

Основы

Для начала мы представим структуру книги и расскажем, как использовать представленные инструменты наиболее эффективно.



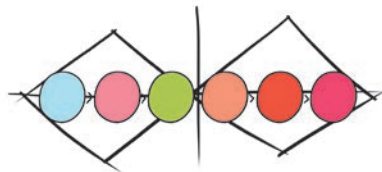
В дизайн-мышлении мы адаптируем методы, которыми обычно пользуются дизайнеры. Вот почему мы применяем итеративный процесс от постановки проблемы и до ее решения. Цель в том, чтобы с помощью различных творческих приемов сгенерировать как можно больше идей, в том числе «абсурдных». Креативный прием направлен на то, чтобы задействовать оба полушария мозга. Чтобы получить решение, которое в итоге будет отвечать потребностям пользователей (желаемость), на пути к этому решению должны встречаться итерации, изменения и комбинации идей. Кроме того, решение должно быть экономически жизнеспособным (жизнеспособность) и технически осуществимым (осуществимость); см. с. 20. На пути к реше-

нию большое значение имеет высокий уровень устойчивости к ошибкам, особенно на ранних стадиях.

Инструменты и методы, представленные здесь, — это средства достижения цели, иными словами, мы всегда приспособляем инструменты под конкретную ситуацию. Если попытаться объяснить дизайн-мышление в двух словах, то следует упомянуть, что задачи в данном случае выполняются по возможности междисциплинарными командами. Для этого важно привлекать достаточно «Т-образных» людей, экспертов в своей области и с широким кругозором. Разнообразие в составе команды (люди из разных регионов, культур, разного возраста и пола) идет процессу на пользу, а также помогает преодолеть ограниченность мышления.



Процесс дизайн-мышления



Инструменты дизайн-мышления



Какие есть инструменты?



В этой книге мы стремились к тому, чтобы кратко представить наиболее важные методы и инструменты дизайн-мышления. Чтобы определить самые полезные и популярные в сообществе инструменты, мы опросили более 2500 практиков. Опрос включал 150 инструментов, распределенных по отдельным этапам цикла дизайн-мышления. Поэтому благодарим международное сообщество практиков дизайн-мышления, члены которого мотивировали друг друга принять участие в этом опросе. Особенно приятно, что в опросе участвовали люди со всех континентов. Благодаря этому опросу мы смогли рассказать о тех инструментах, которые ценятся членами сообщества и помогают им воплощать образ дизайн-мышления.

Сотрудничая с различными компаниями и университетами, мы обнаружили, что пользователям нужен краткий справочник, в особенности если они только пробуют практиковать дизайн-мышление. Так на свет появились чуть более 50 инструментов, описанных более чем 100 экспертами.

Структура книги

Для начала мы обсудим образ мышления (mindset) и процесс дизайн-мышления. Процесс поможет с классификацией отдельных инструментов и методов. В заключении представлены воркшопы Quickfinder Tools и Agenda canvas, которые также помогут превратить подготовку и планирование воркшопа в положительный опыт, особенно на раннем этапе.

Чем эта книга не является

Чего мы точно не хотели, так это публиковать «сборник рецептов». Для нас важно описать применение отдельных инструментов и указать, на каких этапах они наиболее полезны. Каждый этап процесса описан в таблице, там же дано описание каждого инструмента. Эти указатели выглядят как один полный или наполовину полный шар Харви для каждого этапа процесса в таблице, а также в начале описания каждого инструмента.



Каждый модератор воркшопов по дизайн-мышлению должен выработать собственное представление о том, как и когда используются отдельные методы и инструменты, и адаптировать их под конкретную ситуацию воркшопа и задачу по дизайн-мышлению.

Какую еще ценность имеет эта книга

Мы сделали рабочие инструменты доступными онлайн, представив их в виде хорошо известных канвасов, списков и карт эмпатии (см. www.dttobook.com*). Мы также добавили в книгу шесть доказанно эффективных разогревающих игр, помогающих позитивно начать воркшоп по дизайн-мышлению.

* Все инструменты по ссылкам с QR-кодами представлены на английском языке.

Полюбите, измените или оставьте!

