

Mystery nájemník jako dynamický designový element v kontextu systémově orientovaného designu: od testera služby nájemního bydlení k asistentovi vystěhovávaných nájemníků

Roman Novotný a Martina Růžičková

Abstrakt

Článek pojednává o případové studii tzv. mystery nájemníka jako metody nasazené ve městě na jihovýchodním Slovensku, konkrétně v jednom sociálně vyloučeném bytovém domě. Teoreticky je výzkum rámován konceptem zapeklitých problémů, systémově orientovaným designem a přístupem „Research through Design“. Mystery nájemník v rámci svého působení bezprostředně reagoval na kritické situace spojené s vystěhováním nájemníků bytového domu a pandemie Covid-19. Jeho role se na základě jeho vlastního působení a změn v systému města proměnila z výzkumné na intervenční a jeho činnost v důsledku zapříčinila pozitivní změny v praxi terénní sociální práce a položila základ pro projekty jako například Housing First. Článek zaznamenává průběh jeho působení, jeho proměny a zhodnocení konceptu pákových bodů v kontextu přístupu Medium Design od Keller Easterling.

Klíčová slova

Mystery nájemník, designové myšlení, zapeklité problémy, pákové body, medium design, systémově orientovaný design.

Mystery Tenant as a Dynamic Design Element in the Context of System-oriented Design: From a Tester of Rental Housing Service to an Assistant of Evicted Tenants

Abstract

The article discusses a case study of the mystery tenant as a method deployed in a city in southeastern Slovakia, specifically in a socially excluded apartment building. Theoretically, the research is framed by the concept of wicked problems, system-oriented design, and the Research through Design approach. The tenant mystery responded directly to the critical situations associated with the eviction of tenants of the apartment building and the Covid-19 pandemic. His role changed from research to intervention based on his own work and changes in the city system, and his work ultimately sparked positive changes in social work field practice and laid the foundation for projects such as Housing First. This article traces the course of his work, its transformations, and an evaluation of the concept of leverage points in the context of Keller Easterling's Medium Design approach.

Keywords

Mystery tenant, design thinking, wicked problems, leverage points, medium design, systems-oriented design.

Úvod

Design v jeho různých podobách stále více proniká do řešení složitých problémů současnosti, ať už se bavíme o environmentálních,¹ sociálních² nebo právních či interdisciplinárních otázkách.³ Je tomu především z důvodů toho, že design a jeho procesy jsou efektivním a syntetizujícím nástrojem disponujícím aparátem pro řízení změny a inovací ve veřejném sektoru.⁴

Díky designem informovaným přístupům k teorii plánování, městskému plánování nebo i sociálním otázkám typu terénní sociální práce dnes vznikají participativní řešení akcentující a zapojující co nejširší množství zainteresovaných stran. Taková řešení pak nejsou jen mnohem lépe akceptována lokálními aktéry (politiky, úřady, samotnými občany, lokálními neziskovými organizacemi apod.), kteří se na realizaci řešení bezprostředně podílí. Rovněž mohou napomoci lokálním politickým reprezentacím a ušetřit práci a finance. Nevznikají totiž v hlavách úředníků a politiků, proto se snižuje riziko, že jejich úsilí vyjde nazmar. Jsou vytvořeny občanům „na míru“ a zvyšuje se tak pravděpodobnost jejich využití.⁵ Tzv. human-centered design nebo designové myšlení,⁶ pod něž můžeme tyto přístupy shrnout, jsou dnes široce apropriovány nejen v komerčním sektoru, ale právě i ve veřejné sféře.

Přestože jsme si vědomi efektivity a rovněž demokratizačního potenciálu těchto přístupů, tvrdíme, že s narůstající komplexitou problému se zvyšuje i náročnost managementu designových procesů. Koncept tzv. wicked problems, konceptualizovaný už od sedmdesátých let,⁷ nám ukazuje, že řízení změny

¹ Kabongo, Jean D. Design for Environment. In *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* [online]. Idowu, Samuel O. – Capaldi, Nicholas – Zu, Liangrong – Das Gupta, Ananda (eds.). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2013, s. 780-786 [cit. 2022-09-12]. DOI:10.1007/978-3-642-28036-8_40.

Telenko, Cassandra – Seepersad, Carolyn C. – Webber, Michael E. A Compilation of Design for Environment Principles and Guidelines. In *Volume 5: 13th Design for Manufacturability and the Lifecycle Conference; 5th Symposium on International Design and Design Education; 10th International Conference on Advanced Vehicle and Tire Technologies* [online]. ASMEDC, 2008, s. 289-301 [cit. 2022-09-12]. DOI:10.1115/DETC2008-49651.

² Murray, Robin – Caulier-Grice, Julie – Mulgan, Geoff. *THE OPEN BOOK OF SOCIAL INNOVATION* [online]. The Young Foundation, Nesta, 2010 [cit. 2022-09-12]. Dostupné z <<https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>>.

Amatullo, Mariana – Boyer, Bryan – May, Jennifer – Shea, Andrew. *Design for Social Innovation: Case Studies from Around the World*. New York: Routledge, 2021.

³ Costanza-Chock, Sasha. *Design Justice: Community-Led Practices to Build the Worlds We Need*. Cambridge: MIT Press, 2020.

⁴ Bason, Christian. *Leading Public Design: How Managers Engage with Design to Transform Public Governance* [online]. Kodaň: Copenhagen Business School, 2017 [cit. 2022-8-31]. Dostupné z <https://research-api.cbs.dk/ws/files/58551227/Christian_Bason.pdf>.

Bason, Christian. *Leading Public Sector Innovation 2E: Co-creating for a Better Society*. Bristol: Policy Press, 2018.

⁵ Bason, Christian. *Leading Public Sector Innovation 2E: Co-creating for a Better Society*. Bristol: Policy Press, 2018, s. 24.

⁶ Používáme zde pojmenování designové myšlení, pod nímž myslíme soubor současných dominantních designových perspektiv včetně designu zaměřeného na člověka nebo designu služeb.

⁷ Rittel, Horst W. J. – Webber, Melvin M. Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences* [online], roč 4, č. 2, 1973, s. 155-169 [cit. 2022-02-28]. DOI:10.1007/BF01405730.
Conklin, Jeffrey. *Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems*. New Jersey: Wiley, 2006.

směrem k pozitivně vnímanému řešení může být problematické. Zapeklitost a komplexita problémů nám v podstatě ani neumožňuje problém v celé jeho šíři adekvátně pojmenovat, zároveň neexistují pravdivá a nepravdivá řešení, ale spíše lepší nebo horší, a každé řešení je určitou „one shot operation“.⁸ Přestože se designové myšlení a design zaměřený na člověka snaží k „wicked problems“ přistupovat ze své solucionistické perspektivy,⁹ naše případová studie ukazuje, že tyto tradiční designové přístupy se jeví v turbulentním a dynamickém prostředí segregované skupiny obyvatel ve vyloučené lokalitě jako nedostatečné. Jako možnou odpověď navrhujeme kombinaci systémově orientovaného designu využívajícího konceptu tzv. pákových bodů¹⁰ a metodologický přístup „Research through Design“,¹¹ které se syntetizují v metodě tzv. mystery nájemníka.

Metoda mystery nájemníka byla navržena a vzápětí experimentálně implementována v časovém rozmezí ohraničeným létem 2020 a jarem 2021, a to v prostředí Města A nacházejícím se na jihovýchodním Slovensku. Činnost mystery nájemníka byla zasazena do konkrétního Bytového domu B, který je příkladem sociálně vyloučené lokality, jelikož zde můžeme identifikovat následující omezení: přístupu na otevřený trh práce a k veřejným službám, kontaktu se sociálním okolím, k řešení osobních krizí (zadlužení, nemoc apod.), účasti na věcech veřejných a značnou roli zde hraje i etnicita. Typickými znaky nájemníků Bytového domu B jsou prostorové vyloučení, problémy se sháněním nebo udržením bydlení, nízká míra vzdělanosti apod.¹²

Tyto faktory jsme konceptualizovali jako tzv. pákové body, tedy takové body v systému, na které lze soustavným působením docílit i celkových změn v systému a tím pádem i sociální situace nájemníků daného domu. Tímto působícím činitelem byl právě mystery nájemník - metoda a zároveň osoba na jedné straně utvářena výzkumným týmem, na druhé pak formována dynamickým prostředím bytového domu B a Města A. Svoji činností v dané lokalitě mystery nájemník: (1) budoval důvěru mezi nájemníky

⁸ Conklin, Jeffrey. *Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems*. New Jersey: Wiley, 2006, s. 41.

⁹ Buchanan, Richard. Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues* [online], roč. 8, č. 2, 1992 [cit. 2022-09-12]. DOI:10.2307/1511637.
Von Thienen, Julia – Meinel, Christoph – Nicolai, Claudia. How Design Thinking Tools Help To Solve Wicked Problems. In *Design Thinking Research* [online]. Leifer, Larry – Plattner, Hasso – Meinel, Christoph (eds.). Cham: Springer International Publishing, 2014, s. 97-102 [cit. 2022-09-12]. DOI:10.1007/978-3-319-01303-9_7.
Brown, Tim – Katz, Barry. How Great Design Could Fix the World's 'Wicked Problems'. *Fortune* [online]. Fortune Media IP Limited, 2019 [cit. 2022-09-12]. Dostupné z <<https://fortune.com/2019/02/15/change-by-design-new-excerpt-tim-brown/>>.

