

# Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге

**Автор:**

[Оливер Кемпкенс](#)

Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге

Оливер Кемпкенс

Top Business Awards

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.

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»[1 - Ознакомиться с «Центром дизайн-мышления» в Москве и его деятельностью подробнее вы можете по ссылке: <https://dtcenter.ru> (<https://dtcenter.ru/>)] под руководством Марии Сташенко.

## 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/компании, 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 Ваш,



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

«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.

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

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.

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, сложная 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, приобретая 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, сработает 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 тестировщикам 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»[4 - 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> (<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>).].

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.

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[5 - 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.], 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 мощность, 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.



- Столы и стулья с изменяемой высотой[6 - Приводится разница между журнальным столиком, к которому невозможно подсесть вплотную, и высоким офисным столом на ножках с открытым подстольным пространством. – Прим. ред.]: 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. Разнородная 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»[7 - «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 широтой своих навыков. Ознакомиться со статьей IDEO о «Т-образных» людях можно по ссылке: [IDEO CEO Tim Brown: T-Shaped Stars: The Backbone of IDEO's Collaborative Culture](#)] личностей. Это люди, которые являются экспертами в своей области и одновременно способны легко взаимодействовать 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 эта-пов;
- 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 разъяснять 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 вызвали 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[8 - Герберт Саймон – нобелевский лауреат, автор книги «Науки об искусственном» (The Sciences of the Artificial), 1972.] 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[9 - 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.], 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 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 [10 - 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.]. 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.

Конец ознакомительного фрагмента.



notes

Сноски

1

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

2

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

3

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

4

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> (<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>).

5

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.

6

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

7

«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 широтой своих навыков. Ознакомиться со статьей IDEO о «Т-образных» людях можно по ссылке: IDEO CEO Tim Brown: T-Shaped Stars: The Backbone of IDEO's Collaborative Culture

8

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

9

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.

10

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.

----

Купить: [https://tellnovel.com/ru/kempkens\\_oliver/dizayn-myshlenie-vse-instrumenty-v-odnoy-knige](https://tellnovel.com/ru/kempkens_oliver/dizayn-myshlenie-vse-instrumenty-v-odnoy-knige)

Текст предоставлен ООО «ИТ»

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: [Купить](#)