

Petr Staníček

# dobrý designér

to všechno ví!



Praktické postupy navrhování (nejen) webů

dobrý  
**designér**  
to všechno ví!

Petr Staníček

2016  
I. vydání

Copyright © Petr Staníček, 2016

Ilustrace © Marek Douša, 2016

Vydáno vlastním nákladem autora

**ISBN 978-80-260-9534-7 (ePUB)**

**ISBN 978-80-260-9535-4 (Mobipocket)**

**ISBN 978-80-260-9536-1 (PDF)**

Děkuji své ženě a dětem  
za tu dvouletou trpělivost.

# Obsah

Předmluva — 7

## **Designér, klient a uživatelé — 10**

Úvod — 11

Designér — 13

Interaktivní aplikace — 14

Interaktivní a interakční — 15

Víc než interakční, víc než UX — 16

Klient vs. uživatel — 17

„Koordesignéři“ — 18

Interdisciplinárka — 19

Styčný důstojník — 21

Klient — 23

První zákon designu — 23

Projektová mezera — 24

Nikdo nic neví — 26

Tma pod svícný — 28

Vymezení zájmů a cílů — 29

Uživatelé — 31

Druhý zákon designu — 31

Uživatel nerozumí designu a nemá vkus — 33

Uživatel nechce přemýšlet a rozhodovat se — 34

Stovky páček, čudlíků a hejblat — 35

Uživatel se bojí — 37

Uživatel je pohodlný a egoistický — 40

Klient, uživatelé a my — 43

Propojení — 44

Perspektiva — 45

Postup — 47

## **Postup návrhu a realizace webového projektu — 48**

Vymezení pojmů — 49

Web jako příklad interaktivní aplikace — 51

Co je to vlastně design webu — 53

Jak web vzniká? — 55

Prvotní zadání projektu — 57

První schůzka: otukání — 58

Pojďte, pane, budeme si lhát — 60

Fantomové otázky — 63

I. R. A. — 64

Definování projektu — 67

Vyšetřování — 68

Dotazníky — 69

Vzorový dotazník — 71

Specifikace: průzkum, analýza a syntéza — 76

Poznat klienta — 77

Poznat uživatele — 79

Poznat trh a konkurenci — 80

Specifikace cílové skupiny — 83

Specifikace cílů a potřeb — 87

Obchodní model — 89

Reklamní pozice a formáty — 92

Měření výsledků a metriky — 94

Technické specifikace — 96

Malá praktická vsuvka o komerci a karmě — 100

Typické uživatelské scénáře — 101

Typické technické scénáře — 105

Zkouška rovnice — 108

Schválení zadání klientem — 111

Obsah podrobného zadání projektu — 113

Začíná vlastní návrh — 117	Vyjednávání a schvalování — 165
Malá vsuvka o metodě designérské práce — 117	Technologická implementace — 169
Definování principů — 119	Grafický design — 172
Celkový styl — 119	Velevázení zadavatelé! — 173
Forma komunikace — 120	Homepage — 174
Etika, etiketa, krizová komunikace — 121	Grafik coby součást projektu — 176
Vztah k uživateli — 124	Kódování — 180
Metastránky a další podpůrné nástroje — 125	Malá odbočka o mytickém povolání kodérským — 183
Specifikace marketingové strategie — 126	Simpančelko, já jsem zaspal — 185
Název a doména — 126	Následné práce — 189
Slogan, claim — 128	Testování implementace — 189
Strategie akvizice návštěvníků — 129	Copywriting — 193
SEO a online marketing — 129	Multimédia — 196
Strategie motivace návštěvníků k návratu — 130	Marketing, SEO, analytika — 198
Návrh informační architektury — 131	Uzavření projektu — 201
Struktura dat — 132	Rekapitulace — 204
Informační schémata — 133	Stručná rekapitulace postupu tvorby a realizace webu — 204
Weby a podweby — 135	
Typ a objem informací — 137	<b>Vizuální design — 208</b>
Mapa webu — 138	Designér a jeho okolí — 209
Návrh navigační logiky — 139	Týmová práce — 210
Strategie personalizace — 143	Design a demokracie — 212
Další základní technické parametry — 144	Designér a uživatelé (podruhé) — 215
Extra kapitola: e-shopy — 146	Jejich pohled — 216
Návrh technologií — 149	Fachidiocie — 218
Vychytávky versus rozpočet — 149	Zametání cesty — 221
Technologické specifikace — 150	Bezpečné hřiště — 223
Vyjednávání a křížová kontrola — 152	Specifika uživatelů a přístupnost — 226
Definování a zajištění zdrojů — 153	Sociodemografické a osobnostní limity — 228
Design a prototypování — 155	Technické limity — 231
Modely stránek — 156	Pomocníčci — 233
Statické nákrepy dynamického obsahu — 158	Vývoj a trendy — 235
Umění včas zabrzdit — 159	Zdravotní dispozice — 236
Prototypy a ideové testování — 162	

Okamžité dispozice — 239	Dodatky — 308
Třetí zákon designu — 241	Malá poznámka pro jazykové puristy — 308
Zrádnost změn, riziko redesignu — 242	Použité odkazy — 309
Míň je víc — 245	
Eliminace — 247	
Chvála funkcionalismu — 249	
Hierarchie a dynamický rozsah — 253	
Homepage podruhé — 256	
Zásady grafické práce — 259	
Plocha a prostor — 262	
Proporce a priority — 262	
Vazby a sekvence — 264	
Dominanty a kontrast — 266	
Barvy — 270	
Barevný tón — 271	
Barevná schémata — 272	
Teorie barev — 274	
Paleta webu — 275	
Barvy: použitelnost a přístupnost — 278	
Intenzita barvy — 279	
Grafické prvky — 281	
Vizuální identita — 283	
Obrázky — 284	
Multimédia — 285	
Reklamy a slepota — 289	
Text, písmo, typografie — 291	
Formuláře — 296	
Příliš velké formuláře, příliš zbytečných údajů — 296	
Ovládání klávesnicí — 298	
Umělá inteligence — 300	
Kontrola a oznamování chyb — 301	
Ostatní detaily formulářů — 303	
Závěr — 305	

# Předmluva

Tato kniha se věnuje popisu základních postupů velmi širokého a obsáhlého oboru webového (a obecně interakčního) designu se spoustou dílčích podoborů a souvisejících profesí. O tématu každé z jejích kapitol by se dala napsat samostatná kniha — a dost často taky napsána byla, mnohdy dokonce spousty knih, článků a příspěvků. Nechce a ani nemůže si proto klást za cíl být nějakou kompletní encyklopedií všech profesních znalostí. To při současném rozsahu tohoto oboru není ani možné. Spíše ji chápu jako jakési kompendium, souhrnný přehled tohoto oboru, základní průřez hlavními otázkami, problémy i zákoutími, se kterými se webový designér při své práci může setkat. Každá kapitola načrtává základní informace a poskytuje zběžné seznámení s danou částí oboru, vývojovým krokem či pracovním postupem — a čtenář si k nim v případě potřeby může přibrat další zdroje a literaturu k hlubšímu studiu.

Úmyslně ale na žádné konkrétní články či související literaturu neodkazuji a snažím se pokud možno vyhybat i příliš konkrétním příkladům. V dnešní době je kvantum publikovaného obsahu tak velké a vývoj technologií tak překotný, že jen během samotného procesu dokončení a vydání této knihy už bude polovina odkazů zastaralá, nefunkční nebo již dávno změněná. Místo toho jsem si dal za cíl jen vytyčit příslušná témata, sepsat související pojmy a klíčová slova, aby tato publikace mohla po nějakou dobu sloužit alespoň jako průvodce a klíč pro vyhledávání právě platných a aktuálních informací i vodítko pro další studium. Neboť jednotlivé používané technologie, dostupné zdroje i módní trendy se mění každým dnem, ale postupy a zásady zmíněné v této knize by mohly mít přece jen obecnější platnost a zůstat použitelné delší dobu bez ohledu na konkrétní použitá technická a designová řešení.

Tato knížka si nehraje na nějaké obecné pravdy a není to ani vědomý kompilát jiných zdrojů k tématu. Je především souhrnem mých vlastních, osobních zkušeností z více než dvacetileté praxe v médiích, reklamě, na vývoji softwaru a především v navrhování a tvorbě webů a aplikací. Předkládá závěry, které jsem si z nich během času sám vyvodil a které se mi mnohokrát osvědčily. Naznačuje možné riziko problémů, se kterými jsem se mnohokrát setkal. Popisuje časté chyby, kterých jsem se sám dopouštěl a postupně se učím jich vyvarovat. Protože od kolegů a přátel z oboru vím, že se potýkají s týmiž chybami, řeší tytéž problémy a mnozí došli k podobným řešením a postupům jako já, dospěl jsem k závěru, že seznámení s nimi může být užitečné i leckomu dalšímu. I kdyby jen k tomu, aby se o danou problematiku víc zajímal a přišel s lepším a efektivnějším řešením. Pak kniha splnila svůj účel.

Je možné — občas dokonce pravděpodobné — že některá řešení, pravidla a postupy zmíněné v knize mají svůj zdroj někde jinde. Budu k vám ale upřímný: pokud si v daném případě uvědomím a vzpomenu, že (a kde) jsem se s dotyčným názorem či návodem setkal, kde jsem ho poprvé slyšel nebo četl, rád na tento zdroj odkážu. Ale



popravdě to většinou už ani nevím. Za ta dlouhá léta praxe v designu a okolních oborech jsem nasál velké množství informací ze všech stran jako houba a dnes už jen těžko dokážu posoudit, co konkrétně je aplikovaná myšlenka někoho jiného, a co třeba jen můj názor nebo vlastní, ale praxí ověřený postup. A co je kombinací všeho. Netroufnu si proto v žádném případě tvrdit, že jsem výhradním autorem všech zde sdělovaných myšlenek — jste-li přesvědčeni, že cokoli z uvedeného už jindy a jinde tvrdil někdo jiný, máte nejspíš pravdu. Mým skromným přínosem k tomuto tématu nemá být víc než shrnutí těchto nashromážděných podnětů a zkušeností do jednoho celku a jejich prezentování coby uceleného pracovního modelu, který se mi v praxi nejvíce osvědčil.

Nic víc se tato kniha nesnaží nabízet — ale popravdě a pro změnu zcela bez skromnosti: nenabízí ani o nic méně. Ucelený pracovní rámec použitelný pro všechny, kdo se zabývají tvorbou webů a jiných interaktivních aplikací. A dost možná nejen pro ně.

Petr Staníček, 3. prosince 2015

„Dokonalosti nedosáhneme tehdy, když už není co přidat,  
ale pokud už nemáme co odstranit.“

— *Antoine de Saint-Exupéry*

Designér,  
klient  
a uživatelé

# Úvod

Není ve světě podnikání většího a zásadnějšího rozporu než mezi prodávajícím a kupujícím. Mezi zájmy majitele podniku a zájmy jeho zákazníků. Každý jejich střet v prodejně či provozovně je epickým střetem dvou protikladných světů. Rozdíl perspektiv na obou stranách nemůže být větší.

První z nich je doma. Prodávající je na své vlastní půdě, uprostřed svého vesmíru, obklopen svým majetkem, sebejistý, sebestředný, s detailní znalostí každého šroubku vŕkol, s podrobným přehledem o stavu skladových zásob i hotovosti v kase do posledního haléře. Všechno tohle kolem vybudoval téměř vlastníma rukama a zkrápěl vlastním potem. *Třeba támhleta malá rýha na pultu, to jak jsme se tuhle strašně mordovali s těma novýma regálama, to vám byla fuška! Ale pěkný to tu máme...* Ten krám je jeho svět a ten svět se točí kolem vydělání peněz. Nakoupit, prodat, otáčet zboží, jeden zákazník, druhý, čtyřistapadesátosum, děkuji pěkně, další prosím, žádný velký mazlení, hrňte je sem po tuctech, ať máme do večera vyděláno.

Ten druhý je tu cizincem v cizí zemi. Odskočil si z ulice, možná jen pro rohlík ke svačině, nebo přišel obhlédnout ledničky, až budou doma napřesrok rekonstruovat tu kuchyň, aby věděl, jak je teď dělají velký a co to tak asi bude stát. Nebo s telefonem u ucha a myšlenkami soustředěnými na ligový zápas hledá po kapsách lísteček od manželky. Chleba, sýr (*ale ne ten s tou myškou, po tom malej blinká*), pár rajčat, prášek na praní, dvoje plíny. *Cože? Jaká akce? Jaký ponožky? Já nechci žádný třetí zdarma — ale nic, Franto, tady mi cpou nějaký ponožky nebo co. Tak platil ten gól nebo jak — hergot, jakou kartičku zase? Nemám, nechci!*

Cílem obchodníka je prodat a prodávat. Co nejdráž, co nejvíc, vydělat na to holé živobytí — anebo třeba na *novýho bavora v turbu a dovču na Seychelech*, kdo ví. Ale chce hlavně prodávat. Chce spokojené zákazníky, co budou nakupovat dál a víc, protože se budou vracet a posílat sem i manželky a tatínky a sousedy a bude se prodávat a prodávat a zase prodávat. To je cíl dnešního dne, týdne, měsíce, pětiletky.