¹⁰ Sevaldson, Birger. Leverage Points. *Systems Oriented Design*. [online] 2017 [cit. 2022-09-23]. Dostupné z <<https://www.systemsorienteddeseign.net/index.php/tools/leverage-points>>.

¹¹ Giaccardi, Elisa – Stappers, Pieter Jan. Research through Design. In *The Encyclopedia of Human-Computer Interaction* [online]. The Interaction Design Foundation, 2013 [cit. 2022-02-04]. Dostupné z <<https://www.interaction-design.org/literature/book/the-encyclopedia-of-human-computer-interaction-2nd-ed/research-through-design>>.

¹² Lang, Petr – Matoušek, Roman. *Metodika pro posouzení míry a rozsahu sociálního vyloučení v území*. Agentura pro sociální vyloučení, 2020. Dostupné z <<https://www.socialni-zaclenovani.cz/wp-content/uploads/Methodika-pro-posouzen%C3%AD-soc.-vylou%C4%8Den%C3%AD.pdf>>.

bytového domu, (2) vypomáhal nájemníkům s problémy, k jejichž řešení neměli přístup kvůli sociálnímu vyloučení a především (3) odhaloval slabiny systému a jeho pákových bodů (především v oblasti terénní sociální práce) a tím jej transformoval. Na konci jeho působení tak vznikly nové přístupy a spolupráce (příspěvní k zintenzivnění terénní sociální práce, otevření úřadu práce pro nájemníky, započítání procesu „Housing First“), které byly do té doby vlivem setrvačnosti systému a jeho paradigmat nepředstavitelné.

Kromě toho v článku sledujeme i proměny rolí samotného mystery nájemníka, jeho reakce na změny systému jako celku a vlastní zkušenost se sháněním bydlení nebo zaměstnání v samotném Městě A. Tvrdíme, že samotný mystery nájemník svým působením, jež bylo odlišné od zavedených postupů, které sociální vylučování vytvářely a prohlubovaly, utvářel nové vědění, na jehož základě se proměňoval širší systém Města A, přičemž on na tyto proměny reagoval změnou své role. Metoda, která byla zaměřena spíše na výzkum, se tak kvůli proběhnuvším událostem (například náhlé oznámení o ukončení nájemních smluv nájemníků Bytového domu B) a reakcím mystery nájemníka stala dominantně intervenční. Ke konceptualizaci výše popsaného nám slouží jako rámec systémově orientovaný design v kombinaci s „Research through Design“, který tvrdí, že vědění vytvořené intervencí či prototypem může být využito pro redesign stávajícího řešení.¹³

Článek je tak souhrnem této případové studie, popisuje systémově orientovaný design se zaměřením na pákové body v kombinaci s přístupem „Research through Design“ určeného k produkci nového vědění o existujících jevech (v našem případě sociálním vyloučení a jeho prevence), které zároveň slouží jako podklad pro redesign systému a jeho pákových bodů.

Struktura článku tak reflektuje samotný kontext Města A. a Bytového domu B. v návaznosti na systémově orientovaný design, který je odpovědí na v designové teorii i praxi zaužívaný koncept zapeklitých problémů.¹⁴ Část identifikuje klíčové prvky systému a snaží se podat co nejucelenější obraz sítě, aktérů a vztahů hrajících roli v segregaci nájemníků Bytového domu B, kteří ale v pozdějších fázích vlivem působení mystery nájemníka proměňují svoji pozici (a s ní i dynamiku a setrvačnost systému) spíše ve prospěch nájemníků.

¹³ Zimmerman, John – Forlizzi, Jodi. Research Through Design in HCI. In *Ways of Knowing in HCI* [online]. Olson, Judith S. – Kellogg, Wendy A. (eds.). New York, NY: Springer New York, 2014, s. 167-189 [cit. 2022-09-12]. DOI: 10.1007/978-1-4939-0378-8_8.

Zbieczuk Suchá, Ladislava – Novotný, Roman – Štefek, Tomáš et al. Designing an Incubator for Social Innovations in Libraries: Learnings from the Research through Design Approach. *Interaction Design and Architecture(s)* [online], roč 47, 2021, s. 215-236 [cit. 2022-09-12]. DOI:10.55612/s-5002-047-010.

¹⁴ Z anglického „wicked problems“. Přestože můžeme překlad vnímat jako nedostatečný, neboť dostatečně nezachycuje komplexitu a negativní příděch anglického slova „wicked“, využíváme jej pro lepší plynulost textu. Viz: Rittel, Horst W. J. – Webber, Melvin M. Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences* [online], roč 4, č. 2, 1973, s. 155-169 [cit. 2022-02-28]. DOI:10.1007/BF01405730.

Buchanan, Richard. Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues* [online], roč. 8, č. 2, 1992 [cit. 2022-09-12]. DOI:10.2307/1511637.

Von Thienen, Julia – Meinel, Christoph – Nicolai, Claudia. How Design Thinking Tools Help To Solve Wicked Problems. In *Design Thinking Research* [online]. Leifer, Larry – Plattner, Hasso – Meinel, Christoph (eds.). Cham: Springer International Publishing, 2014, s. 97-102 [cit. 2022-09-12]. DOI:10.1007/978-3-319-01303-9_7.

Následná část popisuje vývoj metody mystery nájemníka, a to v návaznosti na existující metodu „mystery shopping“ (popsáno níže) obohaceného o prvky dlouhodobosti, anonymity a politické normativity. Tato metoda je rámována přístupem „Research through Design“. Ten byl zvolen především z důvodu, že každá iterace a proměna mystery nájemníka odkrývala specifické vědění o systému, na něhož mystery nájemník působil a ten zpětně působil na něj. Přístup „Research through Design“ je specifický právě z toho důvodu, že prototyp či designová intervence není výsledkem předchozího zkoumání, ale naopak samotný prototyp či intervence slouží jako nástroj pro odкрытие skutečností, které dříve nebylo možné sledovat. Takovým prototypem je v našem případě právě mystery nájemník.

Následně článek detailně popisuje jednotlivé fáze působení mystery nájemníka a změny jeho strategií jednak vůči sobě samému, jednak vůči systému.¹⁵ Zachycují se zde čtyři fáze šestiměsíčního působení rozdělené klíčovými milníky, jakými jsou například samotná příprava mystery nájemníka mimo Město A., příjezd mystery nájemníka do města nebo okamžik výpovědi nájemních smluv nájemníků Bytového domu B., který se ukázal jako stěžejní bod pro počátek změny situace nájemníků k lepšímu. Jednotlivé fáze identifikují právě různé formy vědění, na jejichž základě mystery nájemník mění svoji roli z výzkumné na intervenční. Současně popisují změny systému od strnulého statu quo, v němž nájemníci Bytového domu B. nemají v podstatě žádnou možnost zlepšit svůj stav, v relativně otevřený prostor, kde se propojují aktéři například terénní sociální práce, úřadu práce a samotného výzkumného týmu za účelem zlepšování situace nájemníků Bytového domu B. Je podstatné zde upozornit na skutečnost, že mystery nájemník nebyl osobou, která by byla od počátku explicitně zaměřena na jakousi inovaci terénní sociální práce, jak by se mohlo zdát. Jeho činnost reflektující vývoj situace a jeho vlastní působení se ale v mnoha bodech aktivit spojených běžně s aktivitami terénních sociálních pracovníků této roli přiblížila a stala se pro zdejší pracovníky a pracovnice fakticky startovacím bodem, o něž se mohli ve své následné činnosti opřít.

Článek je uzavřen zjištěními z probíhajících fází činnosti mystery nájemníka navázaných na zmíněná teoretická východiska a reflektuje analytický rámec pákových bodů, který se snaží doplnit o prvky tzv. medium designu teoreticky Keller Easterling.

Iniciační výzkum a pákové body jako identifikační rámec zapeklitého problému sociálního vyloučení

Pro kontext Města A. a Bytového domu B. a teoretické rámování celého problému využíváme koncept tzv. wicked problems, který je pro případy aplikace designového myšlení zažitý. V dominantní designové teorii a praxi sledující často kategorie a metodologie tzv. designu zaměřeného na člověka nebo designového myšlení vidíme, že je tato problematika rovněž akcentována, nebo přinejmenším reflektována.¹⁶ Zapeklité problémy mají poměrně velké množství definičních znaků. Neexistuje

¹⁵ Mystery nájemník měl například anonymně zažádat a získat bydlení v předmětném Bytovém domě B., nicméně setrvačnosti systému tomuto vývoji nakonec zabránily a bylo tak třeba hledat jiná řešení.

