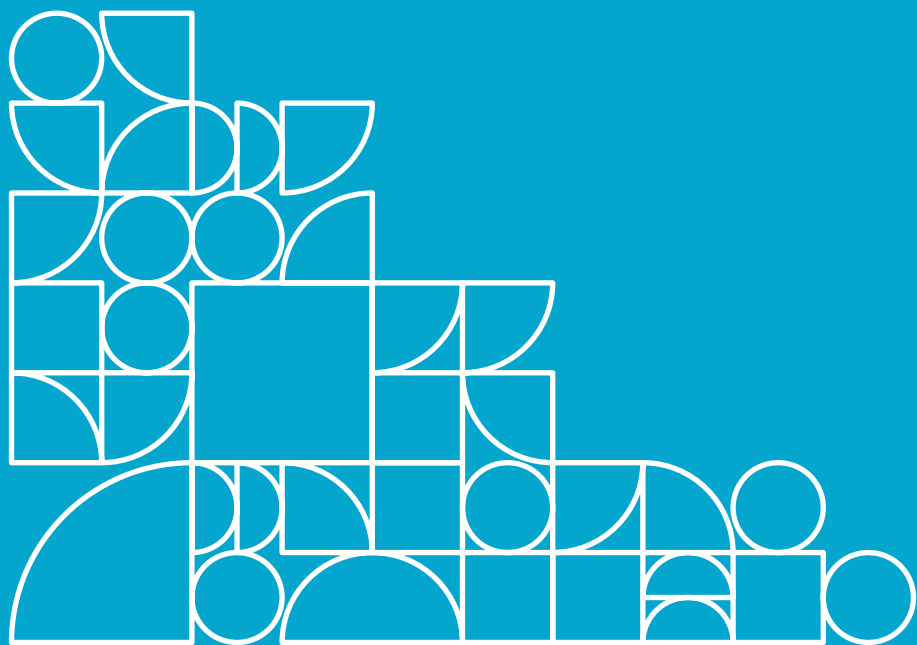
- **Felülbírálat kérése** – A budapestiek úgy gondolják, hogy a kerületek és a városüzemeltető cégek, illetve a fővárosi intézmények mind alárendeltjei a Fővárosnak. Így, ha ezek az intézmények a lakos számára kedvezőtlen döntést hoznak, a lakos a Fővároshoz mint „fellebbviteli bírósághoz” fordul. Ez szintén sok új bejelentést és megkeresést eredményez, ami sok energiát leköt az osztályokon. A kollégák 35%-ához érkeznek ilyen megkeresések.

- **Bonyolult vagy szabályozatlan háttér folyamatok** – Sok olyan ügy van, melyek esetében a túlszabályozottság, a szabályozás hiánya, vagy az elhúzódó jóváhagyási láncok, informálási kötelezettségek aránytalanul nagy terhelést jelentenek az ügyintézők számára. A hivatali dolgozók mindössze 31%-a elégedett maradtalanul a háttér folyamatokkal.



2.

Alapelvek



2.1.

Mit tekintünk szolgáltatásnak?

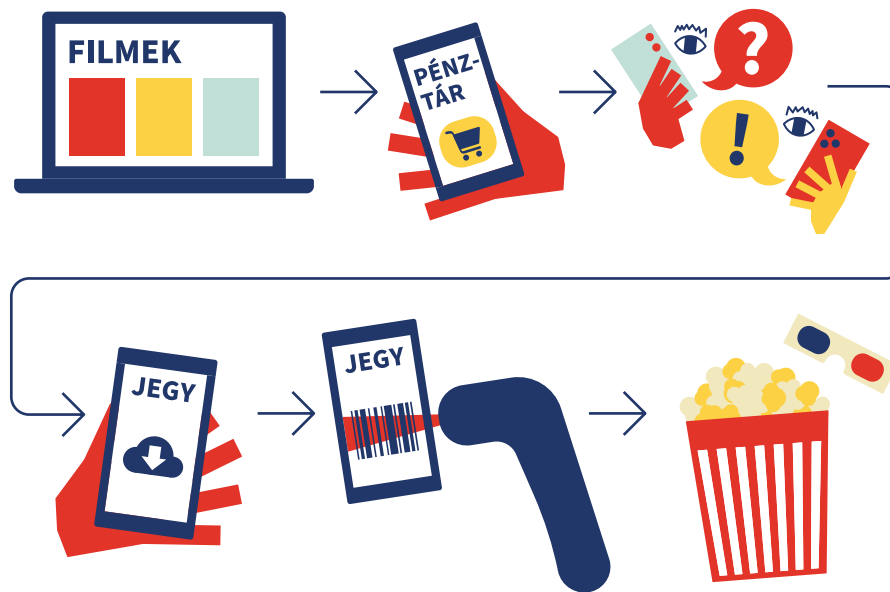
A hagyományos szolgáltatásdefiníciók legtöbbször arra koncentrálnak, hogy hogyan lehet a szolgáltatásokat a termékektől megkülönböztetni (a szolgáltatás nem megfogható, nem keletkezik tulajdonjog a szolgáltatás nyomán stb). A szolgáltatástervezés lényegének megértéséhez viszont kissé eltérő megközelítésre van szükség:

Szolgáltatásként tekintünk mindenre, ami valamilyen érték nyújtását valósítja meg szolgáltató és a szolgáltatást igénybe vevő között.

Hogy valami szolgáltatás-e, azt legkönnyebben az igénybe vevő szemszögéből tudjuk eldönteni. Ha neki érté-

kes, valamilyen igényét kielégíti egy dolog, akkor az szolgáltatás. Így lehet szolgáltatás egy városban a jó levegő, a tisztaság vagy a biztonság is. Nem lényeges, hogy pénzzel fizetnek-e érte, de az igen, hogy valaki szolgáltatassa ezeket. Nem szolgáltatás az, ami szabadon és végtelenül hozzáférhető. Nem szolgáltatás a természetben az oxigén, de egy úrállomáson az. Nem szolgáltatás az eső, de egy száraz területen az öntözés igen.

Egy város által nyújtott szolgáltatások lehetnek a fentiekén túl például a közérdekű információkhoz való hozzáférés, a tömegközlekedés vagy a jogi tanácsadás is. A szolgáltatásokat lehet közvetlenül vagy egyéb szervezeteken keresztül is nyújtani. A szolgáltatások lehetnek kevés interakcióból állóak (például telefonos tájékoztatás) vagy komplexek és sokszereplősek (például idősotthoni ellátás).



2.2.

Minden szolgáltatás interakciókból áll

A kézikönyv további részeiben sokszor említjük majd az „interakció” kifejezést. Interakciók alatt azokat az eseményeket értjük, amik egy szolgáltatás igénybevételekor a szolgáltató és az igénybe vevő közt történnek.

Egy nagybevásárlás például állhat a következő interakciókból: észrevenni egy reklámplakátot a hazafelé tartó úton, böngészni a kedvezményes ajánlatokat az akciós újságban, leparkolni az áruház parkolójában, bevásárlókocsit

tolni az áruházban, megtalálni konkrét termékeket az üzletben, kasszaszalagra pakolni az árut, várakozni a fizetésre, fizetni a kasszánál.

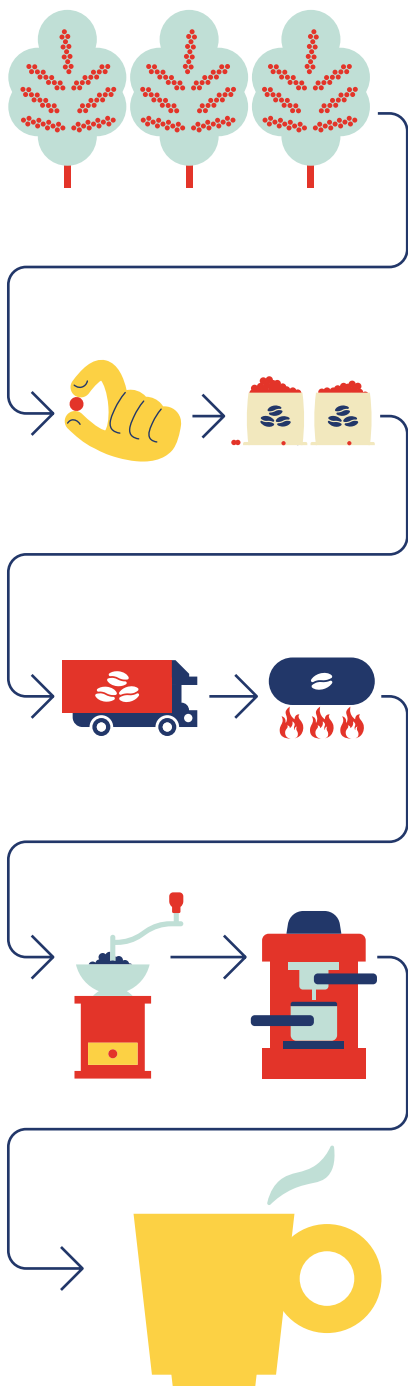
Ezeket az eseményeket **(az interakciókat) a szolgáltatás felelősei alakítani tudják, így van lehetőségük befolyásolni azt, ahogyan a szolgáltatást igénybe vevők megítélik a szolgáltatást.** Ha például egy élelmszerüzletben sokat kell várni a kasszánál, az a vásárlók számára kellemetlen élmény lehet, amiért legközelebb lehet, hogy inkább más üzletet választanak. Az áruház vezetése, ha felismeri ezt a problémát, tehet azért, hogy rövidebb legyen a várakozási idő (például több kassza kialakításával, a személyzet bővítésével vagy önkiszolgáló kasszák telepítésével).

2.3.

Háttérfolyamatok nélkül nincs szolgáltatás

Minden szolgáltatásnak vannak az ügyfelek számára látható és nem látható részei. Egy kávézóban például az ügyfél találkozik a felszolgálóval, a kávé ízével, az ügyféltér tisztaságával és hangulatával. Nem találkozik viszont a konyhai előkészítéssel, a mosogatással, az áruszállítással, a beszerzéssel, a pénzügyi tervezéssel. Ezek a háttérfolyamatok viszont ugyanolyan fontosak az ügyfélméltány szempontjából, mint a látható részek. Ha az áruszállítás nem megfelelően szervezett, az alapanyaghiányt, kiszámíthatatlanságot eredményezhet, végső soron pedig az ügyfelek elpártolását.

A szolgáltatástervezés ezért mindig kiterjed a háttérfolyamatok tervezésére is annak érdekében, hogy a vásárlók által tapasztaltakat a legsikeresebben befolyásolhassa.



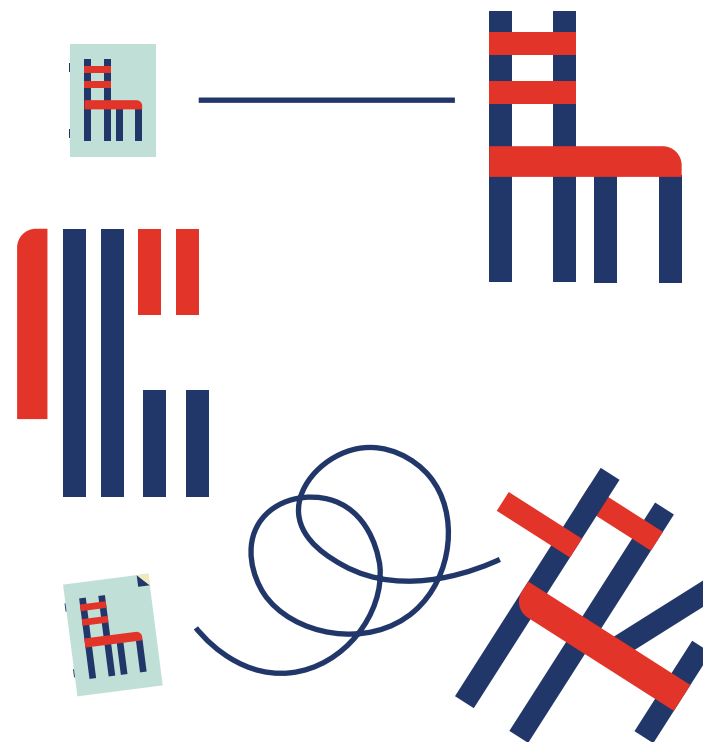
2.4.

Tudatos vagy nem tudatos tervezés

A szolgáltatástervezés az a tevékenység, amikor egy szervezet az erőforrásait (emberi erőforrások, infrastruktúra, eszközök, háttérfolyamatok) annak érdekében tervezi és szervezi, hogy fejlessze a szolgáltatásaihoz kapcsolódó felhasználói élményt. Hogy „jó” szolgáltatást hozzon létre.

Nem mindig van tudatos szolgáltatástervezés ott, ahol szolgáltatás van. Jellemző az, hogy szolgáltatások interakciói és háttérfolyamatai esetlegesen, hagyományokat követve, vagy ad-hoc módon alakulnak. Előfordul, hogy szolgáltatások bizonyos részei jól működnek, bizonyos szempontoknak jól megfelelnek, azonban más részei elnagyoltak, elhanyagoltak.

Ahol nincsen tudatos, szisztematikus szolgáltatástervezés, ott is van azonban felhasználói élmény. A szolgáltatást igénybevevők elvárásai és tapasztalásai függetlenek attól, hogy egy szolgáltatást mennyire tudatosan terveztek meg.



2.5.

Mitől „jó” egy szolgáltatás?

Az a legfontosabb, hogy mindannyian ugyanazt értsük „jó” alatt, amikor meglévő szolgáltatásokat értékelünk vagy újakat fejlesztünk. A főváros adminisztrációjának felmérése, nemzetközi példák és a szolgáltatástervezés általános gyakorlata alapján hat olyan jellemző van, amelyek teljesülése nagy eséllyel eredményez „jó”, a budapesti városlakók számára kényelmes, értékes szolgáltatást.

2.5.1.

A város lakói, használói állnak a középpontban

Egy jó szolgáltatás pontosan arra ad megoldást, amit a városlakó (személy, civil szervezet, vállalkozás képviselője) és használója szeretne elérni. Gyakori probléma az, hogy interakciók tervezésekor szem elől tévesztjük a mögöttes célt, ami a valódi értéket képviseli a lakos, ügyfél számára. Egy igény bejelentése, űrlap kitöltése, egy engedély igénylése nem cél, hanem eszköz, köztes lépés csupán.

Egy jó szolgáltatás és a jó szolgáltatás igénybevétele közbeni interakcióknak arra kell fókuszálniuk, hogy az igénybevevő hozzájusson ahhoz az értékhez, melyet a szolgáltatástól vár. A háttér-folyamatok is az alapján ítéltetők meg, hogy mennyiben segítik, teszik könnyebbé ezt.

Példa: A közterület-használat egy részét egy hatóságijárás, melynek célja a legális működés és a visszaélések kiszűrése. Tekinthezünk azonban úgy is a közterület-használatra, mint egy szolgáltatásra: a város a közterületet a helyi szolgáltatók vagy lakosai rendelkezésére bocsátja, hogy azok közösségi életet éljenek, kereskedelmi tevékenységet folytassanak.

2.5.2.

Érthető és figyelmes, törődő

Egy jó szolgáltatás (és köztes interakciói) az igénybevevők szükségleteihez és lehetőségeihez igazodik. Nem elvárásokat támaszt a felhasználói irányába, hanem tudomásul veszi az adottságait, és ezekhez alkalmazkodva segít hozzájutni ahhoz az értékhez, amit azok elvárnak. Ha szükséges, segít a felhasználói képességeik fejlesztésében.



a komplexitást, és egy egyszerű jóváhagyó gesztussá tehetik az adóbevallást, mely akár néhány kattintással is megoldható.