Мы не хотели, чтобы в результате нашей работы получился сборник рецептов по дизайн-мышлению. Для нас это важно. Отдельные описания инструментов и методов представляют собой набор инструкций. Таким образом, в книге также показано, как другие люди используют эти инструменты и какие идеи у них получились. В конце концов, инструменты и методы должны соответствовать обстановке воркшопа, постановке проблемы и его участникам.

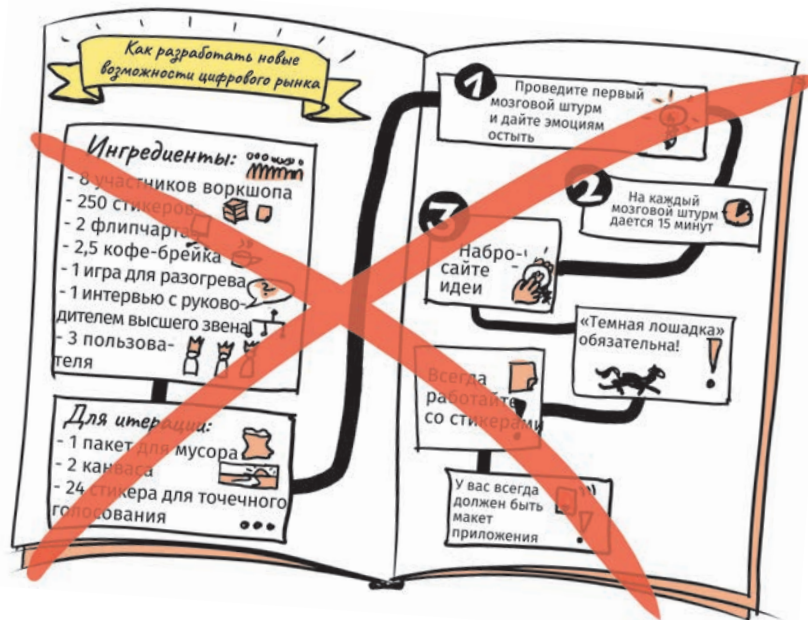
Мы и сами слишком часто сталкивались с тем, что подробный жесткий порядок действий и неправильные, используемые в неподходящее время методы не только превращали воркшоп в неприятный опыт для его участников, но, что еще хуже, в итоге не давали жизнеспособного решения, а проблема так и оставалась нерешенной. В таком случае растет вероятность того, что этот опыт станет единственным, когда команда применяла метод дизайн-мышления, а реакция на его внедрение может оказаться весьма болезненной.

И в дизайн-мышлении не обойтись без определенных инструментов и методов, гораздо важнее иметь соответствующий опыт и умение применять его целенаправленно и в зависимости от ситуации. Некоторые методы и шаблоны можно и нужно адаптировать.

Полюбите! Измените или оставьте!

Очень полезно принимать непосредственное участие во многих семинарах по дизайн-мышлению, на которых вы можете учиться у других или размышлять над применением инструментов вместе с участниками воркшопа. Фасилитатор и пользователь никогда не перестают учиться!

Воркшоп по дизайн-мышлению проводится не так и не в той структуре, которую мы привыкли видеть в сборнике рецептов!