Cílem návštěvníka naproti tomu — a zde jako správný kontrapunkt určitě očekáváte „je levně nakupovat“. Jenže houby. S voctem. Hlavním cílem dnešního dne pro velectěného pana návštěvníka vůbec není nakupovat. Ani trochu. Ani levně. Ani výhodně. Se slevou. Kvalitně. V akci. Jeho aktuálním cílem je vzpomenout si, jestli doma vypnul ten plyn. Přijet včas na schůzku. Nezapomenout zase vyzvednout dítě ze školky, protože manželka má školení. *No jo vlastně, večeri uvařit. Tak snad nějaký instatní nudle, ne? A hlavně: aby ti umělci v těch Počernicích dali aspoň toho jednoho ušmudlanýho góla, chci snad tak moc?*

Ano, ocitl se přitom v obchodě. Drobná nepodstatná epizodka v běhu dne. Asi chce něco koupit. Nebo možná ne. Třeba ani neví. Chodí mezi regály a kdoví nač myslí. Impozantní krásu těch nových regálů — na které je pan majitel tak hrdý — vůbec

nevnímá, bloumá mezi nimi a přemýšlí, jestli teda nakonec ty instantní nudle, nebo raději mraženou pizzu. A kde sakra jsou ty pitomý rajčata. Kvůli překážející paletě nezajel do uličky (kde by ho býval možná zaujal ten pětihvězdičkový koňak v akci). A nakonec na něj vřeští nevrhá pokladní, protože si ta rajčata měl přece nejdřív zvážít. *To přece ví každéj, milej pane. To je stokrát denně, tohleto, jak to můžete nevědět? A do toho prej bude penalta, sakra. Hergot, a jakou kartičku zase?!*

Právě takové je i kolbiště oborů designu, kterým se věnuje tato kniha. Není moc zásadní rozdíl, jestli se budeme bavit o denních střetech majitele smíšeného zboží v Potáplech s Frantou traktoristou, anebo o významné disproporci zájmů provozovatele mamutího online rezervačního systému letenek na internetu a jeho Franty uživatele. Podstata je stále táž.

---

***Úkolem nás jako designérů je řešit věčný rozpor mezi záměry provozovatelů aplikací a potřebami jejich uživatelů. Hledat styčný bod mezi zájmy a cíli obou stran a vybudovat k němu pro oba příjemnou a pohodlnou cestu.***

---

# Designér

Než se dostaneme k upřesnění pojmu *designér* v širším pojetí, o kterém tato kniha pojednává, zastavme se nejdřív u pojmu jiného, s naším tématem velmi úzce souvisejícího: *UX design*.

*UX* je zkratkou již zavedeného anglického pojmu *User eXperience*. Česky, ne zcela věrně, se překládá jako *uživatelský prožitek*. Ten původní pojem *experience* zde má ovšem mnohem širší a košatější význam. Zahrnuje v sobě i zkušenosti, zážitky, emoce, postoje, přístup, styl používání, proces učení, vzorce chování a jejich změny a vývoj. Tedy vše, co jako uživatelé nějakého produktu děláme, co při tom (ale i předtím a potom) prožíváme, jaké to v nás budí nálady a jaké generuje souvislosti, co si z toho odnášíme, jak to ovlivňuje náš život a co to v nás zanechává. Je to celý složitý komplex, který doslovný překlad *uživatelský prožitek* nevystihuje zcela přesně. Proto je vhodnější zůstat u pojmu *UX*, nesnažit se jej překládat a brát ho jako zavedený technický termín se specifickým významem.

Potažmo *UX design* — neboli *návrh UX*, navrhování a vytváření těchto „uživatelských prožitků“ — se zabývá právě tím, aby ono používání bylo příjemné, užitečné, aby budilo pozitivní emoce, abychom si z něj odnášeli příjemný zážitek a pozitivní zkušenost, aby v nás zanechalo příjemnou stopu. Možná vás teď napadá, že tohle přece nijak úzce nesouvisí jen s nějakou tvorbou webových stránek nebo počítačových a mobilních aplikací, že takový *UX design* musí být mnohem širší obor, pokrývající téměř všechny druhy lidské činnosti.

A skutečně to tak je. Každý průmyslový design, návrh židle, auta nebo talíře je současně i designem *UX*. Záměr a provedení výstavy, koncertu nebo konference, koncepce zábavního parku, styl a atmosféra restaurace, provedení naučné stezky v přírodním parku — všechno jsou to praktické aplikace *UX designu*.

Tato kniha však nemá za cíl se zabývat *UX designem* jako takovým a jeho záběr pro své potřeby zužuje jen na jeden malý podobor. Tím je ***UX design interaktivních aplikací***. Co přesně tím máme na mysli, si povíme vzápětí.

Jenže my současně s tím předmět našeho zájmu také budeme rozšiřovat. Pokusíme se udělat krok zpět a nahlédnout na samotný design z trochu širší perspektivy. Jedním z hlavních konceptů, které se následující kapitoly snaží zachytit a popsat, je totiž mnohem obecnější pojetí designu, a to v rozsahu, který odpovídá skutečnému záběru činnosti typických interakčních designérů v běžné praxi. A tak kromě samotného navrhování výsledného produktu musíme nezbytně přibrat i další činnosti: komunikaci s klientem, analytickou práci a koordinování činnosti mnoha dalších zúčastněných profesí.

# Interaktivní aplikace

Slovo *aplikace* poprvé zaznělo už v úvodní kapitole. Rád bych se u něj zastavil, protože pro někoho možná mohlo být počátku trochu matoucí.

Pojem *aplikace* už se ustálil ve významu *software* (softwarová aplikace, počítačový program) natolik, že je zbytečné se snažit to nějak radikálně měnit. Nicméně jeho původní význam je přece jen širší a vlastně znamená obecně použití, nasazení, přenesení něčeho do praxe. Což se nám hodí, protože můžeme tento pojem — pro zjednodušení — dál používat, aniž bychom měli na mysli výhradně jen aplikace coby jednotlivé programy, počítačové aplikace. Můžeme pod něj směle zahrnout i ostatní příbuzné produkty, jimž se v souvislosti s UX designem tato kniha především věnuje. Označíme je souhrnným pojmem *interaktivní aplikace*, a budeme si pod nimi představovat především:

- webové stránky — tj. pomocí odkazů vzájemně provázané dokumenty poskytující návštěvníkům informace na webu, od jednoduchých prezentací přes osobní a zpravodajské weby a blogy po rozsáhlé katalogy a portály
- online nástroje — aplikace ve formě dynamických webových stránek poskytující nějaké interaktivní služby: e-shopy, komunikační nástroje, sociální sítě, účelové aplikace, online hry apod.
- počítačové aplikace — programy s nějakým interaktivním rozhraním spustitelné v operačním systému i samotné grafické rozhraní (GUI) operačních systémů; všechny ty editory, informační systémy, pomůcky, hry a další
- mobilní aplikace — rozhraní systémů „chytrých“ mobilních telefonů, tabletů a dalších přenosných zařízení a programy v nich spouštěné
- nepočítačové aplikace — rozhraní systémů a programů v přístrojích, které za počítače přímo nepovažujeme (počítač je v nich přítomen, ale skrytý v druhém plánu) — „chytré“ televize, digitální rádia, přehrávače všeho druhu atd.
- rozhraní přístrojů a automatů — způsob a styl, jakým se ovládají a jak s uživatelem komunikují interaktivní přístroje — bankomaty, automaty na kávu, parkovací automaty, platební terminály, přístrojové desky a všemožné ovládací panely, spotřební elektronika či domácí spotřebiče: sporák, lednička, rádio, domácí meteostanice atd.
- a další podobná **interaktivní uživatelská rozhraní**, tzn. jakýkoli přístroj či nástroj, který s námi nějakým způsobem komunikuje: k našim akcím a příkazům poskytuje nějakou odezvu a očekává naši reakci.

Oblast interaktivních aplikací je velmi široká, jak je vidět. Pro potřeby této knihy se pro zjednodušení omezíme na aplikace, které všichni známe asi nejvíce: webové stránky a online nástroje, ale občas se zatouláme i mezi počítačové, mobilní a další aplikace.

---

***Tato kniha se zaměřuje především na design webových stránek a webových a mobilních aplikací. Postupy a zásady jsou ale často použitelné i jinde.***

---

## Interaktivní a interakční

To slovo *interaktivní* je zde podstatné a klíčové. Klasický „pasivní“ design ve standardním pojetí je v podstatě jednostranná a jednosměrná činnost. Z pohledu komunikace je to monolog: designér navrhne způsob, jakým příslušné médium předá divákovi, čtenáři či posluchači požadovanou informaci. Tento způsob je zrealizován, informace jednosměrně sdělena, hotovo. Viděli jste obraz, poslechli si reklamu v rádiu, přečetli si časopis, zahlédli plakát.

Interaktivní médium oproti tomu vede s uživateli dialog. Ti zde pouze pasivně nekonzumují sdělovanou informaci, ale poskytují odezvu, zpětnou vazbu a svou činností, chováním a rozhodováním ovlivňují a mění chování aplikace. Zde přichází na řadu *interakční design*.

*Interakční designér* pak nenavrhuje jen styl a podobu jednosměrně sdělované informace, ale už vzájemnou, dvoustrannou komunikaci. Definuje dorozumivací jazyk pro rozhovor, který máme vést s parkovacím automatem, rozhraním mobilního telefonu, kalkulačkou v počítači, s webovou stránkou, e-shopem, online aplikací. A také styl, kterým se tento dialog bude vést, pravidla chování, navrhuje snadno srozumitelné symboly a co nejméně matoucí příkazy, značkuje nám nejschůdnější cesty k nejčastějším cílům.

Jednotlivé kroky, slova a věty tohoto dialogu odpovídají běžnému zadání klasického designu — je třeba navrhnout, jak bude vypadat konkrétní datová tabulka, jak se zobrazí chybové hlášení, jak bude na první dojem působit prezentace firmy na homepagi webu, jaký bude design vstupů a tlačítek objednávkového formuláře. Ale všechny tyto dílčí prvky zastřešuje a spojuje právě *interakční design* do jednoho sourodého celku. Celku, jehož hlavními imperativy jsou konzistence, logika, intuitivnost, srozumitelnost, přímočaré trasy k cílům.

---

***Interakční design se snaží sjednotit design všech dílčích částí interaktivní aplikace do jediného sourodého, logického a intuitivního systému.***

---



# Víc než interakční, víc než UX

Vyjasnili jsme si, oč se obecně snaží UX designéři, upřesnili specifika interakčního designu. Nyní je namístě oba tyto světy spojit do jednoho velmi specifického oboru, který je hlavním tématem této knihy.

Zbývá ovšem ještě jeden velmi podstatný faktor, který dosud zůstal opomenut stranou. Stále se bavíme jen o aplikacích a o lidech, kteří je používají. Je tu ale ještě třetí, pro nás velmi podstatná složka, kterou musíme do naší směsi zahrnout. A tou je ten, kvůli kterému všechno tohle existuje: zadavatel, provozovatel dotyčné aplikace. Ten, který to celé chce vybudovat, spustit a zaplatit: **naš klient**.

Bohužel, na tuto zcela zásadní položku celého ekosystému se často zapomíná. V knihách a článcích o UX designu budeme číst dokola o uživateli, jejich zájmech a potřebách, uživatel je středobodem celého oboru, který jej má ostatně přímo ve svém názvu. Jenže jak si ukážeme dále v této knize, je pro nás coby designéra velmi důležité do našich teorií zahrnout i tento další prvek — protože je to zadavatel, náš klient, který tvoří pomyslnou třetí stranu trojúhelníku definujícího obor, ve kterém

NA DESIGN JSEM  
KÓÓÓŃ DOBRĚJ!



se chceme pohybovat. Až příliš často se můžeme setkat s UX designem pro UX design. S aplikacemi vytvořenými pro maximální zážitek a požitek uživatelů, v nichž se ale zcela ztrácí zájem a cíl provozovatele. Přitom UX design má být primárně nástrojem, jak co nejzajímavějším a co nejpoutavějším způsobem dovést uživatele právě k cílům, které si stanovil zadavatel. Zaujmout, přilákat, pobavit, nadchnout, ale hlavně při tom uživatele přivést tam, kde jej zadavatel potřebuje mít.

Je to právě zadavatel, tedy náš klient, kdo měl ten správný nápad a hodlá provozovat tu skvělou a úžasnou interaktivní aplikaci, kterou pro něj máme navrhnout. Je to on, díky němuž vůbec nějaká aplikace vzniká. Jsou to jeho zájmy a jeho cíle, kvůli nimž má přijít na svět. Jsou to jeho rozhodnutí, která mají ve finále konečné slovo a právo veta. A je to jeho peněženka, která celou tu taškařici bude platit a potažmo přispívat i na naši vlastní skývu chleba vezdejšího.

---

***Je to primárně klient a jeho zájmy, jimž se výsledek musí podřizovat. Pozitivní zážitek uživatele je pouze ověřený nástroj k dosažení tohoto cíle, nikoli cíl sám.***

---

## Klient vs. uživatel

Vidíte ten rozpor? Podřizovat se klientovi a jeho zájmům? Najednou jsou tu zájmy klienta, zatímco dosud jsme se bavili v souvislosti s UX designem výhradně o potřebách a zájmech koncových uživatelů! Ano, a právě o to tady jde. Tento rozpor — a skutečně jde o rozpor, neboť zájmy klienta a zájmy uživatelů jeho aplikace jsou obvykle dosti protichůdné — pro nás bude často klíčový.