¹⁶ Buchanan, Richard. Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues* [online], roč. 8, č. 2, 1992 [cit. 2022-09-12]. DOI:10.2307/1511637.

například jejich jasná formulace, jejich řešení se nepohybují na škále pravdivé nebo nepravdivé, ale spíše lepší nebo horší, každé navržené řešení je jednorázové a nelze se v tomto případě poučit z předchozích chyb, každý zapeklitý problém může být symptomem jiného zapeklitého problému a další.¹⁷

Jedná se tedy o problémy sociálního, politického, ekonomického nebo environmentálního rázu, charakterizované vysokou mírou komplexity a různé škály. Proto je otázkou, zda designové myšlení a design zaměřený na člověka, jak je chápeme dnes, jsou pro jejich řešení nebo alespoň jako pokus o jejich řešení dostatečné. Objevují se kritiky, které vyzdvihují určitou banalitu designového myšlení a varují před jeho aplikací na strukturální zapeklité problémy typu rasismu, zneužívání moci nebo existenci korupce.¹⁸

Solucionismus designového myšlení jako univerzálního entuziastického rámce pro řešení problémů jakékoliv škály, se tváří v tvář například klimatickým změnám či strukturální chudobě ukazuje být lichým.¹⁹ Plošně aplikovaná řešení v podobě zákonů a standardů narážejí na rozpor mezi tím, co deklarují a předmětným stavem v jednotlivých škálách sítě.²⁰ Netvrdíme, že designéři by měli rezignovat na to tvořit řešení adresující aspekty zapeklitých problémů, měli by se však adaptovat na fluidní povahu problému, bezprostředně a cíleně na ni reagovat a především přiznávat svoji vlastní pozici, tedy politickou normativitu vlastních rozhodnutí a řešení a nedelegovat je na metodologické rámce designového myšlení. Jsme si vědomi toho, že toto tvrzení je do značné míry v protikladu k designovému myšlení a designu zaměřenému na člověka, kde je jasná definice problému základem pro úspěšné „flow“ designového procesu.²¹ Dynamika systému však jasné pojmenování neumožňuje a představa, že problémy sociálního vyloučení či strukturálního rasismu lze rámovat designovým procesem s jasně definovaným začátkem a koncem je lichá.

Ney, Steven – Meinel, Christoph. *Putting Design Thinking to Work: How Large Organizations Can Embrace Messy Institutions to Tackle Wicked Problems*. Cham: Springer Cham, 2019, s. 21.

¹⁷ Rittel, Horst W. J. – Webber, Melvin M. Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences* [online], roč 4, č. 2, 1973, s. 155-169 [cit. 2022-02-28]. DOI:10.1007/BF01405730.

Conklin, Jeffrey. *Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems*. New Jersey: Wiley, 2006.

¹⁸ Vinsel, Lee. Design Thinking is Kind of Like Syphilis: It's Contagious and Rots Your Brains. *Medium*. [online] 2017 [cit. 2022-09-15]. Dostupné z <<https://sts-news.medium.com/design-thinking-is-kind-of-like-syphilis-its-contagious-and-rots-your-brains-842ed078af29>>.

Turnbull, Nick – Hoppe, Robert. Problematizing 'Wickedness': A Critique of the Wicked Problems Concept, from Philosophy to Practice. *Policy and Society* [online], roč 38, č. 2, 2019, s. 315-337 [cit. 2022-09-15]. DOI:10.1080/14494035.2018.1488796.

¹⁹ Pesch, Udo – Vermaas, Pieter E. The Wickedness of Rittel and Webber's Dilemmas. *Administration & Society* [online], roč 52, č. 6, 2020, s. 960-979 [cit. 2022-09-23]. DOI: 10.1177/0095399720934010.

²⁰ Easterling, Keller. *Extrastatecraft: The Power of Infrastructure Space*. London: Verso, 2016.

²¹ Friis Dam, Rikke – Yu Siang, Teo. What Is Design Thinking and Why Is It so Popular?. *Interaction Design Foundation* [online], 2019 [cit. 2022-09-23].

Dostupné z <<https://www.interaction-design.org/literature/article/what-is-design-thinking-and-why-is-it-so-popular>>.

Z výše formulovaných důvodů jsme pro adresování zapeklitého problému našeho případu zvolili systémově orientovaný design, který pro svoje účely kombinuje systémové myšlení s designovým. Sevaldson říká, že „systémové myšlení je věda o propojenostech.“²² Bytový dům B. a jeho nájemníci jsou centrem takové sítě propojených bodů sociálního vyloučení na různých úrovních. Systémově orientovaný design pro zvědomění a analýzu těchto bodů přejímá teorii ze systémového myšlení tzv. pákových bodů od Donelly Meadows.²³ Jak již bylo zmíněno v úvodu, pákové body jsou úrovně v systému, přičemž čím výše se bod v systému nachází, tím pravděpodobnější je, že působení na něj způsobí kvalitativní změnu systému jako celku. Meadows pracuje s dvanácti typy pákových bodů řazenými sestupně podle účinnosti intervence do systému, ať už si pod ním představíme cokoliv od fungování veřejné organizace po planetu.²⁴ Pro účely tohoto článku je zde nebudeme všechny uvádět. Pracujeme pouze s těmi, do kterých mystery nájemník svojí činností zasáhl. Koncept pákových bodů je široce používán nejen v rámci systémově orientovaného designu, ale například i v sociální vědě,²⁵ ve značné míře také ve studiích o udržitelnosti²⁶ i jinde.

Pro účely naší případové studie jsme – s vědomím skutečnosti, že takřka nikdy nelze působit na všechny pákové body v rámci systému najednou – identifikovali několik pákových bodů v systému a politice bydlení, na které bylo možné působit v rámci kompetencí a rolí mystery nájemníka. Tyto pákové body jsou pak konkretizovány a více rozvedeny v popisu jednotlivých fází působení mystery nájemníka.

Obecně a pro ilustraci celkového kontextu můžeme tvrdit, že na úrovni celkového paradigmatu systému tak lze pro kontext Města A. chápat bydlení a sociální služby jako zásluhové záležitosti dostupné pouze jednotlivcům a domácnostem s dostatečným ekonomickým, sociálním a kulturním kapitálem. Tato skutečnost je realizována dokumenty jako je například všeobecně závazné nařízení o nakládání s byty ve vlastnictví města, nájemní smlouvy nebo rozpočet města, ale i nepsanými, a tím netransparentními pravidly pro přidělování bytů, rozhodnutími zástupců samosprávy, nepsanými pravidly sociálních služeb a standardy Úřadu práce. Zde se už dostáváme k myšlenkovým stereotypům podporujícím dominantní paradigma spočívající často v systémovém rasismu, z něhož plyne například odsouvání konkrétních obyvatel do vyloučených lokalit, jakou je třeba i Bytový dům B., ale i přístup ke vzdělávání dětí nebo na

²² Sevaldson, Birger. About Systems Oriented Design. *Systems Oriented Design*. [online] 2009, nestr. [cit. 2022-09-15]. Dostupné z <<https://www.systemsorienteddesign.net/index.php/sod/about-sod>>.

²³ Meadows, Donella. Leverage Points: Places to Intervene in a System. *The Donella Meadows Project* [online]. Academy for Systems Change, 1999 [cit. 2022-09-23]. Dostupné z <<https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/>>.

²⁴ Tamtéž.

²⁵ Stroh, David Peter – Goodman, Michael. A Systemic Approach to Ending Homelessness. *Applied Systems Thinking Journal* [online], 2007 [cit. 2022-09-23]. Dostupné z <<https://www.appliedsystemsthinking.com/wp-content/uploads/2021/06/TopicalHomelessness.pdf>>.

²⁶ Leventon, Julia – Abson, Dave J. – Lang, Daniel J. Leverage Points for Sustainability Transformations: Nine Guiding Questions for Sustainability Science and Practice. *Sustainability Science* [online], roč. 16, č. 3, 2021, s. 721-726 [cit. 2022-09-23]. DOI:10.1007/s11625-021-00961-8. Davelaar, Danielle. Transformation for Sustainability: A Deep Leverage Points Approach. *Sustainability Science* [online], roč. 16, č. 3, 2021, s. 727-747 [cit. 2022-09-23]. DOI:10.1007/s11625-020-00872-0.

trh práce (k pákovému bodu informačních toků), specifická pravidla systému spočívající v odlišném přístupu k majoritě a rasové menšině. Tyto pákové body leží v něčem, co bychom mohli nazvat fundamentální vrstvou, jsou ukotveny v určitých diskurzivně-ideologických rámcích a jsou tudíž hůře viditelné a stejně tak je poměrně obtížné realizovat jejich změnu z pozice jednoho výzkumně-angažovaného jednotlivce.

Tyto pákové body vyššího řádu pak ale bezprostředně ovlivňují materiální zabezpečení a existenční podmínky samotných obyvatel Bytového domu B. (pákový bod materiálních toků). Ty lze konceptualizovat ve více povrchových vrstvách pákových bodů, které ale pak ovlivňují konfiguraci vyšších vrstev. V našem případě se jedná o služby spojené s terénní sociální prací zajišťující materiální a informační toky (zajišťování každodenní administrativy nájemníků spojené s bydlením, prací, ale například i vzděláváním dětí v průběhu pandemie Covid-19).

Mystery nájemník jako výzkumník i aktér v rámci systému

Pro účely zkoumání pákových bodů a intervence v Bytovém domě B. rozpracoval výzkumný tým metodu tzv. mystery nájemníka, která do značné míry navazovala na metodu běžnou z výzkumných fází designového myšlení a marketingu známou jako „mystery shopping“.²⁷ „Mystery shopping“ je realizován běžně ve firmách nebo veřejných institucích, které nabízejí jakoukoliv formu uživatelské zkušenosti, a to za účelem jejího testování. Běžně probíhá tak, že „mystery shopper“ přichází do instituce a prozkoumává například kontaktní místa, baví se s personálem za účelem zjištění jeho připravenosti na požadavek nebo pouhé ochoty pomoci uživateli/klientovi. Jednoduše identifikuje slabá a silná místa a svá zjištění pak komunikuje většinou samotné instituci, která si jej za tímto účelem najala.