Глобальный опрос

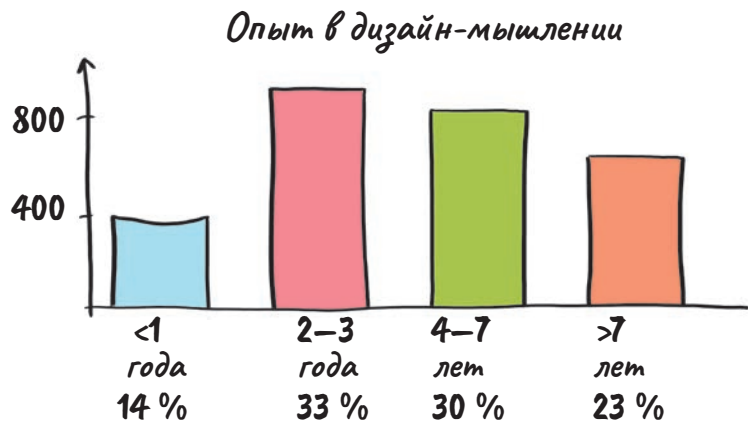


Результаты опроса

Кто участвовал в опросе

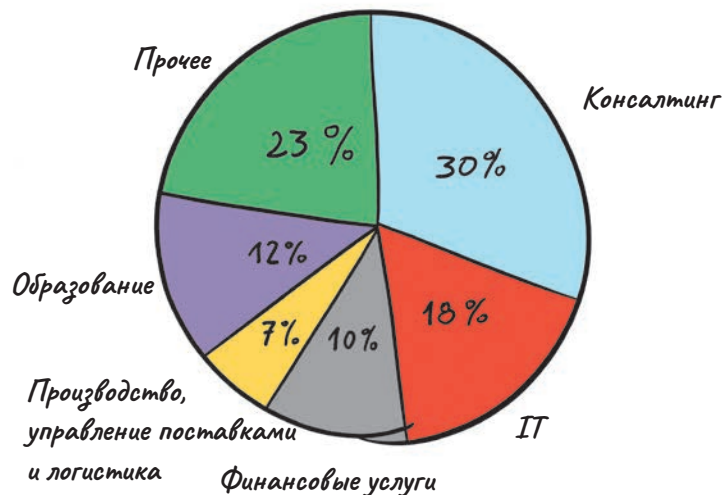
Чтобы узнать больше об актуальности и популярности инструментов дизайн-мышления, весной 2018 года мы провели первый глобальный опрос «Инструменты и методы дизайн-мышления». Мы хотели выяснить, какие методы и техники используются на практике и в университетах. Опрос был распространен по всему миру, в основном через соцсети. Благодаря онлайн-анкете нам удалось опросить более 2500 человек с разным уровнем знаний в области дизайн-мышления.

Большинство респондентов имели опыт в области таких ментальных установок, а это означает, что 85 % опрошиваемых работали с дизайн-мышлением более двух лет. Опыт в дизайн-мышлении более 7 лет выявлен у 23 % респондентов.



В каких секторах работают респонденты

Примечательно, что большинство респондентов (30 %) относятся к сфере консалтинга. Значительная часть опрошиваемых (18 %) относились к сфере работы с цифровыми решениями или IT-индустрии; 12 % указали, что работают в секторе образования; за ними следуют банковский сектор, страховые компании и поставщики услуг (10 %), а также производство, управление цепочками поставок и логистика (7 %). Остальные отрасли составляют 23 % опрошенных, в том числе к ним относятся фармацевтика и биотехнологии — 4 % и некоммерческие организации — 2 %.

