

**ОЛИВЕР КЕМПКЕНС**

ВЕДУЩИЙ ЭКСПЕРТ В ЕВРОПЕ  
СЕО ВЕНЧУРНОГО ФОНДА ADAPT OR DIE™ VENTURES

**ДИЗАЙН-  
МЫШЛЕНИЕ**

**ВСЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
В ОДНОЙ КНИГЕ**

Top Business Awards

Оливер Кемпкенс

**Дизайн-мышление. Все  
инструменты в одной книге**

«ЭКСМО»

2019

УДК 330  
ББК 65

**Кемпкенс О.**

Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге /  
О. Кемпкенс — «Эксмо», 2019 — (Top Business Awards)

ISBN 978-5-04-099261-4

Инструменты и практики из 150 кейсов, проверенных на опыте компаний Fortune 100. Вы будете выпускать инновационные продукты и управлять любыми бизнес-моделями, если внедрите дизайн-мышление в свое дело. В книге: – конкретное описание всех стадий разработки продукта; – чек-листы для брейнштормов в рабочей команде; – нестандартные подходы к поиску источников для конкурентного анализа; – модели генерации идей и прототипирования для точных результатов; а также многое другое от ведущего эксперта по внедрению методологии в бизнес. В формате a4.pdf сохранен издательский макет.

УДК 330  
ББК 65

ISBN 978-5-04-099261-4

© Кемпкенс О., 2019  
© Эксмо, 2019

# Содержание

К читателям	6
Благодарности	9
Предисловие автора	10
Введение	11
Об этом руководстве	19
Что такое дизайн-мышление?	21
Введение	21
История дизайн-мышления	23
Дизайн-мышление начинается с команды	26
Портрет дизайн-мыслителя	27
Необходимый образ мыслей для дизайн-мышления	29
Современное применение дизайн-мышления	30
Сертификация по дизайн-мышлению	31
Лучшие практики:	32
Отрасли, внедряющие дизайн-мышление	34
Внедрение дизайн-мышления в работу корпоративной компании на примере Auckland Savings Bank	36
Этапы дизайн-мышления	38
Артефакты этапа «эмпатии»	39
Артефакты этапа «фокусировки»	40
Артефакты этапа «идеации»	41
Артефакты этапа прототипирования	42
Артефакты этапа «тестирования»	43
Артефакты переходного этапа	44
Решения должны быть жизнеспособными, реализуемыми и востребованными	45
Обзор этапов дизайн-мышления в этом руководстве	47
Этап эмпатии	49
Введение	49
Что это значит?	50
Зачем нужна эмпатия?	51
Как развить эмпатию?	52
Как оценить актуальность проекта?	53
Выбор правильного проекта для дизайн-мышления	54
Формулировка точки зрения на проблему	55
Критерии решения сформулированной задачи	56
Понимание контекста процесса эмпатии	57
Стейкхолдеры	59
Карта стейкхолдеров	60
Матрица проблем и преимуществ	62
Формулировка точки зрения	64
Конец ознакомительного фрагмента.	66

# **Оливер Кемпкенс**

## **Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге**

Oliver Kempkens  
«Design Thinking»

© 2019 by Oliver Kempkens. All rights reserved

© Текст. О. Кемпкенс, 2019

© Предисловие. Шавлохова Л., 2019

© Перевод. Теклина Е., Мухин Д., Калинина А., Горячев А., 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

\* \* \*

## К читателям

В России за последние 5-7 лет методология *дизайн-мышления* прошла непростой, но интересный путь от новомодной диковинки до очень практичного, утилитарного инструмента, используемого в различных компаниях на постоянной основе. Неизменным остается одно – по-прежнему непросто «на старте» доказать эффективность применения методологии, «продать» ее внутри корпорации. Реальное отношение к декларируемым ценностям новаторства, экспериментаторства, терпимости к неопределенности проходят хорошую проверку, когда компании предлагается попробовать *дизайн-мышление* как рабочий инструмент. Мы не побоялись, и вот уже третий год пробуем, учимся, ошибаемся, побеждаем, удивляемся, одним словом – экспериментируем! Так случилось, что суть методологии *дизайн-мышления*, его основные принципы как нельзя лучше соответствуют ценностям нашей компании, а именно ориентируют нас на высокоэффективную командную работу, на бережное и внимательное отношение к клиентам, высокие бизнес-результаты и максимальную открытость. Наш опыт нельзя назвать легким: стадия «очаровывания» *дизайн-мышлением* потихоньку сменилась рабочими задачами, проектами, не все из которых можно считать успешными на 100 %, но мы честно признаемся себе в ошибках, извлекаем уроки и идем дальше.

Книга Оливера Кемпкенса – основательное и максимально практичное пособие для тех, кто так же, как и мы, не боится пробовать. Автор дает честный и полный обзор полезных для ведения проектной работы инструментов, пишет об условиях успешного применения *дизайн-мышления* в корпоративной среде, обозначает сложности и острые углы.

Искренне желаю читателям, чтобы эта книга стала не просто украшением полки с деловой литературой, а хорошим, добрым советником и помощником в реализации самых смелых идей!

*Катя Подвальная,  
Директор по управлению талантами и развитию персонала ПАО ВымпелКом,  
Руководитель Билайн Университета*

### **ДОРОГИЕ ДРУЗЬЯ,**

Вы держите в руках одно из самых полных, подробных и практических пособий по *дизайн-мышлению*. Хорошо структурированный, охватывающий все аспекты ведения проектов с использованием *дизайн-мышления*, этот труд по праву станет настольной книгой как для фасилитаторов-фрилансеров, так и для корпоративных тренеров и проектных менеджеров.

Неопределенность, с которой мы все неизбежно сталкиваемся при разработке новых продуктов, – следствие бесконечных массивов информации от клиентов, конкурентов, со стороны локальных и международных рынков, развивающихся индустрий и новых технологий. Шаблоны, фреймворки, которые являются неотъемлемой частью методологии *дизайн-мышления*, призваны структурировать поток инсайтов и идей.

Книга «**Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге**» поможет спланировать серию *дизайн-сессий* с заведомо определенным результатом. Важно отметить, что каждый предложенный сценарий, инструмент, шаблон сопровождается операционными индикаторами эффективности: необходимое время для подготовки и реализации, уровень сложности и требуемые ресурсы. Эта информация позволит выбрать оптимальное решение в зависимости от сложности проекта, его влияния на цели компании и желаемого срока запуска.

Фасилитаторам проектных групп, где используется ДМ, важно держать в уме, что каждый вопрос, стоящий перед участниками проекта, должен быть тщательно изучен. Их задача – выдержать баланс глубины изучения задачи, достаточного и необходимого уровня погружения для получения своевременного результата. Поэтому мы рекомендуем внимательно выбирать

предложенные автором инструменты, находить оптимальные приемы, методики, фреймворки для решения задач в рамках одного проекта.

В «Билайне» методология дизайн-мышления встроилась в процесс разработки продуктов, product development. Она расширила стандартный инструментарий usability-тестирований и пользовательского пути (customer journey), которые использовались ранее для проработки требований к продукту с точки зрения клиентского опыта. И исследователи на стороне клиентского опыта, и заказчики – маркетинг B2C – видят огромную практическую пользу в исследовании инсайтов и потребностей клиентов (для проработки концепции продукта, продуктовых коммуникаций), а также в налаживании кросс-функционального взаимодействия в ходе дизайн-сессий. С помощью методик дизайн-мышления только в 2018 был разработан, например, тариф-конструктор (с обменом друг с другом пакетов минут, интернета и SMS) и инновационная для рынка акция, позволяющая получать пакеты интернета за пройденные со смартфоном шаги. Для нашей отрасли и компании было важно, чтобы практики дизайн-мышления не увеличивали time-to-market и не тратили ресурсы на проработку заведомо трудоемких с точки зрения IT решений. Чтобы прийти к успеху, мы изменили классический подход под себя: заказчик присутствует на исследованиях с клиентами, но исключается из трудоемкой работы по их подготовке. Другая особенность: у нас часто отсутствует этап идеации: из-за функциональной ограниченности систем на входе уже есть представление о продукте, которое остается только доработать. В результате, проектные менеджеры могут не задерживать процесс инициации проекта по имеющимся у них требованиям и не испытывают дополнительную нагрузку; внутренние дизайн-исследования менее затратны и не включаются в бюджет по проекту. После полутора лет практики и нескольких запущенных проектов, дизайн-мышление и команда завоевали доверие, и исследовательскую команду стали активно привлекать для проработки продуктовых идей. Сейчас этап дизайн-мышления зафиксирован в регламенте Product Development до этапа инициации.

Выработке наших собственных приемов, находок в применении дизайн-мышления предшествовал период обучения на различных воркшопах, тренингах (в том числе, с участием Оливера), изучение лучших практик и источников. Именно поэтому «**Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге**» будет как нельзя кстати для команд и компаний, только вступивших на путь изучения своих клиентов, их подлинных потребностей.

*Татьяна Осетрова,  
Директор по клиентскому опыту,  
ПАО Вымпелком (ТМ «Билайн»),  
Мария Фаворова,  
Руководитель департамента сервисного дизайна,  
ПАО Вымпелком (ТМ «Билайн»)*

## **ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ –**

один их модных «хештегов», который быстро завоевал умы и сердца предпринимателей во всем мире. Всего лишь 6 простых шагов представлены в презентациях и курсах бизнес-школ, в лекциях спикеров, на конференциях и заседаниях советов директоров. Что это – мода, которая быстро пройдет, возврат к хорошо забытому старому или эволюция, которую мы должны принять, и в которой должны найти свое место?

Первый прорыв метода в мир бизнеса был связан с эмпатией, или возможностью погружаться в опыт людей. Заслуга дизайн-мышления заключается в том, что оно буквально «разрешило» всем выходить к своим клиентам и вместе с ними проживать опыт использования продуктов и услуг. Вне зависимости от статуса и уровня в деловой иерархии.

Второй прорыв метод дизайн-мышления совершил в практике организации деятельности в компании. Этот метод помог перейти от «аналитического», взвешенного, структурированного и выверенного подхода бизнеса к принятию решений (читай – долгого, неуклюжего, часто надуманного и неадекватного скорости происходящих перемен) к «практическому», к способу быстрых и полезных действий с помощью макетов, итераций и тестов.

Не знаете, каким должен быть новый продукт? В дизайн-мышлении есть полезный совет: сделайте прототип – создайте из бумаги и простых подручных средств макет вашей идеи. Не старайтесь сделать его максимально подробным и громоздким. Просто выйдите с этим макетом к людям и проверьте, так ли уж хороша ваша идея!

Дизайн-мышление также стало символом всех человеко-ориентированных практик в создании новых продуктов и сервисов, когда абсолютно все бизнес-процессы начинаются с ответа на самый главный вопрос: «А кому наше новое решение принесет пользу и какую?»

В книге Оливера Кемпкенса вы познакомитесь с практическими советами и прикладными инструментами, которые помогут вам овладеть методом дизайн-мышления, а вашей компании – перейти на принципиально новый, более высокий и человеко-ориентированный эволюционный этап в организации деятельности и бизнес-процессов.

Практикуя дизайн-мышление, верьте людям. Обратная связь от пользователей вдохновит вас на действие, станет неожиданным подарком, который принесет множество новых, действительно нужных и полезных идей!

*Мария Сташенко,  
директор АНО «Центр дизайн-мышления»,  
Москва,  
30 апреля 2019*

## Благодарности

Эта книга не была бы возможна без колоссальной поддержки моих коллег и друзей. Я хотел бы отдельно выразить благодарность Людмиле Шавлоховой и всей команде Beeline Russia за поддержку в переговорах с «Эксмо», замечательным издательским домом. В «Эксмо» я хотел бы особенно поблагодарить Людмилу Ивахненко, которая проявила большое понимание к тому, что я постоянно сдвигал сроки. Я также хотел бы выразить признательность Барбаре Янкович, одной из моих талантливых и амбициозных хорватских студентов из университета VERN, которая снова и снова вычитывала английскую версию. И последнее, но не менее важное: я бы хотел поблагодарить всех моих клиентов и партнеров в России, особенно моих друзей из «Сколково» и «Центра дизайн-мышления»<sup>1</sup> под руководством Марии Сташенко.

---

<sup>1</sup> Ознакомьтесь с «Центром дизайн-мышления» в Москве и его деятельностью подробнее вы можете по ссылке: <https://dtcenter.ru>

## Предисловие автора

От того, как именно мы решаем проблемы и как создаем новые решения, зависит, сумеем ли мы достичь желаемых результатов и насколько качественными они будут. Если мы хотим улучшить результаты усилий, потому что они нас больше не устраивают, зачастую нужно изменить сам подход. Поскольку мы живем во времена неопределенности, необходимо непрерывно разрабатывать новые продукты, услуги, стратегии, экосистемы, инфраструктуры и, возможно, даже сообщества, переосмысливая образ жизни и способы взаимодействия друг с другом. Чтобы достигнуть этой цели, мы будем вынуждены найти подходы, которые помогут на пути к улучшению «вещей».

Я работал с более чем 50 компаниями по всему миру, имею опыт руководства и курирования более 150 проектов в разных странах, я хочу поделиться нашим подходом к тому, как успешно применять дизайн-мышление в больших организациях.

Прекрасно разбираясь в арсенале инструментов дизайн-мышления, особенно в области прототипирования, я отобрал самые важные и мощные инструменты, которые мы применяли. Однако я прекрасно понимаю, что, поскольку я, мой дорогой читатель, не знаю (пока что?), в какой отрасли ты работаешь, определить, какой именно инструмент тебе стоит выбрать, будет очень трудно, ведь ты можешь трудиться на производстве, в автомобильной промышленности или digital-агентстве. В каждом случае набор инструментов может широко варьироваться, и я уверен, уже есть достаточно хороших книг на эту тему.

Сегодня практически каждая компания из списка Fortune 100 в том или ином контексте применяет дизайн-мышление. Можно сделать осторожный вывод, что этот метод стал полезной практикой в бизнесе и бизнес-образовании.

Настоящая книга, мой дорогой читатель, предлагает обзор различных аспектов дизайн-мышления, а также перечисляет различные инструменты, которые можно применять в ходе процесса дизайн-мышления в организации. Поскольку каждый проект индивидуален по тематике, участникам/компаниям, не существует определенной последовательности инструментов, которые нужно использовать. Скорее, я предлагаю инструментарий для работы. Подойди к выбору разумно.

Я уверен, что ты, тот, кто принял решение прочитать эту книгу, уже на пути к работе над проблемами завтрашнего дня.