Jistě, z určitého pohledu to spousta lidí zjednoduší na názor, že zájmem každého klienta je ve výsledku přece spokojený uživatel, takže stačí navrhnout aplikaci ideální pro uživatele, a spokojeni pak budou všichni. Jenže je to velké zjednodušení, pro nás nepoužitelné, protože takto to působí pouze zvenčí. V okamžiku, kdy se coby designéři dostaneme pod povrch a začneme detailně odhalovat dílčí zájmy a potřeby obou stran, začnou se objevovat právě tyto rozpory a protichůdné zájmy. Ano, klient chce mít spokojeného uživatele a spokojený uživatel je i naším cílem. Jenže současně také tento náš uživatel nechce být rušen reklamami, a náš klient je potřebuje k živobytí. Uživatel chce v e-shopu rychle nakoupit konkrétní výrobek a co nejdřív odejít, prodejce má zájem zdržet ho u sebe co nejdéle a nabídnout mu co nejvíce dalších produktů. Provozovatel chce nabídnout uživatelům výběr z co nejvíce možností, uživatel si nechce moc vybírat, jen zmáčknout jedno tlačítko a hotovo. Klient chce aplikaci vyvedenou ve firemních barvách, ale pro uživatele jsou v rozhraní vhodnější a návodnější úplně jiné barevné kombinace... Čím jemnější dělení použijeme, čím hlouběji do útrob budoucí aplikace se dostáváme, tím více rozporů a protichůdných tlaků najdeme. A je naším úkolem je vyřešit, nikoli přehlédnout či zamést pod koberec.

---

***Dlouholetá praxe ukazuje, že právě hledání a nalezení funkčních spojnic mezi zájmy klienta a potřebami uživatelů je nejlepší ze způsobů, jak vytvářet prosperující a životaschopné interaktivní aplikace.***

---

Zůstávají přitom v platnosti všechna pravidla a požadavky na kvalitní **interakční design** — je ale nutné je dále zpřísnit a zpřesnit. Na jednu stranu vah přidat **UX design** a aplikovat jej tak, aby uživatel byl maximálně spokojen, odnesl si z používání aplikace co nejlepší prožitek a přínos. Na stranu druhou pak vstupuje náš **klient** a je naší starostí, aby byly v maximální míře uspokojeny i jeho zájmy a cíle.

## „Koordesignéři“

Popisujeme zde tedy poměrně specifický, široce rozkročený obor, který má hned tři mety, jichž je nezbytné dosáhnout současně:

1. navrhnout funkční a konzistentní interaktivní aplikaci (*interakční design*),
2. současně se snažíme o maximalizaci „uživatelského prožitku“, aby uživatelé danou aplikaci používali rádi a přinášela jim co největší přínos (*UX design*),
3. současně se s maximální loajalitou ke klientovi musíme postarat o to, aby byly splněny jeho záměry, dosaženo jeho cílů, aby aplikace byla efektivní a rentabilní.

Jde tudíž o kombinovaný obor **projektového řízení a interakčního designu orientovaný současně na uživatelský prožitek i na prospěch klienta**. Jak si dále ukážeme, podstatnou součástí této práce je schopnost koordinování mnoha nesourodých vstupů a výstupů mnoha dílčích profesí ke smysluplnému výsledku, kdy vedle designérských jsou zde užitečné i jisté manažerské dovednosti.

Pohříchů tento obor, jakkoli se jím ve skutečnosti zabývá poměrně hodně lidí, nemá dosud jasně definované pole působnosti, a dokonce ani jednoznačný název. Mohli bychom si pro něj vymyslet třeba nějakou sofistikovanou zkratku — ale přiznejme si, že vzájemně si podobných zkratk jsou nesmírné spousty a nějaká další už by byla jen matoucí. Užitečnější bude si uvědomit, že v podstatě hovoříme o spojení profesí designérských a manažerských. Celkem výstižný termín by byl možná *designgement* (design + management), což je sice docela trefné, ale přece jen dost krkolomné. Stejně dobře bychom mohli spojit pojmy **koordinátora a designéra** a pro zjednodušení používat termín **koordesignér**. Takový novotvar by pak mohl pokrývat profesi zabývající se komplexně *tvorbou a koordinací projektů interakčního designu, orientovanou současně na prožitek uživatele (UX) i na zájmy zadavatele*.

Bohužel se žádný takový ani podobný termín u nás dosud neuchytil a od stolu jej jen těžko budeme zavádět. Hlavní ale je, že jsme si jej vyjasnili a vymezili alespoň pro potřeby této knihy, a nebude-li upřesněno jinak, budeme v dalším textu pod profesí

„designéra“ myslet právě onu výše definovanou, šířeji rozkročenou a komplexnější „koordesignérskou“ profesi.

---

**„(Koor)design“ je obor tvorby interaktivních aplikací coby spojnice mezi cíli klienta a potřebami uživatele.**

---

## Interdisciplinárka

Nevymýšlíme si tu přitom žádný úplně nový, umělý obor. Jenom jsme si vymezili, přesněji ohraničili a nově pojmenovali soubor činností, které se provádějí už dlouho. „Koordesignéři“ jsou tady desetiletí a pracují jich po světě spousty. Říkají si ovšem různě: UI/UX designéři, aplikační architekti, webdesignéři, grafičtí designéři (ačkoli dělají víc než jen to), senior designéři, produktoví manažeři, vývojáři. Jejich práce se tu více, tu méně kryje s oborem, který jsme si právě vymezili. Ale vymezili jsme si jej právě proto, abychom mohli lépe zkoumat jeho problematiku, popsat jeho pracovní postupy a upozornit na mnohé chyby a opomenutí, kterých se návrháři často dopouštějí. Povětšinou právě proto, že vlastně mají jen mlhavou představu o oboru, jemuž se nevědomky věnují. Tato kniha by jim mohla pomoci v něm najít kotvy, záchytné body, hranice a limity. A také si uvědomit, co je pro tuto práci zásadní, méně podstatné a co je nedůležité. Nezřídka se setkáváme v praxi s tím, že tento žebříček priorit bývá úplně obrácený, ztrácíme čas s nedůležitými detaily a zcela zapomínáme na to podstatné.

Design v našem pojetí („koordesign“) je ukázkový interdisciplinární obor. Přesahuje do mnoha oblastí a oborů a společně je používá k dosažení svých cílů. Používá přitom *holistický*, celostní přístup — čímž je zjednodušeně vyjádřen fakt, že výsledek není jen pouhým souhrnem jednotlivých úkonů. Podobně jako je živý organismus víc než halda buněk, které jej tvoří, podobně jako precizní hodinový stroj není jen shluk koleček a součástek uvnitř. Platí zde víc než kde jinde známá slova Aristotelova: „Celek je víc než souhrn jeho částí“. Jednotlivé oblasti používané při návrhu i součásti výsledné aplikace se navzájem ovlivňují a jsou naopak i samy zpětně ovlivňovány výsledným celkem.

Těmi nejpodstatnějšími obory, ve kterých by se designér měl co nejlépe orientovat, jsou:

- vizuální komunikace a komunikační design
- aplikovaná psychologie a sociologie
- marketing
- informační architektura
- IT technologie
- projektové řízení

Není nutné — a obvykle ani možné — aby byl jeden člověk expertem ve všech těchto oborech současně. Těžko hledat zkušeného grafika, psychologa, knihovníka a programátora v jedné osobě, nadto s dobrým vkusem, zkušeným okem a se znalostí online marketingu i přehledem v nejnovějších technologiích současně. Každou z těchto činností může na daném projektu ve výsledku zajistit příslušný specialista a designér musí mít v každé oblasti jen dostatečně dobrý přehled, aby navrhoval věci, které fungují, které lze zrealizovat, které budou dohromady ideálně spolupracovat, a vše aby podporovalo stanovené cíle a funkce navrhované aplikace.

Designér může být v rámci projektu sám projektovým manažerem, ale není to příliš obvyklé. Praxe ukazuje, že manažerské a kreativní schopnosti se až příliš často navzájem vylučují, a tak najít kreativního designéra, který je současně dobrý manažerem (a naopak) je velmi výjimečný úkaz. Vhodnější a v různých variantách i běžné je spíše řešení, kdy designér je projektovému manažerovi k ruce coby klíčový konzultant. Měli by pak řídit projekt společně — projektový manažer by se měl zcela spolehnout na designéra v odborných otázkách, designér by pro změnu měl nechat na *projektákovi* otázky ekonomické a organizační. Co by rozhodně měli dělat společně, je plánování a koordinace běhu projektu.

Je určitě výhodou, pokud sám dostatečně dobře ovládá některý (či některé) ze zmíněných oborů a alespoň část z celého procesu realizuje sám. Často se dobří „koordesignéři“ rekrutují z řad grafických designérů, ale i vývojářů. Není ovšem zcela od věci, pokud všechny uvedené profese zajišťují oboroví specialisté a designér se věnuje pouze samotnému „čistému“ interakčnímu designu a projektové integraci. To je vhodné — a dokonce žádoucí — řešení především u rozsáhlejších projektů. Jak si ukážeme v dalších částech, je tato „neviditelná“ meziooborová práce poměrně obsáhlá a troufnu si tvrdit, že pro úspěch a kvalitu výsledného produktu jednoznačně nejdůležitější.

Jak jsme předeslali, jedná o obor *holistický*. Takový designér je pro každý projekt interaktivní aplikace nenahraditelný, neboť je to právě on a jeho práce, která vytváří tu často chybějící přidanou hodnotu nad prostým souhrnem práce grafického designéra, copywritera a programátorů a případných dalších profesí. Musí být integrátorem a znát důležité faktory ze všech souvisejících oborů a ty zohledňovat ve svém návrhu. A pokud jej nerealizuje sám, musí následně také umět správně zadat příslušnému specialistovi práci a dohlédnout na její správné provedení a zasazení do kontextu.

---

***Designér zajišťuje korektní zadání aplikace, garantuje její funkční výsledek a mezi tím integruje a konzultuje všechny složky vývoje.***

---

# Styčný důstojník

Všechny dílčí profese či oddělení, které se na vývoji aplikace podílejí, můžeme z pohledu designéra chápat jako pouhé nástroje, které jsou mu k dispozici. Ale je to především on, kdo aplikaci tvoří, kdo rozhoduje o její podobě, definuje její chování a specifikuje její parametry. Pouze designér musí mít pravomoc rozhodovat a diktovat všechny aspekty výsledné aplikace — a potažmo i nést plnou zodpovědnost za jejich realizaci. Jak si řekneme v pozdějších kapitolách, demokracie je nepřítel designu a designér musí mít v projektu vždy despotické právo veta. Bez něj je jako šéfkuchař špičkové restaurace, kterému do jím sestaveného a vyladěného menu může *kecat* každý kuchtík. To nikdy nefunguje.

Z toho mimo jiné plyne i to, že designér je hlavním styčným důstojníkem na dvou frontách současně:

1. Coby autor aplikace je **prostředníkem mezi klientem a koncovým uživatelem**, navrhuje aplikaci tak, aby maximalizoval její přínos pro obě strany.
2. Coby hlavní integrátor projektu je **prostředníkem mezi klientem a realizátorem** projektu, zajišťuje komunikaci mezi oběma stranami týkající se samotného návrhu aplikace.

Druhý bod má význam především v případě, že je designér jedním z mnoha článků realizačního procesu. Tedy typicky zaměstnancem (nebo najatým externistou) nějaké firmy, která projekt realizuje. Další články se starají o všechny otázky mimo obor samotného návrhu aplikace: manažeři dojednávají obchodní podmínky, účetní spolu řeší faktury a platby, své komunikační linky mají marketéři, systémoví integrátoři, oddělení zajišťující hardware, logistika, právníci a další. Čím větší projekt, tím více linek mezi realizační firmou a klientem je souběžně otevřeno.

Designér musí být v každém případě tím, kdo jedná přímo se zadavatelem (resp. jeho zástupci) o samotné aplikaci. Jeho úkolem — a jak si v další kapitole ukážeme, úkolem z nejhlavnějších — je zjistit co nejpresnější parametry projektu, *vytáhnout* z klienta chybějící informace, sestavit s ním co nejdětalnější zadání a shodnout se na všech hlavních aspektech podoby budoucí aplikace. V průběhu realizace pak průběžně konzultovat a upřesňovat podrobnosti a nejasnosti, které se vždy během realizace každého projektu objeví.

A na druhou stranu pak musí komunikovat se svými kolegy a nadřízenými, správně formulovat požadavky na požadované zdroje a spolupracovat na plánování i koordinaci projektu.

---

***Pro klienta zastupuje „koordesignér“ dodavatele, jako by za něj celý projekt realizoval on sám. Z pohledu realizační firmy je zase tou podstatnou osobou, která tlumočí požadavky klienta.***

---

Je obvyklé, že jednání se podle potřeby účastní i zástupci dalších profesí. Jedná-li se o technických otázkách, je namísto přítomnost vývojáře, při jednání o vzhledu aplikace se bude hodit přítomnost grafického designéra, jindy je vhodný tu právník, tu odborník na databáze, téměř vždy by měl být u jednání projektový manažer. Záleží hlavně na složitosti a velikosti projektu — čím rozsáhlejší a náročnější aplikace, tím více specializovaných problémů bývá k řešení.

Ale je to primárně sám designér, kdo s klientem musí vést dialog nad požadovanou podobou výsledné aplikace. Často vídané případy, kdy zadání s klientem domlouvá manažer nebo vývojář a designér se ho dozvídá zprostředkovaně, málokdy fungují.