2.5.3.

Igénybevételének folyamata átlátható

Egy jó szolgáltatás igénybevétele intuitív, magától értetődő: nem igényel előzetes, speciális tudást, a kapcsolódó háttér-folyamatok ismeretét. Amennyiben ilyenre szükség van, a szolgáltató előzetesen gondoskodik a közérthető tudásátadásról. A tudásátadás hatékony, ha az interakciók közben történik és az igénybevevő élethelyzetéhez szabott: ha kell, személyes, ha kell, idegen nyelvű, és minden esetben akadálymentesített.

Egy jó szolgáltatás, ahol lehet, odafigyelen csökkenti az igénybevevő energiabefektetését. Nem kéri újra ugyanazokat az információkat, egyszerűsíti a döntési pontokat.

Példa: Az éves adóbevallás rengeteg adat cseréjével, szinkronizálásával jár együtt, különböző alanyokra különböző szabályok vonatkoznak. Sok a hibalehetőség, szaktudás nélkül nehéz az eligazodás. A hatóságok a megfelelő adatok bekészítésével, a megfelelő szabályok előre alkalmazásával azonban elrejtetik

Egy jó szolgáltatás kiszámítható. Az igénybevevő előre tudja, mit várhat a szolgáltatástól és ezeket az elvárásokat a szolgáltató megbízhatóan teljesíti.

Egy jó szolgáltatás esetében az igénybevétele előtt és közben is egyértelmű, hogy milyen lépésekből áll a szolgáltatás teljesítése – melyek a következő lépések, a határidők, egy adott pillanatban hol tart a folyamat. Gyakran szül bizonytalanságot az, hogy egy folyamat a felhasználó által vártnál hosszabb ideig tart, és erre az időre megszakad a kapcsolat a szolgáltató és az igénybevevő között. Egy jó szolgáltatás esetében azonban ez nem fordul elő: a szolgáltató vagy a folyamatot megelőzően menedzseli az elvárásokat, vagy a folyamat közben tájékoztat.

Példa: Egy helyi buszjárat igénybevétele Budapesten akkor is egyszerű, ha az adott vonalon még nem közlekedtünk. A megállóba érve látjuk, hogy a járat valóban ott közlekedik, látjuk, mikor érkezik, és mely útvonalon halad majd. A buszt a száma alapján könnyen azonosíthatjuk, felszállva pedig mindig láthatjuk, éppen mely megállónál járunk. A buszon ülve halljuk, látjuk, amikor a kívánt megállóhoz érkezőnk, a buszról leszállva a megálló nevét olvasva biztosak lehetünk, hogy utazásunk véget ért.

2.5.4.

Van felelőse

Egy jó szolgáltatás esetében az igénybevevők számára világos az, hogy a szolgáltatás nyújtása kinek a felelőssége. Ha a szolgáltatással kapcsolatban kérdés vagy panasz merül fel, az igénybevevő könnyen kapcsolatba léphet a szolgáltatásért felelős személlyel vagy szervezettel.

Komplex szolgáltatások esetében a szolgáltatás egy adott interakciójának szereplője lehet, hogy nem az egész szolgáltatásért vagy annak minőségéért, esetleges következményeiért felelős személy. Egy jó szolgáltatás esetében ekkor is világos az, hogy a szolgáltatásért ki a felelős és a felelőségre mire terjed ki.

Egy jó szolgáltatás egészének és részének eredményei, következményei az igénybevevő számára láthatóak, a felelős számonkérhető ezekért.

Példa: Az eBay online aukciós platform bár csak közvetítőként vesz részt eladó és vevő közti kereskedelmi tranzakciókban, nagy figyelmet fordít arra, hogy a vásárlók visszajelzéseit összegyűjtse, a rosszul teljesítő eladókat kiszűrje. Ugyan egyértelműsíti, hogy a termékekért az eladó felelős, a vásárlók kezét a megvalósult vásárlás után sem engedi el. Biztosítja azokat a csatornákat és mechanizmusokat, melyek révén a vevők sikerrel érvényesíthetik az eladóval szembeni igényeiket. A panaszok kezelésére ugyanolyan kiforrott folyamatokkal rendelkezik, mint a vásárlásra. Vevőként egyértelmű, hogy hová fordulhatunk egy nem kielégítő vagy téves vásárlás után.

2.5.5.

Folyamatosan fejlődik

Egy jó szolgáltatás a tapasztalatok, visszajelzések, változó körülmények hatására folyamatosan változik, fejlődik, szükség szerint megújul.

A jó szolgáltatás nyújtója felismeri azt, hogy melyek azok a körülmények, ame-

lyek a szolgáltatás által elérhető értékeket vagy a szolgáltatás igénybevétele megítélését befolyásolhatják – és e körülmények változására a megfelelő szolgáltatásinnovációval időben reagál. A szolgáltatás tervezésébe és folyamatos megújításába bevonja a felhasználót és valamennyi érdekeltet, hogy biztosítsa szempontjaik érvényesülését.

Példa: A Mol Bubi eredeti kerékpárjainak robusztusságára, nehézségére sok felhasználó panaszkozott. A BKK a Bubi megújításakor 3 kg-mal könnyebb bicikliket helyezett forgalomba. A felhasználói igényeket felismerve a könnyítés a termékfejlesztés kifejezett szempontja volt. Ennek, és a visszajelzésekre reagáló egyéb változtatásoknak köszönhetően az új Mol Bubi indulása minden várakozást felülmúló siker lett.

2.5.6.

Alapértelmezetten digitális

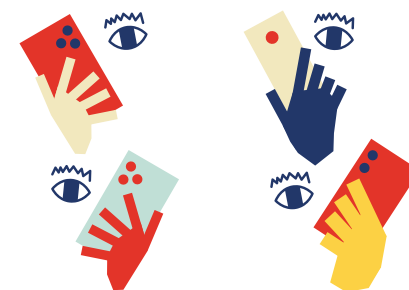
Egy széles kört érintő, tömegeknek nyújtott szolgáltatás akkor jó, ha képes áthidalni a tér és idő kötöttségeit. Nincsen ügyintézési rendelkezésre álláshoz kötve, nem kell érte valahová elmenni, sorba állni, nem kell rá sokat várni. A magyar lakosság 85%-a internethasználó (KSH6-74 éves lakosság, havonta legalább egy-

szer internetet használók aránya, 2020) – így érthető általános elvárás az, hogy a lehető legtöbb szolgáltatás legyen digitálisan elérhető.

Egy jó szolgáltatás tehát kulcselemeiben vagy egészében digitális – elérhető az interneten keresztül, akár mobilszközről is.

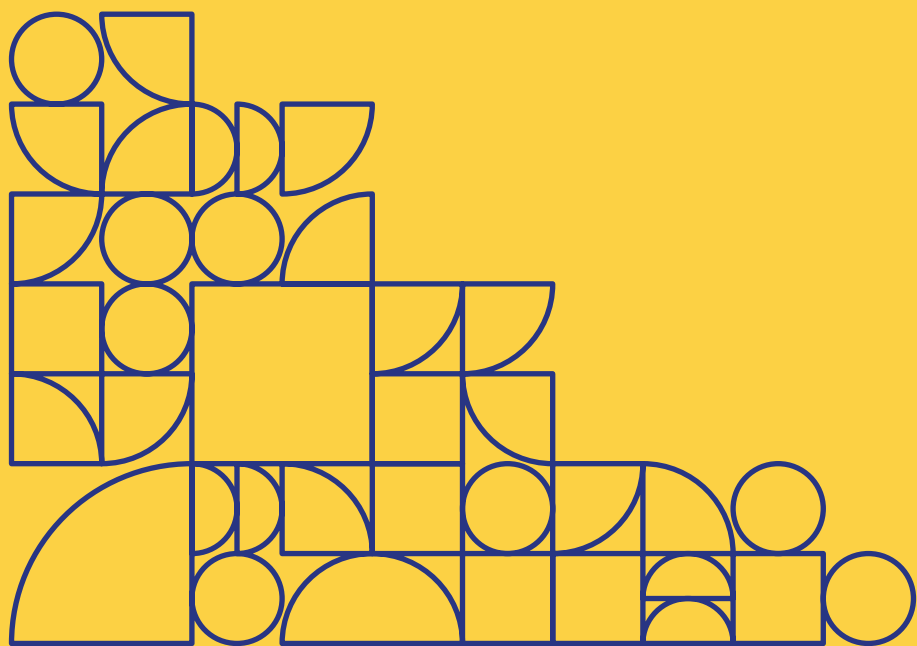
Egy jó szolgáltatás a digitális megoldásaival a szolgáltatás igénybevétele teszi könnyebbé, kényelmessé, jobban elérhetővé, de úgy, hogy a digitalizációból kimaradókat sem hozza hátrányos helyzetbe.

Példa: Észtországban 2005-ben vezették be a választásokon való digitális részvétel lehetőségét. 2019-ben már a szavazatok 43.8%-a érkezett online. Közel 250 000 ember számára sikerült kényelmesebbé, könnyebben elérhetővé tenni a voks leadását ebben az évben. Számítások szerint választásonként 11 000 munkanapnyi időt takarít meg az ország ezzel a megoldással.



3.

Eszköztár

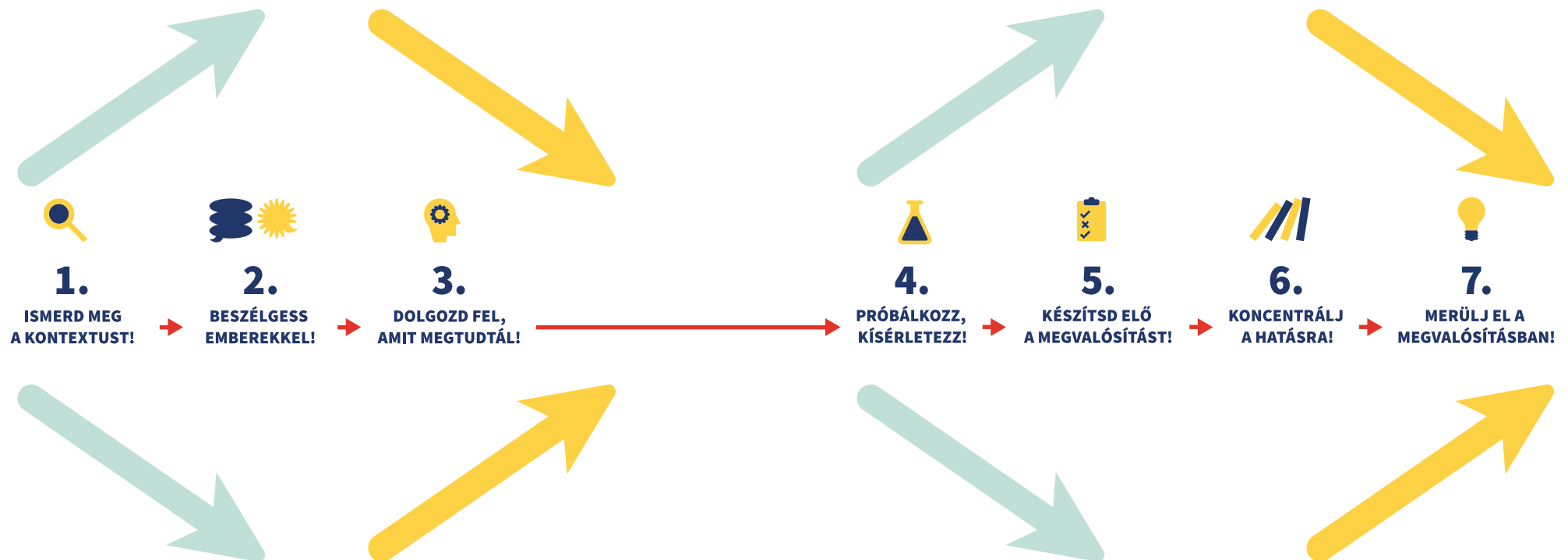


Hogyan fejleszthetünk az előzőekben taglaltak szerinti „jó” szolgáltatásokat?

Mi különbözteti meg a tudatos tervezést az ad hoc tervezői döntések sorától?

A válasz:

a szolgáltatástervezés során felhasznált eszköztár és a szolgáltatástervezés folyamata.



3.1.

A TERVEZÉSI FOLYAMATRÓL

3.1.1

Gondolkodási sémák: széles horizont és fókuszálás



A szolgáltatástervezés folyamatának egyik nagy felismerése az, hogy a problémamegoldásban alapvetően kétféle gondolkodásmód segít, és sokkal hatékonyabbak lehetünk, ha képesek vagyunk ezek tudatos megkülönböztetésére.

Az egyik típusú gondolkodás a látókör bővítéséről, a széles horizont befogásáról szól. A probléma megértése kapcsán minél több körülményt akarunk



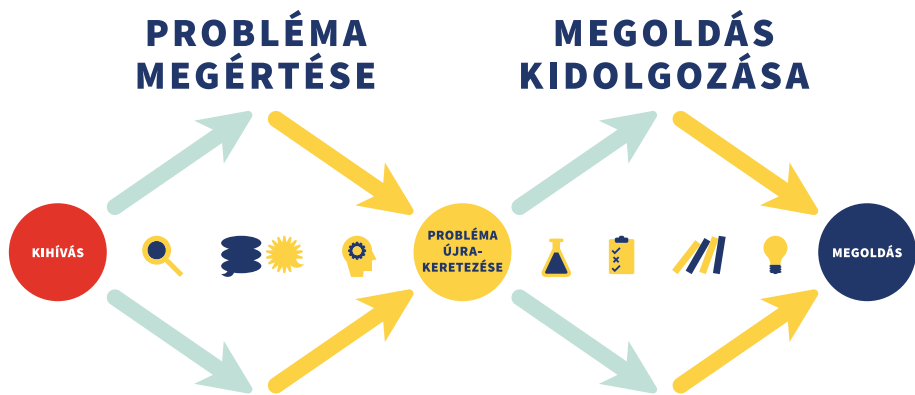
megismerni, minél több információt, adatot kívánunk feldolgozni, hogy „összeálljon a kép”. Ez a fajta gondolkodás segít akkor is, ha egy problémára megoldást keresünk: ötleteket generálunk, lehetőleg minél többfélét és minél többet, bízva abban, hogy így egy olyat választhatunk majd ki, ami kielégítő megoldást ad.

A másik típusú gondolkodás a fókuszálásról szól. Ezt a fajta gondolkodást akkor alkalmazzuk, ha már elég információt gyűjtöttünk össze, és szeretnénk köztük megtalálni a legfontosabakat. Akkor is ez történik, amikor egy ötlet mellett letesszük a voksunkat, és kidolgozzuk a megvalósítás részleteit.