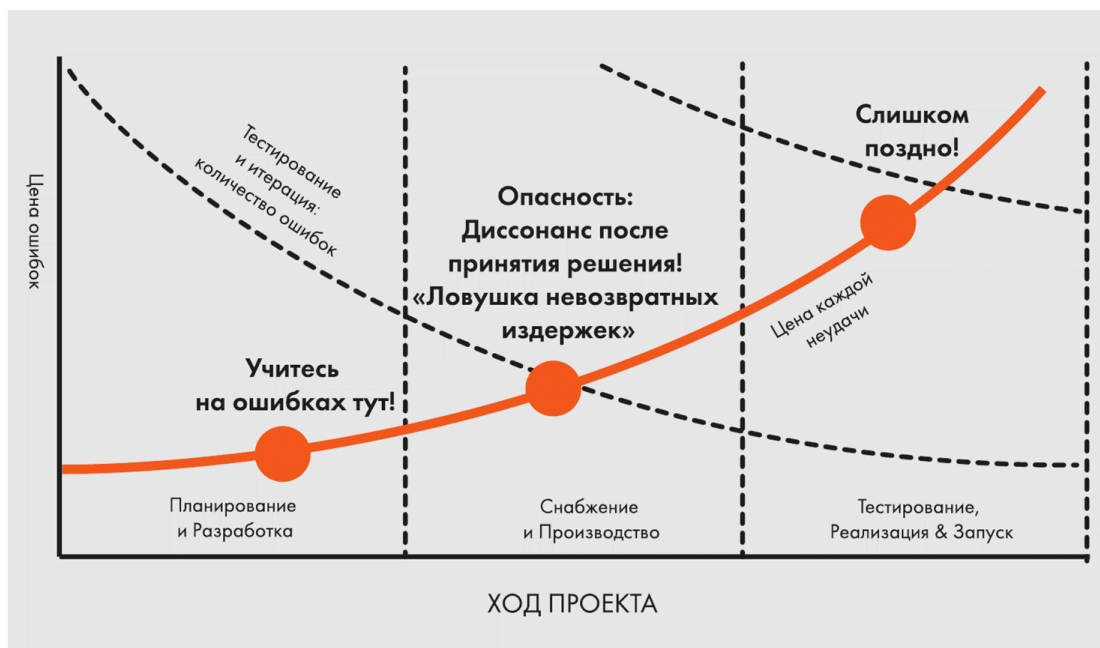
Читай с удовольствием!

*Искренне Ваши,  
Оливер Кемпенкс*

## Введение

В ходе индустриализации произошло разделение труда, приведшее к тому, что теперь далеко не каждый сотрудник/рабочий имеет полное представление (и необходимые знания) о всем процессе. Из-за этого в сфере инноваций отсутствуют привычные «голубые воротнички». Современная эпоха принесла немало трудностей (в основном связанных с развитием технологий и компьютеризацией) как для бизнеса, так и для пользователей. Компаниям становится все сложнее своевременно отвечать на запросы клиентов/пользователей и реагировать на требования рынка, особенно с возникновением глобального рынка, который дал возможность продавать товары и услуги по всему миру. Такое давление само по себе не способствует инновациям и, более того, представляет реальную угрозу стабильности организаций. Тем не менее, большинство компаний уступили напору и поддались призыву действовать. С тех пор бизнес постоянно ощущает потребность придумывать инновационные продукты и услуги. Эта потребность породила ряд вопросов, требующих ответа: как это делать, как управлять различными бизнес-моделями, какие методы и способы использовать для разработки новых продуктов и услуг, а также как снизить риск того, что новый продукт/услуга провалиться на рынке.

Таким образом, дизайн-мышление отличается от традиционного образа мышления. Привычный подход к оценке бизнес-предложений предполагает, что руководство будет учитывать два ключевых аспекта – целесообразность (выгода для бизнеса) и осуществимость (техническая и операционная): проект или идея, которые наберут больше всего «очков» по этим двум показателям, обычно и получают поддержку и финансирование.



Дизайн-мышление, напротив, ставит в центр внимания людей и их проблемы, начинает с понимания потребностей стейкхолдеров (востребованность), а затем уже рассматривает проект с точки зрения целесообразности и осуществимости. Из этого следует, что команда, применяющая метод дизайн-мышления, должна хорошо обдумать, действительно ли дизайн-мышление подходит для их проекта или нет. Принять это решение само по себе может быть не так

просто, поскольку ответ зависит от множества аспектов, таких, как сложность поставленной задачи, организационная культура, степень зрелости отрасли и т. д.



Из-за быстрорастущих рынков, высокой скорости распространения информации и легкого доступа к мировой торговой площадке сегодня пользователям трудно проводить различие между предлагаемыми товарами. Для бизнеса также становится все сложнее и сложнее постоянно разрабатывать новые продукты/услуги. Именно поэтому значимость дизайн-мышления растет с каждым днем. Дизайн-мышление выгодно обеим сторонам: пользователь получает более качественный продукт, поскольку метод основан на эмпатии, а бизнес – более эффективный способ развития, так как цель дизайн-мышления – создать инновационный продукт, который в идеале даст компании конкурентное преимущество.

Истинные лидеры сегодня рассматривают инновации как основной источник конкурентоспособности и дифференциации; они стремятся применять дизайн-мышление на всех стадиях процесса. Многие из наиболее успешных мировых брендов рождают гениальные идеи, вдохновившись глубоким пониманием жизни потребителя, и используют принципы дизайна для инновационного развития и создания новой или дополнительной ценности. Иногда инновациями можно объяснить огромные различия в культурных и социально-экономических условиях жизни людей. В таких случаях дизайн-мышление может предложить творческие альтернативы допущениям, сделанным в развитых обществах.

Последовательная модель (Agile)<sup>2</sup>

**«Изобилие удовлетворило, и даже с избытком, материальные потребности миллионов, повысив значимость красоты и эмоций, усилив стремление людей к поиску смысла».**

*Дэниел Пинк, «Новый мозг»*

Чем больше наших базовых потребностей удовлетворено, тем сильнее мы жаждем утонченных, эмоционально насыщенных и значимых впечатлений. Обычные продукты не оставляют таких впечатлений. Они требуют сложного сочетания товаров, услуг, мест и информации. Это то, как мы учимся, развлекаемся, поддерживаем здоровье, делимся и общаемся. Дизайн-мышление – инструмент, с помощью которого можно представить эти впечатления и придать им желаемую форму.

<sup>2</sup> <https://www.seguetech.com/waterfall-vs-agile-methodology/> Перейдя по ссылке, вы сможете найти схематично изображенную разницу между Последовательной (Agile) и Каскадной (Waterfall) моделями.

Рыночная конкуренция принуждает бизнес постоянно гнаться за последними трендами и как можно быстрее находить новые инновационные решения, чтобы оставаться на шаг впереди. Инновации движимы глубоким пониманием, путем прямого наблюдения, того, что люди хотят от жизни, в чем нуждаются, что им нравится и не нравится в том, как определенные продукты изготавливаются, упаковываются, продвигаются, продаются и поддерживаются. Концентрируясь на пользователях и помещая их потребности в центр деятельности, бизнес приобретает конкурентное преимущество. Поскольку дизайн-мышление предполагает подход, ориентированный на пользователя, его имеет смысл применять для создания новых ценностных предложений для клиентов.

**«Когда вы поймете людей, до которых пытаетесь достучаться, и затем разработаете дизайн с их точки зрения, вы не только придете к неожиданным результатам, но и предложите идеи, которые они с радостью примут».**

*Руководство по человеко-ориентированному дизайну, IDEO<sup>3</sup>*

Подводя итог: Дизайн-мышление – это человеко-ориентированный метод, что означает нестандартный подход к решению проблем, который начинается с понимания людей и заканчивается инновационными предложениями, разработанными индивидуально под их потребности. Метод снижает неопределенность и риск, присущие инновациям, привлекая клиентов или пользователей еще на стадии создания прототипов для того, чтобы найти подходящие для них идеи, протестировать их и улучшить. Дизайн-мыслители всегда держат в голове образ мышления пользователей, изученный в ходе полевых экспериментов, а не только на основе имеющихся данных и рыночных исследований.

Традиционное мышление	Дизайн-мышление
Подробное планирование	Тщательные исследования
Избегание ошибок	Принятие ошибок
Через анализ	Через тестирование
Презентации	Эксперименты
Близость к клиенту	Лояльность к клиенту
Периодическое	Постоянное
Мысли	Действия

Клиенты хотят получить продукты, которые будут их поддерживать, расширят возможности бизнеса, увеличат доход и позволят внедрить инновации в бизнес-процессы. Но также они хотят продукты, которые вызывают эмоции, продукты, которые желанны. Создание ценности для клиентов основано на способности понять потребности, понять, что именно поможет им добиться поставленных целей, но мы часто забываем, что клиенты – это тоже люди, слож-

<sup>3</sup> Скачать руководство или приобрести его печатную копию вы можете по ссылке: Field Guide to Human-Centered Design, IDEO – <http://www.designkit.org/resources/1.html> (здесь и далее – прим. науч. ред.).

ная смесь логики и эмоций. Успешные товары и услуги обращаются как к эмоциональной, так и к рациональной сторонам человеческого разума. Дизайн-мышление предлагает методологию, позволяющую сбалансировать эти потребности, поскольку создает новое ценностное предложение, несущее практическую пользу, и одновременно решает основную проблему клиентов с помощью эмпатии. Таким образом, главная цель дизайн-мышления состоит в том, чтобы повысить благосостояние пользователей, поняв их убеждения, ценности, мотивацию, паттерны поведения, болевые точки, выгоды и проблемы и предложив инновационные решения.

Дизайн-мышление – это не четкий порядок действий или набор стандартов и шаблонов. Оно не предназначено заменить ни стандартные инструменты развития организации, ни сквозные бизнес-процессы, ни методы управления проектами. Скорее, дизайн-мышление работает внутри структуры управления проектами, устанавливая рамки сотрудничества и инноваций, привлекая широкий круг стейкхолдеров, чей вклад и экспертные знания в своей области высоко ценятся и находят применение.

Процесс дизайн-мышления обычно включает в себя пять этапов, начиная с понимания, кто является вашим клиентом, его тщательного изучения и генерации идей на пути к инновационному результату.

**1. Эмпатия:** Вместо того, чтобы анализировать уже имеющиеся данные, дизайн-мыслитель ставит себя на место клиента, приобретает глубинное понимание и обнаруживая еще невысказанные потребности.

**2. Фокусировка:** Затем инновационная команда собирает данные наблюдений и другую представляющую важность информацию, после чего приглашает основных стейкхолдеров ознакомиться с наиболее существенной частью исследований и группирует их по различным признакам.

**3. Генерация идей:** Теперь группа задает себе вопросы типа «Если бы что угодно было возможно...», чтобы решить, какие дизайны хорошо сработают. Творческие обсуждения без мысленных ограничений помогут определиться с критериями для создания нового дизайна.

**4. Прототипирование:** После того, как придумано несколько различных идей, группа рассматривает гипотезы, лежащие в их основе. Но вместо того, чтобы просто спорить, работает ли та или иная идея или нет, процесс дизайн-мышления строит обсуждение таким образом, чтобы в итоге понять, какие детали гипотезы должны быть правдивыми, чтобы идея оказалась успешной. Не обязательно иметь проработанный прототип, чтобы протестировать идею; даже если просто помочь тестирующим представить результат, они смогут дать идее конструктивную оценку. Это можно сделать с помощью недорогого чернового варианта или доски визуализации; незаконченность стимулирует взаимодействие со стороны тех, кто оценивает идею.

**5. Тестирование:** Эксперименты в реальных условиях прольют свет на то, какие изменения сделают идею успешной, и приведут к дальнейшему развитию.

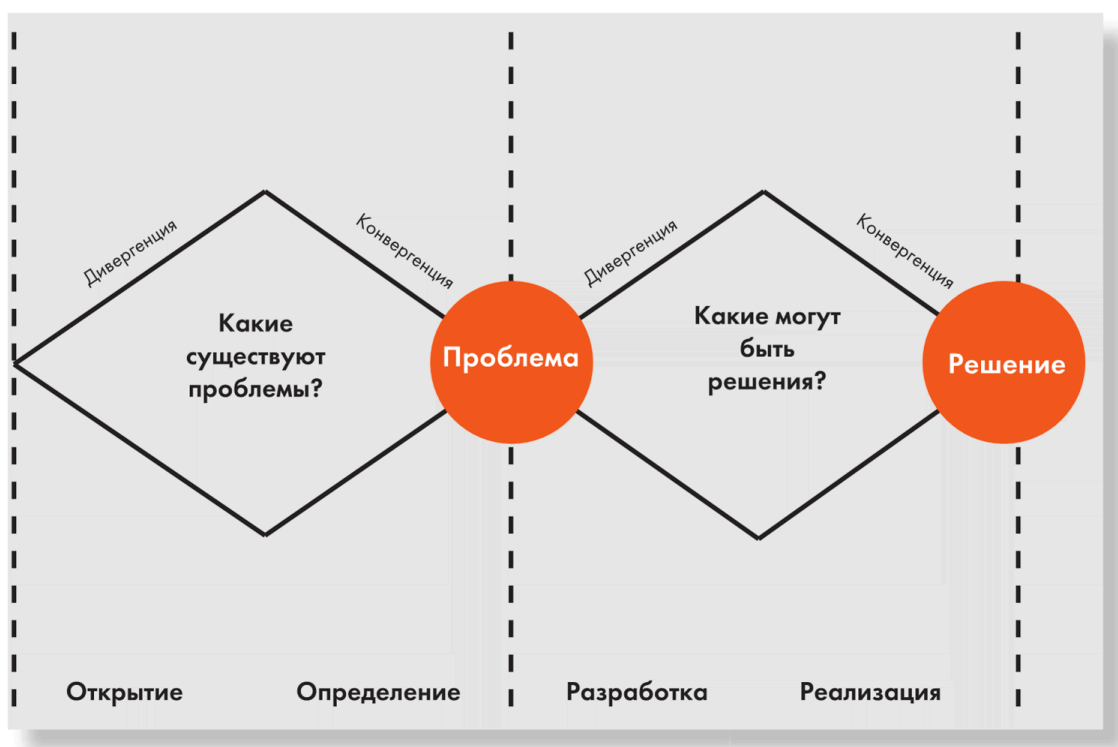
Дизайн-мышление можно внедрить как на начальной стадии нового проекта, так и если он уже идет полным ходом. Гибкий характер подхода позволяет командам успешно его использовать вне зависимости от того, в какой момент они начали. Дизайн-мышление также дает новые возможности для общения, взаимодействия и обучения, но, что важнее, помогает найти новые пути решения имеющихся проблем, инновационные по своей сути и удовлетворяющие потребности.