*Pozn.: V případě, že je designér (v našem rozšířeném pojetí) sám sobě pánem — at' už je sám vedoucím týmu, nebo dokonce majitelem dodavatelské firmy, nebo se jedná jen o jednomužný projekt a designér jej realizuje celý sám — má situaci v mnoha ohledech jednodušší, a v mnoha současně složitější. Často musí v duchu sám se sebou polemizovat a hledat vhodné kompromisy: mezi vzdušnými zámky návrháře a časovými a finančními limity podnikatele, mezi svými záměry a vlastními znalostmi a schopnostmi, mezi plány na mnoho skvělých funkcí a dosud otevřeným jednáním o ceně zakázky... Od určité velikosti projektu proto může být vhodné najmout si na některé dílčí profese někoho jiného, byť by designér zvládnul celý projekt realizovat úplně sám. Ušetří mu to ale právě mnohá dilemata a spoustu psychických sil. Jakkoli se to zdá zvláštní, velmi užitečné může být najmout si „dočasného šéfa“, externího projektového manažera, složit řízení projektu, plánování a ostatní manažerské složky projektu na cizí bedra a sám se věnovat pouze samotnému návrhu aplikace. Je ale pravdou, že takový projektový manažer se hledá poměrně těžko. To už se ovšem dostáváme do oblasti otázek projektového řízení, time managementu a podobných témat, potažmo mimo téma této knihy.*

Jakkoli je komunikace dovnitř dodavatelské firmy důležitá, nebudeme se jí zde příliš zabývat. To nejzásadnější z hlediska designu se odehrává na té opačné straně.

---

***Nejzásadnějším úkolem designéra je komunikace s klientem, zjištění jeho skutečných cílů a stanovení cílových bodů a priorit aplikace.***

---

# Klient

Řekli jsme si, že z hlediska samotného návrhu aplikace má designér u klienta vystupovat a jednat s ním jako hlavní a jediný realizátor, zastřešující všechny případné další profese, které se na tvorbě podílejí. A také jsme naznačili, že jeho klíčovým úkolem v tomto jednání je zjišťování informací, především určení klientových zájmů a cílů.

Co to? Proč by měl designér definovat cíle svého klienta? To přece do navrhování aplikace nebo designu budoucího webu nepatří! A co se má vůbec designér co štourat v požadavcích zákazníka? Ten přece sám nejlíp ví, co chce a potřebuje, určitě nám to sdělil hned ve své poptávce, tak nezbývá než sklapnout podpatky a jít to zadání přivést na svět. Kde vůbec bereme tu drzost do toho štourat a předložené zadání zpochybňovat? A vůbec: náš zákazník, náš pán!

Jenže tady je právě jeden ze základních kamenů úrazu, na kterém ztroskotává spousta dobře míněných zakázek a kde kolabuje mnoho původně nadějných projektů. Designéři zde fatálně selhávají pouze kvůli prosté neznalosti jednoho ze základních zákonů designu, které platí univerzálně v každém čase a po celém světě. Jedním z hlavních úkolů této knihy je se s těmito zákony seznámit a především si ukázat, jak je využít v praxi k vytváření těch nejlepších aplikací, které přinesou co největší efekt našemu klientovi a co největší užitek uživatelům.

Začneme prvním z nich, jedním z nejdůležitějších poznatků, ke kterému každý designér dojde jednou sám, ale mnohdy až po dlouhé cestě a za cenu velkých — a přitom zbytečných — obětí.

## První zákon designu

Může se to zdát nadnesené a přehnané, ale podle mě je to zkrátka holá pravda. Následující zákon má podle mých zkušeností téměř univerzální platnost a bez jeho znalosti nelze být dobrým a úspěšným designérem.

---

### **1. zákon designu: Klient neví, co chce.**

---

*... a nedá pokoj, dokud to nedostane, chtělo by se hned doplnit. Ani v nejmenším nepřeháním.*

Za svou více než dvacetiletou praxi jsem se setkal s opakem jen v několika málo případech — a vždy se ukázalo, že za poučeným klientem, který skutečně přesně věděl, co vlastně chce, kam a proč míří, stála jen slušná zkušenost a praktická znalost u někoho



v jeho týmu. Potažmo jeho znalost tohoto zákona a vynaložení nemalého úsilí na jeho popření vlastními silami. V naprosté většině případů ale platil téměř beze zbytku.

Samozřejmě, každý klient poptává více či méně konkrétní zakázku a popisuje mnohé parametry, které by měl výsledek splňovat. Někdy dokonce zachází až do absurdních detailů. Proč si tedy troufám tvrdit, že přesto neví, co chce?

Vše je totiž otázkou priorit. A vše je důsledkem toho, že priority každé takové interaktivní aplikace jsou ve skutečnosti úplně jiné, než se na první pohled lidem jeví. Na to, jaké jsou skutečné priority aplikací a co za ně považují naši klienti, se podíváme podrobněji.

V otázce cílů a priorit se různé typy interaktivních aplikací ale poměrně dost liší. U takového ovládacího panelu ledničky si chybně nastavených priorit a cílů, potažmo špatně vyřešeného rozhraní nikdo nijak zvlášť nevšimne. Nanejvýš se v nějaké recenzi objeví malá nedůležitá poznámka, že „lednička má poněkud nešťastně vyřešené ovládání“. Ale pro nikoho to nebude až tak důležité a rozhodující faktor pro její koupi.

Nejmarkantnější je tento problém na aplikacích, které jsou produktem samy o sobě, pro které splňovat nějaké záměry a plány klienta je naprosto klíčové. A jak jsme už předeslali v úvodu, budeme se věnovat primárně těm, s nimiž dnes máme asi nejbohatší zkušenosti: tvorbě webových stránek a online aplikací.

## Projektová mezera

Na tomto místě si musíme položit otázku, jak je vůbec možné, že klient neví, co přesně chce. Jak může mít chybnou představu o svém záměru, jak může sám neznat své vlastní cíle? Všechny tyto otázky jsou přece součástí přípravy projektu, které má každý absolvent základního kurzu projektového řízení v malíčku. Připravit strategii projektu — *obchodní plán, monetizační kanály, marketingový plán, KPI (Key Performance Indicators, klíčové metriky výkonnosti) a způsoby jejich měření, hlavní záměry a cíle, dlouhodobé vize projektu* — to přece musí být klientova hlavní starost. Je to jeho podnikání, jeho svět, kdo jiný už by v tom měl mít jasno než on sám?

Velmi častou příčinou takové chybějící strategie je ovšem jev, kterého si většinou nebývá vědoma ani jedna ze zúčastněných stran. Já ho nazývám **projektová mezera** (*project gap*). Tedy určitý, zcela zřetelně chybějící článek mezi odborností zadavatele a odborností jeho dodavatele, kterému zadává zakázku zcela mimo svůj obor činnosti. Ani jedna ze stran nerozumí byznysu strany druhé, neorientuje se v jejích specifikách, nezná její terminologii, nemá zkušenosti se standardními procesy a už vůbec netuší nic o skrytých rizicích a jemných nuancích jejího podnikání. Je přitom celkem jedno, jestli se bavíme o situaci, kdy špičková klinika zadává značkovému krejčovství ušití pracovních oděvů pro chirurgy, kdy potravinářská laboratoř poptává instalaci vytápění nebo kdy ocelářská firma hledá dodavatele svého nového webu. Chirurgové nevědí nic o krejčovství, krejčí neznají specifika chirurgické práce, laboranti nemají potuchy

НЕНОВОРИ ЈАЗЫКЕМ  
НАШЕГО КРЕНЕ..



o topení a topenáři o tamním biochemickém provozu, oceláři nevědí nic o tvorbě webů  
— a my zase nevíme nic o výrobě oceli...

---

***Projektová mezera je chybějící propojení znalostních bází naší a našeho klienta.***

---

Představme si následující modelovou situaci. Fiktivní prosperující firma *Globuli*, žádný nezkušený zelenáč na trhu, dlouhodobě obchodující s kuličkovými ložisky. Je to solidní firma a pochopitelně má vypracovaný obchodní plán, dlouhodobý i mnohé krátkodobé. Má zpracované marketingové strategie, metriky KPI a SWOT analýzy mrskají denně, vize a cíle nepostrádají, plánují, projekty řídí mistrně a kuličková ložiska se jim točí ostošest. Projektové řízení by mohli ostatní školit, o posledním veleúspěšném projektu prodeje obřích ložisek do Indonésie přednášel dokonce projektový ředitel na mezinárodní kuličkářské konferenci.

Vědí, co dělají. A dělají to dobře. Mají své strategie, jasné vize a cíle, mají podrobné výrobní, obchodní a marketingové plány. A v jednom z nich se nachází — někde mezi přípravou výstavby mezikladu vazelíny a hledáním nového dodavatele těsnění — stručná a poměrně nenápadná položka „nové webové stránky“.

Co taková firma udělá? Pochopitelně to nejlogičtější: najde si někoho, kdo se takovou věcí zabývá. Třeba vypíše výběrové řízení, nebo dá na něčí doporučení a vybere si jako dodavatele nás. A zadá nám poptávku na webové stránky podniku *Globuli, kuličková ložiska*. Myslí si někdo, že mezi svými specialisty na ložiska a vazelíny najde projektového manažera, který sestaví kvalitní projekt webu? Oni přece rozumí kuličkám a mezinárodnímu obchodu, to nemůže nikdo čekat. A hlavně taky proč? Oni si na to přece najali odborníky: naši firmu.

Z našeho pohledu coby dodavatelské firmy je situace také celkem jasná. My vyrábíme skvělé webové stránky a online aplikace. Děláme je rádi, děláme je dobře. Máme skvělý tým: grafiky, vývojáře, správce serverů, marketingové specialisty, vynikajícího artdirektora — a taky máme skvělé a výkonné projektové manažery. Bezvadně řídí každou zakázku, plánují na hodiny přesně, zajišťují zdroje, koordinují spolupráci mezi našimi odděleními i třetími dodavateli, jsou dobří. Ale co oni vědí o nějakých kuličkových ložiscích? Co vědí o jakémsi *Globuli*? A jaký web že to ti ložiskáři chtějí, co od něho čekají, jak má fungovat? Jaktože to nevědí?

*A kdo to má u všech kuliček namazanejch teda vědět?!*

Odpověď je nasnadě: neví to zatím nikdo, vyvstala zde *projektová mezera*. A je právě prvořadým cílem designéra, který má budoucí web firmy *Globuli* navrhnout, tuto mezeru překlenout, vyplnit a znalostní báze obou zúčastněných stran propojit.

## Nikdo nic neví

To je to. V této chvíli to vědomě neví většinou vůbec nikdo. Dodavatel o klientovi a jeho podnikání neví nic z principu, klient zase neví, co má vlastně vědět. Klient má obvykle jakousi nejasnou představu o několika nedůležitých dílčích aspektech výsledné podoby, které možná někde viděl nebo by se líbily panu řediteli (*Víte co, Kulkomat má na homepagi takové obrovské blýskavé ložisko, co se otáčí, tak my tam chceme dvě. Musí to být žluto-modrý jako naše logo. Jo, a nesmí tam být ty klikací e-maily, aby nám nechodily tyhle ty spamy...*) — ale co *skutečně* chce a co potřebuje, to obvykle v tuto chvíli neví.

Objevuje se tady nevyplněný, nejasný a neurčitý prázdný prostor mezi dvěma projekty, již zmíněná *projektová mezera*. Tím pravým, kdo ji má vyznačit a postavit přes ni most a oba projekty propojit do funkčního celku, je právě designér.

---

***Jedním z hlavních úkolů designéra je částečně suplovat klientova chybějícího projektového manažera.***

---

Designérovým prvotním a klíčovým úkolem je získat od klienta všechny chybějící informace a sestavit je do zadání, které bude z jeho hlediska dávat smysl a s nímž současně bude klient souhlasit.

Jádrem pudla je tady totiž fakt, že **klient ve skutečnosti všechno podstatné ví** — jenom neví, že to ví. Anebo to dokonce ví, jenom *nemluví jazykem našeho kmene*. Naši klienti mají ve svých plánech a záměrech obvykle poměrně jasno a mají celkem přesnou představu, co od svého podnikání očekávají a kam je chtějí směřovat. Jenom nevědí, jak tyto věci mají promítnout do zadání zakázky na webové stránky nebo online aplikaci — protože jednoduše tvorba aplikací není jejich obor. Nerozumí tomu, nevidí jim pod kapotu, znají z nich pouze ten vnější vizuální obal. Designér pod něj ale vidí a ví, jaké informace je potřeba znát. Jeho úkolem proto není v této chvíli žádný intenzivní průzkum trhu a připravování obchodních strategií za klienta. Ten je sám zná moc dobře. Designér musí udělat jediné: povídat si s ním, vyzpovídat ho a tyto informace z něj *vytáhnout*. Vydolovat, vytěžit, zpracovat. A následně je přeložit do jazyka designu. Do termínů, vztahů a parametrů, které při své práci používá sám a kterým bude rozumět případný vývojářský tým, který zakázku bude realizovat.