Példa: *Ha autóval nyaralni indulunk egy otthonunktól távoli helyre, érdemes előre megterveznünk az útvonalat. Először megvizsgáljuk a lehetséges opciókat. Törekszünk a széles horizontra, megpróbáljuk megszerezni a lehető legtöbb információt. Kalkulálunk a menetidővel, üzemanyag-szükséglettel, autópályadíjakkal. A tervezésben egy ponton azonban átváltunk fókuszáló típusú gondolkodásra. Már nem nézünk további útvonalakat, nem gyűjtünk további szempontokat a lehetőségek közti választáshoz. Arra koncentrálnunk, hogy a lehetőségek közül elvessük a nem megfelelőket és lezárjuk a tervezést egy konkrét útvonal kiválasztásával.*

Sokszor előfordul, amikor a mindennapokban egy problémát próbálunk megoldani, hogy a kétféle gondolkodás keveredik vagy gyorsan váltunk egyikről a másikra. Ez az egyéni munkában beválthat, de több ember együttműködésében gondot okoz. Ha például egy projektben valaki már megoldási javaslatokkal jön elő, miközben más még többet szeretne megtudni a probléma háttéréről, vagy a csapat egy része egy konkrét megoldás kidolgozásával foglalkozik, miközben egy másik része még teljesen új irányokban gondolkodik, az a hatékonyság rovására megy. **A szolgáltatástervezés strukturált folyamatában a kétféle gondolkodást tudatosan elkülönítjük, a munkát olyan szakaszokra bontjuk, amelyekben a teljes csapat ugyanazt a gondolkodási sémát követi.**

A hagyományos hivatali munka során gyakoribb a fókuszáló típusú gondolkodás, az előre definiált feladatok végrehajtása, vagy már megszületett ötletek megvalósítása. Ez azonban sokszor okoz gondot: kiderül, hogy a problémát nem elég alaposan tártuk fel, felmerülnek újabb ötletek vagy épp nem várt nehézségek. Az egyre gyorsabban változó környezetben egyre nagyobb szükség van arra, hogy a széles horizontra törekvő gondolkodás is teret kapjon a munkában.



3.1.2.

Két fontos fázis: probléma megértése és megoldás kidolgozása

A tervezési folyamatot két fő fázisra oszthatjuk. Az első arról szól, hogy a megfelelő problémát oldjuk meg. A második pedig arról, hogy a problémára megfelelő megoldást találjunk.

A megoldandó problémák a legtöbb esetben nem egyszerűek és sokféle okra vezethetők vissza. A felmerülő megoldások pedig nagyban függenek attól, hogy miben fogtuk meg egy probléma lényegét, hogyan értettük meg egy jelenség okait, hátterét. **A szolgáltatástervezés első fázisa egy prob-**

léma mély megértéséről és keretezéséről szól.

Várostervezői példával élve: ha egy környéken azt tapasztaljuk, hogy nehéz hazaérve parkolóhelyet találni, a problémát keretezhetjük úgy is, hogy nincs elég parkolóhely, de úgy is, hogy túl sok a környéken parkolni kívánó autó. A kétféle problémafelvetés nagyon különböző megoldási ötleteket vetít előre.

Egy megfogalmazott problémának általában nem egyetlen megoldása van, hanem sokféle megoldás hozhat pozitív változást (akár a megoldások kombinálása, közös alkalmazása is). **A szolgáltatástervezés második fázisa megfelelő megoldások megtalálásáról és kidolgozásáról szól.**

Maradva a parkolóhely példájánál: Ha úgy döntünk, hogy a parkolni kívánó autók számát csökkentenénk, azt megtehetjük tiltással, parkolódíjakkal, fizikai akadályokkal, más közlekedési módok

támogatásával is. Ebben a fázisban fontos, hogy az egyes ötletektől milyen hatást várunk, hogyan reagálnak rá emberek, mennyire erőforrásigényes a kivitelezés.

3.1.3.

Csapatmunka

A szolgáltatástervezés minden esetben csapatmunka. Bár vannak olyan munkafázisok, amik egyénileg elvégezhetőek (például információgyűjtés, adatok elemzése), a problémák megértéséhez és a megoldások kereséséhez is szükség van több látásmódra, többféle háttértudásra és habitusra, szervezeten belüli és szervezeteken átívelő együttműködésre.

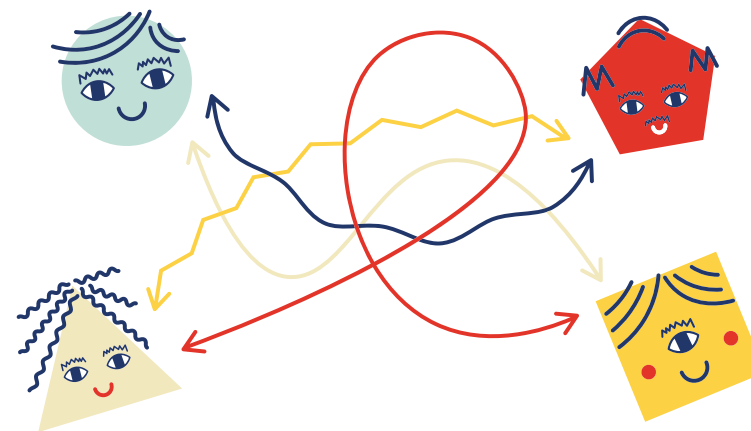
Csapat összeállításakor a következő szerepek betöltésére van általában szükség.

Szponzorra, aki felhatalmazást és erőforrásokat biztosít a szolgáltatástervezéshez. A szponzor bár a mindennapi munkában nem feltétlenül vesz részt, a projekt alakulását nyomon követi és a főbb döntési pontokon minőségi döntést hoz.

Projektvezetőre, aki a tervezési folyamatot kézben tartja, ügyel a megfelelő szereplők bevonására, a határidők teljesülésére, a szervezési feladatok elvégzésére.

Belső csapatra, akik a tervezési folyamatban a projektvezetővel szorosan együttműködve a részfeladatokért felelősséget vállalnak, a folyamat aktív formálóiaként érdekeltek az eredmények megszületésében.

Külső résztvevőkre, akik valamilyen szakterület képviselői. A folyamatba fontos tudást hoznak, szakértelmükkel biztosítják, hogy a megoldások valóban működőképes elképzelések legyenek.



3.1.4.

A tervezés, mint projekt

A kézikönyvben ismertetett tervezési lépések és eszköztár arra adnak választ, hogy mit kell tennünk azért, hogy a „jó” szolgáltatás szempontjainak megfelelő szolgáltatásokat, interakciókat hozzuk létre.

A lépések feladatokat generálnak, melyekhez időre és egyéb erőforrásokra van szükség. Felelősöket és egyéb szereplőket azonosítanak. A szereplők közt kommunikáció zajlik. A feladatok egymásra épülnek, részfeladatokra bomlanak és prioritási sorrendbe állíthatóak. Az erőforrások hatékony felhasználása határidők kijelölésétől függ.

A szolgáltatástervezés lépései tehát valójában egy projektté állnak össze.

Olyan projektté, mely a megvalósítási szakaszhoz érkezve új projektet generál. A tervezési projekt célja az, hogy információkat szolgáltatson a megvalósítás szakasza számára.

Az, hogy a tervezés is „projektesedni” tudjon, vagyis megfelelő erőforrásokat kapjon, gyakran nem valósul meg. Ennek egyszerű oka az, hogy akik a projektek kereteit rögzítik, nem kalkulálnak azzal, hogy magának a tervezésnek is költségei vannak. Költségnek érezzük a munka-

erő célirányú felhasználását és az időt is. A tervezés költségeit (erőforrásigényét) érdemes a teljes várható költséghez, az elérni kívánt hatás mértékéhez igazítani, és előre „kérni” a téma szponzortól, megrendelőjétől.

Ha tehát felmerül egy olyan új feladat, mely a korábbiakban taglaltak szerint szolgáltatás, interakció vagy háttérfolyamat kialakítását célozza, **a lehető legkorábban jelezni kell a tudatos tervezés szükségességét, az emberközpontú tervezés lépéseinek projektjellegű erőforrásigényét.** Ha látványosan nem fér be a projekt kereteibe a tervezés, akkor meg kell próbálni változtatni a projekt keretein. Sokszor lehet erőforrásokhoz jutni például a következő érvek kommunikációjával:

A tervezési döntések megfelelő előkészítés nélkül is megszületnek, de ez esetben a szerencsére bízunk azt, hogy valóban a kívánt hatást érezzük-e el

A tervezési döntések költségei az erőforrások biztosítása nélkül rejtett módon jelentkeznek, ami sok egyéb kockázatot hordoz (például munkatársak kiégése a nem várt túlórák miatt)

A megvalósítás erőforrásigénye gyakran nő meg menet közben a nem elég körültekintő tervezés miatt

A gondos, jól megalapozott tervezés nemcsak kiszámíthatóbbá teszi a megvalósítást, hanem a megvalósítás terv szerinti költségeit is képes csökkenteni

Meglévő szolgáltatások újratervezésére sokszor még nehezebb erőforrást allokálni, ebben az esetben érdemes felmérni, hogy az újratervezés révén várható-e erőforrások felszabadulása, spórolás (például egy háttérfolyamat automatizálása révén munkaerő felszabadulása).



3.1.5.

Megbeszélések helyett workshopok

A szolgáltatástervezésben a hatékony közös munka formátuma a workshop. A workshop koncepciója eltér a hagyományos megbeszélésektől. A hagyományos megbeszélések során a szereplők leginkább információkat osztanak meg egymással, beszámolnak, bemutatót tartanak, feladatokat osztanak szét. A munka nem a megbeszéléseken történik. A workshopok ehhez képest az irányított, aktív közös munkára koncentrálnak, célul tűzve ki azt, hogy a projektet előmozdítsák helyben, a közös munka eredményeképp. **A munka, a projekt előrehaladása a workshopon történik, a szereplők aktív részvételével.**

Minden workshopnak konkrét célja van, aminek elérésével azt érezhetjük, a munka előrébb gördült, túljutottunk egy akadályon. Ez a konkrét cél a workshopon részt vevők számára ismert.

A workshopokat az is megkülönbözteti a hagyományos megbeszélésektől, hogy a workshop szervezője a cél ismeretében gondosan felkészül a közös munkára: a célhoz vezető workshop-gyakorlatokat állít össze, melyben a résztvevők hatékonyan dolgozhatnak együtt (egy

ötletelés például nem „folyik szét”, nem dominálja egyetlen vezető, de nem is ragad meg általános megállapításoknál). A kézikönyv későbbi részeiben a szolgáltatástervezési munka különböző fázisaihoz tartozó workshop-gyakorlatok, bevált receptek is találhatóak, melyeket követve könnyű lesz eredményes workshopokat tervezni és lebonyolítani.

Ugyanakkor a városlakó központú szolgáltatástervezés folyamatában is előfordulhatnak hagyományos megbeszélések (például prezentációk a vezetőknek), de ezek aránya alacsonyabb a workshopokhoz képest.



3.1.6.

Új szolgáltatás vagy régi javítása

A szolgáltatástervezés alapvetően az újításhoz, innovációhoz kötődik. Az ebben a kézikönyvben található eszközök korábban nem létező dolgokat segítenek létrehozni, vagy olyan változások eléréséhez járulnak hozzá, melyek a korábitól eltérő eredményekkel járnak.

Ahogy semmilyen más metodológia sem, a szolgáltatástervezés sem mindenható, nem jelent minden kihívásra instant megoldást. Viszont olyan perspektívával és eszközkészlettel segít a közszolgáltatások alakításában és nyújtásában, ami az újítások bevezetését hatékonyá és a város lakói számára értékesé teszi.

A következő eszközöket tehát kétféle esetben ajánljuk. Új szolgáltatás létrehozásakor és meglévő szolgáltatás átalakításakor – függetlenül attól, hogy a szolgáltatás nyújtásában milyen szervezeti egységek és egyéb intézmények vesznek részt.

Néhány fiktív példa, hogy mely esetekben kaphatunk fogódzót a leírtakból:

A főváros rászorulóknak szeretne tulajdonában álló lakásokat méltányos áron kiadni. Szükség van pályázati rendszer kialakítására, az érintett

családok megtalálására és informálására, a bérlői-bérbeadói interakciók (pl. a lakásokat érintő bérlői panaszbejelentés) folyamatainak kialakítására.

A főváros szeretné csökkenteni a budapesti közlekedésben részt vevő járművek károsanyag-kibocsátását. Szükség van a járműforgalom felmérésére, nemzetközi példák megismerésére, a részletszabályok kidolgozására, tájékoztatásra és interakciós folyamatok kialakítására (pl. gépjárművek regisztrálására, kibocsátástól függő díjak kalkulációjára és fizetésre).

A főváros szeretné átalakítani a közterület-használat igénylésének folyamatát, hogy a városlakók és a vállalkozók a jelenleginél könnyebben és nagyobb számban használhassák a közterületeket. Ehhez szükséges a jelenlegi folyamatok feltérképezése, fájdalompontok megismerése (célcsoport problémái az adott szolgáltatással), új folyamatok és kapcsolódó jogszabályok kialakítása, interakciós felületek létrehozása.

A főváros szeretné, hogy a tulajdonában működő közlekedésszervező cég nagyobb megelégedés mellett szolgálja ki a Budapesten közlekedőket. Szükség van a felhasználói visszajelzések monitoringjára és értékelésére, kommunikációs felületek kialakítására, cselekvési terv készítésére, szolgáltatási szerződés módosítására.

3.2.

AZ ELSŐ LÉPÉS: Ismerd meg a kontextust!

3.2.1.

Miért fontos?

Miután megszületett a döntés arról, hogy egy problémával foglalkozni kell, változtatásra van szükség vagy létre szeretnénk hozni valami újat, első lépésben jobban körül kell járnunk a problémát. A legtöbb esetben a feladatkiírás inkább célkijelölés, nem tartalmaz minden információt a probléma megértéséhez. Gyakori, hogy a probléma leírása tüneteket mutat be és nem okokat. Az szintén előfordul, hogy a feladatkiírás egy megvalósítandó ötletre koncentrál – ebben az esetben is érdemes azonban megérteni azt a problémateret, amire az adott ötlet megoldást próbál nyújtani, ez a részletek kidolgozásához vagy az újratervezéshez nagyon hasznos tudást hoz.

A munkát nehezítheti az, ha a csapatmunkában részt vevők eltérő információkkal, eltérő megértéssel rendelkeznek

a feladatkiírás, a problémateret kapcsán. Sokszor előfordul, hogy projektek későbbi szakaszaiban derül ki az, hogy egy csapat tagjai egészen máshogy értelmezik a projekt megvalósításához szükséges kiindulópontokat. Ezek szinkronizálásában is segít a kontextus közös megismerése, értelmezése, átbeszélése.

3.2.2.

Hogyan csináld?

Itt a több jobb! Minél többféle nézőpontból kell megvizsgálnunk a témát, minél többféle forrásból kell beszerezni minél több információt. **Át kell látnunk és meg kell értenünk azokat a logikákat, erőket, folyamatokat, amelyek a helyzetet befolyásolják, a probléma alakulásában közrejátsszanak.** Adatokat kell szereznünk, melyek révén tisztábban láthatunk.

Sokféle forrásból juthatunk a probléma kontextusának megismerésében hasz-

nos információhoz: stratégiák, tanulmányok, adatbázisok, kimutatások tartalmazhatnak fontos tudást, jogszabályok és folyamatleírások segíthetnek a megértésben. Az információk jöhetnek házon belülről (például helyben előállított statisztikák, felhasználói visszajelzések, háttéranyagok) vagy kívülről (például más városok programjai, nyilvános trendelemzések, piaci szereplők projektjei).

SZERVEZZ ÖTLETELÉST ARRÓL, HOGY MILYEN INFORMÁCIÓK SEGÍTHETNEK!

Jó módszer a sokféle információ beszerzésére az, ha először készítünk egy listát arról, hogy miféle információkra lehet szükségünk. Állítsd elő ezt a listát a csapattal közösen! Szervezzetek egy 1-2 órás workshopot, aminek kifejezetten a lista előállítása a célja. Egy táblára írva vagy post-itek segítségével a falra ragasztva próbálgatok meg egy minél kiterjedtebb listát készíteni. Az alábbi kérdések segíthetnek a közös gondolkodásban:

Mit lenne jó tudni azokról az emberekről, akiket ez végső soron érint? Mi jellemző rájuk csoportként, általánosságban?