Дизайн-мышление – подход, основанный на инсайтах; он требует большого объема информации, чтобы увидеть полную картину. Это предполагает концентрацию на потребностях пользователей, их желаниях, ценностях, интересах и тому подобных вещах для лучшего понимания того, чем они живут; благодаря этому вы сможете установить с пользователями

прочную связь на личном уровне и придумать в равной степени инновационные и обеспечивающие удовлетворение идеи.

В дизайн-мышлении существует простая визуальная карта дизайн-процесса, которая называется «Двойной алмаз»<sup>4</sup>.

Суть любого творческого процесса состоит в том, чтобы сначала придумать множество возможных идей, а затем постепенно сужать их круг, пока не будет найдена самая лучшая. Это напоминает огранку бриллианта. Название «Двойной алмаз» указывает, что такая процедура проводится дважды – первый раз, чтобы определиться с формулировкой точки зрения, и второй – чтобы найти решение. Здесь происходит самая важная часть дизайн-процесса – идеи разрабатываются, тестируются и совершенствуются несколько раз подряд, в ходе чего плохие идеи отбрасываются. Метод «Двойной алмаз» разделен на четыре отдельных этапа – Открытие (сбор инсайтов и наблюдение), Определение (что было обнаружено, что имеет больший смысл, что практически выполнимо), Разработка (создание концепции и прототипов, тестирование, итерация) и Реализация (проект финализирован, подготовлен и запущен).



Необходимо придумать ряд возможных идей (дивергентное мышление), прежде чем начать детализировать их и сужать круг в поисках лучшей (конвергентное мышление). Название «Двойной алмаз» указывает, что данный процесс происходит дважды: первый раз, чтобы подтвердить формулировку точки зрения, и второй, чтобы найти решение. Самая большая ошибка здесь – пропустить один из этапов огранки бриллианта и в конечном итоге неверно определить проблему.

**Открытие (этап эмпатии):** это начальный этап проекта, на котором мы пытаемся смотреть на мир свежим взглядом, замечать то, на что раньше не обращали внимание, и собирать инсайты.

<sup>4</sup> Модель «Двойного алмаза» (Double Diamond model) была предложена Британским Советом по Дизайну в 2005 году на основе исследования творческого процесса в более, чем 1200 Британских студиях. Ознакомиться со статьей на сайте Британского Совета по Дизайну можно по ссылке: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>.

**Определение (этап фокусировки):** на стадии определения мы стараемся разобраться во всех потенциальных возможностях, выявленных на этапе Открытие, чтобы составить четкий креативный бриф, который определяет рамки основной поставленной проблемы.

**Разработка (этап идеации):** на стадии разработки находятся решения, в ходе серии итераций создаются и тестируются прототипы.

**Реализация (этап прототипирования):** на этом этапе проект окончательно дорабатывают, подготавливают и запускают.

Дизайн-мышление можно образно представить скорее как систему координат, чем как заранее определенный порядок шагов. В каждом измерении находятся различные виды связанных действий, которые в совокупности формируют континуум инноваций. Тем, кто сталкивается с ним впервые, дизайн-мышление может показаться хаотичным. Его структура отличается от линейного процесса с четкими вехами, характерного для других видов предпринимательской деятельности.

Дизайн-проекты в конечном итоге существуют в трех измерениях: вдохновение, идеация<sup>5</sup>, воплощение. «Вдохновением» мы называем обстоятельства, которые побудили нас искать решения; «идеация» описывает процесс генерации, развития и тестирования идей, которые могут привести нас к решению; «воплощение» означает составление плана выхода на рынок. Проекты будут многократно проходить через эти измерения, особенно через первые два, в ходе уточнения идей и развития новых направлений.

Дизайн-мышление предполагает полную свободу действий, без которой метод не имел бы смысла. Во время создания новых идей не должно быть никаких ограничений: даже самые абсурдные предложения могут послужить вдохновением для реального инсайта, который в итоге можно будет вынести из процесса. Такой подход ломает любые барьеры и правила на пути креативного мышления, что дает возможность участникам включить воображение на полную мощь, пытаясь придумать нестандартное решение.

Кроме благоприятной общей атмосферы, хорошо иметь также стимулирующее окружение. Именно поэтому многие компании сегодня создают отдельное пространство для дизайн-мышления. Ниже вы найдете рекомендуемый чек-лист для идеальной комнаты дизайн-мышления:

- **Место:** важно, чтобы комната не была тесной, и все имели личное пространство. Ее лучше разместить вдали от обычных рабочих мест, которые могут напомнить участникам о стрессовых ситуациях и повседневных обязанностях.
- **Доски для записи и флипчарты:** их будут часто использовать, ведь они представляют собой главный инструмент процесса.
- **Обстановка:** более естественная среда будет стимулировать творчество.
- **Освещение:** теплые естественные цвета и освещение воспринимаются лучше, чем холодные стерильные поверхности.
- **Воздух:** хорошая вентиляция или свежий воздух (если возможно).
- **Температура:** идеальная температура для сидячей работы – 22°C – 25°C, и на нее стоит ориентироваться, хотя в процессе дизайн-мышления участники будут также ходить и стоять.
- **Акустика:** когда люди одновременно пытаются высказать свои идеи, становится весьма шумно, поэтому позаботьтесь о звукоизоляции.

---

<sup>5</sup> Идеация – это творческий процесс генерации, развития и передачи новых идей, где идея понимается как основной элемент мышления, который может быть визуальным, конкретным или абстрактным. Идеация включает в себя все стадии мыслительного цикла, от инноваций до развития и актуализации. Идеация может проводиться отдельными лицами, организациями или людскими массами. Как таковая, она является важной частью процесса проектирования, как в образовании, так и в практическом применении.

• **Столы и стулья с изменяемой высотой**<sup>6</sup>: они позволят людям оказаться максимально близко друг к другу, что означает больше общения, но не забудьте также поставить диван для отдыха, если есть такая возможность.

Рабочее пространство может сильно повлиять на наш опыт, чувства и поведение, на то, как мы взаимодействуем друг с другом, причем на многих уровнях. Пространство, в котором мы проходим весь путь дизайн-мышления, должно быть правильно организовано, чтобы способствовать достижению цели на каждом отдельном этапе. Это предполагает создание окружения, в котором команда может свободно применить образ мышления, необходимый в каждой точке процесса, без препятствий со стороны тех, кто может не понимать, что они делают и почему.

Заставить людей работать в команде может быть непросто, особенно когда сталкиваются разные по характеру личности, включая индивидуалистов, которые предпочитают работать отдельно от остальных. Дизайн-мышление может отразиться на процессе совместной работы, поскольку это совершенно особый подход к решению проблем, требующий постоянного взаимодействия.

Дизайн-мышление прежде всего поощряет людей демонстрировать свою креативность, знания и навыки. Этот процесс затрагивает каждого члена команды и рассчитывает на их уникальные личные качества и точки зрения, которые можно использовать для достижения цели и решения проблемы в инновационной и проработанной манере. Получив возможность проявить себя, каждый член команды будет чувствовать принадлежность к группе, что сделает ее более сплоченной.

Метод дизайн-мышления привлекает людей с разным опытом, навыками и уникальными знаниями, которые образуют междисциплинарные команды. Таким образом, каждый участник получает возможность присоединиться к процессу решения проблем, а также узнать что-то новое от товарищей по команде и познакомиться с идеями, которые они предлагают. Разнообразная команда – ключевое условия дизайн-мышления, особенно когда приходится иметь дело с более сложными проблемами. Каждый человек в команде должен обладать определенными знаниями и навыками, которых нет у коллег, чтобы каждый мог внести вклад в решение проблемы.

Часто встает вопрос, сколько участников должно быть в команде, особенно с учетом, что дизайн-мышление предполагает «мозговые штурмы», когда все пытаются разом и громко высказать свои идеи. Если в команде слишком много участников, они могут сами себя запутать, но и слишком малое количество может привести к провалу. Согласно Scrum (способ управления проектами), оптимальная численность команды – семь человек, плюс-минус два, хотя множество исследований показывают, что лучше всего работают команды из пяти человек. Отдельные исследования даже говорят о том, что такие команды на 42 % эффективнее более многочисленных групп. Вне зависимости от этого, оптимальное число людей в каждом случае определяется самими участниками и их окружением.

В команде дизайн-мышления выгодно иметь так называемых «Т-образных»<sup>7</sup> личностей. Это люди, которые являются экспертами в своей области и одновременно способны легко вза-

---

<sup>6</sup> Приводится разница между журнальным столиком, к которому невозможно подсесть вплотную, и высоким офисным столом на ножках с открытым подстольным пространством. – Прим. ред.

<sup>7</sup> «Т-образные» люди определяются двумя типами характеристик, поэтому для их описания используется буква «Т». Вертикальный ход буквы «Т» – это глубина мастерства, которая позволяет им внести свой вклад в творческий процесс. Область может быть любой: промышленный дизайнер, архитектор, социолог, бизнес-специалист или инженер-механик. Горизонтальный штрих «Т» – это предрасположенность к междисциплинарному сотрудничеству. Она состоит из двух вещей. Во-первых, эмпатия. Это важно, потому что позволяет людям представлять проблему с другой точки зрения – стоять на чьем-то месте. Во-вторых, они, как правило, с энтузиазмом относятся к дисциплинам других людей, вплоть до того, что они могут начать практиковать их. «Т-образные» люди обладают как глубиной, так и шириной своих навыков. Ознакомиться со статьей IDEO о

имодействовать и находить общий язык с другими сотрудниками, которые могут не иметь прямого отношения к их сфере, что ведет к эффективному сотрудничеству и командообразованию. Все выиграют от их способности быстро учиться и адаптироваться, более того, они могут послужить вдохновением для других и побудить больше узнать или провести дополнительные исследования на пути к инновационному мышлению. «В больших корпорациях «Т-образные» личности» особенно полезны в сочетании с другими креативными специалистами, которые обладают столь же обширными знаниями и опытом в данной сфере, и к тому же умеют творчески подходить к поиску решений и предлагать инновации.

## Об этом руководстве

Это руководство призвано помочь командам использовать дизайн-мышление, чтобы добиться лучших результатов. Методы, описанные здесь, успешно применялись многими командами в сотнях корпораций и отделов по всему миру.

Мы использовали поэтапный подход к описанию практики дизайн-мышления, выделив четыре отдельных фазы, на которых предпринимаются определенные действия. Мы назвали эти фазы: Эмпатия, Фокусировка, Генерация идей, Прототипирование и Тестирование. Каждая из них пересекается с другой. Лучше рассматривать их как повторяющиеся циклы, а не как последовательный процесс. Их можно использовать совместно, чтобы определить направление и выстроить ход проекта от начала до конца, или как отдельные этапы, которые помогают преодолеть определенную веху или получить какой-либо промежуточный результат.

Перед тем, как перейти непосредственно к описанию каждого этапа, я кратко представлю процесс дизайн-мышления под разными углами зрения. Я также быстро изложу историю дизайн-мышления, прежде чем говорить об этапах и инструментах, и закончу разделом о подготовке и личном заключении.

### **Для каждого из четырех этапов в этом руководстве мы включили:**

- Описание этапа (Зачем);
- Цели этапа и связанные с ними проблемы (Что);
- Решение этих проблем;
- Действия, которые помогут достичь целей (Как);

### **В руководстве вы также найдете раздел «Лучшие практики», в котором содержится детальная информация:**

- Как организовывать рабочие встречи и управлять ими на каждом из этапов;
- Как повысить эффективность рабочих встреч: советы и хитрости;
- Подготовительные игры, помогающие справиться с определенными ситуациями и подтолкнуть к нужному образу мыслей;

Чтобы сделать это руководство «живым», постоянно растущим и развивающимся, мы включили ссылки на полезные онлайн-ресурсы.

Центральное место в этом руководстве отводится страницам, посвященным практической реализации, которые были написаны специалистами по дизайн-мышлению на основе реальных проектов. Эти страницы включают:

- Советы, лучшие практики и возможные трудности
- Образ мышления, необходимый для поставленной задачи
- Результат действий
- Внутренние и внешние ссылки
- Информация, посвященная сложности, срокам выполнения и необходимым ресурсам

Практические страницы приведены без какой-либо определенной последовательности. Одна страница может помочь вам достичь сразу несколько целей.

Я бы также хотел подчеркнуть, что список возможных действий, приведенный в этом руководстве, не является полностью исчерпывающим, и не предназначен заменить любые другие действия по управлению проектами.

Команды могут свободно использовать все, что сочтут нужным. Не каждому проекту понадобятся абсолютно все аспекты дизайн-мышления, описанные в этом руководстве.

Кроме того, я приглашаю всех, кто пользуется этими методами, наряду с глобальным сообществом практиков и приверженцев дизайн-мышления, поделиться своими знаниями об инструментах и техниках, а также оставить отзыв об этой работе, чтобы продолжить разьяснять и совершенствовать практику дизайн-мышления.

# Что такое дизайн-мышление?

## Введение

Создание ценности для клиентов основано на способности понять потребности и то, что именно поможет им добиться желаемых целей, но мы часто забываем, что клиенты – это тоже люди, сложное сочетание логики и эмоций. Успешные товары и услуги обращаются как к эмоциональной, так и к рациональной сторонам человеческого разума. Дизайн-мышление предлагает методологию, позволяющую сбалансировать эти стороны. Клиенты хотят получить продукты, которые будут их поддерживать, расширят возможности бизнеса, увеличат доход и позволят внедрить инновации в бизнес-процессы. Но еще им важно, чтобы продукты вызывали эмоции и были желанны. Профессор Ларри Лейфер (Larry Leifer) из Стэнфордского университета описывает дизайн-мышление следующим образом:

**«Дизайн-мышление – это образ мышления, культура и процесс создания продуктов, услуг и бизнес-моделей, основанный на итеративном проектировании и обширных исследованиях, ориентированных на пользователя».**

Дизайн-мышление – это не четкий порядок действий или набор стандартов и шаблонов. Оно не предназначено заменить ни стандартные инструменты развития организации, ни сквозные бизнес-процессы, ни методы управления проектами. Скорее, дизайн-мышление работает внутри структуры управления проектами, устанавливая рамки сотрудничества и инноваций, привлекая широкий круг стейкхолдеров, чей вклад и экспертные знания в своей области высоко ценятся и находят применение. Дизайн-мышление может быть внедрено как на начальной стадии новых проектов, так и на стадии реализации текущих. Его гибкий характер позволяет командам использовать подход, вне зависимости от того, в какой момент они начинали его применять.