---

### ***Designér musí fungovat jako tlumočnick z jazyka klienta do jazyka návrhářů a vývojářů (a zpět).***

---

Tento proces získávání informací by se dal přirovnat ke snaze propojit dvě složitá zařízení se spoustou zdířek. Každá z nich je popsána na každé krabici úplně jinak, každá jinou terminologií, jsou uspořádány do rozdílných útvarů, mají úplně jiné uspořádání a jiný vzhled. A designér stojí mezi nimi s hromadou kabelů a snaží se je správně zapojit, najít ty správné spojnice a vzájemně si odpovídající zásuvky a vše prodrátovat tak, aby si obě strany vzájemně rozuměly. Pokaždé, když se projekt zadrhne na tom, že si programátor špatně vyložil požadavek klienta, že *nové produkty si na ten server už budeme přidávat sami*, nebo naopak když konsternovaný klient netuší, jak má naložit se sdělením serverového vývojáře, že *hosting nepíruje a přes páteř to bude lagovat*, měl by si to vždy přičítat jako své vlastní selhání právě designér — špatně sepsané zadání, chybný překlad do *jazyka kmene programátorů* i nedostatečné odstínění nebohého klienta od útočných výpadů věčně nerudných příslušníků této podivné sorty lidí.

*Pozn.: Platí to úplně stejně, at už jsme coby „senior UX designér“ především koordinátorem velkého vývojářského týmu a prakticky všechny činnosti jen zadáváme příslušným expertům, nebo — coby opačný extrém — jako webdesignér na volné noze realizujeme celou zakázku úplně sami. Ta nejzásadnější pravidla týmové práce platí i pro každý (dámy prominou, ale říká se to tak) jednomužný tým. Tady je trocha zdravého rozpolcení osobnosti namísto a onen projektový manažer a UX designér v nás musí dobře komunikovat s naším vnitřním vývojářem a kodérem a správně si musíme v hlavě překládat informace z jednoho světa do druhého a zpět. Uvědomění si, že tyto vesmíry nejsou z principu zrovna dvakrát kompatibilní, je zcela zásadní. A pokud*

*třeba dojdou k závěru, že jsem programátor tělem i duší a moc dobře to od sebe oddělit zkrátka nedokážu, měl bych se velmi vážně zamyslet, jestli pro můj byznys a vlastně pro všechny nebude lepší spolupracovat s nějakým skutečným designérem a všechny tyto starosti nechat na něm. Zcela upřímně: za celou svou profesní kariéru si bohužel nepamatuju případ, kdy by s klientem domlouval zakázku čistokrevný programátor a **současně** to dopadlo dobře. Nepochybují, že existují světlé výjimky, a vám k nim rád pogratuluji — ale obecně to opravdu funguje velmi špatně.*

## Tma pod svícný

Ne vždy ale selhává projektová příprava a nedostatečné zadání ze strany klienta na prosté absenci projektového manažera. Se stejným problémem se setkáme často i u klientů, kteří jsou v podstatě z oboru — IT firmy, mediální agentury... A nejen to, není ani úplnou výjimkou narazit na fatální selhání zadání i celého designového procesu v případech, kdy jsou dodavatelé sami sobě klienty — tedy v situacích, kdy realizační firma vyvíjí své vlastní webové projekty a aplikace.

V těchto případech nezbyvá než si otevřeně přiznat, že zde je nejspíš hlavní příčinou jednoduše **nedostatečná znalost** nebo **rezignace na zásady** projektového řízení. Osobně jsem se v praxi nejednou setkal s profesionální firmou zabývající se tvorbou webů nebo vývojem počítačových aplikací, kde všichni všechny standardní postupy ignorovali (nebo je možná ani neznali). Na projektech se pak začíná pracovat živelně, náhodně od konce nebo zprostředka, bez pořádných analýz a bez jasné znalosti cíle, jehož se má dosáhnout. A proces vývoje a potažmo výsledky tomu také odpovídají.

Popravdě si troufám tvrdit, že není až takový problém na takové firmy natrefit. A designér, který na podobný tým ve své kariéře aspoň párkrát nenarazil, by se měl považovat za pouhého začínajícího zelenáče, který má to podstatné teprve před sebou...

Nicméně i tady účinkuje stále táž medicína. Ocitneme-li se coby zodpovědný „*koordesignér*“ v takovémto týmu, nejlepší, co můžeme udělat, je považovat chybějící části projektové přípravy za *projektovou mezeru* a své vlastní kolegy a nadřízené za klienta — klienta, který neví, co chce. A dále postupovat podle toho.

---

***Nejfatálnější projektové mezery jsou ty skryté. Najdeme je často v projektech, kde strana klienta a strana dodavatele není jasně daná a je nutné je vymezit uměle.***

---

Záleží pochopitelně hodně na typu firmy a atmosféře v ní. Mohou náš přístup považovat za velký přínos (kterým bezesporu je!) a vyjít mu vstříc. Na nový a jim dosud neznámý proces vývoje přistoupit a všechny chybějící body s vámi postupně doplňovat. Anebo se mu (mnohem častěji) budou urputně bránit — a pak je to tuhý a dlouhý boj, jehož výsledek závisí jen na odhodlání designéra a jeho schopnosti důležitost a možný

přínos výsledku vysvětlovat a přesvědčovat ostatní o jeho smysluplnosti. Nastoupí-li takový odhodlaný designér nově do podobné firmy, musí se připravit spíš na tu druhou možnost. Obrnit se trpělivostí a bojovat srdnatě a ze všech sil. A také být připraven si přiznat, že tady je boj marný, a bez váhání odejít někam, kde jeho práce nebude zbytečná a jeho schopnosti nepřijdou vniveč. Zůstat v takové firmě dál se pak rovná naprosté rezignaci na vlastní odbornou kariéru a profesní růst a smíření se s vlastní *petrifikací* v pozici rutinního kresliče, kterého smysluplnost jeho práce dvakrát netrápí.

Nepopírám, že takových lidí bez větších ambicí, s ideálem teplého místa se s definitivou až do důchodu se najde dost — ovšem pokud se v tom náhodou poznáváte i vy, milí čtenáři, pak jste tuto knihu nejspíš začali číst nějakým nešťastným omylem. A se vši upřímností vám doporučuji ji hned teď odložit, protože následující kapitoly vám mohou způsobit mnoho duševních zmatků a dilemat.

## Vymezení zájmů a cílů

Pokud si ovšem ujasníme, kde má kdo v rozbíhajícím se projektu své místo, pokud vymežeme hřiště a dokážeme definovat, kdo stojí v dané chvíli na které straně, máme napůl vyhráno. Dokážeme určit, za jaký tým kdo hraje, dokážeme rozpoznat, kde se strany rozcházejí v chápání problému. Můžeme odlišit, co jsou skutečné cíle a zájmy klienta a co jsou jen výhody či komplikace pro stranu dodavatele, dokážeme rozpoznat a vymezit případnou *projektovou mezeru*. To je základ, od kterého se už můžeme odrazit. Pokud to rozlišit nedokážeme, je třeba se zastavit, případně o pár kroků vrátit, a ujistit se, že skutečně víme, kdo v jaké chvíli tahá za kterou stranu provazu.

---

***Zájmy klienta a zájmy jeho dodavatele jsou obvykle zcela rozdílné, ne-li protichůdné.***

---

Když si ujasníme, kudy vede ona hranice rozdílných zájmů zadavatele a dodavatele (a ta tu existuje vždy!), můžeme se na ni lépe soustředit a začít se zajímat o ty skutečné a podstatné problémy, které je potřeba v rámci našeho projektu řešit. Protože pouze tato hranice určuje podstatný rozdíl mezi oběma stranami: zájmy klienta jsou klíčové, určují úspěch celého projektu a je zcela nezbytné jim vycházet vstříc. Zájmy dodavatele jsou až sekundární a limitují pouze naše pohodlí a snadnost realizace.

Jistě: určují náš profit a smysluplnost našeho počínání — ale zde je pouze otázkou, zda se nám realizace projektu za smluvených podmínek vyplatí. Pokud ne, je namíste jednání o ceně a rentabilitě projektu. To je ale jediný stupeň volnosti, který na straně dodavatele máme: zájmy a cíle klienta musí být prvořadé a lze z nich slevovat pouze v rámci jednání o ceně a parametrech zakázky. V obecné rovině jsou zájmy klienta nedotknutelné a pouze jim je nutno vše podřizovat. Pokud totiž z jakéhokoli důvodu, ať už kvůli vlastnímu profitu, nebo třeba i v dobré víře projekt *přiohne*, pozměníme

parametry a výsledek se s klientovými cíli mine, jako dodavatel jsme selhali tím nejfatálnějším způsobem. Vytvořili jsme zmetek. Produkt, který může být klidně úchvatný, až se z něj všichni posadí na zadek, ale přesto zmetek, který neplní svůj účel: nenaplňuje cíle zadavatele.

Náš vztah coby designéra ke klientovi je tedy poměrně jasný a ve své podstatě jednoduchý. Máme pouze dva hlavní úkoly:

1. zjistit a co nejpřesněji definovat skutečné zájmy a cíle klienta,
2. vytvořit produkt, který je bude co nejlépe plnit.

O nic víc tady vlastně nejde. Ovšem to, jak to provést a co všechno nás při tom čeká, je už na delší povídání a věnuje se tomu téměř celý zbytek této knihy.

# Uživatelé

Ještě než se podrobně začneme věnovat samotné práci designéra s klientem, musíme přece jen zmínit i tu opačnou, dosud tolik přeceňovanou stranu naší základní rovnice, tedy uživatele.

Uživatele a vztah designéra k nim podrobně a ze všech stran rozebírají stohy knih věnujících se *UX designu*. Zjištění potřeb a zájmů uživatele a snaha je co nejlépe a nejefektivněji naplnit, to je podstatou tohoto oboru. Mohli bychom zde začít citovat a kompilovat desítky a stovky zdrojů a nafouknout tuto knihu snadno o dalších pár set stránek. Ale já bych se přece jen raději věnoval spíše těm stránkám designérské praxe, které se tam příliš nezmiňují a v některých ohledech směřují i opačným směrem.

Omezím se zde tedy pouze na pár základních informací, které designér o uživateli potřebuje vědět, a pro podrobnosti vás odkážu do libovolného knihkupectví, kde najdete knih o UX designu plné regály. Tato kniha se snaží být pouze jejich praktickým doplňkem. V podstatě si se vši drzostí troufnu všechny ty letité zkušenosti a výzkumy uživatelského chování zjednodušit na samu dřeň a shrnout do stručného seznamu:

## *5 hlavních vlastností běžného uživatele*

- neví, co chce
- nerozumí designu a nemá vkus
- nechce přemýšlet a rozhodovat se
- bojí se
- je pohodlný a egoistický

Podívejme se na jednotlivé body trochu podrobněji.

## Druhý zákon designu

První ze seznamu vlastností typického uživatele připomíná ono *první pravidlo designu*, které jsme uvedli o pár stránek dříve: *Klient neví, co chce*. Ano, tvrdím tady právě téměř doslova totéž, co předtím u zadavatele, provozovatele aplikace. Opravdu chci říct, že obě strany, pro které máme pracovat, jsou natolik stejné, a máte věřit, že prostě nikdo kolem nás vůbec nic neví?

Ne, kdepak, nejsou obě strany stejné. Naopak, liší se téměř ve všem podstatném. A to, že ani jeden, ani druhý z nich neví, co chce, v obou případech znamená něco úplně



jiného. U klienta to bylo myšleno spíš obrazně, ukázali jsme si, že nejde ani tak o to, že by klient skutečně nevěděl nic. Pouze neví, jak nám to sdělit, jak své znalosti, zkušenosti a požadavky přeložit do našeho designéřského a vývojářského jazyka. A že je naším úkolem z něj ty informace dostat a správně si je vyložit a přeložit. My jako designér většinu těch vstupních dat ani znát nemůžeme, klient je pro nás obvykle jediným zdrojem informací, jinak než od něj se je ani dozvědět nemůžeme.

Ale v případě uživatelů už to opravdu myslím doslova. Považuji to za natolik elementární fakt, že jej rovnou přidám do pořadí jako druhý základní zákon:

---

## ***2. zákon designu: Uživatel neví, co chce.***

---

Uživatel nad tím totiž podle mě obvykle vůbec nepřemýšlí. Možná si vzpomenete na úvodní kapitolu této knihy a na zákazníka, co si mezi desítkou vlastních problémů, které musí právě řešit, odskočí do obchodu, jednoho z mnoha na hlavní třídě, a žádné technické detaily, speciální nabídky a podrobnosti fungování prodejny, na které je její majitel tak hrdý a věnuje jim veškerý svůj čas, ho ani trochu nezajímají. On chce účelově mezi kvartální uzávěrkou v práci, finálem extraligy a třídními schůzkami svých dětí koupit rychle něco k večeři. A buďto bude s nákupem spokojen, nebo nebude. **On neví a nemá sebemenší chuť vymýšlet, jak by měla ta prodejna fungovat lépe.** Když spokojen nebude, půjde jednoduše příště jinak.

Typický uživatel si spustí náš web, naši aplikaci a začne ji používat. A buďto se mu líbí, vyhovuje mu, uspokojí nějakou jeho potřebu, je s ní spokojen — anebo jej něčím zklame, otráví a znechutí, zavře ji a odejde. Smaže, zapomene, zkusí jinou.