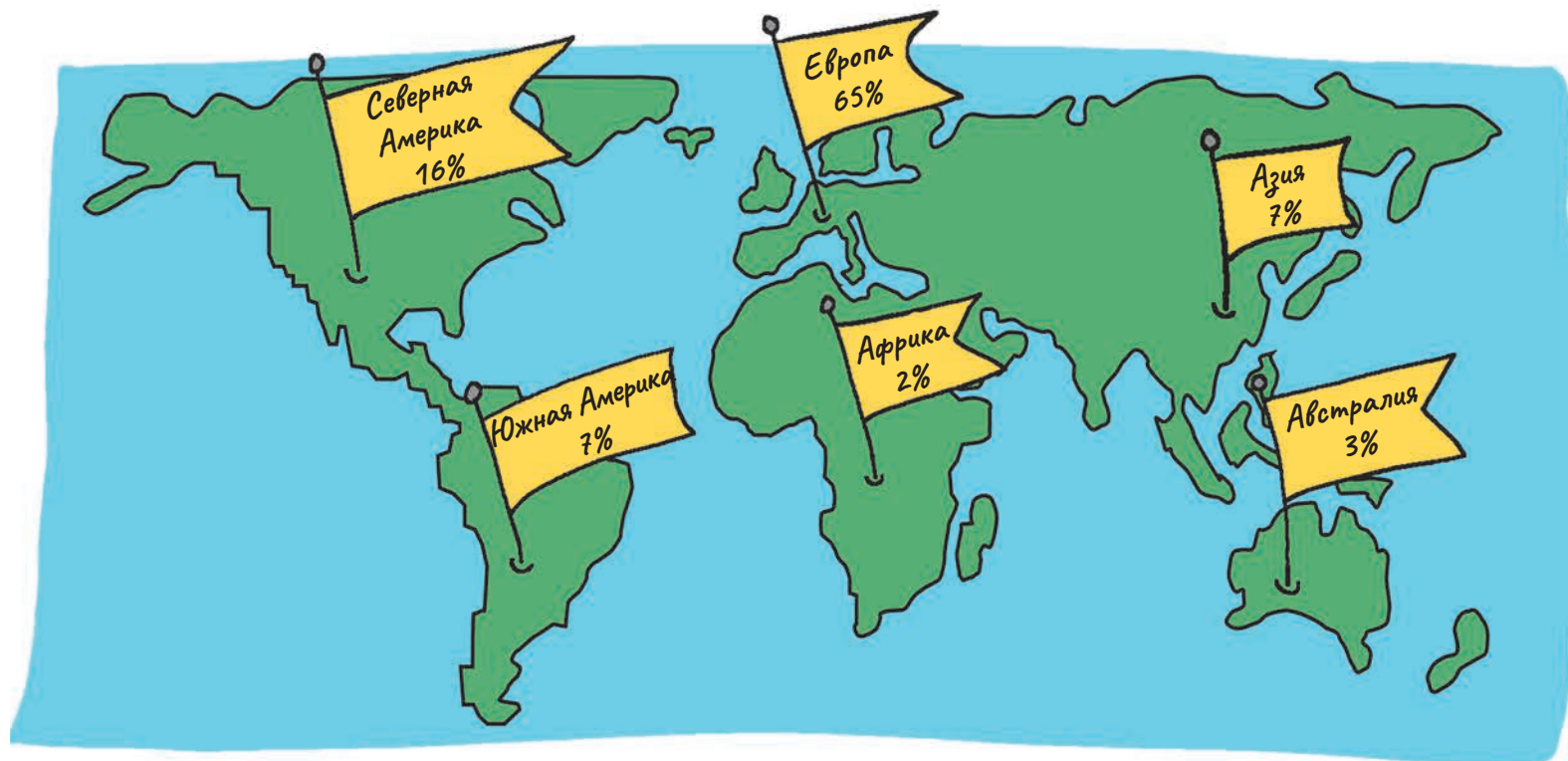


Распределение по миру

В глобальном масштабе в опросе приняли участие жители 44 стран. Большинство из них — жители Европы (65 %), за ней следуют Северная Америка (16 %), Южная Америка (7 %), Азия (7 %), Австралия (3 %) и Африка (2 %).



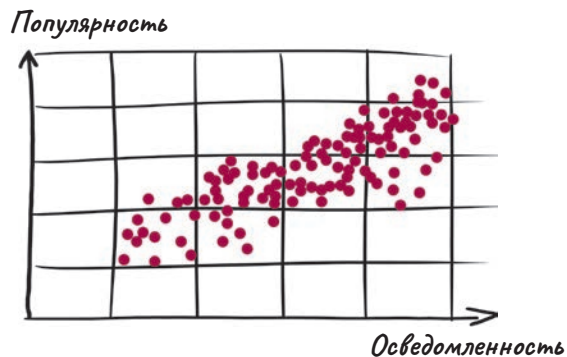
Мировое сообщество
практиков дизайн-
мышления



Самые известные инструменты

В ходе глобального опроса мы спросили участников, знают ли они соответствующий инструмент, и если да, то как они его оценивают. **Осведомленность (%)** представляет собой процент людей, знающих инструмент. **Популярность (%)** указывает, сколько людей оценили инструмент как очень полезный или заявили, что он их любимый. Рейтинг популярности построен на основании количества респондентов, знакомых с соответствующим инструментом.

Неудивительно, что наиболее известные инструменты также оказались самыми популярными (см. график «Популярность/осведомленность»). В целом применимо следующее: **чем проще и удобнее инструменты, тем чаще они применяются.**



Что такое дизайн-мышление?



Дизайн-мышление?

«Ум новичка»

Люди, которые никогда не сталкивались с дизайн-мышлением, часто просят объяснить его на простых аналогиях.

Мы поднатрели в этом вопросе и просим людей отправиться в воображаемое путешествие в детство. Всех детей, особенно четырехлетних, объединяет то, что они задают вопросы «почему?» и «как?».

Дети не знают, что такое отсутствие культуры ошибок. Главное для них — делать, учиться и пробовать снова. Так они учатся ходить, рисовать и т. д.