Vzhledem k fluidní povaze zapeklitého problému a jeho pákových bodů a faktu, že v tomto případě by objednatel mystery shoppingu mělo být z povahy věci město, které ale je zapeklitého problému nedílnou součástí, provedl výzkumný tým redesign metody. Jejím výsledkem je mystery nájemník. Ten si zachovává určité prvky původní metody – například jeho účelem je stále pozorovat segregující pákové body v systému nebo testovat, do jaké míry systém segreguje při samotné interakci s aktéry sítě, například při žádání o práci nebo vyřizování bydlení. Mystery nájemník je stejně jako „mystery shopper“ anonymní. Metoda se však od původní podoby odlišuje především ve skutečnosti, že objednavatelem není „provozovatel“ Bytového domu B., tj. Město A., ale výzkumný tým v reakci na předpokládané segregující prvky systému existující právě v rámci města. Tento předpoklad vznikl v návaznosti na výzkumnou činnost týmu ve Městě A. probíhající už od roku 2018, přičemž dotyčný Bytový dům B. byl identifikován jako nejzranitelnější segment celého systému a města. Tato zranitelnost pramení především z naprostého vyloučení reprezentovaného specifickým způsobem hospodaření města s jeho vlastním majetkem. Existovaly zde stížnosti od nájemníků například na plísň, nedostatek

²⁷ Hesselink, Martijn – Van Der Wiele, Ton. *Mystery Shopping: In-Depth Measurement of Customer Satisfaction*. In *ERIM Report Series Research in Management*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management, 2003. Shankar Raja M, Anand. *The Mystery Shopping Mantra: A Complete Mystery Shopping Guide*. Bangalore: Independently published, 2020.

tepelné izolace, nedostatečné dodávky tepla v zimních obdobích, výskyt škůdců a další. Výzkumný tým se tak v počátku snažil tyto problémy řešit ve spolupráci s nájemníky cestou nahlašování závad většího rozsahu. Povinnost tyto závady nahlašovat jim ostatně vyplývala z nájemního vztahu. Nicméně řešení ze strany města nebylo dostačující. Mystery nájemník tak ve výsledku vznikl v reakci na nemožnost samotných obyvatel Bytového domu B. vymoci si svoje požadavky. Posledním odlišným znakem je pak dlouhodobost působení. Zatímco „mystery shopping“ se často odehrává v menších škálách komerčních či veřejných institucí v rozmezí několika jednorázových návštěv, cílem mystery nájemníka bylo strávit v daném městě šest měsíců.

Od škály a dlouhodobosti se rovněž odvíjí odlišnost prostředí, v němž se mystery nájemník pohybuje. U „mystery shoppingu“ lze předpokládat, že výzkumník/„mystery shopper“ se pohybuje v relativně krátkém čase v relativně stabilním prostředí organizace. Mystery nájemník se pohybuje po dlouhou dobu v proměnlivém prostředí, které navíc může (a ukázalo se, že nezbytně musí) ovlivňovat a následně se na něj adaptovat. Z tohoto důvodu byl pro návrh mystery nájemníka zvolen přístup RtD.

„Research through Design“ jako přístup k tvorbě nového vědění

Od počátku devadesátých let se začíná objevovat nový přístup k vytváření vědění v akademickém i aplikovaném chápání designu, výzkumu a vztahu mezi nimi. Vedle klasického chápání „Research for Design“, kde je výzkum realizovaný často za pomoci metod ze sociologie, antropologie či psychologie, tak v roce 1993 vzniká nová oblast „Research through Design“.²⁸ Zatímco v „Research for Design“ jde především o získávání informací a dat (z jakýchkoliv zdrojů, teoreticky či empiricky) za účelem vytváření vědění pro designování produktu, služby či struktury, „Research through Design“ akcentuje tvorbu a prezentaci prototypu za účelem vytváření specifického vědění o fenoménu (v našem případě pákových bodů Města A.). Vědění je tak produkováno „skrze“ design a bez existence prototypu nebo artefaktu by ani nemohlo vzniknout.

„Research through Design“ tedy nepřináší jednoznačné řešení problému, ale specificky odhaluje problematickou situaci nebo síť vztahů.²⁹ „Research through Design“ prošel za poměrně krátkou historií své existence proměnami spolu s technologickým vývojem od prototypů k propojeným věcem.³⁰ Odlišujeme však stále „Research through Design“ a to, co je v akademickém a uměleckém diskurzu označováno jako spekulativní a kritický design (dále SCD). SCD je primárně kritická (a často galerijní) praxe poukazující na zapeklité problémy současnosti, ať už jsou to díla upozorňující na polarizaci

²⁸ Frayling, Christopher. Research in Art and Design. *Royal College of Art Research Papers* [online], roč. 1, č. 1, 1994 [cit. 2022-09-23]. Dostupné z <<https://researchonline.rca.ac.uk/384/>>.

²⁹ Giaccardi, Elisa – Stappers, Pieter Jan. Research through Design. In *The Encyclopedia of Human-Computer Interaction* [online]. The Interaction Design Foundation, 2013 [cit. 2022-02-04]. Dostupné z <<https://www.interaction-design.org/literature/book/the-encyclopedia-of-human-computer-interaction-2nd-ed/research-through-design>>.

³⁰ Giaccardi, Elisa. Histories and Futures of Research through Design: From Prototypes to Connected Things. *International Journal of Design* [online], roč. 13, č. 3, 2019 [cit. 2022-09-23]. Dostupné z <<http://www.ijdesign.org/index.php/IJDesign/article/view/3192/875>>.

společnosti, klimatický kolaps nebo třeba nepřipravenost společnosti na již aktuální strukturaci reality skrze umělou inteligenci. „Research through Design“ může vytvářet nové vědění pro případný navazující designový proces a redesign prototypu.³¹ Tím je v našem případě právě mystery nájemník, který se tak nejen proměňoval na základě postupně odhalovaných systémových vztahů, ale, jak je uvedeno v pozdějších fázích jeho působení, tyto proměny také sloužily k alespoň částečnému posunu ve struktuře zapeklitého problému komplikovaných politik bydlení a terénní sociální práce ve Městě A.

Odkrývání pákových bodů jako potenciál pro iteraci a redesign

Ve vztahu k metodě mystery nájemníka bylo tedy od počátku zamýšleno, že jeho působení bude pákové body v systému odkrývat novým způsobem a do určité míry je také narušovat. Jeho prvním cílem bylo infiltrovat se do Bytového domu B., potažmo širšího kontextu Města A. a za pomoci zúčastněného pozorování zkoumat mechanismy, kterými systém segreguje obyvatelstvo v bytovém domě.

Období působení mystery nájemníka ve městě Velký Krtíš jsme rozdělili do čtyř fází reprezentovaných kvalitativními proměnami jak mystery nájemníka, tak pákových bodů. Jinými slovy, mystery nájemník se proměňoval na základě postupně odkrývaného vědění o systému. Během těchto čtyř fází se nakonec proměnila role mystery nájemníka natolik, že se z původně spíše tradičně chápané výzkumné role posunul do pozice aktivního aktéra bezprostředně ovlivňujícího pákové body (konkrétně informační toky, pozitivní zpětnovazební smyčky, cíle systému a změnu myšlení; vše v kontextu bydlení a sociální práce) směrem k adaptaci nájemníků bytového domu na krizovou situaci a zlepšení jejich výchozí situace v krizi.

Šestiměsíčnímu působení mystery nájemníka předcházelo mapování terénu již od roku 2018, které bylo zajištěno metodami pozorování a rozhovorů jak s nájemníky městského bytového domu, tak zástupci neziskových organizací působících ve městě Velký Krtíš a městské samosprávy. Tyto informace byly součástí „balíčku“, který byl předán mystery nájemníkovi před pobytem v samotném terénu a vychází z něj i prvky segregujícího systému, na něž se mystery nájemník zaměřil.

Samotné působení bylo sledováno:

- deníkem mystery nájemníka,
- prováděním průběžných rozhovorů s nájemníky domu,
- rozhovory se zástupci terénní sociální práce a Úřadu práce,
- mapováním průběžných aktivit navázaných na činnost mystery nájemníka v bytovém domě a širším kontextu města.

³¹ Zimmerman, John – Forlizzi, Jodi. Research Through Design in HCI. In *Ways of Knowing in HCI* [online]. Olson, Judith S. – Kellogg, Wendy A. (eds.). New York, NY: Springer New York, 2014, s. 167-189 [cit. 2022-09-12]. DOI: 10.1007/978-1-4939-0378-8_8.

Zbiejczuk Suchá, Ladislava – Novotný, Roman – Štefek, Tomáš et al. Designing an Incubator for Social Innovations in Libraries: Learnings from the Research through Design Approach. *Interaction Design and Architecture(s)* [online], roč 47, 2021, s. 215-236 [cit. 2022-09-12]. DOI:10.55612/s-5002-047-010.

Vývoj mystery nájemníka a infrastruktury segregace

Fáze I. - Příprava na roli mimo Velký Krtíš

Pro účely zkoumání pákových bodů v systému Města A. byl v první fázi profil mystery nájemníka tvořen „od stolu“ ve spolupráci vybraného spolupracovníka a našeho týmu, a to mimo kontext Velkého Krtíše, jakkoliv s jeho hlubokou znalostí. Samotná osoba, která se měla stát mystery nájemníkem, naplňovala parametry vhodné pro to, aby do prostředí jak Bytového domu B., tak širšího kontextu Města A., zapadla (etnicita, schopnost se učit, adaptovat apod.). Budoucí mystery nájemník zároveň se svým umístěním a rolí souhlasil a byl za něj adekvátně finančně ohodnocen.