Mi lehet számukra érdekes, mi jelent kihívást számukra ebben a témában? Mi motiválja őket?

Milyen adatok, számok, statisztikák segítenének tisztábban látni? Milyen

adatok befolyásolhatják azt, ahogy a kérdésre tekintünk?

Milyen adatokat gyűjtünk a témában mi, mihez férhetünk hozzá partnereink, cégeink, intézményeink révén?

Milyen stratégiai célokhoz, programokhoz illeszkedik ez városi, kormányzati, uniós szinten? A stratégiák hogyan értelmezik a helyzetet és mit kívánnak elérni?

Hasonló problémára milyen (innovatív) megoldásokat hozott a piac? Hogyan működnek, miért jók ezek a megoldások?

Mikkel próbálkoztak a múltban a közszolgáltatást nyújtók itthon vagy külföldön? Mi vált be és mi nem?

Milyen jogszabályokhoz kell igazodni, milyen jogszabályok változtatása lehet szükséges?

Milyen folyamatok, milyen informatikai rendszerek lehetnek érintettek? Ezeknek mik a céljaik, hogyan működnek és milyen problémáik vannak?

Milyen trendek jellemzők a világban, az országban, amik fontosak lehetnek?

Milyen határterületei vannak a témának, amik megismerése izgalmas lehet még?



Ha elkészült a források listája, beszéljék meg, hogy mely forrást melyik csoport dolgozza fel. **Tűzzetek ki egy időpontot, amikor ismét összegyűltök és bemutatjátok egymásnak a feldolgozott forrásokból kinyert információkat!**

3.2.3.

Mire ügyelj?

Hibalehetőség: túlzott elmélyedés egy-egy forrásban vagy egy-egy perspektívában. **A cél itt az, hogy a horizontot szélesítsük, perspektí-**

vákat gyűjtsünk. Elegendő az általános megértés, nem szükséges minden dokumentumot precízen kivonatolni. Nem érdemes megakasztani azzal sem a folyamatot, hogy hosszasan várunk egy statisztikára, kimutatásra. Nem gond, ha nem elérhető egy forrás. Az sem probléma, ha a listán szereplő forrásról kiderül, hogy nem tartalmaz érdemi információt (például egészen másról szól egy stratégia, mint amiről előzetesen gondoltuk, hogy szól). Legyen ez a fázis egy gyors szkennelés, ami lendületet ad a későbbi munkához, ne pedig egy hosszan elnyúló extra feladat, ami az érdemi munkavégzés megkezdését hátráltatja.

3.3.

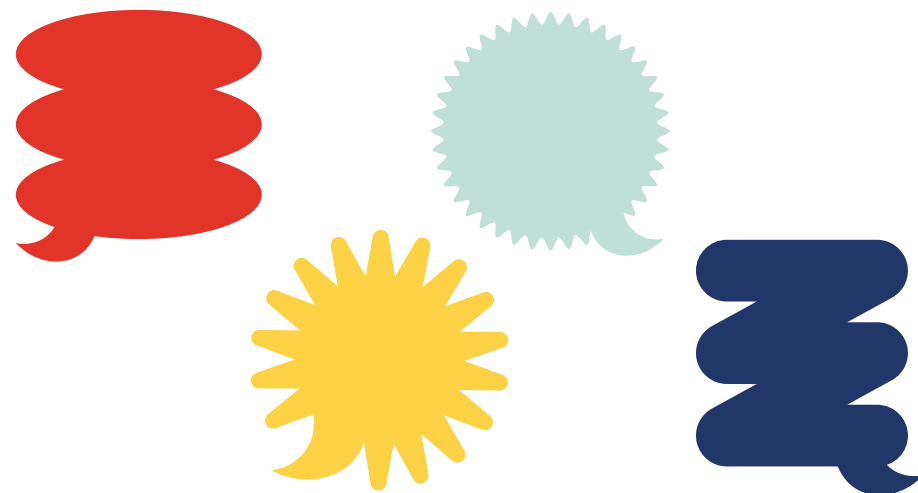
MÁSODIK LÉPÉS: Beszéljess emberekkel!

3.3.1.

Miért fontos?

A kontextus feltérképezésekor biztosan felmerül az, hogy vajon mit tudunk azokról az emberekről, akiket végső soron érint az, amit csinálunk. Azokról, akik használják, nyújtják, adminisztrálják vagy menedzselik a szolgáltatásainkat. Általában megfogalmazódnak bennünk

előzetes feltételezések, amikre később komoly döntéseket alapozunk. Gyakran azonban bebizonyosodik, hogy a sztereotip, felszínes, vagy épp a szűk környezetünk megfigyeléséből általánosított feltételezések hamisak vagy hiányosak (pl. az emberek a mindennapokban nem úgy gondolkoznak, ahogy képzeltük). Gyakran kiderül, hogy fontos érintetteket nem vettünk figyelembe (pl. elfelejtkeztünk azokról az ügyintézőkről, akik mindennapi munkájára szükségünk lesz).



Hogy ezeket elkerüljük, a szolgáltatás-tervezésben nagy hangsúlyt fektetünk az érintettek szempontjainak megértésére. Ez a lépés arról szól, hogy a tervezési folyamatban nem elégszünk meg feltételezésekkel, előítéletekkel, íróasztal mögött konstruált magyarázatokkal. Ezek helyett valódi, szemtől szembeni beszélgetéseket folytatunk le, melyek nyomán érthetővé válnak az okok és okozatok, a perspektívák mögött húzódó körülmények, összefüggések.

Csak úgy hozhatunk létre kiemelkedő szolgáltatásokat, ha megértjük az érintettek céljait, a nehézségeket, félelmeket, az általuk megélt valóságot. Erre pedig a legjobb mód az, ha beszélgetünk velük.

3.3.2.

Hogyan csináld?

KÉSZÍTS STAKEHOLDER-TÉRKÉPET!

Első lépésként készíts egy listát a lehetséges érintettekről. A listakészítés azért is jó, mert egyben láthatod az összes olyan felet, akikre ügyelned kell a szolgáltatás megtervezésekor, és egyúttal egy apropó arra, hogy a csapattal közösen azonosítsátok a velük kapcsolatos kockázatokat, lehetőségeket.

Szervezetek workshopot, melynek célja a lista összeállítása. Az alábbi kérdések segíthetnek a lista összeállításában:

Kik fogják használni a szolgáltatást?

Van olyan, aki már használja, és aki még nem? Akiról szeretnénk, hogy használja, de nem használja?

A használókat tudjuk valahogy csoportosítani? Például rendszeres vagy alkalmi használók, egyéni használók vagy valakiket képviselők?

Van különbség a használók közt demográfiailag, élethelyzetet illetően (ami befolyásolhatja azt, ahogy a szolgáltatáshoz viszonyulnak és fontos csoportképző lehet)? Például vannak a használók közt gyerekek, idősek, családosak?

A használók mellett vannak még olyanok, akik hatással vannak rájuk vagy a használat módjára? Például rokonok, barátok, segítők, tanácsadók?

Kik vesznek részt a szolgáltatás nyújtásában, a folyamatok működtetésében? Ki szállít valami fontosat a résztvevők számára?

Kinek a munkája fontos még a szolgáltatás kapcsán? Van olyan, aki nem a folyamat résztvevője, viszont a tevékenysége hatással van a folyamatra?

Kiknek fűződik érdeke a szolgáltatás nyújtásához?

Kikre van még hatással a szolgáltatás nyújtása? Van, akinek még más

lesz az élete a szolgáltatás nyújtása révén?

Kik azok a szervezeti szereplők, illetve azok képviselői, akik érintettek lehetnek?

Milyen csoportok, közösségek lehetnek érintettek?

Kik azok a döntéshozók, akik a szolgáltatás nyújtásában vagy tervezésében szerepet játszhatnak?

Kik azok, akik a szolgáltatásról vagy a szolgáltatás nyújtásakor előreláthatóan kommunikálni fognak?

Ha elkészítettétek a listát, jelöljétek rajta a legfontosabb szereplőket! Azokat, akik a legtöbb interakcióban részt vesznek, akiknek a tevékenysége elengedhetetlen, azokat, akiket a szolgáltatás leginkább céloz!

KÉSZÍTS KUTATÁSI TERVET!

Miután sikerült azonosítani a legfontosabb érintetteket, már csak meg kell kérdezni őket. Ez azonban nem is olyan egyszerű!

A beszélgetések célja az, hogy jobban megértsük a szereplők nézőpontján keresztül a helyzetet, és olyan döntéseket hozzunk a tervezés során, melyek a legfontosabb érintettek igényeivel összhangban vannak.

A kutatási terv segít abban, hogy rövid idő alatt, hatékonyan, strukturáltan, a témára összpontosítva végezzük el a beszélgetéseket – legyen szó „belső érintettekről” (a szolgáltatást nyújtó oldal érintettjeiről, például vezetőkről, ügyintézőkről, partnerszervezet képviselőiről) vagy „külső érintettekről” (szolgáltatás használóiról, őket segítő szereplőkről, olyanokról, akikre még hatással van a szolgáltatás). Azért kell a beszélgetéseket ilyen módon lefolytatni, hogy a tanulságok könnyen feldolgozhatók és beépíthetők legyenek a továbbiakban.

A kutatási terv elemei:

Személyek, elérhetőségek, dátumok.

A stakeholder-térkép listája azonosít szereplőket, csoportokat, de nem konkrét személyeket. Néhány példa: BKK ügyfélszolgálat, társasházi közös képviselők, IX. kerületi kisgyermekes szülők, a Hivatal Sport osztálya. Ha szervezetekről beszélünk, ebben a lépésben azonosítanunk kell a szervezetek képviselőit (a példánál maradva: ki magyarázhatja el a BKK ügyfélszolgálatának működését, szempontjait, ki képviselheti a Sport osztályt). Ha pedig csoportokról beszélünk, ebben a lépésben találnunk kell néhány, a csoporthoz tartozó személyt (például IX. kerületi kisgyermekes szülőket, társasházi közös képviselőket), akikkel beszélgetve a csoportra jellemző gondol-

codási sémákat, jellemző attitűdöket tárhatunk fel.

Írd össze a beszélgetésre kijelölt személyeket, az elérhetőségeiket, és a beszélgetés tervezett időpontját!

Ezt a feladatot végezheti a csapat egy tagja önállóan, vagy szervezhettek közös alkalmat is a lista elkészítésére.

Sorvezető az interjúkhoz.

Ahhoz, hogy a beszélgetések ne szerteágazó csevegések, véletlenszerű ötletgyűjtések vagy panaszáratok legyenek, a beszélgetések strukturálására van szükség. Ahogy egy állásinterjú vagy televíziós interjúban is, a beszélgetést vezető félnek felkészültnek kell lennie. A későbbiekben szükség lesz

arra, hogy a gyűjtött információkat összegezd, priorizáld, mintázatokat ismerj fel bennük, így muszáj formalizálnod, írásban rögzítened a beszélgetések tervezett lefolyását.

A sikeres interjúzáshoz a csapat minden tagjának tudnia kell, hogy mi a célja ennek a fázisnak. Írjátok fel azt a (legfeljebb 3-4) fő kérdést, amit mindenképp szeretnétek megválaszolni az interjúalanyoktól szerzett információk birtokában. Ezek lehetnek a tárgy szempontjából fontos előfeltételezések, vagy olyan témák, amikről szeretnétek többet megtudni. Ha ezek megvannak, építsetek fel papíron előre egy ilyen beszélgetést irányított kérdésekkel. A kérdések legyenek nyitottak és haladjatok az általánostól a minél konkrétabbáig. Használd sokat a

„miért” kérdőszót, törekedj a beszélgetőpartner nézőpontjának megértésére!

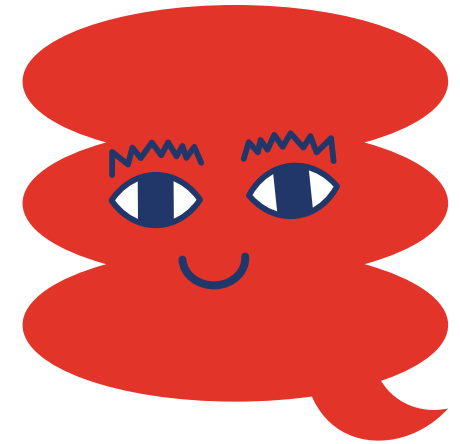
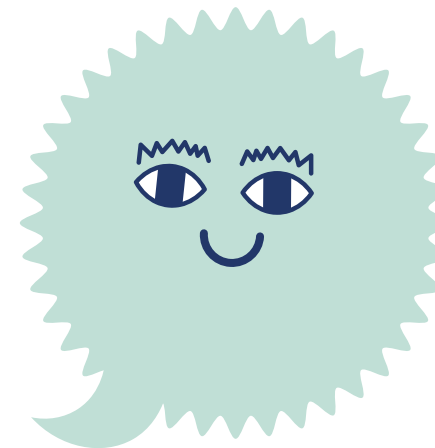
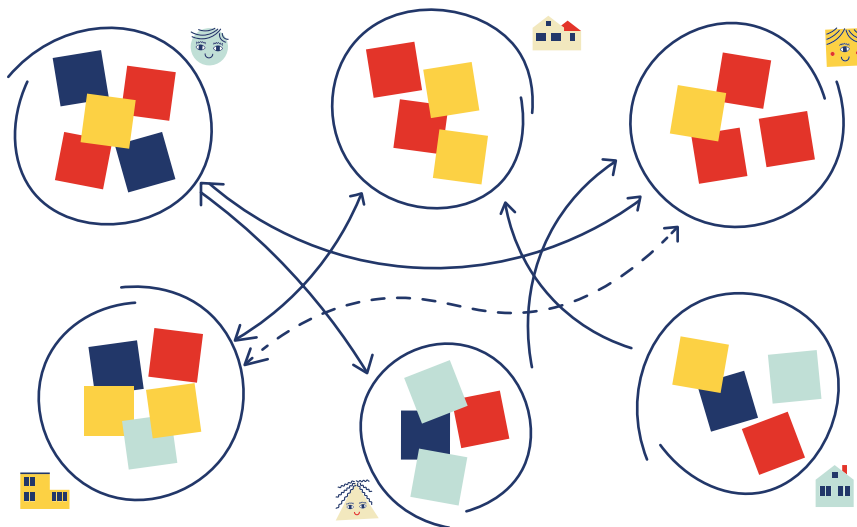
A fő kérdések összegyűjtését érdemes a csapattagokkal közösen, workshop formában összeállítani, a teljes sorvezető megírását elvégezheti akár egy csapattag is önállóan.

SZERVEZD MEG ÉS VÉGEZD EL A SZEMÉLYES BESZÉLGETÉSEKET!

Bár az interjúk jól előkészítettek és interjú-jellegűek, a beszélgetés folyamán fontos a közvetlen és őszinte légkör megteremtése. Az emberek interjúhelyzetben sokszor feszélyezettek, megfelelni szeretnének, ez pedig megnehezíti a valós érzések, gondolatok felszínre kerülését.