Из статьи в The New York Times, 5 октября 2008: «Когда два кафе напротив начинают продавать один и тот же кофе по одной и той же цене, качество услуг – вот, что заставит вас пойти в одно кафе вместо другого.

– Исследовательская лаборатория при Управлении Кадровой Службой США (LAB at OPM)»

## История дизайн-мышления

Десятилетиями бизнес-аналитики, инженеры, ученые и творческие личности были сосредоточены на методах и процессах инноваций. Первые упоминания дизайн-мышления можно встретить в конце 1950-1960 годов, но они сосредоточены в области архитектуры и машиностроения, потому что тогда люди усиленно пытались догнать быстро меняющееся окружение. Новые подходы к решению сложных проблем появились во время Второй мировой войны. Это событие оказало глубокое влияние на стратегическое мышление в современном мире и изменило наши взгляды на управление, производство и промышленный дизайн. В 1950-е годы отдел дизайна в Массачусетском технологическом университете возглавлял универсальный изобретатель Бакминстер Фуллер. Редкость для этого периода, но Фуллер создал команду разработчиков из экспертов в разных областях, для решения проблемы системных сбоев. Он использовал системные методы для оценки, исследования и решения проблем. Его цели были грандиозными. Он хотел использовать потенциал науки и технологий для повышения благосостояния и уровня жизни каждого человека.

Двадцатилетний промежуток между 1960 и 1980 годами стал первой волной дизайн-мышления. В этот период была переосмыслена роль дизайн-мышления и области его применения. В это же время родилось два совершенно разных подхода к дизайну. В 1960-х американские дизайнеры пытались отделить себя от инженеров и ученых, в то время как их скандинавские коллеги пытались вовлечь всех в обсуждение дизайна.

В борьбе за полное понимание каждого аспекта дизайна, его влияния, процессов и методологии в 1960-е годы были предприняты попытки выделить дизайн в отдельную область науки путем применения научных методов и процессов для объяснения того, как функционирует дизайн.

Хорст Риттель, теоретик дизайна, известный за придуманный термин «злая проблема» («чрезвычайно сложная проблема»), в середине 1960-х годов много говорил о решении проблем через дизайн. Он сосредоточился на применении дизайн-методологий для решения «трудноразрешимых проблем» и их влиянии на работу разработчиков и ученых того времени. До сих пор этим «трудноразрешимым проблемам» отводится центральное место в практике дизайн-мышления, потому что именно их сложный и многомерный характер требует методологии, которая предполагает глубокое понимание людей.

В 1970-е годы ученый и лауреат нобелевской премии по экономике, Герберт Саймон<sup>8</sup> предложил множество идей, которые сегодня считаются принципами дизайн-мышления. Он говорил о быстром прототипировании продуктов и тестировании с помощью наблюдения – концептах, которые сегодня составляют ядро многих процессов в дизайне и предпринимательстве. Они также являются важными этапами стандартного процесса дизайн-мышления. Роберт МакКим<sup>9</sup>, художник и инженер, больше интересовался влиянием визуального мышления на наше понимание вещей и способность решать проблемы. Его книга раскрывает различные аспекты визуального мышления и методы проектирования, делая акцент на сочетание мышления левого и правого полушария мозга, чтобы создать более целостную картину для решения проблем. Идеи, высказанные в его книге, лежат в основе методологии дизайн-мышления.

Вторая волна дизайн-мышления пришлась на период между 1980 и 1990 годами. Основной фокус был направлен на понимание, чем творческие люди отличаются от остальных, и как

---

<sup>8</sup> Герберт Саймон – нобелевский лауреат, автор книги «Науки об искусственном» (The Sciences of the Artificial), 1972.

<sup>9</sup> Роберт МакКим (Robert H. McKim) – профессор Стэнфордского университета, автор книг «Опыт визуального мышления» (Experiences in Visual Thinking) и «Мыслить визуально: прикладные стратегии для решения проблем» (Thinking Visually: A Strategy Manual for Problem Solving), 1980.

они придумывают идеи, которые больше никому не пришли в голову. Для этого анализировалось поведение дизайнеров, их привычки и методы работы.

В 1980-х годах Питер Роу опубликовал книгу «Дизайн-мышление», в которой речь шла о том, как архитектор находил подход к решению задач с помощью исследований. Развитие дизайн-мышления прошло путь через множество различных областей по мере того, как теоретики в этих областях исследовали мыслительные процессы в своей сфере деятельности. Позже дизайн-мышление заняло собственную отдельную область.

В течение 1990-х годов IDEO сформировала и презентовала свой дизайн-процесс, созданный по образцу подхода, разработанного в Стэнфордской школе дизайна. IDEO признана как одна из компаний, которая популяризировала дизайн-мышление. Годами разрабатывая собственную, удобную для клиента терминологию, набор шагов и инструментов, IDEO позволила быстро и легко ориентироваться в процессе тем, кто не обучен этой методологии. В 1992 году вопросы дизайн-мышления были подняты Ричардом Бьюкененом<sup>10</sup>. Он описал, как развивались науки, начиная с эпохи Ренессанса, и становились все более обособленными друг от друга. Далее Бьюкенен представил дизайн-мышление как способ интеграции узкоспециализированных знаний. Таким образом, их можно совместно применять для решения новых проблем, с которыми мы сталкиваемся, в рамках холистического подхода.

2000-е годы были периодом дизайна услуг. Эта эпоха была сосредоточена на сложных проблемах, которые создали среду для новой волны инструментов дизайна, включая инструменты для не-дизайнеров, желающих применять принципы дизайна. Дизайнерское мышление преподается в Стэнфордской школе дизайна, или в Д.школе. Д.школа с самого начала сделала разработку, обучение и внедрение дизайн-мышления одной из своих главных целей.

В 2010 году метод дизайн-мышления приобрел популярность и нашел свой путь в мир бизнеса. Престижные университеты, школы и передовые компании – все приняли методологию в той или иной степени, иногда переосмысливая ее в соответствии со своей областью или ценностями бренда.

1960 годы	1980 годы	1990 годы	2000 годы	2010 годы
Дизайн как наука	Когнитивный подход	Методология процессов	Образ мышления	—
Совместный дизайн	Ориентированный на пользователя дизайн	Дизайн услуг (Сервис-дизайн)	Человеко-ориентированный подход	—

### Хронология развития дизайн-мышления

Развитие дизайн-мышления прошло путь через множество различных областей по мере того, как теоретики исследовали мыслительные процессы в своих сферах деятельности. Позже эта методология обрела собственную нишу. Дизайн-мышление вышло из хаоса, чтобы объединить человеческие, технологические и стратегические потребности нашего времени. Результат

<sup>10</sup> Ричард Бьюкенен – исследователь, профессор дизайна, управления и информационных систем, возглавлял школу дизайна университета Карнеги-Меллон. Автор статьи «Трудноразрешимые проблемы дизайн-мышления» (Wicked Problems in Design Thinking), 1992 год.

этого объединения изучается до сих пор. Сегодня дизайн-мышление перешло к совместной разработке и междисциплинарным командам. Эта методология нацелена сделать внутренние творческие процессы и образ мышления доступными для всех и позволить любому понять их и использовать.

## Дизайн-мышление начинается с команды

Дизайн-мышление – всегда командная работа. Дизайн-мышление живет в сплоченной, междисциплинарной и разнородной команде. Этот процесс игнорирует концепт гения-одиночки и ставит на передний план совместную работу. Равное и постоянное участие каждого члена команды имеет решающее значение для успеха, чтобы вся команда видела цельную картину от начала и до конца проекта. Ценность каждой дисциплины порождает уникальное знание. Эта всеобъемлющая коллективная база знаний используется для лучшего понимания и согласованности на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Командная работа в дизайн-мышлении действительно предпочтительнее, чем самостоятельная. Гораздо проще и быстрее получить новую идею от команды людей с различными мнениями и творческими подходами. Это несет пользу и для организации в целом, так как увеличение скорости создания инноваций становится конкурентным преимуществом.

Чтобы внедрить инновационную культуру в коллектив, в идеале следует поддерживать несколько ценностей:

- Взгляд со стороны;
- Эмпатия по отношению к пользователям и стейкхолдерам;
- Поощрение разнообразия;
- Целостное мышление;
- Сотрудничество в междисциплинарных командах;
- Генерация множества новых идей;
- Поиск и итерация различных альтернатив;
- Частые неудачи, но на ранней стадии.

Командная работа в дизайн-мышлении базируется на горизонтальной структуре. Каждый должен получить шанс выразить свою точку зрения, и чье-то отдельное мнение не может быть лучше или хуже остальных. Таким образом, каждый участник проекта, независимо от опыта или уровня компетенций, может принять участие и проявить себя в различных областях или новых для себя темах. Чтобы достигнуть такого равенства, важно хорошо подготовиться и выстроить доверие между членами команды до начала этапа решения проблем, чтобы каждый чувствовал себя частью команды и мог свободно выражать мысли.

В ходе дизайн-мышления командам начинает нравиться поиск решений в условиях ограничений. Члены команды чувствуют себя обязанными проявлять творческий подход, что полезно в ситуациях, когда они не чувствуют вдохновения. Ограничения рассматриваются как новые возможности и вызовы, с которыми необходимо не только считаться, но и использовать, чтобы придумать новые идеи, никогда ранее не встречавшиеся. Именно поэтому каждую идею рассматривают с одинаковым вниманием, независимо от того, насколько нереалистичной она может показаться. Одна идея может положить начало продуктивному обсуждению, вызвать всплеск идей в команде. Поэтому не следует отбрасывать ни одну идею или мнение, ведь именно они могут привести к окончательному решению.

Междисциплинарные команды в дизайн-мышлении чрезвычайно полезны, поскольку члены команды имеют разные навыки и опыт, что помогает подходить к проблеме с разных сторон. Но даже если у каждого участника своя профессия, знания или подход, дизайн-мышление объединит их на почве общей области применения знаний – проблемы, которую они пытаются решить. Пройдя весь процесс, задавая вопросы, анализируя и придумывая идеи, каждый получит глубокие знания о проблеме.

## Портрет дизайн-мыслителя

Многие люди, работающие не в области дизайна, подсознательно имеют правильное отношение к дизайн-мышлению, которое можно развивать, приобретая необходимые знания в процессе. Вот некоторые черты, которыми должен обладать хороший дизайн-мыслитель:

- **Эмпатия:** Дизайн-мыслители смотрят на окружающий мир с различных точек зрения и ставят себя на место другого человека. Они так же следуют человекоориентированному подходу и придумывают решения, удовлетворяющие явные или скрытые потребности и желания. Они замечают то, что не видят другие, и используют наблюдения, чтобы вдохнуть жизнь в инновации.

- **Всеобъемлющее мышление:** Дизайн-мыслители видят все существенные, иногда противоречивые, аспекты проблемы и находят новые решения, которые выходят за рамки и значительно улучшают уже существующие;

- **Оптимизм:** Дизайн-мыслители предполагают, независимо от того, насколько строги ограничения для выбранной проблемы, что есть хотя бы одно потенциальное решение лучшее, чем все существующие;

- **Склонность к экспериментам:** Дизайн-мыслители творчески подходят к постановке вопросов и исследованию ограничений, действуя в совершенно новых направлениях;

- **Сотрудничество:** Лучшие дизайн-мыслители не просто работают совместно с другими дисциплинами; многие обладают в них значительным опытом.

Помимо этих общих личных качеств, больше никакой предметной компетенции не требуется. Как правило, для дизайн-мышления не нужны никакие специальные знания, кроме характеристик и принципов, которые требуются в процессе. Другое дело, если вы хотите внедрить дизайн-мышление в вашей организации или даже запускать проекты и обучать людей. Согласно имеющимся данным, многие руководители внедряют дизайн-мышление в организациях, не обладая глубокими знаниями по теме. Основываясь на личном опыте, могу сказать, что не встречал много положительных примеров успешного применения в этих случаях.

### Люди учатся дизайн-мышлению разным способами

Некоторые менеджеры управляют командами в рамках дизайн-мышления без глубокого понимания этого процесса



\* В основном менеджеры, которые управляют дизайн-командами, но не используют дизайн-мышление самостоятельно; или партнеры по проекту, которые координируют работу дизайн-команд в своей организации.

Выше представлены ответы на вопрос «Как вы научились дизайн-мышлению?» (возможность выбора нескольких вариантов ответа, участвовало 232 респондента, получено 340 ответов).

## Необходимый образ мыслей для дизайн-мышления

Помимо вышеупомянутых общих компетенций, требуется особое мышление:

1. **Предвидьте:** не застревайте на предыдущих результатах, работая с идеями. Попробуйте вводить новшества, основываясь на взгляде в будущее. Пусть ваше видение направляет ваш мыслительный процесс.

2. **Вдохновляйтесь:** отправляйтесь в места, которые вдохновляют думать и учиться. Будьте рядом с вещами, которые вдохновляют вас и способствуют творчеству и инновациям.

3. **Не бойтесь неопределенности:** все не может быть известно с самого начала. Важно понимать, что даже дизайн-мышление – это поток сознания. Есть определенные ответы, которые рано или поздно появятся, когда вы лучше изучите чувства пользователей по отношению к вашему продукту или бизнесу.

4. **Будьте практико-ориентированными:** делать – это единственный способ учиться. Делать, делать и еще раз делать. Хватит просто смотреть, воплощайте идеи в жизнь. Какие бы у вас ни были идеи, реализуйте их на практике и посмотрите, как они сработают.

5. **От головы к рукам:** не позволяйте своим идеям оставаться в голове. Всякий раз, когда идея появляется, рассматривайте ее как материальную вещь. Реализуйте идеи сразу, как только они возникают, с помощью зарисовок, обсуждений или прототипов.

6. **Визуализируйте:** визуальные образы – отличный источник передачи информации. Они дают четкое определение идеям и устанавливают связь с пользователями.

7. **Терпите неудачи:** настанет время, когда вы потерпите неудачу, и именно эта неудача поможет отточить процесс дизайн-мышления. Вы получите преимущество, если потерпите неудачу раньше, так как это экономит время и бюджет в дальнейшем.

## Современное применение дизайн-мышления

Дизайн-мышление сегодня преподают и изучают с помощью множества способов. Большинство людей получает знания в этой области в образовательных учреждениях, некоторые учатся самостоятельно или на краткосрочных тренингах. Сейчас, как никогда ранее, люди и компании активно применяют дизайн-подход в работе. К ним относятся компании из списка Fortune 500 и их лидеры, такие как Джим Хаккетт из Ford, Марк Паркер из Nike и Патрик Скьявоне из Whirlpool.