Со временем многие из нас забыли об этой способности исследовать мир и учиться экспериментальным путем, а образование в школах и университетах позаботилось обо всем остальном, сделав так, чтобы мы не подвергали сомнению факты и обстоятельства и не копали глубже чем следует.

Говоря про «ум новичка», мы хотим, чтобы люди задавали вопросы так, будто не знают ответа. Представьте, что вы пришелец из космоса, который впервые ступил на Землю и задается вопросами, почему мы выбрасываем пластик в океаны, почему работаем днем, а спим ночью, для чего мы надеваем галстук на работу и делаем еще что-то, что кажется странным.

«Если вы мыслите непредвзято... вы открыты всему. В сознании новичка есть много возможностей, но в сознании эксперта их немного».

Сьюнрю Судзуки

«Ум новичка» как основа нашего отношения

- Отсутствие предубеждений о том, как что-то работает.
- Отсутствие ожиданий относительно того, что произойдет.
- Любопытство, позволяющее глубже понимать что-либо.
- Мы открыты миру возможностей, поскольку в начале «путешествия» еще не знаем, что возможно, а что нет.
- Терпим неудачу вначале, и часто; быстро учимся.



Что делать, чтобы применять дизайн-мышление успешно:

- Попрощаться с предубеждениями о том, «как все работает».
- Отказаться от ожиданий относительно того, что произойдет.
- Проявлять любопытство, чтобы глубже разбираться в фактах и проблемах.
- Открыться новым возможностям.
- Задавать простые вопросы.
- Пробовать разное и учиться на опыте.

Факторы успеха в дизайн-мышлении

Помимо «ума новичка», который является отличной отправной точкой, в сообществе дизайн-мышления закрепился ряд основных утверждений и факторов успеха. Вот их краткое описание:

1. Главное – это люди

Отправной точкой всех размышлений являются люди и их потребности, возможности, опыт и знания. Люди знают, что такое удовольствие (достижения) и разочарование (боль), и у них есть задачи, которые нужно выполнить (см. «Подход JTBD», с. 75).

2. Осведомленность о задаче

В дизайн-мышлении чрезвычайно важно понимать, над чем мы работаем и к чему стремимся. Чтобы найти решение, команда должна усвоить задачу и глубоко понять ее.

3. Междисциплинарные команды

Сотрудничество в команде и в командах из команд чрезвычайно важно для комплексного рассмотрения поставленных задач. Члены команды с различными навыками и специальными знаниями (Т-образные специалисты) помогают размышлять над идеями и подходить к процессу творчески.

4. Эксперименты и прототипы

Будет ли работать функция или решение, покажет только реальность. Реализация простых и физических прототипов помогает получить фидбек от потенциальных пользователей.

5. Внимание к процессу

В командной работе очень важно, чтобы все ее участники знали, на каком этапе цикла разработки находится команда, какие цели в настоящее время предстоит достичь и какие инструменты следует использовать.

6. Визуализируйте и показывайте идеи

Ценностное предложение и видение идеи должны передаваться по мере необходимости. При этом важно учитывать потребности пользователя, рассказывать яркие истории и использовать картинки.

7. Действиям – ДА

В основе дизайн-мышления лежат отнюдь не долгие размышления одиночки, изолированного от общества. Напротив, оно движимо действиями (например, создание прототипов и взаимодействие с потенциальными пользователями).

8. Принимайте сложность

Иногда задачи бывают сложно поставленными, поскольку нужно интегрировать разные системы, а реакция на события должна быть гибкой и функциональной. Системное мышление становится все более важным навыком, например в случае цифровых решений.

9. Сотворчество, рост и масштабирование при разных ментальных состояниях

Дизайн-мышление помогает в решении задач. Однако для успеха на рынке нужно разработать бизнес-экосистемы, бизнес-модели и системы организации. Вот почему мы комбинируем различные подходы и дизайн-мышление. В зависимости от ситуации это может быть аналитика данных, системное мышление и лин-стартап.

Образ мышления и факторы успеха имеют решающее значение, потому что благодаря им мы способны действовать и задавать правильные вопросы. Это незначительные изменения в нашем мышлении, которые позволяют по-другому ставить вопросы и смотреть на проблемы с других точек зрения.