Ahhoz, hogy a beszélgetést beszélgetésként élje meg az interjúalany, miközben a csapatod hozzájut azokhoz az infor-

mációkhoz, amikhez szeretne, érdemes mindig két interjúzatónak jelen lennie. Egyikőjük vezeti a beszélgetést – ügyel rá, hogy a sorvezetőt követve minden lényeges kérdés szóba kerüljön, miközben aktívan figyel a beszélgetőpartnerre. Barátságos, kíváncsi és segít a beszélgetőpartner gondolatait kibontakoztatni. A másik kolléga feladata a jó minőségű jegyzetek készítése. Sokszor ez a megterhelőbb munka, mert egy folyó beszélgetésből kell jól megválasztott kulcsmondatokat, idézeteket feljegyezni úgy, hogy menet közben nem mindig világos, hogy mi az, ami fontos lesz, és mi az, ami nem. A jegyzetelő félnek is aktívan követnie kell a beszélgetést – ugyanúgy ismerve a célokat és a sorvezetőt, mint a beszélgetést vezető fél.



3.3.3.

Mire ügyelj?

A személyes beszélgetések (mélyinterjúk) eszköze az emberközpontú szolgáltatástervezés legfontosabb eszköze. Kvalitatív módszer, így ne felejtjük el, hogy nem a közvélemény-kutatásokhoz hasonló számszerű eredményeket hoz. Például nem tudjuk meg ilyen módon azt, hogy a budapesti kutyatulajdonosok mekkora hányada szedi fel a kutyürüléket a kutyája után. Abba viszont betekintést nyerhetünk, hogy milyen okok, körülmények járulhatnak ahhoz hozzá, hogy valaki otthagyja a kutyája után az ürüléket (például nincs a közelben zacskó, vagy egyébként is koszos az utca, ezért nem tartja fontosnak a felszedést), vagy hogy mi motivál arra valakit, hogy összegyűjtse azt (pl. félelem a megvető pillantásoktól, igény a tiszta környezetre).

Ahogy láttuk az előzőekben, sok felkészülésre van szükség ahhoz, hogy a beszélgetések valóban sikeresen hozzájárulhassanak a tervezési folyamathoz. Ez sok munkát igényel, ahogy az interjúk megszervezése is. A teljes tervezési folyamat ütemezésénél fordítsd kellő időt erre a fázisra!

Azok számára, akik még nem csináltak hasonlót, félelmetesnek tűnhet idegenekkel beszélgetni (kiváltképp, ha azok nem hivatalból vesznek részt,

hanem önkéntesen, városlakóként). Az első alkalmon túljutva azonban te is megtapasztalod majd, hogy valójában energiával tölt fel és magabiztossá tesz az, ha másokat bevonva, emberekkel beszélgetve tudtok a projektetekben előrébb jutni. Ne feledd, hogy a cél jobb szolgáltatások létrehozása, az emberek életének jobbá tétele.

Gyakran felmerülő kérdés az, hogy hány darab beszélgetés elegendő egy témában ahhoz, hogy bátran támaszkodhassunk a válaszokra. Mélyinterjúk esetében általában 7-8 beszélgetés után már láthatóvá válnak mintázatok, ismétlődő gondolkodási sémák, ennél több beszélgetés után pedig drasztikusan csökken az újabb beszélgetések hozzáadott értéke. Fontos azonban az, hogy a kutatni kívánt csoporton belül minél színesebb legyen az interjúalanyok köre. Például, ha IX. kerületi kisgyermekes szülőket szeretnénk megszólítani, akkor az alanyok közt jó, ha anyukák és apukák, egyedülálló, dolgozó és otthon maradó, tehetős és szegényebb szülők is képviseltetnek.

A mélyinterjúk kutatáson kívül számos más kutatási módszer is létezik a szolgáltatástervezésben – például csoportos interjúk, terepkutatás, megfigyelés. Ezekkel kapcsolatban bátran kérj tanácsot a Digitális Szolgáltatások Osztályától!

3.4.

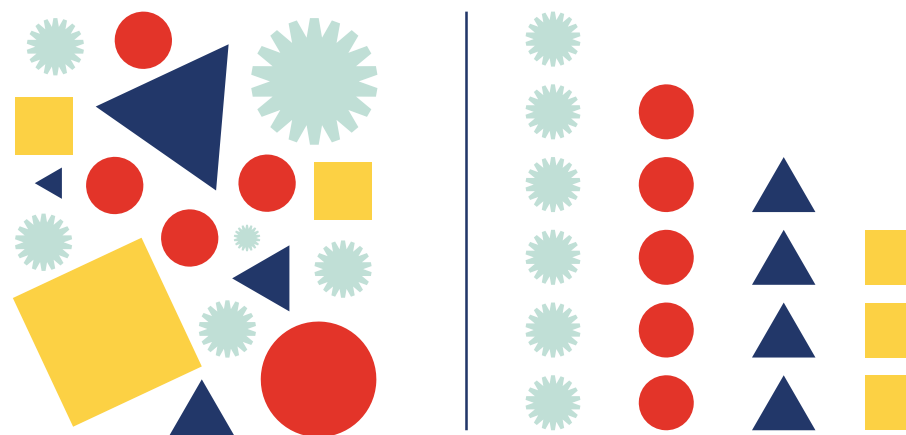
HARMADIK LÉPÉS: Dolgozd fel, amit megtudtál!

Miért fontos?

Az interjúkkal és más kutatási módszerekkel rengeteg információt rögzítünk. Meglepő válaszokkal, érdekes ötletekkel találkozunk, mindennapi történeteket hallgatunk meg, betekintést nyerünk általunk korábban nem ismert emberek, szervezetek életébe. Ennek célja az, hogy valóban az érintettek szempontjaira, életére szabott megoldásokat dolgozhassunk ki.

A kitartó kutatással gyűjtött információk a begyűjtés pillanatában, az interjú végén azonban még csak nyersanyagai a munkának. A nagy mennyiségű megfigyelést következtetéssé kell alakítanunk. **A gondolatokat szűrünk és rendszerezünk kell ahhoz, hogy a problémamegoldást érdemben formáló tanulságokhoz jussunk.**

Az ebben a fázisban felállított következtetések úgy lendítik előre a munkát a megoldáskeresés felé, hogy magyará-



zatot adnak, kihívásokat azonosítanak és lehetőségeket tárnak fel.

A csapattal közösen, lelkiismeretesen feldolgozott kutatás és az együtt elért megértés továbbá biztosítja azt, hogy a munka a későbbi részében fókuszált maradjon, időt és erőfeszítéseket spórol meg.

3.4.2.

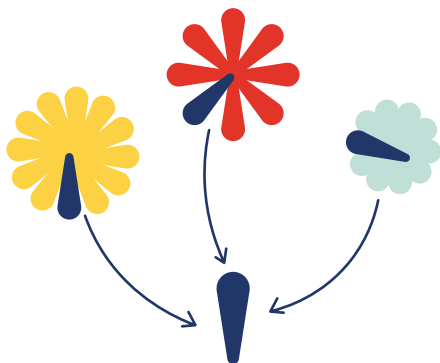
Hogyan csináld?

TEDD ÁTTEKINTHETŐVÉ A JEGYZETEKET!

Az interjúzás során általában nagy mennyiségű jegyzet készül. Ezeket nehéz áttekinteni. A jegyzetek egyaránt tartalmaznak fontos kulcsmondatokat, értékes idézeteket és olyan gondolatokat is, amik elkalandoztak a tárgytól. A jegyzetek sokszor különböző helyeken és formátumban vannak meg (bár ezt a felkészülés során lehet uniformizálni – például a jegyzetelők számára készített saját jegyzetelő ívvel).

Az első feladat tehát az, hogy a csapat minden tagja számára elérhető és könnyen áttekinthető formában jelenjenek meg az interjúkról hozott gondolatok. Erre a legjobb módszer, ha workshopot szerveztek, melyre mindenki az általa elvégzett interjúk jegyzeteinek áttekintésével készül. A workshopon a jegyzetből kiszűrhetitek az érdekes vagy nagyon jellemző gondolatokat, inspi-

ráló idézeteket (mennyiségi korlát nélkül). Írjátok fel ezeket a gondolatokat egy-egy post-it-re és a többieknek felvasva helyezétek el egy mindenki számára látható táblára.



KERESS MINTÁZATOKAT!

A post-itek használatának nagy előnye, hogy a papírok bármikor áthelyezhetőek. Mielőtt közös táblára kerültek volna a gondolatok, még nem tudhattuk, hogy azokat hogyan tudjuk majd kategorizálni, most azonban, egyben látva őket, könnyebben észrevehetünk ismétlődéseket, mintázatokat a gondolatokban.

Helyezétek egymáshoz közel az ismétlődő gondolatokat, összefüggő megállapításokat. Próbáljátok meg összefoglalni a kategóriákat röviden, és írjátok ezeket a post-itek mellé!

Az ismétlődő, egymásra rímelő gondolatokon túl megjelölhetitek az érdekes ötleteket vagy új perspektívát adó felvetéseket is. Az a fontos itt, hogy az egyes interjúktól, az egyes post-itek tartalmá-

tól eltávolodjunk, és a témánk szempontjából fontos összegző megfigyeléseket, mintázatokat rögzítsünk.

Néhány példa erre:

Ha a kutatásunkban többen is említették, hogy gondot okoz számukra valami, akkor ez további figyelemre tarthat számot

Ha egy kérdést, felvetést többen is félreértettek, azt érdemes lehet rögzíteni

Ha a beszélgetések során valamilyen viselkedés (pl. zavartság, fáradtság, érdektelenség) jellemzett több résztvevőt is, az érdekes, akár kimondatlan viszonyulást is megmutathat

Ha kiderült, hogy többen is hasonló elvárásokat támasztanak valami iránt, azt érdemes feljegyezni

Ha többen is hasonló gondolatokat társítanak valamihez, vagy hasonlóan értelmeznék valamit, azt érdemes rögzíteni

Ha úgy érezzük, hogy kirajzolódott valami fontos, ami meglepő, az előzetes feltételezésünkkel nem egyező, azt érdemes rögzíteni

FORMÁLJ KÖVETKEZTETÉSEKET!

A feldolgozás során sokszor maguktól is megszületnek azok a magyará-

zatok, melyek a megfigyelések közti összefüggésekre vonatkoznak, tovább vizsik a meglepő gondolatokat. Nem érdemes azonban elmulasztani azt, hogy a csapattal közösen, a megfelelő kereteket biztosítva rögzítsük ezeket a következtetéseket.

Mik a következtetések? A következtetések, melyeket keresünk, ok-okozati összefüggésre mutatnak rá. Magyarán azt adnak arra, ahogyan a világ (egy része) működik. Akkor igazán értékes egy kutatásból jövő következtetés, ha új dologgal tudja bővíteni a megértésünket. Ezekre a következtetésekre azonban sokszor jellemző az is, hogy utólag nyilvánvalónak, pofonegyszerűnek hatnak. Vagy éppen nagyon is ismert összefüggések, csak a problémánkkal, projektünkkel kapcsolatban még nem merült fel a relevanciájuk.

Ilyen következtetés például az, hogy amikor az emberek bosszúsak, mert sokat kell az orvosnál várakozniuk, a bosszúság nem csak az objektív várakozási időből fakad. A bizonytalanság, hogy mennyit kell még várni, vagy épp a várakozás körülményei növelhetik a várakozás szubjektíven megélt hosszát.

Olyan összefüggéseket keresünk, amelyek lehetőségeket rejtenek. Amelyekben érezzük a potenciált arra, hogy a korábbiaktól különböző megoldásokat hozzanak felszínre. A példánál maradva: a várakozással járó bosszúságra vonatkozó gondolat segíthet előrébb lépni,

ha a várakozási idő nem csökkenthető érdemben. Sok helyen ezért a sorszámkiadó jelöli a várható várakozási időt, és ezért kerülnek várakozásra kijelölt helyekre kényelmes ülőbútorok, tévé, újságok, gyermeksarok – vagy kapnak épp a várakozók kitöltendő nyomtatvány képében feladatot.

A csapattal a workshop-munkát folytassátok azzal, hogy a felírt megfigyelésekből, mintázatokból formáljatok 3-5, a fentieknek megfelelő következtetést. Összeköthettek megfigyeléseket, logikai kapcsolatokat kereshettek, csoportosíthattok. A megfigyeléseket párhuzamba állíthatjátok tényekkel, a probléma már ismert megállapításaival.

Írd le a változás elméletét!

Ezen a ponton már elég sokat tudunk a problématerőről, amiben mozgunk. Az eredeti felvetéshez, ötlethez képest tágabb és mélyebb a tudásunk. Tisztában vagyunk azoknak a főbb erőknek a működésével, melyekre hatást kell gyakorolnunk, ha valamilyen változást szeretnénk elérni.

A probléma megértésének fázisa után elérkezünk a megoldás kidolgozásának fázisába. A kettő közti átvezető lépésként érdemes felvázolni egy egyszerű gondolatmenetet, ami leírja, hogy milyen hatást szeretnénk elérni, és ehhez mely területeken, milyen feltételezésekkel élve avatkozunk be.

Az előző példát folytatva: A változás egy lehetséges elmélete az, hogy ha kényelmesebbé tesszük az orvoshoz érkezők várakozását, akkor ők elégedettebbek lesznek a várakozási idővel. Ez az elmélet arra a kutatási következtetésre épül, hogy a várakozási idő megítélése szubjektív – ugyanazt az időtartamot másként értékelhetjük attól függően, hogy mi történik közben.

A változás elméletét (illetve elméleteit, akár többet is) a csapattal közös workshopon állíthatjuk elő. Használjuk erre a következő sémát:

1. Ha azt csináljuk, hogy... (a terület, ahol beavatkozunk) – „ha kényelmesebbé tesszük az orvoshoz érkezők várakozását”
2. Akkor elérjük, hogy... (az elérendő, kiváltandó hatás) – „akkor a látogatók elégedettebbek lesznek a várakozási idővel”
3. Abból kiindulva, hogy... (a tanulság, amit a kutatásokból leszűrtünk) – „abból kiindulva, hogy a várakozási idő megítélése szubjektív és függ attól, mi történik várakozás közben”

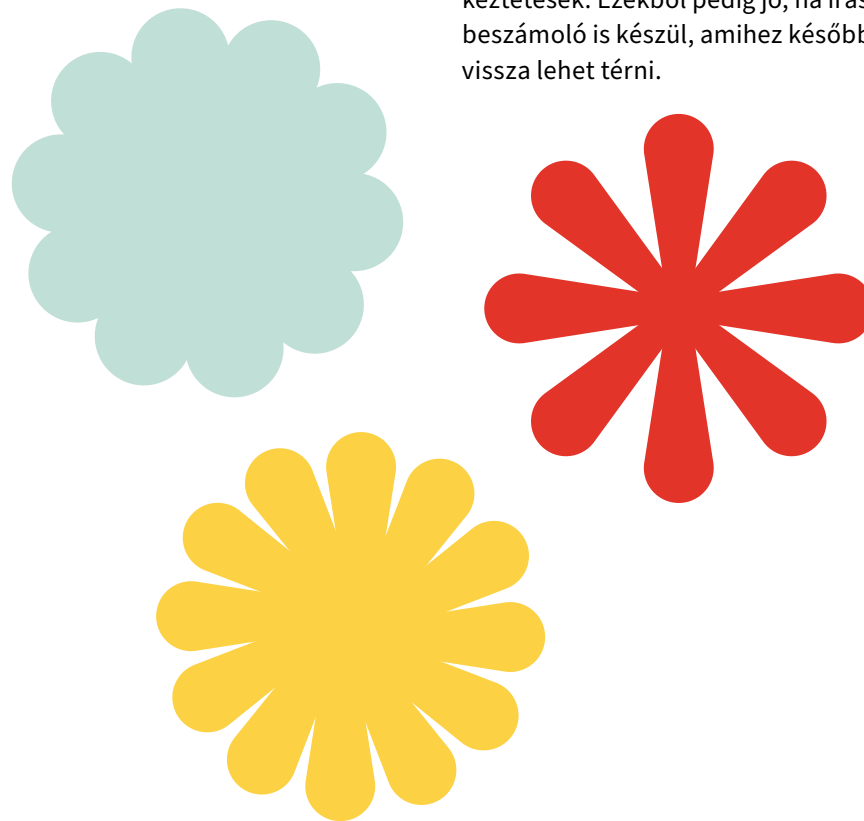
3.4.3.