Сегодня компании часто предлагают дизайн-мышление в качестве внешней или внутренней услуги. Наиболее полезным дизайн-мышление становится для R&D отделов, маркетинга и консалтинга. Несмотря на широкое распространение дизайн-мышления, организациям часто тяжело понять его влияние на бизнес. Они не замечают всех преимуществ, которые могли бы получить от внедрения дизайн-мышления; именно поэтому у сотрудников таких фирм часто складывается впечатление, что они не оказывают никакого влияния на планирование или результат проекта. В дополнение к этому, в настоящее время нет доступной системы измерения, позволяющей с точки зрения корпорации оценить степень прогресса на тренингах или индивидуальных занятиях. В результате компании не знают, насколько дизайн-мышление эффективно.

## Сертификация по дизайн-мышлению

Компании пытаются найти способ стандартизировать процесс обучения дизайн-мышлению, что дало бы немало преимуществ как для них самих, так и для их сотрудников. Цель – создать независимую ассоциацию при поддержке представителей индустрии и научных кругов, которая будет проводить сертификацию по дизайн-мышлению. Полученные сертификаты будут демонстрировать ваши таланты в трех областях: навыках, связанных напрямую с дизайн-мышлением, навыках решения проблем и мышлении как таковом.

КОМПАНИЯ	СОТРУДНИКИ
<b>Обеспечение кадрами:</b> быстрый поиск нужных кадровых ресурсов внутри компании на основе надежных стандартов (например: руководитель проекта по дизайн-мышлению, практик, тренер)	<b>Карьера:</b> сертификат служит в качестве подтверждения навыков
<b>Найм:</b> более быстрая и эффективная оценка потенциальных сотрудников на основе сертификатов	<b>Развитие:</b> на основе результата сертификации компания может разработать индивидуальный план обучения
<b>Награды:</b> использование сертификации в качестве награды для сотрудников	
<b>Переаттестация:</b> сохранение уровня знаний в долгосрочной перспективе	

## Лучшие практики:

### **Проблемы при внедрении дизайн-мышления.**

#### **Как сделать дизайн-мышление частью инновационного обучения**

1. **Начните с самого начала.** Привлекайте дизайн-мыслителей в начале инновационного процесса, пока не было выбрано какое-либо конкретное направление.

2. **Применяйте человеко-ориентированный подход.** Инновации должны учитывать поведение, потребности и предпочтения человека. Важно уловить неожиданные инсайты, чтобы создать инновации, которые точнее отражают желания потребителей.

3. **Тестируйте часто и на ранней стадии.** Дайте понять, что вы ожидаете быстрого перехода к экспериментам и прототипированию. Поощряйте команды создавать прототип на первой неделе проекта.

4. **Ищите помощи извне.** Расширьте инновационную экосистему, ища возможности для совместной работы с клиентами и потребителями.

5. **Смешивайте крупные и малые проекты.** Управляйте портфелем инноваций, который включает как краткосрочные идеи по совершенствованию существующих продуктов, так и долгосрочные революционные изменения. Будьте готовы начать сразу с революционных инноваций.

6. **При планировании бюджета учитывайте темпы инноваций.** Дизайн-мышление идет быстро, но путь к выходу на рынок может быть непредсказуемым. Приготовьтесь переосмыслить свой подход к финансированию по мере того, как продвигается проект и команда больше узнает о потенциальных возможностях.

7. **Ищите таланты любыми способами.** Наймите людей из междисциплинарных программ. Люди с более традиционным опытом в дизайне могут предложить гораздо лучшие решения, чем вы могли представить. Возможно, у вас даже получится обучить не-дизайнеров, обладающих необходимыми качествами, с правильными свойствами, на роль дизайн-мыслителей.

8. **Пройдите весь цикл разработки.** Дизайн-мыслители переходят от вдохновения к замыслу и воплощению. Полный цикл помогает лучше оценить продукт и создает долгосрочные выгоды для организации.

### **Реализация междисциплинарных инновационных проектов может привести к инновациям и создать конкурентное преимущество, но также может породить новые трудности:**

- В зависимости от контекста проекта, его тематика может вступить в противоречие с моральными, этическими или другими ценностями отдельных участников. Подобный настрой может распространиться на всю проектную группу или по меньшей мере повлиять на степень чьей-либо открытости.

- Схожие проблемы могут возникнуть, если между участниками проектной группы напряженные отношения или существуют неразрешенные конфликты, и не достигнута ясность.

- На лидеров проекта может повлиять страх новизны, в частности, иррациональный страх «спилить сук, на котором сидишь». В таких деликатных случаях руководство всегда должно стараться сделать инновационный процесс настолько прозрачным, насколько возможно.

- Участники межкультурных групп должны помнить, что определенную роль, в зависимости от проекта и его контекста, могут сыграть разное восприятие форм коммуникации и языковой барьер.

- Как только команда сформирована, в нее нужно включить хотя бы одного специалиста по процессному управлению, который будет нести официальную ответственность за ход про-

екта и внутреннюю коммуникацию. Задача этого сотрудника – с самого начала не допустить конфликта целей. Заранее объясните интересы проекта всем участникам.

- На мотивацию проектной группы может отрицательно повлиять недостаток открытости вследствие личных целей участников или неявно озвученных ожиданий.

- К таким же негативным последствиям может привести отсутствие должного курирования (или четкого видения), из-за чего рабочие рамки проекта будут иметь смысл, но при этом не соответствовать ожиданиям. Даже если задача состоит только в том, чтобы визуализировать проект для клиента, без фактического воплощения, ее все равно можно позитивно преподнести проектной команде.

- Недостаток прозрачности в компании может привести к отсутствию желания сотрудничать, особенно, когда речь идет об инновации внутренних процессов или сотрудники являются экспертами в данной области.

- Внутриорганизационные конфликты на почве борьбы за власть, противоречивые или неясные задачи, спор о распределении ролей между отделами могут поставить под угрозу успех проекта.

- Отсутствие финансовой или иной поддержки может создать препятствия для проектных команд, особенно, если параллельно работают внешние проектные группы, выполняя заказ для компании из регулируемой отрасли.

- «Негативные установки» в процессе урегулирования конфликтов могут ограничить круг возможных решений на этапе генерации идей: *«Решение зависит от того, как мы сформулируем проблему»*. Если рассматривать провал как еще один шаг процесса, с этим препятствием можно справиться путем серии итераций. Однако если на провал накладываются личные или контекстуальные барьеры, проект может не преодолеть препятствие.

## Отрасли, внедряющие дизайн-мышление

Три ведущие отрасли, применяющие дизайн-мышление, это информационные технологии, коммуникации, образование и другие виды деятельности по оказанию услуг. Некоторые отрасли медленно внедряют этот процесс, но проявляют к нему большой интерес, например, энергетика и коммунальное хозяйство, страхование и производство.

Согласно LinkedIn, компании из высшего эшелона индустрии технологий борются за талант – Facebook, Google и Amazon только за прошедший год совместно увеличили число своих специалистов в области искусства и дизайна на 65 % и потенциально способны нанять еще больше. Однако на передовой дизайн-мышления находится банковская отрасль. За последние несколько лет крупнейшие мировые банки внедрили этот метод, среди них Bank of America, Deutsche Bank и Royal Bank of Canada. Они не могут себе позволить довериться воле случая – риск слишком велик. Поэтому обращаются к инновациям и внедряют дизайн-системы в своих организациях.

R&D и маркетинг – основные отделы, применяющие методы дизайн-мышления, но далеко не единственные.

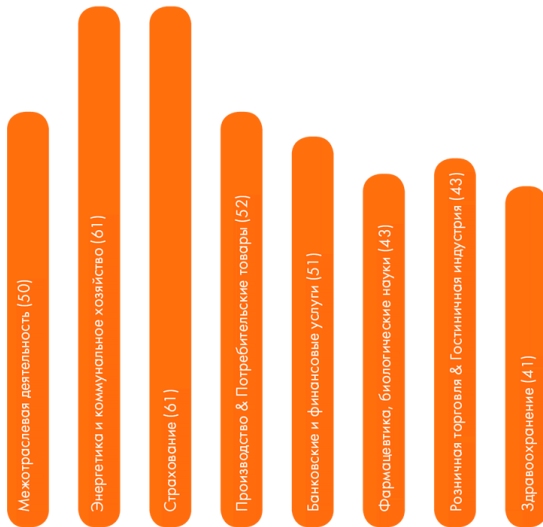
Примерный год, когда были созданы инновационные лаборатории или начали применять дизайн-мышление, на что был нацелен процесс дизайн-мышления в банках и достигнутые результаты.

### ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ ПРИМЕНЯЕТСЯ ВО МНОГИХ ОТРАСЛЯХ, В ОДНИХ ЕМУ ОТВОДИТСЯ БОЛЕЕ ЗНАЧИМАЯ РОЛЬ, В ДРУГИХ — МЕНЕЕ.

Мы обнаружили, что ведущие отрасли, наиболее активно использующие метод дизайн-мышления, это информационные технологии и сфера коммуникаций. В первую очередь, ИТ-компании (21,77%); другие фирмы, работающие в сфере услуг, например, организации, предоставляющие услуги дизайн-мышления (19,05%); и компании из сферы образования (18,37%).



## ИНТЕРЕС К ПРИМЕНЕНИЮ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ ПО ОТРАСЛЯМ



Концентрация на конечном пользователе и обращение к нему, создание положительного опыта для стейкхолдеров представляет важность для любых отраслей бизнеса и подразделений компании. Лучше всего осознают важность применения дизайн-мышления для организации в таких отраслях, как энергетика и коммунальное хозяйство, а также страхование. Несмотря на ярко выраженный интерес в выше указанных областях, дизайн-мышление явно находится в фокусе внимания всех отраслей бизнеса.

## Внедрение дизайн-мышления в работу корпоративной компании на примере Auckland Savings Bank

Начало	Фокус	Результаты
2013	Переход на мобильную-версию с помощью дизайн-мышления	Снижение издержек
2010	Упрощение процесса регистрации	Увеличенный онлайн-трафик
2006	Обучение дизайн-мышлению сотрудников	Повышение вовлеченности в инновационную деятельность
2010	Переход на мобильную версию с минимальными затратами с помощью дизайн-мышления	Переход на мобильную версию с минимальными затратами с помощью дизайн-мышления
2014	Улучшение пользовательского опыта	Повышение лояльности пользователей за счет создания новых, простых в использовании продуктов
2011	Сочетание «открытых» инноваций с дизайном	Переход к инновационному мышлению с созданием ценностного предложения
2008	Обучение дизайну в организации	Больше предложений в течение года
2015	Улучшение пользовательского опыта с помощью ИТ-отдела	Повышение близости к покупателю
2015	Привлечение талантливых специалистов в области дизайна	Больше предложений в течение года

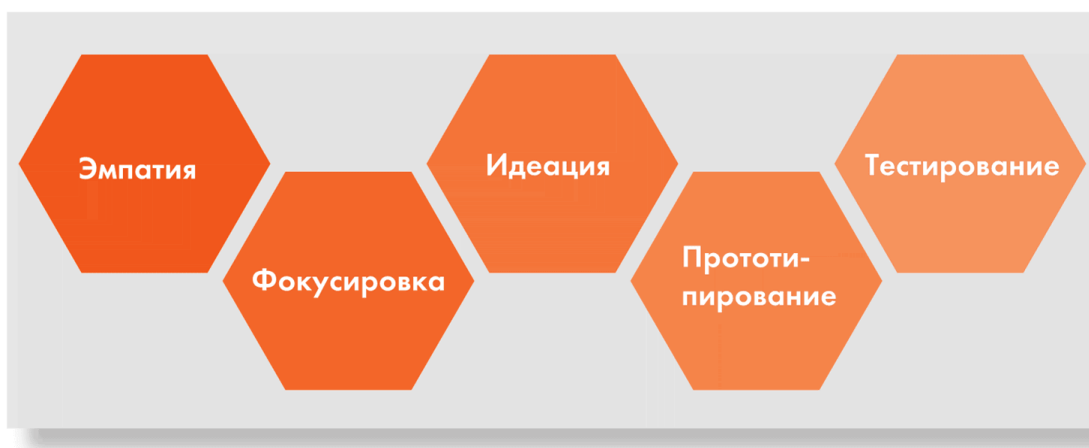
Начало	Фокус	Результаты
2014	Разработка продукта	Улучшенный пользовательский опыт
2014	Улучшение пользовательского интерфейса и открытие новых направлений	Новые продукты или услуги
2013	Улучшение взаимодействия в каналах дистрибуции	Улучшенный пользовательский опыт и снижение издержек
2012	Построение бизнес-модели на основе поведения потребителей	Улучшение посадочной страницы для малого и среднего бизнеса
2016	Упрощение процесса регистрации	Повышение продаж продукта на рынке
2014	Партнерство с финтех-стартапом	Улучшенное восприятие
2010	Создание новых возможностей для потребителей в интересах клиентов	Новый продукт
2014	Стимулирование новых бизнес-идей	Больше предложений в течение года

## Этапы дизайн-мышления

В отличие от линейной модели инновационного процесса, дизайн-мышление использует сочетание дивергентного и конвергентного подходов к решению проблемы. Благодаря многомерности и динамическому характеру дизайн-мышления мы можем смело жонглировать этапами, выстраивая их таким образом, чтобы они точнее соответствовали общему ходу работы или совершенствовали мыслительный процесс. Дизайн-мышление применяется в лучших практиках итеративной и гибкой разработки, пользовательского опыта, создания креативов, прототипирования и тестирования. Оно обеспечивает основу для решения проблем и стимулирования инноваций.

Процесс дизайн-мышления состоит из пяти этапов. Они могут варьироваться от команды к команде и от организации к организации, но ключевая идея остается неизменной: поймите людей и проблему, а затем действуйте. Пятиэтапная модель была впервые предложена Институтом дизайна им. Хассо Платтнера при Стэнфордском университете, и ее продолжают использовать отдельные люди и компании, чтобы эффективно идти по инновационному пути развития. Вот эти пять этапов:

- **Эмпатия** (изучите аудиторию, для которой разрабатываете дизайн);
- **Фокусировка** (сформулируйте точку зрения на проблему, основанную на инсайтах и потребностях пользователя);
- **Идеация** (устройте мозговой штурм и найдите нестандартные решения);
- **Прототипирование** (создайте визуальную репрезентацию одной или нескольких своих идей для демонстрации остальным);
- **Тестирование** (протестируйте созданный прототип на первоначальной группе пользователей, чтобы получить обратную связь).