Přípravy probíhaly ve třech krocích:

1. Technický

Za účelem zachování anonymity byla upravena digitální stopa subjektu mystery nájemníka na sociálních médiích a dalších webech. Subjekt byl ve své předchozí činnosti známý ve světě umění a tyto stopy měly být co nejvíce utajeny. Bylo však zachováno jméno subjektu. Dále byly administrativně vyřešeny souhry plateb za účelem minimalizace rizika odhalení afiliace k univerzitě potenciálními zaměstnavateli ve Městě A.

2. Metodologicko-kontextový

Předání poznatků o situaci nájemníků Bytového domu B. z předchozích výzkumných fází. Subjekt byl zpraven o metodologických základech zúčastněného i nezúčastněného pozorování a vedení si deníku. Byly nastaveny komunikační kanály mezi subjektem a výzkumným týmem. Za pomoci metody „Value Proposition Canvas“ pak byly nastíněny úkoly mystery nájemníka, jeho silné stránky a obavy a způsoby, jak předcházet krizovým situacím, ať už v souvislosti s nájemníky bytového domu, tak se samotnou osobou mystery nájemníka za účelem udržování jeho duševní pohody.

3. Pracovně-explorativní

Subjekt se registroval na Úřadu práce a hledal si práci v místě své výzkumné činnosti. Využíval k tomu jednak online inzerci, jednak nabídky v místním periodiku. Rovněž absolvoval několik neúspěšných pohovorů. V součinnosti s výzkumným týmem také zjišťoval možnosti získání bydlení v Bytovém domě B.

Osoba mystery nájemníka byla v této fázi designována nikoliv za účelem angažované intervence, ale spíše prohloubení a popisu vědění o pákových bodech systému výzkumným týmem prostřednictvím dlouhodobého zasazení pozorovatele přímo do terénu. Během pracovních pohovorů (mystery nájemník za tímto účelem nárazově Město A. navštěvoval) probíhala prvotní adaptace a prozkoumávání terénu města. Tato fáze je ukončena nalezením zaměstnání a přestěhováním se do Města A.

Fáze II. - Příjezd a aklimatizace na město

Po několika pohovorech, které nebyly z různých důvodů, jež samy o sobě reprezentují segregující systémové prvky (např. romský původ nebo situace spojená s pandemií Covid-19), úspěšně, získává mystery nájemník díky kontaktu členky výzkumného týmu práci ve stavební firmě. Jedná se o fyzicky náročnou práci ve venkovním prostředí.

Mystery nájemník se stěhuje do Města A. a ubytovává se v dělnické ubytovně s tím, že toto ubytování je považováno za provizorní, než si vyřídí byt v Bytovém domě B. Za tímto účelem se setkává se správcem městského bytového fondu, který jej však informuje o skutečnosti, že bydlení, o něž má mystery nájemník zájem, je pouze přechodné (určené pro sociálně slabší) a je mu nabídnuta možnost zažádat si o jiný městský byt. Nabídku mystery nájemník využívá. Na tomto místě přichází první nutnost změny původního záměru a role mystery nájemníka jako někoho, kdo je v bezprostředním kontaktu s nájemníky Bytového domu B. Tento aspekt působení mystery nájemníka byl sice revidován, ale nadále se počítalo s tím, že bude do předmětného domu docházet.

Kombinace fyzicky náročné práce a proticovidových opatření na dělnické ubytovně, kvůli kterým musí mystery nájemník na víkendy odjíždět z Města A., navíc znemožňuje vykonávat původně zamýšlenou výzkumnou činnost v Bytovém domě B. Z tohoto důvodu probíhá další korekce role za účelem dosažení cíle, a to vypovězení pracovní smlouvy – paradoxně po tom, co byla mystery nájemníkovi ve stavební firmě nabídnuta lépe placená kancelářská pozice.

V Bytovém domě B. pak dochází vlivem akutního stavu rovněž ke kvalitativní změně – 23. září 2020 je nájemníkům doručeno oznámení o ukončení nájemních smluv k 30. říjnu téhož roku. V kontextu covidové situace, pro nájemníky těžko srozumitelného právního stavu a výše uvedených skutečností, je tak radikálně transformována role mystery nájemníka z výzkumné na intervenční.

Fáze III. - Budování důvěry a ohledávání infrastruktury segregace

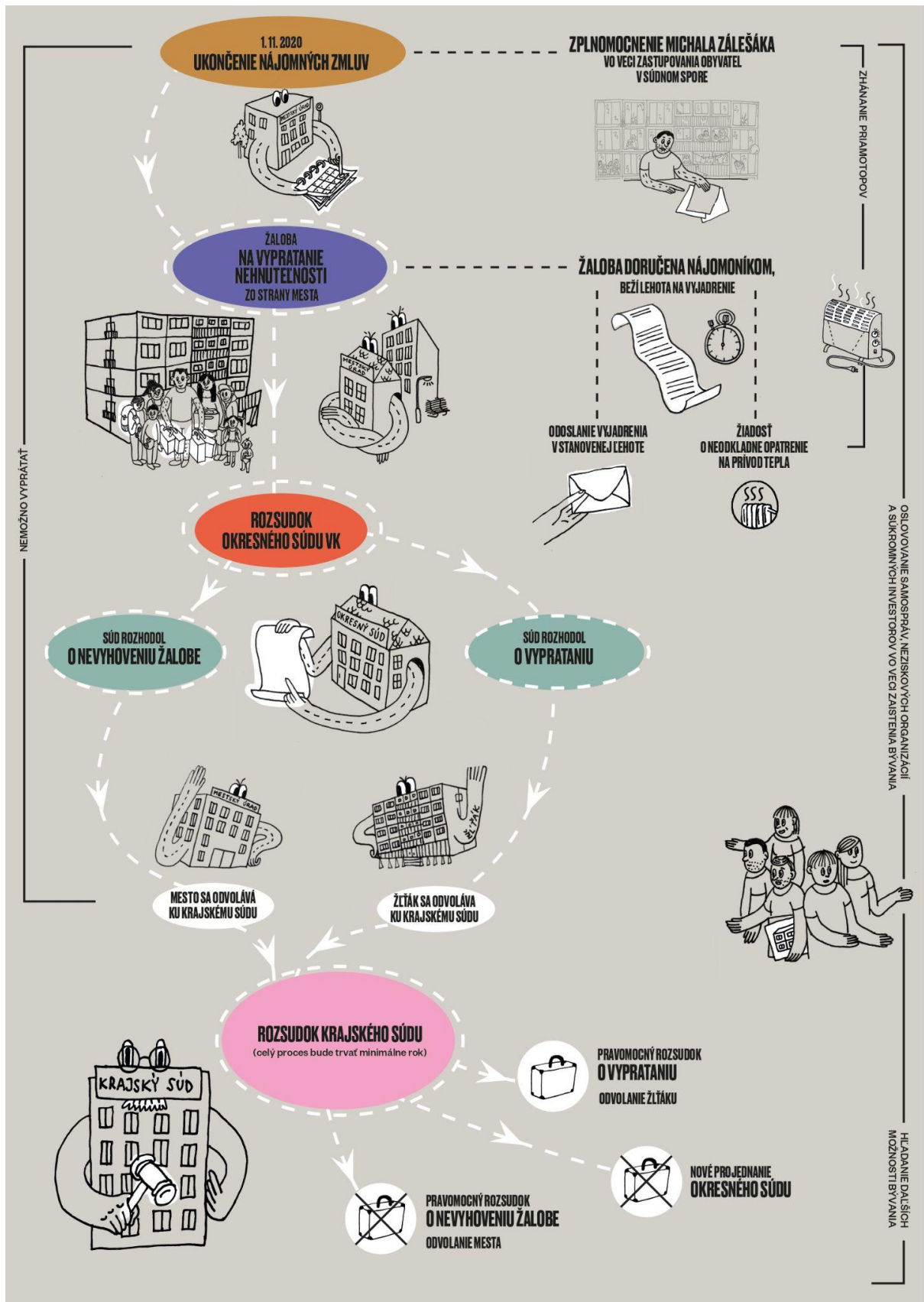
V období podzimu 2020 celé Slovensko prožívá zatím nejsilnější vlnu pandemie COVID-19 a ta se spolu s preventivními opatřeními dotýká i činnosti mystery nájemníka. Ten tak musí pro samotnou realizaci pobytu dokládat potvrzení o zaměstnání na univerzitě, kde působí výzkumný tým.

Vzhledem k událostem proběhlým ve fázi I. a II. již nebylo nutné, aby mystery nájemník vystupoval a působil jako čistě anonymní osoba, resp. jako člověk nezávislý na výzkumném týmu. Do Bytového domu B. tak přichází společně s výzkumným týmem bezprostředně po ukončení nájemních smluv a je nájemníkům představen. Od tohoto okamžiku docházel mystery nájemník do bytového domu pravidelně takřka každý den.