Mire ügyelj?

A következőkben térünk rá arra, hogy konkrét megoldási ötleteket állítsunk elő. Sokszor előfordul, hogy már a kuta-

tások végzésekor vagy a tanulságok levonásakor megjelennek lehetséges megoldások a fejünkben (akár úgy, hogy más megoldást el sem tudunk képzelni). Ezeket a megoldásokat tegyük félre, és ne engedjük, hogy a következtetések közt vagy a változás elméletében megjelenjenek. Bár utóbbinál egészen úgy tűnhet, hogy helyük van (például: Hozzunk létre egy weboldalt, hogy elérjük, hogy...), valójában ebben a fázisban még mindig a probléma megértése, leszűkítése a cél. A megoldások kidolgozására is hagyjunk elég időt, illetve fordítsunk elég figyelmet!

Gyakori hiba még az, hogy a kutatási megfigyelések feldolgozására a csapat túl kevés időt fordít. A kutatás lefolytatása időigényes és fárasztó feladat, ami után az ember szívesen megpihen. Sajnos 1-2 hét kihagyás is elég lehet arra, hogy az interjúélményekből csak néhány fontosabb benyomás maradjon meg, ami jó jegyzetek és megfelelő feldolgozás nélkül felszínes, nyilvánvaló következtetésekhez vezet. A legjobb az, ha az interjúk befejezésének másnapján már összegyűlik a csapat a megfelelően hosszú workshopra, hogy megszülethessenek az értékes következtetések. Ezekből pedig jó, ha írásos beszámoló is készül, amihez később is vissza lehet térni.



3.5.

NEGYEDIK LÉPÉS: Próbálkozz, kísérletezz!

3.5.1.

Miért fontos?

Az előzőekben a problémafelvetéstől információgyűjtéssel és -rendszerezéssel eljutottunk a probléma újra keretezéséig. Már van képünk arról, hogy a probléma mely aspektusaival kívánunk foglalkozni és hogy milyen elvárásaink vannak a kidolgozandó megoldásokkal kapcsolatban. A két nagy fázis közül most lépünk át a probléma megértéséből a konkrét megoldás kidolgozásának fázisába.

A szolgáltatástervezés megoldáskidolgozása is célirányos lépésekből áll. Ezek a lépések biztosítják azt, hogy **a megoldás valóban a probléma beazonosított részére reagáljon**, hogy **sokféle megoldás közül válogathassunk** objektív szempontok szerint és hogy **ne építsünk semmit se feleslegesen**.

3.5.2.

Hogyan csináld?

FORMÁLJ KÉRDÉST AZ ÖTLETELÉSHEZ!

Az ötletelések, brainstormingok gyakran keltenek csalódást. Gyakran érezzük, hogy nem hoznak valóban jó ötleteket – és végül visszatérünk a kézenfekvő megoldásokhoz. Ezt minden esetben a nem jól feltett alapkérdés okozza. A jó ötletelés kulcsa a jó kérdésfeltevés és az, hogy a csapat tényleg a feltett kérdésre keresse a válaszokat.

A szolgáltatás-tervezésben az ötletelések megfelelő mederben tartásához gyakran használunk egy bizonyos kérdésformátumot, az úgynevezett „How Might We” kérdéseket. A tapasztalat szerint, ha úgy bocsátunk ötletelésre egy kérdést, hogy az a „hogyan tudnánk...” (angolul: “how might we”) szófordulattal kezdődik, az nagyban segít a résztvevőknek megvalósítható és célra fókuszáló ötleteket hozni.

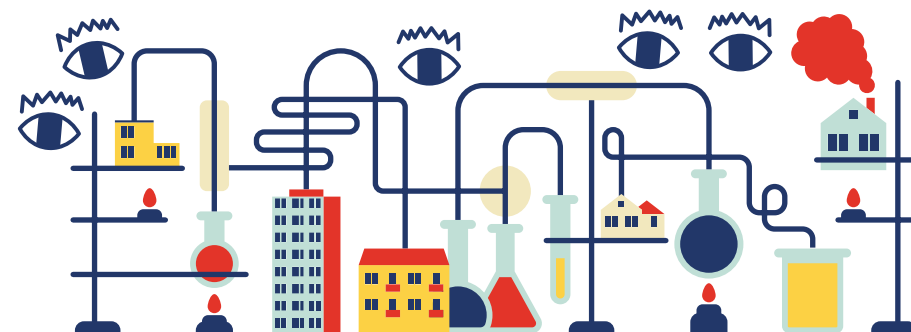
Az ötletelés tárgya minden esetben a megelőző problémafeltáró munkából adódik, konkrétan a rögzített következtetésekből, illetve a változás elméletéből. Érdemes tehát egy közös alkalmat szentelnie a csapatnak arra, hogy ezeket a „hogyan tudnánk” fordulat hozzáadásával ötletelésre viheto kérdésekké alakítsa. A korábbi példát folytatva: „Hogyan tudnánk kényelmesebbé tenni az orvoshoz érkezők várakozását?”. Ne feledjük, hogy ennek a kérdésnek a háttere, magyarázata a kutatási szakaszban gyökerezik. Vagyis a példa szerint tudjuk, hogy ha találunk jó megoldásokat a várakozás kényelmesebbé tételére, azzal csökkenthetjük a várakozási idővel kapcsolatos elégedetlenséget.

A „hogyan tudnánk” kérdés megfogalmazásakor fontos, hogy ne túl szűk, de ne is túl tág mozgásteret hagyjunk az ötletelésre. Ha túl specifikus a kérdés, akkor nem lesznek eltérő hatással működő ötleteink, elveszítjük ezen a ponton az új ötletek előállításában rejlő potenciált. Például: „Hogyan tudnánk

olvasnivalók kihelyezésével kényelmesebbé tenni az orvoshoz érkezők várakozását?” – ez a kérdés már csak a megvalósításban hagy mozgásteret. Ha viszont túl általános a kérdés, az megbénítja az ötletelést a lehetőségek túl széles horizontjával. Például: „Hogyan tudnánk elégedettebbé tenni az orvoshoz érkezőket?” – ez a kérdés csak több kérdést generál és olyan sok lehetséges eltérő mechanizmusú, eltérő feltételezésekre alapozott, eltérő mértékű megoldásra nyit, ami kezelhetetlenné teszi az ötletgyűjtést. **A kellően leszűkített, de egyszerre elég tágan megfogalmazott kérdés úgy inspirál, hogy közben kereteket szab és korlátoz.**

SZERVEZZ ÖTLETELÉST!

A megfelelő alapkérdéssel már nem nehéz eredményes ötletelést szervezni. Válassz egy időpontot, amikor a csapat tagjai ráérnek – meghívhatsz egy-két embert még, akik lazábban kapcsolódnak hozzáatok. Sokszor segít, ha bekapcsolódik néhány „külsős” is. A leghat-



konyobbak akkor lehetnek, ha legalább 3, legfeljebb 7-8 fő vesz részt.

Írd fel egy táblára a megfogalmazott „hogyan tudnánk” kérdést (vagy kérdéseket), és röviden elevenítsd fel a kérdés hátterét, a kutatási következtetést, amin alapszik. Ezután a következők betartásával kezdjétek el gyűjteni az ötleteket a kérdésre válaszul:

A lényeg a mennyiség! A cél, hogy minél több ötletet gyűjtsetek össze, az ötletek minőségével, megvalósíthatóságával itt még nem kell foglalkoznotok

Bátorítsátok a vad ötleteket! Sokszor az elszálltnak tűnő ötletek hoznak áttörést. Átalakítva, vagy más ötleteket inspirálva bármi hasznos lehet

Építsetek egymás ötleteire! Szuper, ha valaki egy korábbi ötletet gondol újra, vagy jut róla eszébe valami egészen más

Nincs rossz ötlet! Ne menjetek bele az ötletek kritizálásába, a megvalósítás részleteinek megbeszélésébe. Lesz rá később mód, most koncentráltok a mennyiségre

Maradjatok fókuszáltak! Maradjatok az alapkérdés adta keretben, ne kalandozzatok el. Nyugodtan zárjatok le bármilyen más irányba vezető beszélgetést az ötletelés közben

Rögzítsétek az ötleteket címszavak szerint, hogy később felidézhetőek legyenek

Az ötleteket többféleképp gyűjthetitek. Egy konkrét metódus, ami bevált már a Hivatalban: a brainwriting. Kezdjétek az ötletelést magatokban, egyéni munkaként. Mindenki kapjon 5-10 post-itet és 5 perc alatt írjon fel rá minél több ötletet. Mindenki dolgozzon csendben, egyszerre. Ha letelt az 5 perc, egymás után mindenki mondja el az ötleteit (erre fejenként összesen 2 percet hagyjatok) és helyezzétek a post-iteteket egy táblára. Ezután következhet egy újabb ugyanilyen kör, immár mások ötleteivel inspiráltan. Ezt folytathatjátok addig, míg már nem jelennek meg újabb ötletek.

ALKOSS KONCEPCIÓKAT!

Az ötletelések célja az, hogy nagy mennyiségű különböző megoldási lehetőség kerüljön felszínre. Az ötletek itt még kiforratlanok, a megvalósítástól távol állnak. Az ötletelést követően ezért az ötletekből koncepciókat kell formálni. A koncepciók a néhány perc alatt bedobott ötleteknél jobban átgondoltak és teljesebbek. **A koncepciók a megvalósításhoz szükséges néhány alapvető kérdésre is rendelkeznek válasszal.** A koncepciókat már lehet prezentálni vezetőknek, tesztelni emberekkel.

Ahhoz, hogy az ötletekből koncepciókat kapjatok, tegyétek a következőket:

1. Rendezzétek az ötletelésen gyűjtött ötleteket! Ha vannak hasonlóak, azokat rendezzétek össze!
2. Gyűjtsétek egybe azokat az ötleteket, amelyek jól kiegészítik egymást, vagy amelyek együtt alkothatnak erős koncepciót!
3. Válasszátok ki azokat az ötletcsoportokat, ötleteket, amelyeket a leginkább erős megoldásnak láttok, legfeljebb 6-7 darabot!
4. Adjatok nevet minden egyes csoportnak – koncepciónak!
5. Készítsetek egy rövid leírást minden egyes koncepcióról!
6. Írjátok le minden koncepcióhoz, hogy milyen értéket állít elő a városlakó számára, és hogy milyen értéket állít elő a hivatal számára!
7. Írjátok le azt is, hogy mik azok a legfontosabb dolgok, amik szükségessé a koncepció megvalósításához! Lehetnek ezek erőforrások, jóváhagyások, belső vagy külső szereplők bevonása, tőlük való függés is.
8. Írjátok le azt is, hogy mitől lesz sikeres a koncepció!

Természetes, ha az ötletek formálódnak, csiszolódnak a koncepcióalkotás során. Az sem gond, ha némely koncepcióhoz nem tudtok a fenti fontos kérdé-

sekre válaszolni. Könnyen kiderülhet már itt, hogy egy jónak tűnő ötlet valójában gyenge lábakon áll és túl hiányos ahhoz, hogy tovább lehessen gondolni. Nem gond, ha a folyamat során csökken a koncepciók száma.

VÁLASZD KI A MEGVALÓSÍTANDÓ KONCEPCIÓT!

A koncepciók a későbbiekben tovább haladnak a megvalósítás útján. Előfordulhat azonban, hogy még annyi koncepció van versenyben, hogy valamilyen módon dönteni kell: melyeket vizsgáljunk tovább és melyeket ne. **Ebben segíthet az, ha a koncepciókat rangsoroljuk a megvalósíthatóságuk nehézsége és a várt hatás szerint.** Használjátok ehhez a Hatás/ Ráfordítás (“Impact-Effort”) mátrixot! A mátrix egy egyszerű koordináta-rendszer. Az egyik tengelye a koncepcióba fektetendő munka, a megvalósítás bonyolultsága, nehézsége. A másik tengelye pedig a várható hatás foka. Lehet tehát egy ötlet nehezen megvalósítható és nagy hatású, nehezen megvalósítható és kis várható hatású, könnyen megvalósítható és kis hatású, könnyen megvalósítható és nagy hatású. A legjobb ötletek ez utóbbiak: könnyen megvalósíthatóak és a probléma megoldásában nagy hatást érhetünk el velük. Koncentráljunk azokra az ötletekre, amelyek ebbe a kategóriába esnek! A többi kategóriába eső ötleten még dolgoznunk kell. A nehezen megvalósítható koncepciók kapcsán elgondolkodhatunk



azon, hogy hogyan lehetne őket egyszerűbben megvalósítani. Az alacsony várható hatással bíró koncepciók esetében pedig azon, hogy hogyan lehetne megnövelni a hatásukat.

A mátrix segítségével válasszuk ki azokat a koncepciókat, melyeken továbbra is dolgozni szeretnénk. Szűrjük ki azokat, amelyeknek túl alacsony a várható hatása vagy túl bonyolult lehet megvalósítani. Hagyjunk annyi ötletet, amennyinek a tesztelésére, bemutatására még van erőforrásunk.

KÉSZÍTS PROTOTÍPUST!

Van, ami elméletben jól működik, gyakorlatban pedig rosszul. Kiábrándító, amikor hosszas fejlesztés után, sok időt és pénzt ráfordítva derül ki az, hogy egy megoldás

a gyakorlatban nem működik. A prototípuskészítés célja az, hogy a ráfordítások csökkentésével lehessen többet megtudni arról, hogy egy koncepció beválthatja-e a hozzá fűzött reményeket.

A prototípus egy koncepció kézzel fogható, kipróbálható korai formája. Részleteiben lehet elnagyolt, elképzelhető, hogy valójában nem is működik, viszont arra alkalmas, hogy a koncepció mögött rejlő feltevések közül egyet vagy többet a valóság próbájának vessen alá. A prototipizálás a prototípus készítésének és a tesztelés megtervezésének folyamata.

A prototipizálás egy kísérlet megtervezése és végrehajtása.

Prototipizálni bármilyen újítást lehet. Készülnek prototípusok használati tárgyakból, szoftvertermékekből, folya-

matokból, szolgáltatásokból. Lehet prototipizálni szervezeti struktúrát, jogszabályokat is.

A prototipizálás fontos lépés, mert:

A prototipizálás során a csapat jobban megérti a koncepció működését. Körüljárja azt, hogy hogyan fognak emberek találkozni a szolgáltatással, milyen érzés lesz számukra használni azt. A megvalósítással kapcsolatos kihívásokkal kezd foglalkozni, így sok implementációs kérdésre választ talál.

A prototipizálás kommunikációs eszköz is. A prototípust használva, megélve, megérintve a csapattagok, vezetők könnyebben tudnak konstruktív visszajelzést adni, a fejlesztés további irányairól beszélgetni.

A prototipizálás lehetővé teszi a koncepció felhasználói tesztelését. A csapat közvetlen visszajelzést gyűjthet a prototípus segítségével azoktól, akiknek a szolgáltatás készül.

Prototípus készítéséhez tegyék a következőket:

1. Rögzítsétek, hogy mit szeretnétek tanulni a prototípus tesztelése során. Egy új dolog létrehozásakor rengeteg feltételezéssel élünk. Ezek között vannak olyanok, amik a sikeresség szempontjából elengedhetetlenek. Azonosítsátok és írjátok fel ezeket.