Дизайн-мышление основано на потребительских инсайтах, но относится к проектам с неопределенным результатом. Прошлый опыт показывает, что «продать» дизайн-мышление внутри коллектива может быть непросто, что парадоксально, учитывая показатель успешности инновационных проектов (по оценке конечных результатов высшим руководством), который составляет – в зависимости от сферы – всего 20-30 %. Однако активное акцентирование внимания на «открытости» проекта, похоже, сбивает с толку многих подчиненных.

Поэтому, стоит подчеркнуть, что с помощью дизайн-мышления можно получить следующие результаты (список не исчерпывающий):

## Артефакты этапа «Эмпатии»

**Начальная формулировка точки зрения** – одно предложение, объясняющее проблему, которую проект будет рассматривать и пытаться решить. Оно должно описывать негативные аспекты текущей ситуации/проблемы, чтобы дать лучшее понимание ключевой задачи, которая стоит перед нами. Сконцентрируйтесь на одной проблеме, но не предлагайте никаких решений. Формулируя задачу проекта, вы должны четко знать ответы на следующие вопросы («Метод 5 W's»):

- **Кого (Who)** затрагивает проблема
- **Почему (Why)** для пользователя важно ее решение
- **Какой (What)** будет результат, если проблема останется нерешенной
- **Где (Where)**, в какой области лежит проблема
- **Когда (When)** проблема должна быть решена

Формулировка точки зрения делает проект более скоординированным и управляемым. По сравнению с обычными организационными проектами в процессе дизайн-мышления команда уделяет особое внимание актуальности проблемы с точки зрения конечного пользователя. Также возможен вариант, когда вы обнаружите, что проблема носит теоретический характер и не затрагивает пользователя. Грамотная формулировка точки зрения позволит достичь лучших результатов и не тратить время, отклоняясь от главной цели.

**Согласованные ожидания от проекта** – ожидания, озвученные команде, с которыми согласны все участники. Их необходимо донести до каждого члена команды, чтобы они имели представление о конечном результате/итогах проекта, своей роли в нем и обязанностях. Эти ожидания служат своеобразной инструкцией по достижению финальной цели.

**Операционная модель проекта** – связующее звено между стратегией и комплексом действий. Стратегия отвечает на вопрос: «*Почему мы это делаем*», действия – на вопрос «*Как мы это делаем*», а операционная модель дает понимание «*Что именно мы делаем*». Она служит основой для реализации проекта и четким руководством к действию, поскольку выделяет ключевые элементы операционной деятельности.

**Устав проекта** – описание сферы охвата проекта, его целей и состава участников. Документ устанавливает роли и обязанности участников, излагает цели и задачи проекта. Он также определяет основных стейкхолдеров и руководство.

## Артефакты этапа «фокусировки»

**План исследований** – документ, содержащий тему исследования, предпосылки, цели, методы, сроки и схему проведения. Он также должен включать всю имеющуюся информацию по теме, чтобы не тратить время на проведение повторных исследований. План должен включать следующие разделы: Отраслевые и конкурентные тренды; Исследование клиентов и пользователей; Анализ лидеров мнений; Анализ смежных и аналогичных областей и т. д.

**Инсайты от внутренних лидеров мнений** – интеллектуальные лидеры замечают тренды еще до того, как они становятся трендами, что помогает предсказать возможный исход проекта и реакцию рынка. Именно поэтому важно изучить мнение экспертов внутри организации и привлечь к участию в проекте на этапе сбора информации по теме или проблеме. Они имеют детальную точку зрения на предмет обсуждения и могут помочь рассмотреть проблему с конкретной точки зрения.

**Исследование клиентов и конечных пользователей** – используется для разработки дизайна, актуального для ваших пользователей, а также для понимания ценностного предложения, которое вы создаете. Исследование концентрируется на изучении поведения пользователей, их потребностей и мотивации путем наблюдения, анализа и методов обратной связи.

**Конкурентные и отраслевые тренды** – этот анализ нужен для углубления знаний о рыночном окружении и лидерах индустрии. Помогает получить более ясное представление о конкурентах, узнать, как другие игроки рынка решают определенную проблему. Такого рода информацию зачастую непросто получить. Главное, что мы должны вынести из анализа конкурентов и отраслевых трендов, – ответ на следующий вопрос: *«Почему клиент должен выбрать именно наш продукт, а не уже существующий?»*. Это поможет оценить, в какой рыночной позиции находится ваш продукт по сравнению с конкурентами, и, возможно, вдохновит на следующий шаг.

**Смежные и аналогичные товары/услуги** – полезно изучить структурно схожие ситуации, чтобы выявить препятствия и проблемы, которые могут повлиять на возможное решение.

**Резюме исследования** – данные в текстовой форме, описывающие ваше исследование. Его главная цель – предоставить краткий обзор всего исследования. Четкое представление и понимание темы или проблемы поможет легко определить, какую информацию стоит включить в ваше резюме.

**Персона** – обобщенный образ клиента, обладающий характеристиками реальных пользователей, выявленных в ходе исследования. Этот персонаж представляет определенный целевой сегмент, для которого команда разрабатывает дизайн. С помощью исследований мы выясняем, что наша персона думает и говорит, чувствует и делает (можно использовать карты эмпатии). Создание персон помогает собрать больше деталей о привычках и потребностях потенциальных пользователей, но, что еще важнее, позволяет сопереживать и смотреть на вещи с их точки зрения.

## Артефакты этапа «идеации»

**Паттерны, темы и инсайты** – паттерны и темы определяются путем сбора имеющейся информации и найденных инсайтов, разделения их на группы и поиска связей. В ходе группировки мы объединяем сходные инсайты и данные. Использование паттернов и тем рождает конструктивные идеи для практического решения проблемы. Часто они становятся очевидны далеко не сразу.

**Принципы дизайна** – метод для определения ключевых параметров («ограничений») дизайна в целях удовлетворения потребностей пользователя, выделенных на этапе исследования. Используется как руководство к действию во время генерации идей, чтобы убедиться в их соответствии данным исследования.

**Точка зрения (POV)** – описательный документ, излагающий порядок действий после определения паттернов и тем. Он создает основу для поиска идей на этапе генерации и для обсуждения целей проекта со стейкхолдерами. POV помогает командам держать стейкхолдеров в курсе хода проекта, определяет критерии успеха проекта и способы поиска идей. Документ включает описание проблемы, краткое изложение исследовательского подхода, ключевые темы, обнаруженные в ходе исследования, список осуществимых инсайтов, принципы дизайна и персоны.

**Осуществимые инсайты** – информация, которая может служить основой для практических действий: она дает достаточное представление о шагах, которые следует предпринять. Подобного рода сведения получают в ходе анализа данных. Они помогают организации принять осознанное решение. Эта информация не носит директивного характера и не объясняет, как решить проблему, но обеспечивает возможность для действий, которые положительно скажутся на конечном потребителе.

**Концепции, идеи для решения** – основной поиск концепций происходит путем генерации идей. Цель – найти подходящие идеи для решения проблемы. Для этого нужно оценить, какие из предложенных идей являются лучшими, используя паттерны, темы и осуществимые инсайты, собранные на предыдущих этапах. После этого вы сможете выделить самые перспективные идеи для решения.

**Рекомендуемые концепции, решения** – лучшие идеи, отобранные за способность решить проблему самым эффективным образом. Им отдается предпочтение перед другими идеями, поскольку они могут быть реализованы на практике, обладают достаточным уровнем привлекательности для пользователя, удовлетворяют его потребности и облегчают решение проблемы.

## Артефакты этапа прототипирования

**Материальные прототипы** – практический опыт взаимодействия с продуктом. Прототипы создаются в сокращенном масштабе, чтобы снизить расходы, но в то же время они должны давать команде возможность оценить успешность найденного решения. Уровень проработанности прототипов растет по мере продвижения дизайн-процесса. На ранних этапах, таких, как мозговой штурм, годятся менее наглядные прототипы, в то время как детальные прототипы нужны для этапа тестирования: они стимулируют креативность, побуждают к взаимодействию и общению, поскольку напрямую связывают мысль и действие.

**Финальный прототип** – предлагает конечному пользователю опыт взаимодействия с продуктом, который наиболее полно отражает вашу идею. Благодаря обратной связи вы сможете значительно сократить расходы на улучшения в дальнейшем. Чем больше положительных отзывов вы получите, тем выше уверенность, что решение, которое вы нашли, желанное, полезное и эффективное.

**Коллаборационный пакет** – состоит из описания контекста проекта, его текущего статуса и круга вопросов для обсуждения на совместных встречах с другими игроками отрасли. Применим в случае коллаборационных исследований<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Коллаборационные исследования – это анализ конкретного рынка по инициативе исследовательской компании в интересах множества компаний-клиентов. Результаты принадлежат исследовательской компании и свободны для публикаций.

## Артефакты этапа «тестирования»

**Исследование клиентов и конечных пользователей** – помогает концентрироваться на людях в ходе дизайн-процесса и разработки продуктов. Подобный анализ должен вдохновить ваш дизайн, помочь оценить найденные решения и степень влияния на потребителя. Вы сможете лучше понять, что действительно актуально для ваших пользователей, что они хотят, от чего получают удовольствие.

## Артефакты переходного этапа

**Обмен опытом в команде** – члены команды должны регулярно обмениваться информацией и найденными инсайтами, чтобы держать руку на пульсе проекта. Это также поможет избежать неверного понимания участниками целей проекта и своей роли в нем. Работая сообща, каждый член команды лучше ознакомится с проектом и обогатит его уникальным личным опытом, знаниями и своей точкой зрения.

## **Решения должны быть жизнеспособными, реализуемыми и востребованными**

Часто критерии для определения целей проекта основаны не на потребностях клиента, а на решениях, найденных ранее. Привлечение предыдущих достижений – разумная бизнес-практика, но без понимания изменений в ожиданиях и потребностях клиента может оказаться в лучшем случае рискованной.

Имея в своем распоряжении инструменты и услуги сферы потребления, клиенты ждут, что b2b решения предложат им то же удобство использования, легкость интеграции и удовольствие в процессе. Дизайн-мышление использует внутреннее чутье разработчика и его методы, чтобы объединить человеческие потребности с тем, что технически осуществимо и что эффективная бизнес-стратегия может превратить в ценность для клиента и рыночную возможность для компании.

Дизайн-мышление выступает за то, чтобы сбалансировать человеческие желания (Хотят ли люди это?) с технической осуществимостью (Можем ли мы это создать и выпустить?) и коммерческой эффективностью (Принесет ли это прибыль?). Эти три аспекта необходимо учитывать на всем протяжении реализации проекта, если вы хотите найти действительно успешное решение. Проекты, которые концентрируются на какой-то одной области в ущерб другим могут быть успешными в краткосрочной перспективе, но долгосрочное решение требует гармоничного сочетания всех элементов. «Яблочко» инноваций находится четко на их пересечении, и в него желательно «попасть» при разработке грандиозных идей и решений, которые могут оказать значительное влияние на конечного пользователя. В процессе дизайн-мышления именно грандиозная идея будет поддерживать мотивацию в команде и указывать верное направление движения.

**Востребованность** концентрируется на поиске ответа на следующий вопрос: *«Правильно ли мы определили болевую точку (проблему), для которой ищем решение?»*. Ответ предоставит доступ к важнейшей информации, будет ли клиентам просто приятно получить решение или оно им действительно необходимо. На этом этапе мы пытаемся представить себя на месте потребителей, обдумываем решение и то, какую ценность оно несет.



**Реализуемость** отвечает на вопрос: «Используем ли мы ключевые операционные преимущества?». Здесь организация должна объективно оценить сильные и слабые стороны с точки зрения технологий, финансирования, брендинга, клиентского сервиса, взаимоотношений с партнерами и других аспектов. Если решение требует от организации создания совершенно новых возможностей, оно слишком рискованное. Но, что важнее всего, осуществимость показывает, укрепит ли данное инновационное решение ваш бизнес или нет.

**Жизнеспособность** спрашивает: «Способствует ли это решение росту организации в долгосрочной перспективе?». Это финальный шаг, который позволяет убедиться, что компания выиграет от найденного решения. Эффективность анализирует нашу бизнес-модель на предмет соответствия тому, как потребители хотят использовать и платить за наше инновационное решение. Помимо этого, эффективность учитывает устойчивое развитие организации и оценивает, принесет ли найденное решение пользу обществу, особенно в долгосрочной перспективе.

## Обзор этапов дизайн-мышления в этом руководстве

### Эмпатия

Команда дизайн-мышления собрана и состоит из специалистов различных дисциплин и функциональных областей. Ценности, которые поддерживают культуру сотрудничества в команде, явно или неявно признаются и принимаются всеми участниками. Работа начинается. На первом этапе клиенты и стейкхолдеры не обязательно имеют четкое представление, какую именно проблему они пытаются решить. Работая совместно с ними, члены команды ищут ответ на вопрос «Правильную ли проблему мы решаем?» до тех пор, пока не будет достигнута ясность и дано определение проблемы, требующей решения. Команда оценивает ее масштабы, составляет план реализации проекта и согласовывает интересы клиентов и стейкхолдеров.

### Фокусировка

Команда быстро изучает проблему. Они рассматривают все актуальные факторы влияния, такие, как бизнес-модели, новые рынки и технологии, смежные сферы и продукты-аналоги, технологическую осуществимость, ограничения любого рода, конкурентов и отраслевые тренды. Команда использует прикладной подход для исследования потребителей, проведения личных интервью и наблюдений за клиентами и пользователями на их рабочем месте. Это дает возможность увидеть, какую работу выполняет каждый отдельный человек, в какой физической среде он работает, какова его роль и взаимоотношения внутри организации. Частично этап фокусировки может продолжаться на всем протяжении проекта, будь то изучение клиента, оценка прототипов или бдительный контроль за меняющимися потребностями рынка.

### Идеяция

На этапе идеации команда и стейкхолдеры применяют различные методы, чтобы превратить данные, полученные в ходе этапа фокусировки, в инсайты, пригодные для практической реализации. Они делают это с помощью ряда шагов, которые включают систематизацию результатов исследования, обмен информацией внутри команды, поиск инсайтов на основе полученных данных, выявление возможностей и последующее использование инсайтов, как источник вдохновения для генерирования потенциальных решений. Команда рассматривает идеи, которые сделают более эффективным процесс решения проблемы, стремясь отобрать те из них, которые наилучшим образом окончательно ее разрешают. Критерии будут зависеть от потребностей пользователей, возможностей для бизнеса и практической осуществимости.