Jeho role zůstávala stále do značné míry výzkumná, nicméně k jeho činnosti přibýly další aktivity spojené s budováním důvěry nájemníků vůči němu samotnému, a potažmo k našemu týmu. S tím je spojeno i působení na konkrétní pákové body v oblasti bydlení a terénní sociální práce. Mezi nájemníky

Bytového domu B. v období po vypovězení nájemních smluv se objevují dezinformace o tom, že za ukončení smluv může výzkumný tým. Tyto další činnosti mystery nájemníka zahrnují:

- Řešení krizové situace spojené s vypovězením nájemních smluv. Mystery nájemník uklidňuje nájemníky domu a komunikuje s nimi materiály vytvořené výzkumným týmem vysvětlující právní status celé věci. Využívá při tom námi navrženou infografiku, která byla vytvořena s cílem situaci srozumitelným způsobem vysvětlit (viz Obrázek 1). Tímto bezprostředně působí na pákový bod informačních toků, který je nejen ze strany systému Města A., ale i nájemníků samotných, manipulován a překrucován.
- Vyvrácení dezinformace ohledně ukončení pracovního poměru terénní sociální pracovnice docházející jako tehdy jediný zástupce sociální práce do bytového domu.
- Vyvrácení dezinformace ohledně souvztažnosti aktivit našeho týmu v Bytovém domě B. a ukončení nájemních smluv. U obojího se jedná opět o usměrňování informačních toků a tvorbu pozitivních zpětnovazebních smyček.
- Řešení starostí „běžného dne“ související například s vypovězením dodávek tepla ze strany Města A., ale třeba i trávením volného času dětí prostřednictvím počítačových her. Pákový bod parametrů a konstant a materiálních toků.
- Získávání nových informací o každodenním životě nájemníků a sdílení těchto informací s výzkumným týmem. Vzniká tak například první ucelený soupis jednotlivých bytů v Bytovém domě B., jejich obyvatel a problémů jak osobního rázu, tak ve vztahu k systému města jako celku. Odkrývá se také struktura vztahů mezi jednotlivými osobami v domě. Opět se bavíme o informačních tocích majících přesah především dovnitř bytového domu.
- Zaznamenávání prvotních snah nájemníků o nalezení bydlení mimo Bytový dům B. a pomoc s hledáním bydlení.
- Seznamování se s dalšími subjekty v rámci města, které jsou vázány na jeho vlastní problémy nebo nájemníků z bytového domu. Těmi jsou například Úřad práce, zástupci a subjekty zajišťující terénní sociální práci nebo soukromý pronajímatel, který ve Městě A. vlastní objekt bývalé svobodárny a mystery nájemníkovi pronajal byt poté, co mu byla zamítnuta žádost o byt v druhém městském bytovém domě. Zde se již dostáváme do úrovně institucí reprezentujících pákový bod pravidel systému.



Obr. 1: Infografika znázorňujúca nájemníkom v Bytovom domě B. legislatívny procesy spojené s problémom vystěhování. Zdroj: Archiv autorů.

Fáze III. je reprezentovaná přerodem mystery nájemníka v člověka, který nebydlí přímo v Bytovém domě B. a působí pod vlastní identitou. Navzdory proměně své původně určené role se stává činným aktérem, který začíná aktivně ohledávat segregující systémové prvky na úrovni informačních a materiálových toků a parametrů v kontextu Bytového domu B. a Města A. Veškeré informace, které se dozvídá, jsou vyústěním dlouhodobého procesu segregace fungujícího jak na rovinách legislativy a města, tak v důsledku neexistující praxe, například v terénní sociální práci. Těmito oblastmi jsou například neuspokojivý stav pro žití v daném domě (odstávky tepla, havarijní stav společných prostor i samotných bytových jednotek), nedostatečná terénní sociální práce limitovaná paradigmatem systému jako je strukturální rasismus nebo vůbec nedostačující kapacity místních pracovníků, a také absence koordinovaných vazeb mezi nájemníky domu a Úřadem práce.

Tato fáze je ukončena začátkem listopadu 2020, kdy mělo dle původního dokumentu o vypovězení nájemních smluv dojít k vystěhování nájemníků „na ulici“. K tomuto datu v bytovém domě nadále bydlelo 130 lidí včetně asi 70 dětí. K nucenému vystěhování bez právního titulu však k danému dni nedochází. Město se rozhodlo podat návrh na vystěhování na soud.

Fáze IV. - Propojování aktérů v rámci místa a proměny infrastruktury segregace

S tím, jak mystery nájemník postupně získával důvěru nejen mezi obyvateli Bytového domu B., ale také mezi dalšími aktéry v Městě A., se odkrývají další problémy a jejich propojení v rámci systému jako celku. S přibývajícimi poznatky se role mystery nájemníka stává ještě aktivnější a klíčovější a v rámci svých aktivit začíná zasahovat do dalších pákových bodů systému. Mezi jeho činnosti ve fázi IV. patří:

- Propojování nájemníků Bytového domu B. s místním Úřadem práce za účelem pomoci při získávání zaměstnání.
- Zkoumání nahlížení zainteresovaných stran působících ve Městě A. (například Úřadu práce nebo sociálních pracovníků) na nájemníky Bytového domu B. a naopak.
- Pravidelné konzultace s právníkem z výzkumného týmu a návazná asistence nájemníkům s legálním procesem spojeným s vystěhováním.
- Řešení praktických záležitostí obyvatel Bytového domu B. na každodenní bázi. Například placení nájmu po ukončení nájemního vztahu, vyčíslení dluhů jednotlivých domácností vůči městu, asistence při hledání nájemního bydlení.
- Detailnější sběr dat o ekonomické situaci nájemníků a dokumentace toho, kam se někteří nájemníci pod hrozbou další evikce stěhují a zda se jim tam daří lépe než v Bytovém domě B.
- Kontinuální budování resilience nájemníků stále bydlících v Bytovém domě B. v souvislosti s táhnoucí se kauzou evikce, předžalobními výzvami apod.
- Získávání techniky pro distanční vzdělávání dětí v rámci pandemické situace.

Mystery nájemník se v poslední fázi svého působení ohraničeného prvním listopadem 2020 a lednem 2021 přestěhoval z nevyhovující ubytovny do jednopokojového bytu v komerčním pronájmu, díky čemuž měl stabilnější zázemí a možnost kontinuálnějšího působení v bytovém domě.

Mystery nájemník svým působením nakonec ukázal, že především strnulost informačních toků a pravidel systému (rutinní a stereotypy determinované postupy v terénní sociální práci nebo například v politice bydlení) je příčinou segregace obyvatel. Někteří nájemníci poukázali na fakt, že s jeho příchodem jako nového činitele se jim ukázaly možnosti, které sice měli, ale limity systému jim nedovolovaly je vidět.

Z uvedených činností je znát, že činnost mystery nájemníka v poslední iteraci jeho působení odhalila zejména selhávání systému ve chvíli, kdy je do ní přidán aktér zvenčí. Konkrétně se odhalila faktická neexistence terénní sociální práce, přičemž příčinou této skutečnosti není ani tak nízká kompetence nebo vzdělání v otázkách sociální práce místních pracovníků, jako spíše usazení jejich praxe v zaběhlých pravidlech a souborech paradigmat. Mystery nájemník tak ukázal nejen nájemníkům bytového domu, že jejich situace může být jiná, ale rovněž místním sociálním organizacím cestu, kterou si do té doby nedokázaly představit.

Další zpětnovazební smyčkou potvrzující status quo segregovaných obyvatel byla například neochota zaměstnanců Úřadu práce věnovat se obyvatelům Bytového domu B., která se s přispěním mystery nájemníka změnila a úřad dokázal ve světle nově se ukazujících okolností pracovat také ve prospěch nájemníků.

Dodatečná fáze V. – udržitelnost a pokračování

V návaznosti na úspěšné působení mystery nájemníka a výzkumného týmu, kdy se začalo ukazovat, že narušení strnulosti systému jako celku a změna na úrovni pákových bodů materiálních toků, pravidel systému, informačních toků a pozitivních zpětnovazebních smyček vede k obecnému zlepšování situace jak nájemníků, tak spolupráce jednotlivých aktérů v rámci města, bylo rozhodnuto, že na jeho mediační činnost je třeba navázat někým zevnitř samotné komunity. Položily se jasnější základy pro působení terénní sociální práce, která ve spolupráci s místním Úřadem práce a výzkumným týmem dokonce připravila projekt „Housing First“ pro město A. a uspořádala konferenci o sociálním vyloučení, jež v lokalitě typu jihovýchodního Slovenska neměla do té doby obdobu.

Od pákových bodů k medium designu: zjištění z působení mystery nájemníka

Na konci působení mystery nájemníka v bytovém domě B., potažmo v celkovém kontextu města A., lze bez pochyby konstatovat, že jeho činnost neproměnila pákový bod paradigmatu systému jako celku, ale přinejmenším pozměnila některá pravidla a způsoby myšlení u takových aktérů, jež mají bezprostřední podíl na adekvátní a odpovídající bytové politice a sociální službě. V celém ročním procesu zahrnujícím přípravu i samotné působení mystery nájemníka na místě můžeme identifikovat několik zjištění:

1. *Tradiční designové postupy v dynamickém prostředí selhávají* – Klasické designové myšlení pracující s ohraničením problematických situací často ve formě workshopů není vhodné pro zapeklité problémy obdobné tomu, jaký je rozebírán v článku. Dynamika, neustálá proměnlivost situace reprezentovaná vystěhováním, pandemií, problémy spojenými s vytápěním či dluhy

nebo technickým zázemím dětí pro distanční výuku, neumožňuje ani adekvátně pojmenovat, natož ohraničit a „zastavit“ problém pro jeho řešení. Jednotlivé kroky mystery nájemníka, stejně jako metoda samotná, tak reagovaly na vyvstávající dílčí problémy pramenící z pákových bodů na různých úrovních pružně a bez jasně ohraničeného výzkumu. Dalo by se tak říci, že „Research through Design“ přístup setřel výzkumné, prototypovací a intervenční fáze, protože probíhaly jednoduše souběžně, tak jako o tom mluví například Giaccardi a Redström,³² když popisují vývoj digitálních technologií.