2. Készítsetek tervet a tesztelésre. Mit tartalmazzon a prototípus, amivel az előző pont feltételezései letesztelhetőek? Kik lesznek a tesztalanyok (akik a későbbi felhasználókat képviselhetik) és hogyan közelítitek meg őket?

3. Készítsétek el a prototípust. Néhány lehetséges formátumot bemutatunk az alábbiakban.

Néhány lehetséges prototípusformátum:

Papír prototípus. Használhattok nagyméretű táblákat, füzetlapokat vagy kártyákat. Rajzoljatok, írjatok rá. De ne illusztrált leírást készítsétek, hanem olyan felületeket próbáljatok meg vázolni, ami hasonlít azokra, amiken keresztül a felhasználó találkozik majd a szolgáltatással.

Például egy pályázati kiírás ötletét prototipizálhatjátok a pályázat igénybevitelére létrehozott weboldal vázlatával. Ezen helyeztetek el valódi szövegeket és sematikus rajzokat, amit megmutatva valakinek, értelmezhetővé válik a pályázat ötlete, működése.

Élőszereplős szerepjáték. Egy színházi darabhoz hasonlóan tervezétek meg a szerepeket és azt, hogy az egyes szereplők mit csinálnak, hogyan reagálnak. Ez a formátum jól használható például új ügyfélszolgálati működés tesztelésére vagy háttérfolyamatok modellezésére.

Képregény. Készítsetek képregényt a felhasználó szemszögéből! Nincs szükség művészi rajzokra, ebben az esetben is az a fő, hogy a koncepció a szükséges részletekkel gazdagodhasson, így élményszerűen átélhető legyen.

Ez a formátum jól használható történetek elmesélésével folyamatok bemutatására. Például egy új szolgáltatás igénybevételének teljes folyamatára – kezdve az igényléstől a fizikai történésekig.

TESZTELD A PROTOTÍPUST ÉS ÉRTÉKELD AZ EREDMÉNYT!

1. Folytassátok le a teszteket valódi felhasználókkal! A mélyinterjúkhoz hasonlóan nincsen szükség nagy mennyiségű tesztre, a teszteken is inkább a mélyebb megértés, a viszonyulások feltérképezése a cél.
2. Beszéljétek meg a tesztek tanulságait, és módosítsatok a koncepción! Nem baj, ha a teljes koncepció, vagy bizonyos elemei nem bizonyulnak működőképesnek. A prototipizálás célja éppen az, hogy a fejlesztés korai szakaszában legyen mód jobbá tenni vagy teljesen elvetni egy koncepciót.

3.5.3.

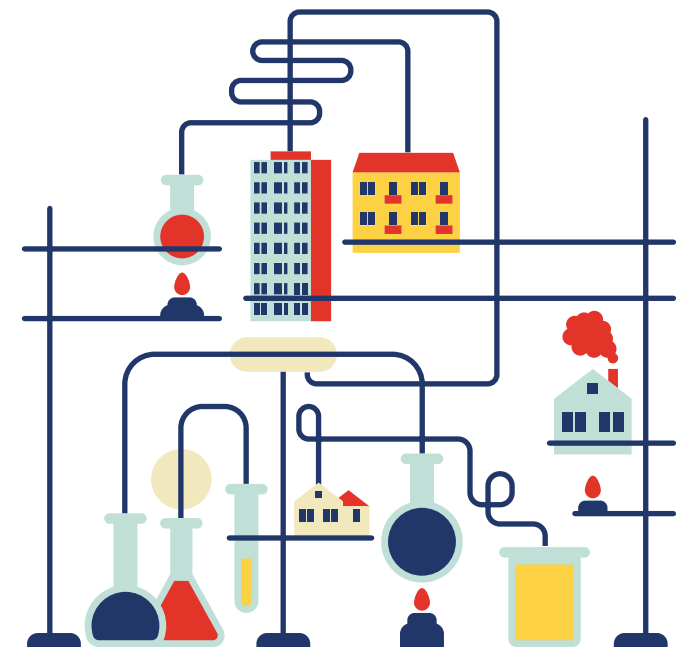
Mire ügyelj?

Ne ragaszkodj túlzottan egy ötlet-hez vagy koncepcióhoz! Megecsik, hogy „beleszeretsz” egy ötletbe – vagy mert nagyon frappánsnak tűnik, vagy mert egy tekintélyes személytől érkezik, vagy mert a problémafeltárás alapján magától értetődik. Ez a fejezet abban segít, hogy jobban megismerd a lehetséges megoldások halmazát, majd olyan megoldást válassz, ami valós tapasztalatok alapján jól működhet. Ehhez nyitottságra van szükség. A folyamat közben sokat változhat egy ötlet – vagy akár kiderülhet az is, hogy más ötletet kecsegtetőbb lenne megvalósítani.

Hosszadalmasnak tűnhet az ötletelésre és a prototipizálásra is külön időt dedikálni. A valóságban azonban éppen azok a projektek hosszabbak, amik nem ennyire fókuszált tervezői folyamattal készülnek. Azokat az apró döntéseket, amiket a csapattal közösen egy-egy részletre vonatkozóan meghoztok (például a prototípus működésének kitalálásakor), másfajta tervezéskor is meg kell hozni. A fenti lépésekkel sok egyeztetést, szinkronizálást, mellékvágányt megspórolhat a csapat, miközben elkerülheti annak a kockázatát is, hogy csak a fejlesztés legvégén derül ki, ha valami félrecsúszott.

A prototípustesztelés, ahogy a korábban taglalt mélyinterjú is, félelmetesnek tűnhet. Viszont mindkét eszközhöz is csak kíváncsiságra, elhivatottságra és empátiára van szükség, a menet közben szerzett gyakorlattal pedig könnyen elvégezhető. Ha valóban van arra motiváció, hogy megértsétek, mit gondol egy városlakó, és valóban neki szeretnétek egy jó megoldást kialakítani, élvezni fogjátok ezt a munkát.

A prototípuskészítés kapcsán gyakori félelem még az, hogy művészi képességek vagy speciális technikai tudás kell hozzá. A legfontosabb a prototípusokkal kapcsolatban viszont nem ez, hanem az, hogy tudjuk, mit szeretnénk tesztelni, hogy mire vagyunk kíváncsiak. Ha ez megvan, akkor nem nehezebb egy prototípust elkészíteni, mint egy fotóalbumot egy szülinapi zsúrról.



3.6.

ÖTÖDIK LÉPÉS: Készítsd elő a megvalósítást!

3.6.1.

Miért fontos?

A korábbi lépéseken túljutva a tervezéssel járó feladatokat fokozatosan felváltják a megvalósítás feladatai. **A tervezés akkor sikeres, ha a megvalósításhoz jó alapot ad, a felmerülő kérdéseket a tervezés eredményei segítségével meg lehet válaszolni.**

A tesztelt, javított koncepció birtokában van még néhány olyan lépés, melylyel a megvalósítást gördülékenyebbé tehetjük. A megvalósítás egyik nagy kihívása a koncepció kommunikációjához tartozik. Egy nagy szervezetben sok emberrel kell megosztani egy ötletet, és mindenkinek lehetnek kérdései, kérései, javaslatai azzal kapcsolatban. Egy másik nagy kihívás az erőforrások megtalálásához, megszerzéséhez kötődik. A szolgáltatástervezés mindig valami olyasmi létrehozásáról szól, ami korábban nem létezett,

ezért a megvalósításnak általában nincsenek bejáratott újtjai, alapértelmezett felelősei.

3.6.2.

Hogyan csináld?

KÉSZÍTS PITCH PREZENTÁCIÓT!

A “pitch”, azaz egy rövid, tömör, könnyen érthető bemutató egy olyan típusú prezentációs eszköz, amely egy koncepciót magyaráz el döntéshozóknak. Fő célja az, hogy meggyőzze őket arról, hogy a koncepciót érdemes megvalósítani. Egy koncepció megvalósításakor számos esetben van szükség arra, hogy különböző hátterű és pozíciójú emberek megértsék a munka lényegét. Egy jól összeállított prezentáció képes arra, hogy ezeket az embereket közös nevezőre hozza, és segítsen abban, hogy mindannyian ugyanazt lássák a koncepcióban.



A megvalósításban sok olyan akadály felmerülhet, amikre változtatásokkal kell reagálni. Ha van olyan dokumentum, ami könnyen érthetően rögzíti a koncepció lényegét, az segíthet, hogy az ne vesszen el a változtatások során.

Egy jó pitch prezentáció legfontosabb részei:

A háttér. Mit érdemes tudni a probléma megértéséhez? Mi a probléma-felvetés története? Milyen tények, kontextus veszi körül a problémát?

A probléma. Mi a probléma, amit megoldotok? Mi az a helyzet, amit szeretnétek megváltoztatni? A tágabb problémán belül melyik az a részprobléma, amivel foglalkoztok?

A megoldás. Hogyan oldjátok meg a problémát? Mik a megoldás legfontosabb elemei? Milyen eredményt vártok el a megoldástól?

A mechanizmus. Miért működik a bemutatott megoldás? Mi a hajtóereje, a működési logikája a megoldásnak, ami biztosítja, hogy a kívánt hatást a kívánt nagyságrendben elérje a megoldás?

A prezentáció egyes részeiben a korábban elvégzett munka (kutatás, koncepcióalkotás) eredményeit mutatjátok be. Nincs szükség arra, hogy új információkat állítsatok elő, ez a feladat a meglévő információk rendezéséről, megfogalmazásáról, becsomagolásáról szól.

A pitch prezentációk akkor a leghatásosabbak, ha nem hosszabbak 10 diánál, a diákon pedig lehetőleg kevés információ, egy-egy gondolatmenet szerepel csak. Az a nehézség az elkészítésükben, hogy a lehető legtömörebben, leglényegretörőbben, a megértéshez szükségtelen részeket elhagyva, a fontos elemeket hangsúlyozva mutassunk be egy koncepciót.

ÍRD LE, HOGY MIRE VAN SZÜKSÉG A MEGVALÓSÍTÁSHOZ!

A kidolgozott megoldás magában foglalhatja új szolgáltatás felállítását, jogszabály vagy normatív utasítás alkotását, kommunikációs kampány indítását, digitális felületek fejlesztését, események szervezését stb. Időbe és sok befektetett munkába kerül, míg a felhasználók találkozhatnak az új megoldással, illetve míg az új megoldás kifejti az elvárt hatást.

Ezt a munkát jellemzően nem csak a tervezésben legaktívabban részt vevő belső csapat, hanem sok más szereplő is végzi. Ezen a ponton szükségessé válik tehát az, hogy a koncepció belső kapcsolódásait is feltárjuk, rögzítsük és kommunikáljuk. A csapattal közös workshop keretében készítsetek listát az elvégzendő feladatokról, a leszállítandó elemekről és arról, hogy kinek a munkájára, milyen egyéb kompetenciákra, milyen feltételek megvalósulására számítok az egyes elemek esetében.

CSINÁLJ ÜTEMTERVET!

Ahhoz, hogy a koncepciótok életre keljen, megvalósítási tervre van szükség. Mindenkinek, akinek a munkájára vagy jóváhagyására számítok, ismernie kell ezt a dátumokkal vázolt tervet, hogy a feladataival kalkulálhasson.

A dátumok kijelölése, rögzítése ugyanakkor egy szimbolikus lépése is a tervezésből a megvalósításba való átmenetnek. A dátumok elvárásokat és elköteleződést teremtenek, szorosabbra fűzik az együttműködők közti kapcsolatot.

Készítsd el először a csapattal közösen a feladatok listáját a tervezett határidőkkel, megjelölve az egyes feladatok felelőseit és a főbb mérföldköveket. Ezután mutasd meg a listát minden érintettnek. Beszéljétek át a lehetséges akadályokat, nehézségeket, módosítsátok és rögzítsetek közösen a határidőket. Az ütemterv bemutatása könnyebb, ha vizuális – vagyis nem csak egy listában olvashatók a dátumok, hanem például egy naptáron követhetőek is az egyes lépések. A határidők kialakításakor vegyétek figyelembe azt, ha más projekteken is dolgoztok, vagy ha valamihez utasításban, jogszabályban rögzített határidő tartozik. Az ütemtervben rendeljétek a mérföldkövekhez bemutatókat, jóváhagyási pontokat, ahol a döntéshozókkal mindekképpen kapcsolatba kerültök.

3.6.3.

Mire ügyelj?

Egy koncepciót sokféleképpen lehet megvalósítani. A gondosan előkészített koncepciók esetében nagy csábítást jelent az, hogy a megvalósítás a lehető legkiterjedtebb legyen. Hogy a koncepcióhoz kötődő legtöbb ötlet valósuljon meg, és a lehető legtöbb embert érjük el az új megoldással. Ez azonban sokszor vezet túl hosszasan elnyúló megvalósításhoz, vagy ami még rosszabb, a koncepció források hiányában elsüllyed. Ezért a megvalósítás során **érdeemes úgy készülni, hogy a koncepció a lehető legtömörebb tartalommal, a legfontosabb funkciókkal valósuljon meg elsöre** – és lehetővé tenni, hogy a jövőben, ha működik a koncepció, bővíthető, felskálázható legyen. A megvalósítás előkészítése során gondolkodjatok úgy, mint a prototipizálásnál! A koncepció kulcsfontosságú elemeire koncentráljatok, és hagyjátok a többi egy későbbi fázisra.

A megvalósítás előkészítésében fontos szerepe van a kommunikációnak. A pitch prezentáció azért készül, hogy annak segítségével kommunikáljatok a koncepcióról. Az ütemterv és az kapcsolódások listája is tulajdonképpen a koncepciót mutatják be, más szemszögből. A megvalósulás követelménye a megfelelő vezetői elköteleződés, ezért törekedj arra, hogy a koncepcióalkotás után

a **lehető legtöbb fórumon, a lehető legtöbbször bemutassátok a megvalósítandó koncepciót**. Fontos, hogy minden érintett közös nevezőn legyen a törekvéseitekkel kapcsolatban.

Végül, ne feledkezzetek meg azokról a megvalósítás előkészítésekor sem, akik számára tervezték. A megoldások nem tud hatást kifejteni, ha nem jut el az emberekhez. A megvalósítási tervnek rendelkeznie kell arra vonatkozó válaszokkal, hogy hogyan tud a koncepció valódi hatást kiváltani – és ehhez hogyan kerül kapcsolatba mindazokkal, akiknek az életére hatást szeretnétek gyakorolni. Gyakori probléma az, hogy a jónak tűnő ötlet végül kevés embert ér el. Ezt a problémát sokkal nehezebb menet közben vagy utólag (legtöbbször médiafelület vásárlásával) ad hoc megoldani. Az nem gond, ha tudatosan és tervezetten először kevés résztvevővel indul el egy program, majd a koncepció csiszolásával idővel tágul a kör (ez is lehet egy válasz arra, hogy végül hogyan váltja ki a program a kívánt hatást a kívánt mértékben). Az már nagyobb gond, ha a terv egyáltalán nem tér ki arra, hogy mikor, kik és hányan fognak kapcsolatba kerülni a szolgáltatással. **Legyen a terv része az, hogy a kívánt hatás eléréséhez hogyan juttok el megfelelő mennyiségű emberhez!**

3.7.

HATODIK LÉPÉS:

Koncentrálj a hatásra!

Miért fontos?