Ovšem teď jsme to za stranu uživatele my, kdo musí všechny ty požadované informace znát, a uživatelé nám je přímo sdělovat nemůžou. Vědět, co je pro typického příslušníka cílové skupiny dobré, vhodné, co mu bude vyhovovat a jak mu naši aplikaci nabídnout, aby se mu líbila a chtěl ji používat, patří mezi základní znalosti a je vlastně podstatou studia všech oborů užitého a průmyslového designu. Jedinou odezvou a zpětnou vazbou, kterou má designér od uživatelů, je informace typu *spokojen, vyhovuje / nespokojen, nechci*. A může ji nanejvýš využít nepřímo při návrhu formou uživatelského testování, *A/B testů* (předvedení dvou alternativ téhož a výběr varianty, která testované skupině vyhovovala víc).

---

## ***Můžeme se uživatelů ptát, zda se jim něco líbí, nebo nelíbí. Ale nechtějme po nich vědět, jak by to mělo být správně.***

---

Cokoli nám běžní uživatelé k aplikaci, jejím funkcím nebo vzhledu řeknou a navrhnou, berme pokaždé s velkou rezervou. Jistě, v odezvách uživatelů se může sem tam objevit zajímavá myšlenka či idea, která stojí za zvážení — ale ve většině

případů jsou všechny individuální návrhy a připomínky laiků hodné spíše ignorování a profesionální designér by jim měl přikládat jen minimální váhu.

Spousta požadavků ze strany uživatelů je především ryze sobecká, nezohledňuje potřeby většiny, nerespektuje profesionální zásady designu, kontinuitu a konzistenci celkového návrhu, postrádá vkus atd. Podstatná je pro nás pouze informace, že možná určité části uživatelů některá funkce či prvek z nějakého důvodu nesejí, nerozumí mu, používá se jim špatně. Jestli je to třeba změnit a jak to případně udělat, musí ovšem zvážit a vyřešit designér, ne uživatelé.

## Uživatel nerozumí designu a nemá vkus

Jak by se dívali v restauraci na hosta, který by přišel do kuchyně a začal vysvětlovat šéfkuchaři, že do boloňské omáčky by měl rozhodně dávat kečup, protože jeho maminka to tak vždycky dělá a jemu to moc chutná? Kdyby na stavbu hotelu přišel zájezd budoucích hostů a začali radit stavitelům s betonovou směsí a dekoratérům s barvami stěn pokojů? Proč je tak běžné tolerovat podobné věci zrovna ve webdesignu?

*„Tady nám píše nějaký člověk, že ta růžová v záhlaví je odporná a dělá se mu z ní zle, a že kdybychom to předělali do zelené, bylo by to mnohem lepší,“* praví na pondělní poradě ředitel. *„A komusi se nelíbilo to písmo v titulcích, prý to vypadá jako na náhrobku jeho dědy. Tak s tím něco udělejte.“*

V prvé řadě je nutné si uvědomit, kolik lidí používá naši aplikaci, kolik navštěvuje náš web. Sto tisíc, a z nich se ozval jeden, dva? Když se jich ozvou stovky, stojí asi za zvážení se na problém podívat a například pomocí *A/B testování* ověřit, jestli by náhodou jiné řešení většině lidí nevyhovovalo více. Ale několik nespokojených uživatelů se najde vždycky, s tím je třeba počítat a ojedinělé připomínky k designu ignorovat. Nemluvíme pochopitelně o nahlášených chybách, ty je nutné opravovat — jenom o nespokojenosti se vzhledem, funkčností, ovládáním a o radách uživatelů ohledně jejich vylepšení.

---

***Úkolem designéra není zajistit, aby se produkt co nejvíce líbil všem, ale pouze minimalizovat počet těch, kterým na něm něco zásadním způsobem vadí.***

---

**Nic na světě se nelíbí všem.** To je axiom, který každý designér musí znát. To nejhorší, co může udělat, je poslouchat ojedinělé rady laiků nebo nedejbože nechat o designu někoho hlasovat. Ať už kolegy, účetní a uklízečky ve vlastní firmě, kolegium na straně klienta, či dokonce — ó, hrůzo! — samotné uživatele. Je statistickým faktem a je mnohokrát ověřeno, že vkus davu je podprůměrný a čím větší neodbornou veřejnost si nechá designér mluvit do své práce, tím nekvalitnější výsledek z ní vzejde.

---

***„Design davem“ nefunguje.***

---

Stejně jako je za menu v dobré restauraci zodpovědný jen a pouze šéfkuchař a ani hosté, ani nejvyšší ředitel nemají právo mu mluvit do receptů a postupů, tak je i design každého webu či jiné aplikace zodpovědností a dílem odborné práce designéra a nikomu jinému nepřísluší do ní zasahovat. Když se design nelíbí, nevyhovuje, nefunguje, je namísto rozhodnout, **že** se musí přepracovat — ale **jak**, to už musí být vždy výhradně v pravomoci designéra.

## Uživatel nechce přemýšlet a rozhodovat se

Na tomto místě bezpochyby musím udělat jednu z výjimek v této knize a zmínit konkrétní zdroj. Přesněji řečeno dvě výjimky a dva zdroje, se kterými by se měl každý designér povinně seznámit v rámci základního odborného vzdělání. Jednak již legendární knihu Steva Kruga *Nenuťte uživatele přemýšlet* (Steve Krug: *Don't Make Me Think*), jednak slavné video psychologa Barryho Schwartze *Paradox volby* (Barry Schwartz: *The Paradox of Choice*), které je volně dostupné na internetu a snadno jej najdete. A pochopitelně bezpočet dalších knih, článků, studií a učebnic, pojednávajících ze všech možných pohledů stále o témže tématu:

---

***Možnost volby je dobrý sluha, ale špatný pán.***

---

Čím více možností na výběr designér uživatelům dává, tím více rozšiřuje nabídku a potenciálně zvětšuje zásah aplikace na stále větší cílovou skupinu — ale tím větší část uživatelů také současně frustruje, demotivuje a odrazuje. Vyvážit možnosti volby je těžký designérský úkol. Na jedné straně je tu určitá hrozba *konkurenční nevýhody*, způsobené omezenou, či dokonce žádnou možností výběru, na straně druhé je zase riziko paralýzy uživatele z přemíry voleb a nemožnosti se rozhodnout. Praxe přitom překvapivě ukazuje, že to druhé riziko je větší a nebezpečnější. Historie ostatně zná mnoho příkladů veleúspěšných podniků, které možnosti volbu svým zákazníkům výrazně omezily či dokonce zcela zredukovaly — od pověstného *Modelu T* Henryho Forda („Každý zákazník si může vybrat jakoukoli barvu vozu, pokud to bude černá“) třeba po produkty společnosti Apple v dobách její největší designérské slávy, u nichž absence variant a limitované možnosti uživatelského nastavení byly přímo součástí (úspěšného!) obchodního modelu. A naopak budeme v dějinách nesnadno hledat úspěšné vzorce podnikání, které by byly založeny na poskytnutí co nejširší palety voleb a nepřeborných možností nastavení. Nejspíš najdeme víc takových, u kterých právě takové snahy byly jedním z významných hřebíků do jejich rakve.

Ostatně i ten legendární *Buridanův osel* nepošel hlady pro nedostatek potravy, ale kvůli paralýze z neschopnosti vybrat si ze dvou naprosto stejných kupek sena. Pro osobní zkušenost ale nemusím chodit až ke středověkým filosofům, někdo třeba bude mít podobný zážitek jako já s jevem, kterému říkám *paradox kabelové televize*.

*Kdysi v dobách před nástupem digitální televize, kdy jsme se starou anténou naladili v televizi jen několik málo televizních kanálů, jsme doma pravidelně kupovali televizní magazín a každý týden si jeden večer společně sedli, dychtivě listovali novým vydáním programu na příští týden a hledali mezi těmi několika dostupnými stanicemi nějaký pořad a film, který bychom chtěli vidět. Pár se jich během týdne našlo, pečlivě jsme si je zakroužkovali a těšili se na ně. A závistivě koukali na ty další desítky stanic, které jsme chytit nemohli, a spousty úžasných show a filmů, které na nich byly každý den k vidění. Až jednoho dne nám do domu přivedli optický kabel a ve schránce přistála nabídka kabelové televize. Neváhali jsme ani chvíli a za pár dní nám technik připojil k televizi krabičku, zapojil kabel a odstartoval ten zázrak. Neuvěřitelné. Desítky nových stanic, každý večer na výběr z několika koukatelných až skvělých filmů, zábavných pořadů, reality show, dokumentů, seriálů... Na co se dívat dřív? Co vybrat? Po několika týdnech jsme se přistihli, že úkol si pokaždé vybírat z té nepřeberné nabídky je pro nás natolik náročný, že jsme jej čím dál častěji podvědomě vzdávali a nedívali se nakonec vůbec na nic. Po roce jsme skončili s tím, že jsme se na televizi téměř přestali dívat.*

---

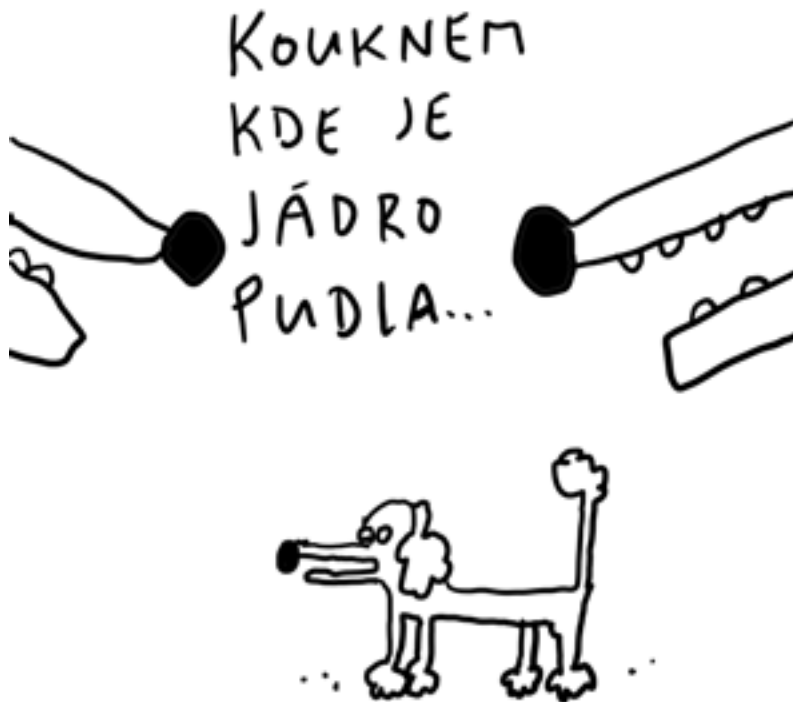
### **Nemožnost volby může být špatná, ale příliš mnoho voleb bývá ještě horší.**

---

Je ovšem důležité rozlišovat nabídku produktů a služeb, které chce prezentovat náš klient, a vzhled a chování webu či aplikace, které navrhujeme my. Obchodní politika a šíře sortimentu je čistě věcí našeho klienta a my mu můžeme nanejvýš poradit a pomoci jeho nabídku prezentovat tak, aby byla pro uživatele maximálně přehledná, volby byly snadné a výběr co nejméně vysilující a frustrující. Ovšem co se týče samotného rozhraní a architektury aplikace, tam je to už zcela na nás a měli bychom si zde rady z výše uvedených knih a videí skutečně brát k srdci — a jakékoli volby, možnosti a rozhodování, která chceme uživateli předkládat, raději několikrát zvážit a důkladně zauvažovat, zda jsou skutečně nezbytné a co můžeme udělat pro to, aby se bez nich naše rozhraní mohlo obejít. Uživatelé nám budou za každý chybějící rozhodovací krok nesmírně vděční (i když o tom vlastně nebudou ani vědět).

## Stovky páček, čudlíků a hejblat

Nepřeberná nabídka variant, možností a nastavení je pouze snem technicistních *geeků*. Kdekerý systémový programátor nejspíš bude bublat blahem nad každou další rozbalovací nabídkou možností a paletou podrobných nastavení, pomocí nichž si může přestavět a vyladit aplikaci dokonale k svému obrazu. Ale při vší úctě tato cílová skupina je velmi svébytná a v populaci poměrně malá. Většinový a typický uživatel má zájmy a tendence přesně opačné: voleb a možností nastavení touží mít co nejméně a každá další úroveň voleb, která se před ním vynoří, mu působí jen vrásky a zvyšuje paniku.



Pohříchu ale velmi často právě první skupina vyrábí aplikace pro skupinu druhou, aniž by chápala onen zásadní rozdíl v chápání světa mezi nimi a *těmi druhými*.

---

***Typický uživatel bude nadšený z rozhraní tvořeného jedním jediným tlačítkem, z nastavení tvořeného jedním jediným přepínačem.***

---

Ovšem někdy je prostě nezbytné do naší aplikace dostat více nastavení, která mohou být pro určitou cílovou skupinu klíčová, poskytnout více voleb, bez nichž se — třeba malá, ale důležitá — část uživatelů prostě neobejde. Přitom ale stále hrozí, že zbytku (většině!) uživatelů komplikovanější nastavení zkazí uživatelský prožitek a zkomplikuje život. Jak se s tím vypořádat?