2. *Poměr mezi řízením a autonomií mystery nájemníka.* – Vzhledem k netradiční povaze metody mystery nájemníka je nutné vyvážit poměr mezi direktivní komunikací sledující jasně výzkumné či intervenční cíle na straně výzkumného týmu a autonomií mystery nájemníka samotného, který je díky samotnému „bytí na místě“ daleko lépe informován situovaným věděním daného kontextu. Jen vyváženým poměrem mezi danými cíli reprezentovanými výzkumným týmem a adaptací na prostředí mystery nájemníka za účelem proveditelnosti těchto cílů způsobem vhodným pro dané prostředí lze efektivně řídit pozitivní změnu.
3. *Pákové body strukturující medium prostředí města.* – Přestože lze tvrdit, že koncept pákových bodů Donelly Meadows³³ je účinným vodítkem pro uvažování nad možnostmi intervence do systému za účelem jeho kvalitativní proměny, je jejich jednoznačné situování pro daný kontext velmi nahodilé. V kontextu bytového domu B. a Města A. můžeme například asistenci mystery nájemníka s administrativou běžných nájemníků nebo jejich informování o legislativních procesech brát jako pákový bod informačních toků stejně tak jako pozitivních zpětnovazebních smyček. Postupná činnost výzkumného týmu tak začala více akcentovat fluidnější povahu systému města a také relativní nejednoznačnost zpětnovazebních smyček. Město totiž tvoří mnohem amorfnější soustavu prvků a identifikace pákových bodů je tak komplikovanější. Také z toho důvodu nakonec výzkumný tým začal používat více pojem tzv. infrastruktury segregace³⁴ inspirovaný teoretickou architekturou Keller Easterling,³⁵ a to ne za účelem kritiky pákových bodů, ale spíše jako jejich komplementární prvek. Pokud se totiž nesoustředíme pouze na pákové body znázorňující určité strnulé atributy systému, ale i na medium mezi nimi, dostaneme adekvátnější popis toho, co mystery nájemník ve Městě A. a Bytovém domě B. činil. Medium chápeme v návaznosti na Easterling „jako aparát či informační systém složený z mixu

³² Giaccardi, Elisa – Redström, Johan. Technology and More-Than-Human Design. *Design Issues* [online], roč. 36, č. 4, 2020 [cit. 2022-09-23]. DOI: 10.1162/desi_a_00612.

³³ Meadows, Donella. Leverage Points: Places to Intervene in a System. *The Donella Meadows Project* [online]. Academy for Systems Change, 1999 [cit. 2022-09-23]. Dostupné z <<https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/>>.

³⁴ Růžičková, Martina – Jamrichová, Kristína – Mohyla, Ondřej – Novotný, Roman et al. *Mesto pre všetkých?: Odkrývanie infraštruktúry segregácie*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta výtvarných umění, 2022.

³⁵ Easterling, Keller. *Extrastatecraft: The Power of Infrastructure Space*. London: Verso, 2016, s.135. Easterling, Keller. *Medium Design: Knowing How to Work on the World*. London: Verso, 2021.

technologických, společenských a politických sil.³⁶ Mystery nájemník tak nepůsobil pouze na pákové body, ale i na subtilní medium mezi nimi, a to především skrze odlišnou narativitu jdoucí proti rasové stereotypizaci, pomluvám a obecně zažitým postupům. Byl určitým „cizím prvkem v roztoku Města“, který přišel zvenčí a systematicky narušoval medium infrastruktury segregace do té míry, že dokázal kvalitativně proměnit její určité části směrem od segregace. Easterling totiž v zásadě tvrdí, že vršení problémů znemožňujících jakoukoliv strukturaci designových nebo jiných procesů, jehož příkladem je situace kolem možného vystěhování nájemníků Bytového domu B., může paradoxně působit užitečně. Jedná se o případ, kdy selhání v konkrétních procesech přinášejících negativní hodnotu (rozmělnění hranice mezi designovým výzkumem a intervencí), může přinášet v jiných procesech hodnotu pozitivní (iniciace terénní sociální práce, propojení aktérů nebo započítání nových projektů typu „Housing first“). Tato část však je více zpracována ve zmiňované knize výzkumného týmu.³⁷

Závěr

Důležitost konceptu zapeklých problémů a jejich metodického uchopování můžeme dnes sledovat na všech škálách od místních samospráv až po planetární měřítka. Náš případ se týkal prvního z uvedených, přičemž na jeho popisu můžeme vidět, jak náročný a pomalý proces je iniciovat změny v jeho systému. Výzkumnému týmu a mystery nájemníkovi se nepovedlo během půlročního intenzivního působení změnit celkové paradigma systému, který můžeme v našem případě nazvat jako infrastrukturu segregace. Stejně tak lze tvrdit, že domněle apolitická praxe designového myšlení, kterou se tým snažil na místě v asistenci nájemníkům Bytového domu B. aplikovat, se nesečkala vlivem rezistence zaběhlých segregujících mechanismů Města A. s úspěchem. Pro designovou teorii a praxi však je přínosem spojení perspektivy „Research through Design“ a systémově orientovaného designu, které se syntetizovalo v metodě mystery nájemníka. Přestože byla jeho úloha v počátku především výzkumná, vlivem proměn prostředí doprovázejících skutečnost hrozby evikce nájemníků se mystery nájemník transformoval v politicky angažovaného výzkumníka.

Nutno podotknout, že kdyby výzkumný tým pro případovou studii neaplikoval přístup „Research through Design“, který umožňoval mystery nájemníkovi pružně reagovat na rychle se proměňující prostředí, s velkou pravděpodobností by jeho činnost skončila již ve výše popisované druhé fázi. Přestože se tak jeho působení dalo hůře predikovat a tím pádem i plánovat v intencích klasických designových procesů, jeho nabytá částečná autonomie otevřela více možností v systému a infrastruktuře Města A. Potvrdila tak základní premisy „Research through Design“, podle níž působení metody/prototypu v terénu může produkovat specifické vědění a odhalovat nové způsoby uvažování o problémech a možnostech řešení. Tím byla v případě mystery nájemníka především terénní sociální práce. Ačkoliv jeho činnosti a

³⁶ Novotný, Roman. Knihovnička: Medium design je tvorba souvislostí. *Artalk*. [online] 2018 [cit. 2022-09-26]. Dostupné z <<https://artalk.cz/2018/07/27/knihovnicka-medium-design-je-tvorba-souvislosti>>.

³⁷ Růžičková, Martina – Jamrichová, Kristína – Mohyla, Ondřej – Novotný, Roman et al. *Mesto pre všetkých?: Odkrývanie infraštruktúry segregácie*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta výtvarných umění, 2022.

asistence nájemníkům v průběhu řešení procesu vystěhování takto ani nebyly rámovány, staly se později zdrojem inspirace pro lokální terénní práci.

V neposlední řadě je nutné reflektovat, že zvolený analytický rámec čerpající ze systémového myšlení a pákových bodů podle Donelly Meadows³⁸ se v průběhu činnosti mystery nájemníka rovněž proměnil. Jakkoliv původní identifikaci konkrétních pákových bodů, ať už jimi byly informační a materiálové toky, negativní a pozitivní zpětnovazební smyčky či pravidla systému, lze považovat za užitečnou, v rapidně se proměňujícím prostředí je velmi náročné sledovat tyto body v předem definovaných intencích. Přestože lze chápat účel pákových bodů jako nástroje pro strukturaci zapeklitého problému a daného systému, realita – přinejmenším v našem případě – se ukázala být natolik fluidní, že navrhujeme tento koncept doplnit o pojem media. Ten sice do určité míry rozmazává hranice jednotlivých pákových bodů, na druhou stranu ale dává větší prostor pro autonomii mystery nájemníka.

Tento text je tak především inspirací pro designérské týmy působící v centrech zapeklitých problémů, které se snaží pro jejich adresování využít i jiné postupy než tradiční designové myšlení. V každém designovém procesu je implicitně přítomná teorie změny a její reflexe na straně designového týmu přináší do celého procesu automaticky prvek angažovanosti. Ne explicitně aktivismu, v nějž se může činnost vyvinout, ale spíše v jednoznačné identifikaci politicky nežádoucího stavu a potřeby jeho narušení. Takové narušení se nám podařilo, a přestože tento text rozhodně nemůže sloužit jako stabilní metodický rámec, chceme jím vybídnout designéry a designérky k odvaze a improvizaci i za cenu přijetí obrovské nejistoty.

Informace o autorech

Roman Novotný je pedagog, designér a teoretik designu působící jako výzkumný pracovník na Katedře informačních studií a knihovnictví na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity. Současně je doktorským studentem programu Digitální kultura a kreativní průmysly na téže fakultě. Ve své práci a výzkumu se zabývá designovou teorií a praxí, transition designem a metodologickými aspekty designových procesů.

Kontakt: rnovotny@phil.muni.cz

Martina Růžičková je designérka, umělkyně a výzkumnice. Působí na Fakultě výtvarných umění VUT, kde iniciovala působení mezioborového týmu. Ve své práci se zabývá tím, jak může mezioborová designová praxe a z ní vycházející nové metodologické přístupy přispět k řešení komplexních problémů současnosti.

Kontakt: martina.ruzickova@vut.cz

Grantová podpora: Tento článek je výsledkem výzkumné činnosti podporované Technologickou agenturou České republiky v programu ETA v rámci projektu TL03000446 „Institut forenzního interdisciplinárního výzkumu, sociálně emancipačního designu a architektury.“

³⁸ Meadows, Donella. Leverage Points: Places to Intervene in a System. *The Donella Meadows Project* [online]. Academy for Systems Change, 1999 [cit. 2022-09-23]. Dostupné z <<https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/>>.