### Прототипирование и тестирование

Создание прототипов является фундаментальной частью процесса дизайн-мышления. После этапа генерации команда переходит в режим поиска решений, разрабатывая прототипы на основе осуществимых инсайтов. Прототипы могут охватывать широчайший спектр вариантов, от простых до сложных, от нерабочих бумажных образцов и презентаций PowerPoint до действующих моделей. Команда тестирует созданные прототипы в ходе серии быстрых итераций, оценивая и предлагая решения, а затем совершенствуя эти решения на основе обратной связи, принимая неудачи и извлекая из них опыт. Прототипы дают командам возможность в кратчайшие сроки разработать множество решений проблемы. Они используют прототипы, чтобы достигнуть взаимопонимания между клиентами и стейкхолдерами касательно того, что подразумевает каждая альтернатива. Не все прототипы, созданные командой, сработают, но даже неудачные решения могут предоставить ценные инсайты. В конце этапа прототипирования команда должна получить выходной продукт: решение проблемы, озвученной на этапе

эмпатии, которое клиенты и стейкхолдеры принимают в качестве конечного результата проекта.

**«Мы не можем управлять знаниями – никто не может. Но в наших силах управлять средой, в которой эти знания создаются, открываются, фиксируются, передаются, отбираются, оцениваются, принимаются, адаптируются и применяются».**

**– Крис Коллисон и Джефф Парсел**

## Этап эмпатии

### Введение

Команда взяла курс на решение проблемы. Клиенты и стейкхолдеры обратились за помощью в решении. В начале взаимодействия клиенты и стейкхолдеры могут в общих чертах представлять, какую цель пытаются достичь, но затрудняются с конкретным определением проблемы. Вне зависимости от того, новой ли инициативой является проект или доработкой уже существующего решения, первоочередная задача команды – совместная работа с клиентом, чтобы прийти к согласию касательно основной проблемы, требующей решения. В целом, эмпатия – способ начать проект, в котором участники проходят через весь процесс дизайн-мышления как минимум один раз. Такой метод использования дизайн-мышления отличается от встраивания отдельных элементов процесса, например мозгового штурма или создания прототипов, в рамки работы традиционного подразделения компании.

Эта стадия, получившая название этап эмпатии, обрисовывает круг задач, стоящих перед командой, а также набор методов и инструментов, которые будут использовать, чтобы убедиться, что решают правильную проблему. После завершения всех действий этой стадии команда, клиенты и стейкхолдеры смогут четко сформулировать проблему проекта. Главная цель этапа эмпатии – заложить основу для эмоционального сопереживания. Это дает участникам команды ориентиры для дальнейшей деятельности, а руководителям – возможность объединить различный эмпатический опыт, имеющий отношение к человеческим потребностям.

#### **К задачам этапа эмпатии относятся:**

- Понимание контекста проекта;
- Определение ожиданий стейкхолдеров;
- Составление плана реализации проекта;

Для успешного выполнения каждой из этих задач мы включили пошаговую инструкцию, излагающую действия, которые команде необходимо предпринять.

## **Что это значит?**

Эмпатия – центральный элемент дизайн-процесса, ориентированного на пользователя. На этом этапе ваша работа направлена на понимание людей. Вы должны приложить все усилия, чтобы понять, как ведут себя эти люди и почему, что они думают о мире вокруг, что имеет значение, каковы их физические и эмоциональные потребности.

## **Зачем нужна эмпатия?**

Выявленные проблемы редко имеют к вам прямое отношение. Это проблемы определенной группы людей. Чтобы разработать для них решение, вы должны путем эмоционального сопереживания выяснить, что они из себя представляют и что для них важно. Наблюдение за поступками людей и их взаимодействием с окружающим миром дает ключ к пониманию мыслей и чувств, помогает выяснить их потребности. Именно так можно найти инсайт. Лучшие решения рождаются из глубинного понимания человеческого поведения. Истории, которые рассказывают люди, вещи, которые они говорят, яснее всего свидетельствуют об укоренившихся взглядах на то, как устроен мир. В основе хорошего дизайна лежит четкое представление об этих убеждениях и ценностях.

## Как развить эмпатию?

**Наблюдайте.** Проводите наблюдения в соответствующей среде в дополнение к интервью. Самые значительные открытия случаются при выявлении несоответствий между тем, что люди говорят и что они делают.

**Общайтесь.** Подготовьте вопросы, которые хотели бы задать, но будьте готовы отклониться от намеченного плана в ходе беседы. «Вытягивайте» личные истории из людей, с которыми беседуете, и всегда спрашивайте «Почему», чтобы вскрыть глубинные мотивы.

**Смотрите и слушайте.** Совмещайте наблюдение и общение. Просите людей проговаривать вслух все, что приходит в голову во время выполнения задачи или взаимодействия с объектом. Поговорите с ними в домашней обстановке или на рабочем месте. Используйте окружающую среду, чтобы «копнуть глубже».



### Переход: от Эмпатии к Фокусировке

Первым делом вы должны проанализировать все, что видели и слышали, чтобы получить общую картину и вынести ключевые моменты. Поделитесь вашими открытиями с коллегами-дизайнерами и закрепите самые важные из них в визуальном формате.

## Как оценить актуальность проекта?

Чтобы прогнозировать, как воспримут проект и будет ли он в целом успешным, необходимо понять, насколько велика потребность в решении и служит ли он конкретной цели. Это показывает, как проект соотносится с вашим видением, миссией и основными целями. Оценка актуальности проекта нужна, чтобы склонить стейкхолдеров на свою сторону, представить проект целевой аудитории, привлечь внимание и заручиться поддержкой.

Смысл оценки актуальности проекта в том, чтобы:

- Проанализировать все причины, почему был начат проект и почему должен продолжить существование (кто в этом нуждается и почему);
- Выяснить, какие результаты ожидаются от успешного осуществления проекта;
- Сформулировать потенциальные преимущества в краткосрочной и долгосрочной перспективе;

Для успешной оценки актуальности проекта необходимо сфокусироваться на трех основных критериях качества:

**Актуальность:** Решает ли проект реальные проблемы целевой аудитории?

**Осуществимость:** Возможно ли эффективно достичь целей проекта?

**Стабильность:** Сохраняются ли преимущества проекта без внешней поддержки?

Всегда хорошая идея – ранжировать выгоды от реализации тех или иных целей и ценностей проекта. Данное действие позволит вам проанализировать, какие из них являются основными, какие – вторичными и т. д. Это поможет решить, что следует сделать в первую очередь, а что можно отложить, сэкономив немного времени. Такое понимание даст возможность увидеть, действительно ли что-то настолько выгодно, как вы думаете, или нет.



## Выбор правильного проекта для дизайн-мышления

Команды дизайн-мышления часто пытаются проанализировать, насколько актуален проект, поэтому спрашивают себя: Как выбрать правильный проект для работы? Исключительно важно выделять время только для проектов с наибольшим потенциалом. Возможные выгоды проекта должны быть очевидны с самого начала. Если проект влечет за собой существенные перемены в образе действий людей, значит он в высшей степени актуален.

Вот несколько вопросов, которые можно задать, когда вы решаете, актуален ли проект дизайн-мышления:

- Свидетельствует ли он о том, что вы действительно соперничаете пользователям, которым пытаетесь услужить?
- Является ли он новым и отличным от других?
- Решает ли он реальные проблемы на целевом рынке?
- Существенно ли он меняет текущий образ действий?
- Соответствует ли он инновационной стратегии развития компании?
- Соответствует ли он критериям отбора, установленным компанией с самого начала?

**Совет:** Вы можете пройти онлайн-опрос, чтобы выяснить, насколько дизайн-мышление подходит для вашего проекта.

(<https://www.thestrategygroup.com.au/quiz-is-design-thinking-right-for-your-project/>)

## Формулировка точки зрения на проблему

Формулировка точки зрения – прежде всего, превращение проблемы в возможность, систематизация ваших мыслей относительно проблемы и ее возможных решений. В моменты неопределенности это помогает прояснить, в каком направлении следует развивать ваш дизайн-проект. Отличный способ сформулировать точку зрения на проблему разработала компания IDEO, он состоит из нескольких шагов.

Первый шаг – запишите формулировку проблемы. Она должна быть короткой и легко запоминающейся: одно предложение, выражающее проблему, которую вы хотите решить. На этом этапе ваша проблема – всего лишь набор предположений, требующих подтверждения. На втором шаге оформите точку зрения на проблему в виде вопроса «Как мы можем помочь...». Это может занять некоторое время, поскольку распространенная ошибка здесь – слишком широко или, наоборот, узко поставленный вопрос.

Как мы могли бы помочь .....  
Кому? Какому стейкхолдеру?

Сделать что?....., чтобы .....

.....  
Что облегчить в сценарии стейкхолдера?

.....  
От какой проблемы уйти?

Третий шаг в том, чтобы определить, какое воздействие хотите оказать в свете вашей точки зрения, а четвертый шаг предполагает поиск возможных решений. После этого, на пятом шаге, вы описываете контекст и ограничения, которые могут быть связаны с изначально поставленным вопросом. На шестом и финальном шаге вы снова возвращаетесь к вопросу «Как мы могли бы помочь...» и смотрите, не нуждается ли он в адаптации или исправлении. Только убедившись, что вы задаете правильный вопрос, можно прийти к полезному, практически применимому и востребованному решению.

## Критерии решения сформулированной задачи

Как только вы понимаете, в чем состоит проблема, нужно продумать семь важных элементов касательно решения:

- **Крючок:** «Цепляет» ли точка зрения на проблему вашу команду? Очевидно ли, почему она стоит решения? Проблему легко понять, но сложно осуществить?
- **Сфера охвата:** Для скольких пользователей мы разрабатываем дизайн? В каком окружении они находятся? Сколько существует проблем для работы?
- **Приоритеты:** Сколько времени мы должны выделить на каждый этап дизайн-процесса? Насколько «злой» должна быть проблема?
- **Гибкость:** Нарращивание интенсивности определенного этапа задачи или процесса для того, чтобы участники приобрели углубленное понимание или навыки в данной области. Например, это может означать выделение большого количества времени на проведение интервью, чтобы подчеркнуть важность эмпатии, или вы можете потребовать определенное число итераций, чтобы сделать акцент на этапе прототипирования.
- **Циклы:** Хорошо будет провести несколько циклов эмпатии, постепенно увеличивая их продолжительность (то есть, начать с часового упражнения, потом отвести на это часть дня, целый день и т. д.)
- **Команда:** Поощряйте разнообразие в составе команды и планируйте, кого стоит добавить и на каком этапе (например, кого привлечь к мозговому штурму).
- **Рабочая обстановка:** Насколько комфортно окружение для участников? Всем ли хватает места, чтобы быть продуктивными? Есть ли материалы для записи и фиксации идей? (стикеры, прототипы и т. д.)
- **Доступ:** У вас есть доступ к задаче? Как именно участники будут взаимодействовать с пользователями?

## Понимание контекста процесса эмпатии

**«Если вы что-то не можете объяснить шестилетнему ребенку, вы сами этого не понимаете».**

**– Альберт Эйнштейн**

### Задача

Формулировка точки зрения на проблему – один из самых важных шагов в процессе дизайн-мышления, поскольку задает тон всему проекту и влияет на все последующие действия. Когда проект только представлен, проблема, которую предстоит решить, часто неочевидна или сформулирована слишком широко, чтобы с ней можно было справиться в отведенное на проект время. Хорошей идеей будет собрать как внутреннюю, так и внешнюю информацию, имеющую отношение к проблеме, которую команда пытается решить, чтобы прийти к собственным заключениям по поводу направленности проекта. Имея достаточно информации, можно заложить надежную основу для формулировки вашей ключевой точки зрения на проблему и приобрести глубокое понимание именно ваших пользователей, их характеристик и потребностей. Точка зрения должна быть убедительной и служить призывом к действию. Она также должна быть понятной и конкретной, чтобы можно было получить четкое представление о проблеме, требующей решения. Если точка зрения оформлена достаточно ясно и точно, найти подходящее решение для пользователя становится намного проще.

Часто много энергии тратится, чтобы скорее начать проект и двигаться в сторону поиска решения, вместо того, чтобы сконцентрироваться на самой ситуации. Точка зрения никогда не должна включать в себя ни конкретное решение, ни любые указания, как именно удовлетворить потребности пользователей. Вместо этого точка зрения должна давать вам и вашей команде простор для размышлений касательно возможных решений, которые выходят за рамки стандартных и меняют статус-кво. Вместо того, чтобы тратить энергию, спеша как можно скорее решить предполагаемую проблему, выделите время в самом начале, чтобы поместить проблему в контекст. В ходе проекта разумным будет рассмотреть ситуацию под разными углами зрения, прежде чем переходить к планированию и вносить ясность в вопрос, какую именно проблему команда пытается решить, а какие проблемы находятся вне зоны интересов. Вот что мы называем Точкой Зрения или POV. Это наш особый (и точный) взгляд на ситуацию или проблему. Хорошая точка зрения позволит генерировать идеи и решить поставленную проблему, не отклоняясь от главной цели и держа в фокусе внимания ваших пользователей, их потребности и найденные инсайты.

### Решение

Начав с понимания контекста проблемы в рамках всей организации, команда должна совместно смоделировать ключевые факторы влияния (включая людей, товары, проекты, правила и процедуры и т. д.), связанные с их деятельностью. Составив карту взаимосвязей всех факторов с проектом и отметив, что каждый приобретает или теряет в результате их действий, команда получит представление об организационной среде проблемы и проекта. На этом этапе следует провести анализ угроз со стороны конкурентов (как внутри организации, так и за пределами), новых игроков на рынке и факторов влияния.

Если команда работает над продуктом или приложением, портфельный анализ может стать хорошим способом получить начальное представление, какие элементы составляют портфель продуктов, относящихся к определенной области. Это не только поможет избежать дублирования, но и выявит профильных экспертов или команды, которые могут пролить свет на проблемы и возможности, относящиеся к этой сфере. После того, как будут найдены профиль-

ные эксперты, проведите с ними интервью, чтобы перенять опыт и знание рынка. Узнайте, какие исследования они читали, к каким внешним экспертам обращались, определите и другие возможные источники информации, которые могут помочь команде.

Уже на этой ранней стадии полезно «включить голову». Создайте приблизительный прототип, чтобы поделиться знаниями и инсайтами, приобретенными в ходе сбора информации, со стейкхолдерами и членами команды. Это поможет определить сферу охвата проекта и сформировать единое понимание цели.