Zatím nejlepší strategií se ukazuje *použít dvojí metr* a nabídnout každému něco jiného. Tedy poskytnout paralelně dvojí možnost voleb a dvojího nastavení současně: jedno co možná jednoduché pro většinového, typického uživatele, který po složitém

nastavování netouží, složitost je pro něj komplikací a chce mít rozhraní co nejjednodušší — a druhé podrobné, rozsáhlé, komplexní, pro tu menší skupinu odborníků, která je naopak vyhledává. Celé kouzlo spočívá ve skrytí celé té „překomplikované“ části za nenápadné dveře, které otevírá magické tlačítko *Pokročilé nastavení* či *Pro experty*. Toto řešení je výhodné pro všechny zúčastněné: většinový uživatel dostane své triviální, přehledné a snadno srozumitelné rozhraní třeba s jediným přepínačem (aniž by jej nenápadné tlačítko *Ovládací panel pro certifikované jaderné inženýry* nějak znepokojovalo), uživatel-odborník dostane svá detailní nastavení a my coby designér máme skvělý manévrovací prostor pro vyvážení nabídky pro obě skupiny.

---

***Přepínač „Pro pokročilé“ je jeden z nejlepších vynálezů UX designu.***

---

Nejde pochopitelně pouze o nastavení v předvolbách webových nebo počítačových aplikací, ale stejný přístup můžeme použít všude tam, kde se vyžaduje jakákoli interakce s uživatelem — ve webových formulářích, v řešení objednávek, publikačních systémech atd. Vždy bychom se měli snažit udělat průchod takovým formulářem nebo sekvencí stránek maximálně jednoduchý, srozumitelný a tak snadný, jak jen to je možné. A pouze pokud dojdeme k závěru, že přece jen některé složitější parametry je nezbytné pro nějakou minoritní část uživatelů zpřístupnit, měli bychom je uzavřít do příslušné sekce „pro experty“ a nenápadně odstínit od zraku většinových uživatelů, případně pro daný úkol vytvořit dvě celé souběžné sekvence, jednu hlavní pro typické uživatele, druhou komplikovanější a detailnější pro případné zájemce z řad odborníků či obecně pro minoritu uživatelů se specifickými potřebami.

## Uživatel se bojí

Uživatelé mají mnoho strachů. Strach z neznámého. Strach o své soukromí a svá data. Strach, že se ztratí, že zabloudí, že znovu nenajdou, co už jednou našli. To je běžná aplikovaná psychologie, kterou musíme při své práci zohledňovat, vycházet uživatelům všemožně vstříc a předcházet zbytečným střetům s jejich obavami, strachy i fobiemi. Ale jeden druh strachu zde zmíníme podrobněji, protože je trochu specifický a pro práci designéra je povědomí o něm poměrně důležité a musí s ním vědomě pracovat v každé fázi svého návrhu. **Mnoho uživatelů se bojí, že něco rozbijí**, pokazí, nezvratně zničí, smažou, přepíší, spletou a nebude cesty zpátky, aby to napravili. Stejně jako většina jiných strachů je to podvědomý a iracionální pocit a ani sebelepší výčet pojistek a bezpečnostních prvků s ním obvykle nic moc neudělá.

---

***Typický uživatel je rád, když se mu dostane nějakého ujištění, že výrobek (aplikaci, stránku) nemůže rozbít.***

---

*Když jsem svým rodičům kdysi před mnoha lety pořizoval první počítač a vysvětloval základy jeho používání, nešlo to vůbec hladce. Pořád jsem u nich cítil nějaký silný blok a velký respekt k neznámému zařízení a po několika měsících snažení jen obtížně zvládali i ty nejzákladnější činnosti. Nakonec pomohla jedna prostinká rada, která všechno od základu změnila: stačilo vysvětlit a názorně předvést, že ať udělají cokoli, nemůžou nic pokazit. Většinu akcí lze vrátit zpět, smazané soubory vytáhnout z koše, skutečně kritické operace se nikdy nestanou bez varování a výslovného potvrzení, a kdyby bylo opravdu nejhůř, všechno se dá vrátit a obnovit ze zálohy. A to byl naprosto zásadní zlom. Když jsem zase přijel po nějaké době, moje maminka mi hrdě předváděla svou novou vlastnoručně vytvořenou prezentaci a vytištěné pozvánky na jakousi obecní trachtaci, kterou pořádala; a když mi ukazovala fotky, které si do počítače sama nahrála a uspořádala, sebestjistě se přitom pohybovala adresářovou strukturou a pracovala s prohlížečem a editorem obrázků, úplně mi spadla čelist. Stačilo skutečně tak málo: jenom to ujištění, že nic nemůže nechtěně rozbit, jí rázem dovolilo experimentovat, zkoušet nové věci a učit se stovky nových dovedností. Ten původní respekt před strojem, strach, že může něco zničit, pokazit, nevratně smazat, byl ochromující — a jeho odstranění pak bylo jako zboření přehrad, jako spuštění laviny.*

---

***Styl pokus-omyl poskytuje velmi efektivní křivku učení. Ale jen pokud jsme si jisti, že dělat omyly je bezpečné a vratné.***

---

Někdy ale ani výslovné a zřetelné verbální ujištění, že je zde bezpečno, uživateli nepomůže. Pokud i přese všechna vysvětlení a návody nakonec výsledná stránka nebo nějaký proces na uživatele působí nepřehledně, komplikovaně až překomplikovaně a získá-li zde primárně pocit *no potěškoště, v tomhle se nevyznám ani zázrakem*, neuděláme s tím nic. I kdybychom mu poslali manuál, nabídli zdarma školení, stejně bude pořád koukat, kde je nějaká konkurence, co místo toho zmatku má jedno tlačítko, a při první příležitosti k ní uteče. A my jako designéři máme další selhání do sbírky.

Velmi pěknou demonstrací je třeba známý publikační systém *wiki*, který umožňuje každému návštěvníkovi přepnout se do editačního režimu a na dotyčném webu změnit, přepsat, smazat naprosto cokoli. Programátoři *wiki* milují, jsou tam neustále dostupné všechny ovládací prvky u všech součástí obsahu, naprosto všechno lze jedním kliknutím změnit, obsah celé stránky je pod jejich plnou kontrolou a mohou s ní provádět doslova cokoli. A běžné uživatele přesně z téhož důvodu *wiki* děsí.

*Jednou jsem ukazoval svému známému, jak snadno je možné změnit obsah hesla na Wikipedii (která je asi nejznámější implementací wiki systému na světě). Přepnul jsem stránku do režimu úprav a mohl na ní změnit, cokoli mě napadlo, obsah, formátování, styl, všechno. Tak upřímné zděšení, jaké se objevilo ve tváři toho dobrého člověka, jsem dlouho neviděl. „Prosím tě, hlavně to po mně nikdy nechtěj a už vůbec se mi nesnaž vysvětlovat, jak se to používá.“ Kdyby udělal i nějaké magické gesto pro odhánění*

*zlých duchů, ani bych se v tu chvíli nedivil. A to byl vysokoškolák a učitel, který Wikipedii denně prakticky používá. Jenže právě znalost jejího gigantického rozsahu a povědomí o detailní provázanosti hesel a současně představa, že by se v něčem tak obrovském a složitém měl vrtat a že na všechno může kliknout a všechno nějak změnit a přenastavit a něco pokazit a rozbít, ho naplňovala nesmírnou panikou a nepomohlo ani vysvětlování, že každou změnu je možné dodatečně vrátit zpátky a každou chybu opravit. Už jen vědomí, že ty změny — včetně všech případných chyb, kopanců a přehmatů, kterých se lze při editování dopustit — se okamžitě projeví na skutečném webu, a dokud někdo nezasáhne, uvidí je všichni návštěvníci z celého světa, pro něj bylo naprosto paralyzující.*

Ostatně není ani divu, že ačkoli *Wikipedii* používají stamiliony lidí a kdokoli může do jejího obsahu kdykoli zasahovat, skuteční editoři se počítají na velmi malá procenta nebo spíš promile z celkového objemu všech uživatelů. Počítačový *geek*, nadšeně se šťourající v podrobném nastavení libovolné aplikace, to jen těžko dokáže pochopit. Ale nějaká ta pomyslná paní Nováková, coby ukázkový příklad takového „běžného uživatele“, by mu to nejspíš velmi rychle a velmi názorně vysvětlila.

---

### ***Složitost běžné uživatele děsí za všech okolností.***

---

Ovšem pochopitelně nejlepší cestou, jak se se strachem uživatelů z fatálního selhání vypořádat, je nedávat k němu vůbec příčinu. To je pro designéra poučka v tomto ohledu asi nejzásadnější. Bez osobního a důvěrného vztahu stejně můžeme uživatele jen těžko ujišťovat a přesvědčovat, že nic nepokazí, že nemá čeho se bát, že nám může věřit a že na to tlačítko *Odeslat objednávku* může bez obav kliknout, protože následně se ještě zobrazí přehled objednávky a teprve poté ji bude moci závazně potvrdit... Na to nemáme v aplikaci nebo na webu ani prostor, ani dostatečné možnosti. Daleko účinnější bude ono tlačítko jednoduše nazvat výstižněji *Zobrazit přehled objednávky* a celý předchozí problém rázem zmizí.

---

### ***Problém, který neexistuje, není třeba řešit.***

---

Jinými slovy, nejspolehlivějším způsobem, jak vyřešit problém, je odstranit jeho příčinu. Tušíme-li, že naši budoucí uživatelé budou mít s komplikovanými formuláři, přemírou voleb a složitými a nepřehlednými stránkami problémy, budou je děsit a odrazovat, vytvoříme rovnou jednoduché formuláře, poskytneme minimum voleb a stránky navrhne srozumitelné a přehledné.

Ano, takhle prosté to je.



# Uživatel je pohodlný a egoistický

Kdo se byť jen trochu zajímá o filosofii, ví, že *egoismus* — tedy soustředění se na vlastní zájmy a sledování vlastního prospěchu — je důležitým tématem mnoha předních myslitelů, od Aristotela a Seneky přes Kanta, Huma a Schopenhauera po Nietzscheho nebo třeba Darwina a Dawkinse. Pro některé má pojem *egoismus* spíše pejorativní nádech, ale pokud se od něj dokážeme oprostit a uvažovat více na racionální úrovni, možná dokážeme připustit, že jde o zcela zásadní a klíčový atribut vlastní všem živým tvorům, člověka nevyjímaje.

---

## ***Lenost a egoismus jsou hlavními motory lidstva.***

---

Osobně jsem přesvědčen, že egoistický pohled na svět je nejdůležitější a určující pro všechny lidi. Ba dokonce do té míry, že i jeho zdánlivý opak, tedy *altruismus*, vůbec není jeho protikladem, ale pouhým projevem. Tedy že altruismu, upřednostňování zájmů ostatních před zájmy svými, se člověk mnohdy dopouští vlastně z egoistických pohnutek — od uspokojení vlastního svědomí, naplnění svého morálního modelu po víru v nějakou formu *karmy*, tedy že dobré skutky se nakonec vrátí v dobrém nám samým. Jako všude, jsou i zde výjimky a nepochybuji, že se dají najít ryzí altruisté, kteří jsou schopni a ochotni obětovat se pro druhé i za cenu vlastního neprospěchu, zatracení a navzdory svému protestujícímu svědomí. Ale věřím, že pro drtivou většinu lidí je prvotní motivací jejich vlastní prospěch i v případech zdánlivě altruistických (vyplatí se mi to, jednou se mi to vrátí, přijdu za to do nebe, dělám to pro svůj dobrý pocit atd.).

Nechci se tu ale pouštět do hlubokých úvah a obecných rozborů, přece jen toto není filosofická esej, ale prostá kniha o navrhování webových stránek. Pokud zde pro naše vlastní potřeby prohlásíme, že většina lidí se v první řadě zajímá o vlastní prospěch, zisk, o své zájmy a cíle a vše ostatní je pro ně až druhořadé, a budeme to pro zjednodušení nazývat *egoismem*, nemůžeme tím myslím nic pokazit. Protože tak svět podle mě zkrátka funguje. Dojde-li na lámání chleba, každý primárně jedná za sebe a ve prospěch sebe či svých blízkých, vše ostatní jde až v druhém plánu.

---

## ***Nebojme se egoismu, je dobrý a zcela přirozený.***

---

Každopádně, ať už s tímto světonázorem souhlasíme, nebo nikoli, je užitečné jej přijmout aspoň pracovní coby profesní platformu designéra. Praxe ukazuje, že právě na egoistické motivace a chování uživatelů se lze spolehnout vždycky — a naopak sázky na altruismus a víra v dobrosrdečnost a jakékoli sebeobětování v praxi obvykle selhávají.