Sok energia, idő és pénz befektetésével hozunk létre és működtetünk szolgáltatásokat. Gyakran az erőfeszítések olyan megterhelőek, hogy azt gondoljuk, a sikerességet az jelenti, hogy egyáltalán valamit el tudunk indítani vagy fenn tudjuk azt tartani. Adott esetben sikernek értékeljük, ha a szolgáltatás működése törvényes, vagy azt, hogy nem érkezik rá panasz.

A sikeresség megítélését azonban érdemes más alapokra helyezni. A sikerességet érdemes a kívánt hatás eléréséhez kötni.

Azért fontos ez, mert **a sikeresség megítélése alapozza meg a szolgáltatásunkkal, projektünkkel kapcsolatos jövőbeli döntéseket.** Beleértve azokat is, melyek a további fejlesztésekről vagy új projektek elindításáról, korábbiak lezárásáról szólnak. Ezeket a döntéseket akkor lehet megalapozottá és minden

érintett számára átláthatóvá, kiszámíthatóvá tenni, ha a sikerességnek objektív, mérhető indikátorai vannak.

A tervezett koncepció megvalósítása-kor tehát a hatás elérését kell számokkal leírható indikátorokon keresztül megfogalmaznunk, majd ezeknek a számoknak a nyomon követését lehetővé tennünk.

3.7.2.

Hogyan csináld?

DEFINIÁLD A SIKERKRITÉRIUMOKAT!

A változás elméletének felidézése segíti a munkátokat. A változás elméletének sémája tartalmazza az elérendő célt (a kiváltani kívánt hatást) és azt a tevékenységet, amit ennek érdekében elvégezzünk. A legfontosabb indikátorok az elérendő célhoz kötődnek, de ahhoz, hogy a változást értékelni tudjuk, szükség van a tevékenységeket jellemző adatok gyűjtésére is.



A korábbi példát folytatva: ha a koncepciónk az, hogy az orvosnál várakozást a várható sorra kerülési idő feltüntetésével próbáljuk meg kevésbé frusztrálóvá tenni, a kiváltandó hatás az, hogy a várakozók frusztrációja csökken. Ezt mérhetjük például úgy, hogy minden várakozó távozáskor nyilatkozik arról, hogy megítélése szerint hosszú volt-e a várakozási idő. Megkérdezhetjük azt is, hogy hogyan érezte magát várakozás közben. Ha a kérdést még a változtatás előtt megkezdjük, lesz összehasonlítási alapunk. Ugyanakkor lehetnek a koncepció működésével kapcsolatos egyéb indikátoraink is. Például, hogy milyen pontosan sikerült megbecsülni a várakozási időt, vagy hogy a várakozók mekkora része vette észre a kihelyezett információt. Így azt is észlelhetjük, ha a koncepció megvalósításába csúszott hiba (ha mondjuk kevesen lát-

ták a kihelyezett információt, az gátolhatja a hatás érvényesülését).

Amikor listázzátok a nyomon követhető indikátorokat, **különböztessétek meg köztük azokat, amelyek az elérni kívánt hatásra vonatkoznak, és azokat, amelyek a mechanizmus hatékonyságát jellemzik!**

Az indikátorok kiválasztása azonban csak a megfelelő értékelőrendszer egyik eleme. Ahhoz, hogy tudjuk, az indikátorok értékei jók-e, valamihez viszonyítanunk kell őket. Ezért érdemes az indikátorokhoz célértékeket is rendelni – ezek alapulhatnak más hasonló programokon, aktuális értékeken, viszonyíthatjuk őket a befektetett energiához, pénzhez. A célértékeket időről időre (évente) vizsgáljátok felül!

A definiált sikerkritériumokat vitassátok meg a döntéshozásban részt vevőkkel is. Így biztosítható az, hogy az egyes különálló projektek, szolgáltatások mérése szinkronban legyen (ha van átfedés, akkor ugyanazokat a metrikákat alkalmazva), és az, hogy minden döntéshozói szempont számosítható és a projektben részt vevők számára ismert legyen.

ÉRTÉKELD A MEGOLDÁST!

A siker kritériumai és az indikátorok jó esetben egyszerűen hozzáférhető és mérhető számok. Egy étterem egyik sikert mérő indikátora például a naponta termelt bevétel. Ha megfelelő a mérés módszertana, ez a szám valós időben mutathatja az étterem gazdasági teljesítményét. Az elmozdulások (vagy épp az el nem mozdulások) okainak megértéséhez ugyanakkor több más indikátorra, információra és az adatok megfelelő feldolgozására van szükség. Érdemes lehet például összefüggéseket keresni a bevétel és a változó menülap, a vendégek értékelései vagy a reklámtevékenység közt.

Arra van tehát szükség, hogy a **definiált indikátorok nyomán felvett adatokat időről időre értékeljük**. Egyes értékeléseket érdemes akár néhány hetente elvégezni, másokat esetleg csak évente.

Határozzátok meg a csapattal közösen, hogy mely indikátorokat mikor, illetve milyen sűrűn vizsgáltok meg. Próbáljatok meg már rövid távon is mérhető

indikátorokat definiálni – akkor is, ha a kívánt hatás elérését csak hosszabb távon várjátok.

Értékeléskor készítsétek prezentációt a figyelembe vett indikátorokról, lehetséges (vagy megvizsgált okokról) és módosítási javaslatokról.

3.7.3.

Mire ügyelj?

Ne téveszd össze az eredmények mérését a működési mechanizmusra vonatkozó indikátorokkal! Leginkább akkor fordul elő, hogy összekeverednek ezek, ha egy szolgáltatás/fejlesztés valódi célja, stratégiai illeszkedése nem világos azok számára, akik azt megvalósítják. Ez a kezdeményezések félrecsúszásához, a projektek széteséséhez vezethet. A szolgáltatástervezés korábban taglalt lépéseit követve ennek a valószínűsége is csökkenthető.

A mérésre fordított energia legyen arányos a projekt méretével, jelentőségével! Ha sok tízezer embert érint valami, a média érdeklődésének közepontjában áll, és sok tízmillió forintot költünk el rá, akkor miért ne férhetne bele az, hogy a sikeresség mérésére akár külön folyamatokat és emberi erőforrást dedikáljunk? Ha viszont egy kisebb fejlesztésről van szó, elég lehet akár egy vagy két indikátor automatikus rögzítése is.

Ne tartsatok attól, ha kiderül valamiről, hogy nem váltja be a hozzá fűzött reményeket! Tartsátok meg a kísérletező szellemiséget, amire a prototípusalkalmazáskor építettetek. Ha az adatok azt mutatják, hogy valami nem a tervezeteknek megfelelően alakul, ne féljétek meg a változtatást. Ne titkoljátok el az eredményeket vagy változtatásokat a mérési módszereken azért, hogy jobbnak tűnjön valami. **Minden egyes tervezési folyamat tanulás is egyben**, amiben pótolhatatlan értéket képvisel a tudás, amit közben szerzünk.

Végül: az ebben a fejezetben olvasottakat bátran alkalmazzátok már létező szolgáltatásokra is. Nem is hinnéd, mennyi olyan szolgáltatás vagy interakció létezik világszerte, ami az eredeti céljától régen eltávolodott, feleslegessé vált, viszont megfelelő értékelés hiányában megmaradt. **Sokszor az is előrelépést hozhat, ha megszüntetünk szükségtelen folyamatokat, szolgáltatásokat.**



3.8.

HETEDIK LÉPÉS: Merülj el a megvalósításban!

Sok sikert kívánunk a megvalósításhoz!

Minél gondosabb a tervezés és az előkészítés, annál gördülékenyebb a megvalósítás. Ugyanakkor természetesen mindig felmerülhetnek váratlan kérdések, megváltozott körülmények. Az akadályok leküzdésére fogadd meg két utolsó tanácsunkat:

1. Ne felejtkezz meg a tervezési folyamat elvárt eredményeiről! Az akadályok hatására a megvalósításban sokszor kötünk kompromisszumokat. Úgy köthetünk jó kompromisszumokat, ha azokat szembesítjük a tervezési folyamat eredményeivel. A változtatás révén nem sérül az értékteremtés? Nem módosul a változás elmélete? Összhangban van az új gondolat azzal, amit a felhasználókról tudunk? Tegyétek fel ezeket a kérdéseket, amikor döntötök valamiről a megvalósítás során!
2. Ne habozz visszatérni a tervezés eszközeihez! A szolgáltatástervezés eszköztára mindig rendelkezésedre áll. Ha a megvalósítás során valamiről nincsen információ, gyorsan elvégezhetek egy újabb kutatást. Ha módosult a koncepció, azt ismét letesztelhetitek egy prototípus segítségével.

3.9.

KÉRJ SEGÍTSÉGET, HA SZÜKSÉGES!

A kézikönyv mögötti törekvés az, hogy a Hivatalban zajló munkát nagymértékben megváltoztassuk. Szeretnénk a korábbiaktól eltérő eredményeket elérni, azért az eddigiektől eltérő módszereket vezetünk be. Az eltérő módszerekhez sokak számára ismeretlen feladatok, újfajta dinamikák tartoznak. Ezek átültetése a mindennapokba nem megy egy csapásra. **Természetes az, hogy akár egy-egy új lépés is kivitelezhetetlennek tűnik,** különösen, ha sokáig követtünk „bevált recepteket”, vagy a mindennapi feladatok mellett úgy érezzük, nem jut másra idő.

Ezért fontos elmondanunk, hogy a kézikönyvben leírtak nem támasztanak azonnali elvárásokat. A Hivatal kis lépésekben haladva, a szükséges szakértői segítséget és erőforrásokat biztosítva fog projektenként, területenként eltérő ütemben megújulni.

A kézikönyv az első lépés: biztosítja azt, hogy a hivatali emberközponturny szolgáltatástervezésre vonatkozó tudás a Hivatal minden dolgozója, a projektek gazdái,

a szolgáltatási szerződéseket megkötők számára elérhető legyen. A későbbiekben képzéssel, mintaprojektek felépítésével és szervezeti változásokkal fogjuk biztosítani azt, hogy minél több területen megjelenhessenek az összefoglalt eszközök, folyamatok.

Addig is, saját projektek önálló elindításában bátran kérj segítséget a Digitális Szolgáltatások Osztályától! A segítségkérés mélysége a projektedtől függően többféle lehet:

Beszélgessünk a szolgáltatástervezésről elméletben, a módszerek háttéréről általánosságban? Segítünk megérteni az ebben a kézikönyvben szereplő gondolatokat.

Vázzoljuk fel közösen a projektedhez tartozó tervezési feladatok menetrendjét? Segítünk kiválasztani azokat az eszközöket, amik a leginkább segíthetnek a céljaid elérésében.

Levezényeljük egy workshopodat? Segítünk megismerni a workshopoknál leírt hatékony közös alkotás dinamikáját.

Tervezzük meg közösen egy lépés tennivalóit vagy véleményezzük az általatok összeállított anyagokat (például kutatási tervet)? Segítünk odafigyelni a részletekre, és gondoskodunk arról, hogy a gyakorlatban is használható legyen az eszköztár.

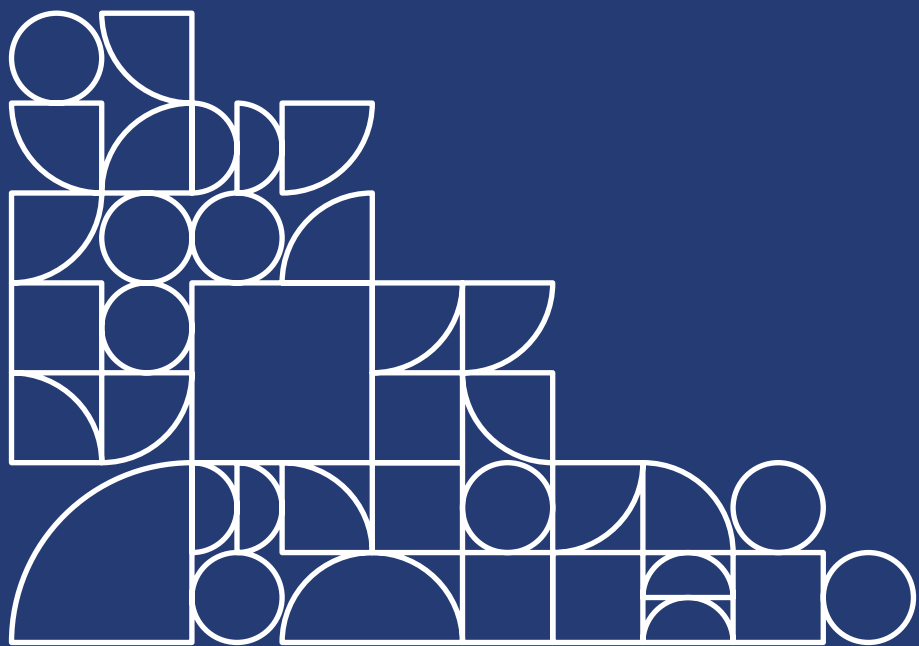
Dedikáljunk egy szolgáltatás-tervező kollégát a projektedhez? Végig kísérünk a teljes tervezési folyamatban, segítünk a komplett projekt megszervezésében is.

Keress minket!



4.

Irodalom



NYC Civic Service Design Tools + Tactics

<https://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/>

Designing for Public Services: a practical guide

https://media.nesta.org.uk/documents/nesta_ideo_guide_jan2017.pdf

Futuregov Service Transformation Cookbook

<https://docs.google.com/document/d/1G9W-6tdH5-gc0Zb83rVlnmIChKDhY9FKEovVApMg3ms/edit#>

Fehér Péter: A digitális átalakulás módszereinek feltárása a közszolgáltatásokban – A design thinking módszertan alkalmazási lehetőségei

https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12952/A_digitalis_atalakulas_modszereinek_feltarasa_a_kozszolgaltatasokban_2018.pdf

NYC Digital Playbook – Principles

<https://playbook.cityofnewyork.us/principles/>

Service Standard – Service Manual – GOV.UK

<https://www.gov.uk/service-manual/service-standard>

Designing good government services: an introduction – Service Manual – GOV.UK

<https://www.gov.uk/service-manual/design/introduction-designing-government-services>

The Principles of Service Design Thinking – Building Better Services

<https://www.interaction-design.org/literature/article/the-principles-of-service-design-thinking-building-better-services>

Design Principles – U.S. Web Design System (USWDS)

<https://designsystem.digital.gov/design-principles/>

Anjuntament de Barcelona – Our digital service standards

https://ajuntament.barcelona.cat/digital/sites/default/files/ing_barcelona_city_hall_poster_af_cmyk.pdf

Boris Divjak: Designing for impact with theories of change

<https://unboxed.co/blog/designing-for-impact-with-theories-of-change/>

Jegyzetek

Impresszum

A kézikönyv a Főpolgármesteri Hivatal hatályos SZMSZ-ének 49. *Szolgáltatás-tervezési keretrendszer* 84. §-a alapján a Hivatal önálló szervezeti egységei számára készült az Otthon Budapesten – Integrált Településfejlesztési Stratégia III.C céljának elérését támogatandó.

KIADÓ:

Főpolgármesteri Hivatal,
Koordinációs Főosztály,
Digitális Szolgáltatások Osztálya

KÖSZÖNJÜK, HOGY MUNKÁJUKKAL HOZZÁJÁRULTAK A KIADVÁNY MEGSZÜLETÉSÉHEZ:

Friedrich Anna
G. Szabó Dániel
Gáspár Mátyás
Heim Ágoston
Milánkovich András
Le Marietta
Sain Mátyás
Számadó Tamás

GRAFIKA, NYOMDAI ELŐKÉSZÍTÉS:

Huszlicska Áron

SZÖVEG:

Tran-Lam Péter Hue

Budapest, 2022. augusztus



2022