После выполнения этих действий команда должна получить приблизительный, но достоверный первоначальный анализ проблемы и уверенно начать движение к целям проекта. Возвращение на шаг назад и открытое обсуждение вопроса, а правильная ли проблема решается, – простое, но необходимое действие для помещения проблемы в контекст. Если данный процесс выполняется совместно всей командой, включая стейкхолдеров и главных спонсоров, вы сможете получить конструктивный результат, в отличие от случаев, когда только один человек ставит под сомнение направленность проекта.

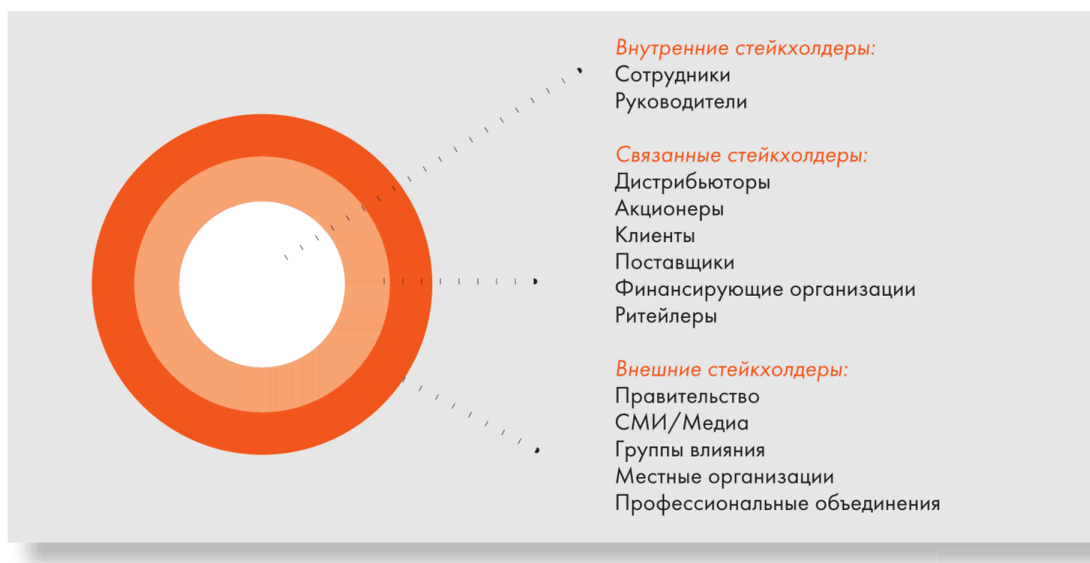
Если у вас горят сроки, и вы не можете себе позволить поэтапное выполнение вышеописанных действий в течение длительного времени, вы можете создать воркшоп, посвященный определению проблемы. В таком случае команда получит возможность разрабатывать дизайн совместно со стейкхолдерами, чтобы завершить серию действий за несколько дней или неделю. Это поможет добавить новую информацию или избавиться от ненужной и приобрести лучшее понимание проблемы.

### **Выводы**

- Команда придет к единому пониманию степени серьезности/незначительности проблемы.
- Будут определены внешние факторы, которые могут повлиять на оформление решения.
- Будут выявлены профильные эксперты и основные носители знаний.
- Будут вовлечены стейкхолдеры и определены их ожидания.

## Стейкхолдеры

Проще говоря, стейкхолдеры – это группы людей или отдельные личности, которые либо могут оказать влияние на проект, либо сами подвержены влиянию с его стороны. Стейкхолдеры могут определить судьбу проекта, поэтому, вне зависимости от типа проекта, именно с ними вы должны считаться в первую очередь. Вы можете разделить стейкхолдеров на две группы – на заинтересованных в проекте и на имеющих возможность на него повлиять. Во многих случаях стейкхолдеры будут входить в обе группы, а в некоторых – ни в одну.



Существуют три основных группы стейкхолдеров: внутренние, связанные и внешние стейкхолдеры. Обычно **внутренние стейкхолдеры** уже являются частью организации, например, руководители или сотрудники. **Связанные стейкхолдеры**, которых также называют основными стейкхолдерами, – те, кто имеет экономические или договорные отношения с организацией. Это клиенты, поставщики, ритейлеры, и т. д. **Внешние стейкхолдеры** не связаны напрямую с организацией, но могут быть в ней заинтересованы или подвержены ее влиянию. Например, правительство, медиа, общество и т. д.

### Составление карты стейкхолдеров

Основная цель составления карты стейкхолдеров – получить лучшее представление, кто именно является стейкхолдерами компании. Это поможет найти рычаги влияния на них, а также выявить риски. С помощью карты можно определить степень интереса и влияния каждой заинтересованной стороны, что упростит решение вопроса, кого стоит включить команду дизайн-мышления, а кого – иметь в виду в процессе.

## Карта стейкхолдеров

### Обзор

Карта стейкхолдеров – это анализ внутренних и внешних стейкхолдеров, которые имеют отношение к проекту или его теме. Используйте карту, чтобы:

- Определить кураторов и партнеров по проекту;
- Убедиться, что все члены команды понимают организационный контекст проекта.

Четко сформулируйте предположения;

- Выяснить, на какие области деятельности компании потенциально может повлиять осуществление проекта;
- Попытаться предвидеть возможные подводные камни, которые могут препятствовать успешному завершению проекта;
- Управлять организационным контекстом проекта.

Помните, что подобная карта может быть неправильно воспринята стейкхолдерами, особенно если проект конфиденциальный или может повлиять на их компанию или непосредственные обязанности.

### Этап

Эмпатия

### Цель

Понимание контекста проблемы

### Действия

Карта стейкхолдеров

### Сроки выполнения

2 часа на создание карты

От 5 до 10 интервью с контактами внутри организации, чтобы получить информацию о стейкхолдерах и понять, как на них может повлиять проект

### Связанные действия

Матрица проблем и преимуществ,

Этап «Фокусировка», экспертные интервью с лидерами мнений и профильными специалистами

### Сложность

★★☆



## Выполнение

1. Проведите интервью с внутренними стейкхолдерами проекта и другими релевантными группами, чтобы выяснить, кто имеет отношение к проекту с точки зрения технологий, правообладания, прошлого опыта.

2. Основываясь на позиции стейкхолдера, разместите их на диаграмме, группируя по принципу связанности: клиент (кто финансировал проект), стейкхолдеры (кто активно заинтересован в реализации проекта) и группы, подверженные влиянию (на ком отразится реализация проекта).

**Совет:** Используя аналитический подход, двигайтесь от центра к краям диаграммы: начните с проведения интервью с клиентами о стейкхолдерах в общем, и по мере того, как будет вырисовываться понимание проекта, конкретные имена людей займут свое место (Используйте шаблон «мишень» в MS PowerPoint).

3. Обсудите с командой, исчерпывающий ли список вы составили.

4. Возвращайтесь к карте на всем протяжении проекта, чтобы убедиться, что вы поддерживаете контакт со всеми стейкхолдерами. Вносите дополнения по мере необходимости, если смещается фокус проекта или выявляются новые стейкхолдеры.

## Матрица проблем и преимуществ

### Обзор

Сравнительное сопоставление быстро выявляет стратегические интересы ваших стейкхолдеров и потенциальные угрозы их бизнесу. Матрица позволяет сравнить и расставить в порядке приоритетности интересы стейкхолдеров, относящиеся к проекту или его теме. Используйте матрицу, чтобы:

- Понять личные мотивы релевантных стейкхолдеров, которые могут повлиять на ход проекта;
- Попытаться выяснить силы внутри организации, влияющие на проект;
- Обсудить, какие в прошлом цели были у стейкхолдеров, а также их понимание проекта/темы.

Помните: здесь существует потенциальный риск создать напряженность в различных подразделениях организации, если проект имеет конфиденциальный характер.

### Этап

Эмпатия

### Цель

Понимание контекста проблемы

### Действия

Матрица проблем и преимуществ

### Сроки выполнения

30 минут на создание визуального отображения

От 2 до 10 внутренних интервью с релевантными контактами внутри организации, чтобы получить информацию о целях стейкхолдеров и их пожеланиях касательно развития проекта

### Связанные действия

Карта стейкхолдеров

### Сложность

★★☆

<p><b>КВАДРАНТ 1</b> <u>Текущая ситуация</u></p> <p><i>Какие проблемы вызывает текущая ситуация?</i></p>	<p><b>КВАДРАНТ 2</b> <u>Текущая ситуация</u></p> <p><i>Какие преимущества дает текущая ситуация?</i></p>
<p><b>КВАДРАНТ 3</b> <u>Будущая ситуация</u></p> <p><i>С какими трудностями вы столкнетесь, если решите изменить ситуацию?</i></p> <p><i>Какие проблемы может вызвать будущая ситуация?</i></p>	<p><b>КВАДРАНТ 4</b> <u>Будущая ситуация</u></p> <p><i>Какие преимущества может принести изменение ситуации?</i></p> <p><i>Насколько они важны?</i></p>

Матрица, отображающая цели стейкхолдеров в связи с проектом таким образом, чтобы их можно было легко сравнить и оценить

### **Выполнение**

1. Помимо ваших спонсоров и стейкхолдеров, выявите лидеров мнений и ключевые группы влияния, имеющие отношения к теме с точки зрения технологий, правообладания, прошлого опыта. Используйте собственную сеть контактов, а также контакты коллег и друзей, если необходимо.

2. Основываясь на целях стейкхолдеров в связи с проектом, разместите в матрице их личную позицию: «Преимущества» относятся к направлению, в котором стейкхолдер хотел бы видеть развитие проекта согласно своим интересам, а «Проблемы» – к опасениям и потенциальным рискам, которые проект представляет для его позиции.

**Совет:** В MS PowerPoint есть отличный шаблон «матрица».

Обращайтесь к матрице, когда нужно будет решить, в каком виде преподнести выводы, сделанные в ходе проекта, конкретному стейкхолдеру. Вы должны представлять, каким образом информация повлияет на отношение стейкхолдера к проекту, чтобы подать ее под правильным углом.

3. Используйте матрицу во время проведения исследований или коллаборативных встреч, чтобы видеть, когда люди, которых вы интервьюируете, имеют предвзятые или необъективные взгляды. Респонденты могут преследовать личные мотивы или цели именно их отдела в организации.

## Формулировка точки зрения

### Обзор

Формулировка точки зрения определяет рамки, в которых проект будет рассматривать проблему, требующую решения. Это может помочь команде уточнить сферу охвата проекта.

Используйте инструмент формулировки точки зрения, чтобы:

- В сжатом виде выразить ключевые элементы проблемы для обсуждения внутри команды и передачи информации людям, которые в нее не входят;
- Уточнить направленность проекта и четко сформулировать предположения;
- Предоставить проектной команде вопросы для обсуждения;
- Представить видение проекта стейкхолдерам.

### Этап

Эмпатия

### Цель

Понимание контекста проблемы

### Действия

Формулировка точки зрения

### Сроки выполнения

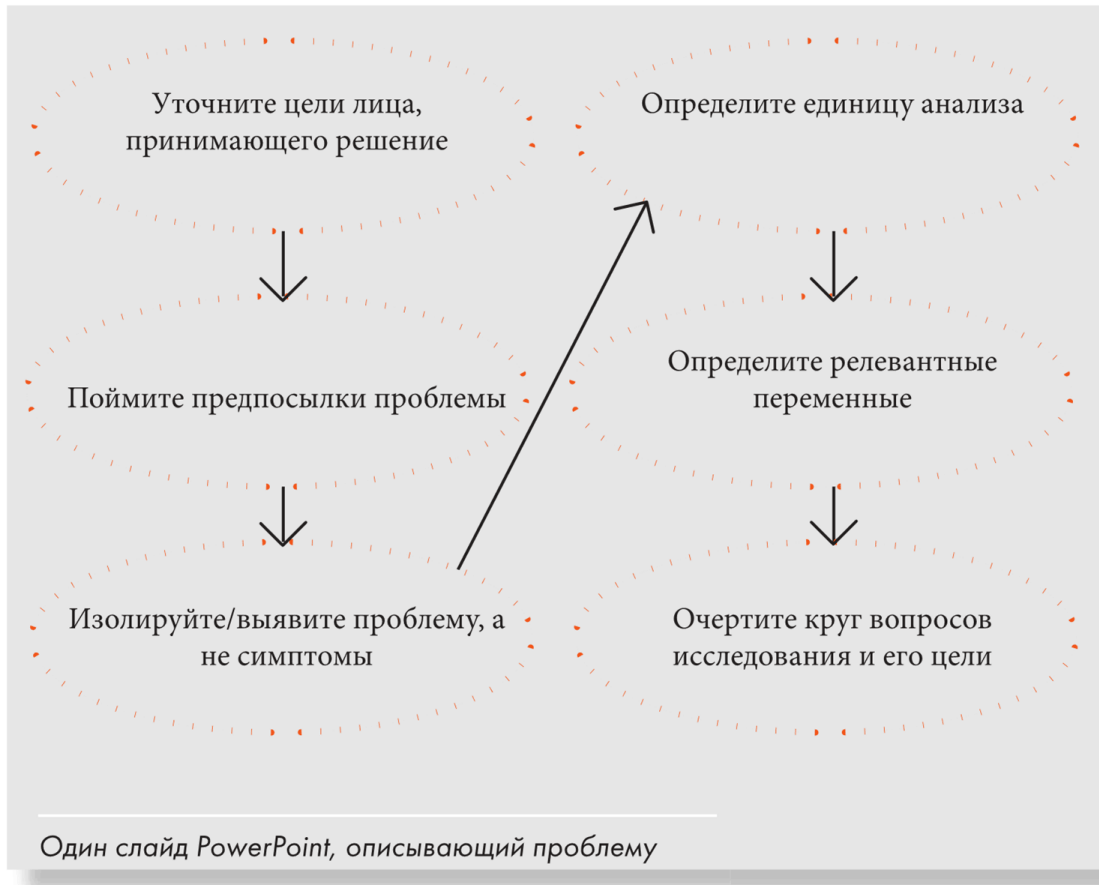
От 1 дня до недели

### Связанные действия

Все, что относится к пониманию контекста проблемы

### Сложность

★★☆



### Выполнение

1. Соберите междисциплинарную команду, чтобы обсудить область решения проблемы.
2. Используйте следующий шаблон для целенаправленного размышления и проведите «мозговой штурм», чтобы найти ответы на вопросы, касающиеся формулировки точки зрения:

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.