Použitá literatura

- Amatullo, Mariana – Boyer, Bryan – May, Jennifer – Shea, Andrew. *Design for Social Innovation: Case Studies from Around the World*. New York: Routledge, 2021.
- Bason, Christian. *Leading Public Design: How Managers Engage with Design to Transform Public Governance* [online]. Kodaň: Copenhagen Business School, 2017 [cit. 2022-8-31]. Dostupné z <https://research-api.cbs.dk/ws/files/58551227/Christian_Bason.pdf>.
- Bason, Christian. *Leading Public Sector Innovation 2E: Co-creating for a Better Society*. Bristol: Policy Press, 2018.
- Brown, Tim – Katz, Barry. How Great Design Could Fix the World's 'Wicked Problems'. *Fortune* [online]. Fortune Media IP Limited, 2019 [cit. 2022-09-12]. Dostupné z <<https://fortune.com/2019/02/15/change-by-design-new-excerpt-tim-brown/>>.
- Buchanan, Richard. Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues* [online], roč. 8, č. 2, 1992 [cit. 2022-09-12]. DOI:10.2307/1511637.
- Conklin, Jeffrey. *Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems*. New Jersey: Wiley, 2006.
- Costanza-Chock, Sasha. *Design Justice: Community-Led Practices to Build the Worlds We Need*. Cambridge: MIT Press, 2020.
- Davelaar, Danielle. Transformation for Sustainability: A Deep Leverage Points Approach. *Sustainability Science* [online], roč. 16, č. 3, 2021, s. 727-747 [cit. 2022-09-23]. DOI:10.1007/s11625-020-00872-0.
- Easterling, Keller. *Extrastatecraft: The Power of Infrastructure Space*. London: Verso, 2016.
- Easterling, Keller. *Medium Design: Knowing How to Work on the World*. London: Verso, 2021.
- Frayling, Christopher. Research in Art and Design. *Royal College of Art Research Papers* [online], roč. 1, č. 1, 1994 [cit. 2022-09-23]. Dostupné z <<https://researchonline.rca.ac.uk/384/>>.
- Friis Dam, Rikke – Yu Siang, Teo. What Is Design Thinking and Why Is It so Popular?. *Interaction Design Foundation* [online], 2019 [cit. 2022-09-23]. Dostupné z <<https://www.interaction-design.org/literature/article/what-is-design-thinking-and-why-is-it-so-popular>>.
- Giaccardi, Elisa – Redström, Johan. Technology and More-Than-Human Design. *Design Issues* [online], roč. 36, č. 4, 2020 [cit. 2022-09-23]. DOI: 10.1162/desi_a_00612.
- Giaccardi, Elisa – Stappers, Pieter Jan. Research through Design. In *The Encyclopedia of Human-Computer Interaction* [online]. The Interaction Design Foundation, 2013 [cit. 2022-02-04]. Dostupné z <<https://www.interaction-design.org/literature/book/the-encyclopedia-of-human-computer-interaction-2nd-ed/research-through-design>>.
- Giaccardi, Elisa. Histories and Futures of Research through Design: From Prototypes to Connected Things. *International Journal of Design* [online], roč. 13, č. 3, 2019 [cit. 2022-09-23]. Dostupné z <<http://www.ijdesign.org/index.php/IJDesign/article/view/3192/875>>.
- Hesselink, Martijn – Van Der Wiele, Ton. Mystery Shopping: In-Depth Measurement of Customer Satisfaction. In *ERIM Report Series Research in Management*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management, 2003.
- Kabongo, Jean D. Design for Environment. In *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* [online]. Idowu, Samuel O. – Capaldi, Nicholas – Zu, Liangrong – Das Gupta, Ananda (eds.). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2013, s. 780-786 [cit. 2022-09-12]. DOI:10.1007/978-3-642-28036-8_40.

Lang, Petr – Matoušek, Roman. *Metodika pro posouzení míry a rozsahu sociálního vyloučení v území*. Agentura pro sociální vyloučení, 2020. Dostupné z <<https://www.socialni-zaclenovani.cz/wp-content/uploads/Methodika-pro-posouzen%C3%AD-soc.-vylo%C4%8Den%C3%AD.pdf>>.

Leventon, Julia – Abson, Dave J. – Lang, Daniel J. Leverage Points for Sustainability Transformations: Nine Guiding Questions for Sustainability Science and Practice. *Sustainability Science* [online], roč. 16, č. 3, 2021, s. 721-726 [cit. 2022-09-23]. DOI:10.1007/s11625-021-00961-8.

Meadows, Donella. Leverage Points: Places to Intervene in a System. *The Donella Meadows Project* [online]. Academy for Systems Change, 1999 [cit. 2022-09-23]. Dostupné z <<https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/>>.

Murray, Robin – Caulier-Grice, Julie – Mulgan, Geoff. *THE OPEN BOOK OF SOCIAL INNOVATION* [online]. The Young Foundation, Nesta, 2010 [cit. 2022-09-12]. Dostupné z <<https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>>.

Ney, Steven – Meinel, Christoph. *Putting Design Thinking to Work: How Large Organizations Can Embrace Messy Institutions to Tackle Wicked Problems*. Cham: Springer Cham, 2019.

Novotný, Roman. Knihovnička: Medium design je tvorba souvislostí. *Artalk*. [online] 2018 [cit. 2022-09-26]. Dostupné z <<https://artalk.cz/2018/07/27/knihovnicka-medium-design-je-tvorba-souvislosti>>.

Pesch, Udo – Vermaas, Pieter E. The Wickedness of Rittel and Webber's Dilemmas. *Administration & Society* [online], roč 52, č. 6, 2020, s. 960-979 [cit. 2022-09-23]. DOI: 10.1177/0095399720934010.

Rittel, Horst W. J. – Webber, Melvin M. Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences* [online], roč 4, č. 2, 1973, s. 155-169 [cit. 2022-02-28]. DOI:10.1007/BF01405730.

Růžičková, Martina – Jamrichová, Kristína – Mohyla, Ondřej – Novotný, Roman et al. *Mesto pre všetkých?: Odkrývanie infraštruktúry segregácie*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta výtvarných umění, 2022.

Sevaldson, Birger. About Systems Oriented Design. *Systems Oriented Design*. [online] 2009, nestr. [cit. 2022-09-15]. Dostupné z <<https://www.systemsorienteddesign.net/index.php/sod/about-sod>>.

Sevaldson, Birger. Systems Oriented Design: The Emergence and Development of a Designerly Approach to Address Complexity. In *DRS Cumulus Oslo 2013: Proceedings of the 2nd International Conference for Design Education Researchers, Vol.1*. Oslo: ABM-Media, 2013.

Sevaldson, Birger. Leverage Points. *Systems Oriented Design*. [online] 2017 [cit. 2022-09-23]. Dostupné z <<https://www.systemsorienteddesign.net/index.php/tools/leverage-points>>.

Shankar Raja M, Anand. *The Mystery Shopping Mantra: A Complete Mystery Shopping Guide*. Bangalore: Independently published, 2020.

Stroh, David Peter – Goodman, Michael. A Systemic Approach to Ending Homelessness. *Applied Systems Thinking Journal* [online], 2007 [cit. 2022-09-23]. Dostupné z <<https://www.appliedsystemsthinking.com/wp-content/uploads/2021/06/TopicalHomelessness.pdf>>.

Telenko, Cassandra – Seepersad, Carolyn C. – Webber, Michael E. A Compilation of Design for Environment Principles and Guidelines. In *Volume 5: 13th Design for Manufacturability and the Lifecycle Conference; 5th Symposium on International Design and Design Education; 10th International Conference on Advanced Vehicle and Tire Technologies* [online]. ASMEDC, 2008, s. 289-301 [cit. 2022-09-12]. DOI:10.1115/DETC2008-49651.

Turnbull, Nick – Hoppe, Robert. Problematizing 'Wickedness': A Critique of the Wicked Problems Concept, from Philosophy to Practice. *Policy and Society* [online], roč 38, č. 2, 2019, s. 315-337 [cit. 2022-09-15]. DOI:10.1080/14494035.2018.1488796.

Vinsel, Lee. Design Thinking is Kind of Like Syphilis: It's Contagious and Rots Your Brains. *Medium*. [online] 2017 [cit. 2022-09-15]. Dostupné z <<https://sts-news.medium.com/design-thinking-is-kind-of-like-syphilis-its-contagious-and-rots-your-brains-842ed078af29>>.

Von Thienen, Julia – Meinel, Christoph – Nicolai, Claudia. How Design Thinking Tools Help To Solve Wicked Problems. In *Design Thinking Research* [online]. Leifer, Larry – Plattner, Hasso – Meinel, Christoph (eds.). Cham: Springer International Publishing, 2014, s. 97-102 [cit. 2022-09-12]. DOI:10.1007/978-3-319-01303-9_7.

Zbiejczuk Suchá, Ladislava – Novotný, Roman – Štefek, Tomáš et al. Designing an Incubator for Social Innovations in Libraries: Learnings from the Research through Design Approach. *Interaction Design and Architecture(s)* [online], roč 47, 2021, s. 215-236 [cit. 2022-09-12]. DOI:10.55612/s-5002-047-010.

Zimmerman, John – Forlizzi, Jodi. Research Through Design in HCI. In *Ways of Knowing in HCI* [online]. Olson, Judith S. – Kellogg, Wendy A. (eds.). New York, NY: Springer New York, 2014, s. 167-189 [cit. 2022-09-12]. DOI: 10.1007/978-1-4939-0378-8_8.