Co to znamená v reálném světě designu? Především to, že se nelze spolehnout, že by návštěvníci našeho webu dělali dobrovolně něco, co jim nepřináší žádný efekt. Že

pojmy jako *věrnost* a *loajalita* jsou častěji mýtus než realita. Loajalita není samozřejmá, pramení rovněž z egoismu — uživatelé málokdy udělají něco zásadního jen proto, že by nám chtěli jen tak nezištně pomoci. Ale pokud si nás z nějakého důvodu oblíbí, zvyknou si na naše služby, bude jim vyhovovat způsob, jakým jim právě náš web poskytuje informace, loajalita může spontánně vyrůst do neuvěřitelných výšin a uživatelé se mohou rázem proměnit i v nadšené mecenáše, kteří budou ochotni podpořit a zachránit náš — *svůj!* — neprosperující projekt. Neboť změnit své rituály, znovu si zvykat na cosi jiného a učit se něco nového je pro mnoho lidí spíše nepříjemnou zkušeností. A právě v takových případech pozorujeme ony vzedmuté vlny solidarity loajálních zákazníků, masovou podporu, ochotu vzdát se dočasně určitých výhod atd. Samé vznosné činy, ale ve skutečnosti motivované velmi egoistickými pohnutkami. Pokud je náš produkt snadno nahraditelný, transparentně zaměnitelný, řada uživatelů bez mrknutí oka změnil jeho dodavatele a po nás ani nevzdechne. *C'est la vie...*

Ostatně na znalosti a vědomí tohoto vzorce chování je založeno nemálo marketingových strategií: kolik jen projektů stojí a padá s tím, že jejich uživatelé jsou nějakým způsobem *zaháčkovaní* a daleko více než skutečnost, že by snad neexistoval lepší a výhodnější konkurenční produkt, je drží na místě vědomí, že změna by byla nepříjemná a komplikovaná. Ale víc než kdy jindy je zde důležité s touto skutečností pracovat zcela vědomě a cíleně. Vědět, co *opravdu* naše klienty drží zrovna u nás (notabene když dobře víme, že kdesi vedle běží hned několik životaschopných konkurenčních projektů, se kterými se už pomalu nemůžeme ani rovnat), a tyto parametry se snažit co nejlépe držet při životě a podporovat. Stávající uživatele v takové situaci nechceme v žádném případě ohromovat a překvapovat revolučními změnami. Podstatné je tady jediné: nezklamat jejich důvěru, dávat jim to a v takové podobě, jak jsou zvyklí, a případné potřebné změny provádět spíše nenápadně, evoluční cestou.

---

### ***Pohodlnost a nechuť ke změně bývá u uživatelů silnější než mnoho jiných motivací.***

---

Kolik jen projektů změnilo svůj směr ke krachu a zániku právě v takovéto situaci, kdy provozovatelé nepochopili skutečné motivace svých dlouholetých zákazníků, které je u nich celou dobu držely, a místo nenápadných evolučních změn se (obvykle ve snaze přitáhnout nové a čerstvé uživatele) dopustili zlomové revoluce, jejíž dopady byly silnější než ona zdánlivá loajalita (ve skutečnosti jen lenost a nechuť k radikální změně), a vyloženě sami donutili své vlastní klíčové zákazníky odejít. Protože v okamžiku, kdy už je uživatel proti své vůli přinucen přece jen své zvyky a zavedené postupy změnit, boří se mosty, lámou vztahy a všechno se začíná znova. Jakákoli domnělá loajalita jde stranou, a když už byl uživatel k nějaké radikální změně jednou donucen, obvykle se vrací na startovní čáru a bez ohledu na předchozí historii si jednoduše vybere nejvýhodnější nabídku na trhu. Je proto nezbytné si být v takové situaci zatraceně jistý, že ta nejlepší nabídka na trhu pro ně bude stále ta naše. Všechny ty případy, kdy se nad podobným zavedeným projektem mnohý progresivní mladý designér nechápavě dívá, jak nějaké „takové prehistorické monstrum“ vůbec může v dnešní době ještě

existovat, jsou vlastně jen příklady projektů, kde provozovatelé tyto zákonitosti chápou a do nějakých zásadních revolučních změn se pouštět nehodlají — anebo je možná ani vědomě nechápou a pouze vycházejí z osvědčeného pravidla, že není dobré přepřahat koně za běhu.

Zkušený designér se v takové situaci přizpůsobí historické zkušenosti a situaci na trhu svého klienta a bude pracovat spíše s pomalými a opatrnými evolučními změnami — a pouze v situaci, kdy si bude *zatraceně jistý* výsledkem a všemi následky, se může snažit prosazovat nějaké radikálnější a skokové změny. Ale i když klienta v takové situaci přesvědčíme, svou kůži zde na trh neseme my sami. Mít v portfoliu uvedeno „zasloužil se o krach významné firmy XYZ“ nechce asi nikdo.

# Klient, uživatelé a my

Podrobně jsme si popsali všechny tři své partnery, se kterými coby designér, koordinátor a styčný důstojník v jednom máme na každém projektu co do činění: provozovatele webu či jiné aplikace, jeho potenciální uživatele a pochopitelně také realizační tým, který aplikaci bude vytvářet (pakliže ji neplánujeme zvládnout kompletně celou jen vlastními silami). A také jaký je náš vztah ke každému z nich.

Na jedné straně máme tedy **provozovatele**, zadavatele projektu coby svého klienta. Ten nejspíš ví jen velmi málo o technologiích a zákonitostech návrhu a výroby interaktivní aplikace, kterou hodlá provozovat. A obvykle ví i docela málo (nebo má hodně zkreslené představy) o samotném fungování webu, o zákonitostech online marketingu, získávání a udržování návštěvníků, o prioritách a o tom, co je vlastně důležité a co je hodné ignorování. Má scestné představy a očekávání, záleží mu na nedůležitých věcech a je schopen opomíjet ty skutečně podstatné. Jemu v první řadě sloužíme jako nezbytný propojovací prvek mezi nesoudržnými světy jeho vlastního oboru a světem naším, jakož i minivesmíry našich návrhářů, vývojářů a marketérů.

Proti němu na opačné straně stojí budoucí **uživatelé**, které musíme především co nejlépe poznat, abychom jim mohli kýženou aplikaci navrhnout na míru, aby je co nejvíce zaujala, rádi ji používali a hlavně aby co nejlépe plnila jejich potřeby a rezonovala s jejich vlastními zájmy. Základní informace nám o nich poskytl klient, ale není vyloučeno — a naopak je poměrně běžné — že tyto informace jsou nepřesné, zaujaté, ne-li dokonce zavádějící. Tady je naším odborným posláním vlastní výzkum a průzkum trhu, sondování konkurence a podrobný výslech klienta a pečlivé korekce a analýzy. Naše vlastní specifikace uživatelů a definice cílových skupin musí být přesnější a detailnější než původní klientovy představy. A na základě těchto definic pak musíme vytvořit několik realistických, živoucích a komplexních postav představujících zástupce všech cílových skupin typických budoucích návštěvníků.

A konečně za našimi zády se pak nachází **vývojářský tým**, který ve své inženýrské bublině příliš nechápe ani požadavky a potřeby zadavatele, ani reálné zájmy a priority uživatelů a nadto se většinou vyjadřuje jakousi podivnou *klingonštinou*, které rozumíme pouze my, a musíme zde hlavně fungovat jako prostředník, obousměrný tlumočník a *šumový filtr* při komunikaci mezi nimi a klientem. Do tohoto týmu musíme přitom počítat jak programátory a kodéry, grafiky a animátory, správce serverů a dodavatele hardwaru, tak i marketéry, webové analytiky a vůbec všechny ty desítky odborných profesí, které při vývoji webu můžeme potřebovat. Je zcela namístě předpokládat, že našemu klientovi jsou pojmy a zkratky jako *jQuery*, *MVC* nebo *PHP* stejnou španělskou vesnicí jako *bounce rate*, *SEO* či *CPC*. Tady je klíčová naše alespoň rámcová znalost všech těchto pojmů a schopnost plynule a hladce překládat z laického jazyka do *geekovštiny* a zpět.

A my jako centrální spojovací prvek stojíme uprostřed toho všeho a naším primárním cílem je zprostředkovávat komunikaci mezi všemi těmito zcela nekompatibilními světy.

## Propojení

To je ovšem situace během procesu návrhu a realizace dotyčného webu či aplikace. Co ale až naše práce skončí, produkt je hotový a nasazený v ostrém provozu? Až se svého řídicího pultu uprostřed sestoupíme, odpojíme komunikační kanály a zmizíme ze scény? Až zde zbude jen samotný provozovatel a jeho uživatelé? Jaký pak vlastně bude jejich vztah? Jak bude fungovat komunikace mezi nimi, když ten dosavadní most mezi nimi najednou zmizí?

Pravdou je, že obě tyto strany se často navzájem mýjejí a mýjet a nechápat se budou i nadále. Pravdou už ale není, že spojovací most mezi nimi zmizí. Naopak, ten zde po nás má zůstat vybudovaný, plně funkční, stabilní a pevný. Bude jej totiž tvořit onen web nebo aplikace, kterou navrhujeme. To ona musí být nadále tou trvalou spojkou mezi oběma světy a je naším cílem a úkolem ji postavit právě tak, aby co nejlépe plnila funkci spolehlivé komunikace mezi provozovatelem a uživateli. Aby ideálně propojovala ty natolik různé a nesourodé potřeby, zájmy a cíle na obou stranách.

Všechno stojí a padá právě s tím, co tady po sobě zanecháme. Jak kvalitně navrhujeme onen web, aplikaci či rozhraní a jak dobře bude plnit svou hlavní funkci: co nejpřirozeněji propojovat zájmy a cíle provozovatele s potřebami a prioritami uživatelů. Jsem si plně vědom, že se s tím opakuji už poněkolidkráté, ale považuju to za natolik zásadní sdělení, vlastně za prvořadé poslání této knihy a jsem přesvědčen, že je nezbytné tuto skutečnost, kterou považuju za esenci, nejhlubší podstatu designérské profese, opakovat stále znova dokola:

---

***Hlavním cílem práce designéra je vytvořit funkční propojení mezi zájmy zadavatele a potřebami uživatelů.***

---

Jinými slovy, při svém návrhu musíme neustále myslet na tento princip a podřizovat se mu. U každého kroku, u každého detailu se musíme ptát, proč tam je, proč je právě zde a vypadá právě takto. Kvůli čemu a pro koho ho vytváříme. Co má přinést našemu klientovi, jak mu to bude k užítku. Zda a jak se k této části a funkci ti správně uživatelé dostanou. A proč vůbec budou chtít dělat požadované činnosti a provádět úkony, které po nich chceme? Jaký z toho budou mít prospěch, jaký budou mít zájem cokoli z toho podstupovat, případně se dokonce chtít vracet?

Už jsme naznačili, že pohledy na tyto body a odpovědi na stejné otázky jsou na obou stranách velmi odlišné a cíle a motivace rozdílné, ne-li vyloženě protichůdné. Uživatel je sobecký, pohodlný, nějaké naše požadavky a výzvy bude ignorovat a nakonec stejně

všechno dělat po svém, tou nejsnazší a nejjednodušší cestou. A pokud neuspěje, tak se jednoduše otočí na podpatku a půjde pryč. Pokud od něj náš klient něco chce, musí jej hýčkat, zametat mu cestu, vytvářet pohodlné a dobře značené koridory vedoucí k požadovaným cílům, nekomplikovat mu život žádným složitým rozhodováním, případně jej dokonce i bavit, lichotit mu, vytvářet dojem příjemného koutku světa, kam se bude chtít sám rád vracet.

A pochopitelně to klient nebude dělat sám, ale právě prostřednictvím rozhraní, které mu pro tento účel navrhujeme. Rozhraní, které musí všechny výše uvedené funkce plnit samo o sobě — ale i svým stylem a principy podporovat žádoucí vzorce chování na obou stranách.

## Perspektiva

Nesmíme zapomínat ještě na jeden důležitý faktor, který je zde ve hře. Ještě jednou se vrátme k úvodní kapitole a vzpomeňme si na onoho obchodníka, tolik hrdého na svou prodejnu, a na onoho pána, co jde jen tak kolem a s hlavou plnou vlastních starostí si chce jednoduše nakoupit pár drobností. Střetávají se zde dva naprosto odlišné světy — nejenže se liší ve svých zájmech a cílech, ale liší se velmi zásadně také v úhlu pohledu na místo, kde se setkávají, i v chápání samotné podstaty svého vzájemného střetnutí.

Pro jednoho je ono místo středobodem jeho vlastního vesmíru, je herním plánem, kde se odehrává vše podstatné v jeho podnikání; příchozí návštěvník je jeden z mnoha, jedna tečka v mase tisíců dalších zákazníků. A pro toho druhého je to přesně naopak: středobodem svého vesmíru je on sám a jeho soukromý život a dotyčné místo setkání je jen jedním z mnoha. Pouze nedůležitá a nepatrná epizodka v mase tisíců podobných míst, která během dne, během života navštíví. Rozdílnější perspektivy, odlišnější náhled na samotnou podstatu věci už obě strany snad ani mít nemohou.

Tento paradox — já mu říkám **paradox perspektivy** — je jedním z nejdůležitějších parametrů, který ovlivňuje veškeré interakce mezi oběma zúčastněnými stranami. Ať už se jedná o obchodníky a zákazníky v reálném životě, nebo o provozovatele webů či počítačových aplikací a jejich uživatele ve světě virtuálním. *Paradox perspektivy* a jeho důsledky jsou jedním z velmi častých jevů, a dokonce častější, než bychom mohli čekat.

Já osobně narážím na jeho přímé projevy na webech po celém světě prakticky každý den. Už od těch nejmenších — třeba že provozovatel lokální pizzerie, kavárny či restaurace jaksi opomene uvést, v jakém městě se to jejich úžasný podnik vlastně nachází. *Najdete nás na Hlavní ulici (naproti supermarketu). Pokud pojedete ze severu, hned za benzínkou odbočte doprava a po třech blocích doleva. Sídlíme v šedivé budově po pravé straně.* Což je popis, podle kterého nejspíš najdeme správný dům v Benešově, Chihuahue i Kjótu. Neboť pro provozovatele je přece *samozřejmé*, kde sídlí, svět za hranicemi jejich města je pod jejich rozlišovací schopností a ani je nenapadlo pomyslet na to, že na jejich web se snadno dostanou návštěvníci z celé země, ba z celého světa.