

ДИЗАЙН МЫШЛЕНИЕ

От инсайта к новым
продуктам и рынкам

Михаэль Леврик
Патрик Линк
Ларри Лейфер

ПОЧЕМУ?

Почему мы делаем то,
что мы делаем?
Каковы наше назначение,
цель или вера?

ЦЕЛЬ

Мечты, цели,
практическая польза

ЗОЛОТОЙ КРУГ

НАЧНИТЕ С ПОЧЕМУ!

Передавайте
сообщение изнутри
наружу!

ЧТО?

Что мы делаем?
Что мы делаем
для реализации Почему?

РЕЗУЛЬТАТ

Продукты,
результаты,
сервисы

КАК?

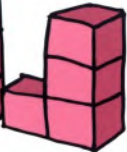
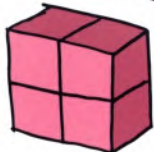
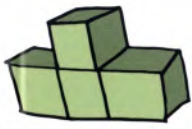
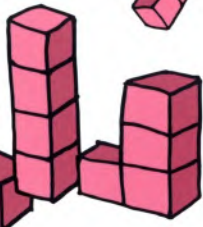
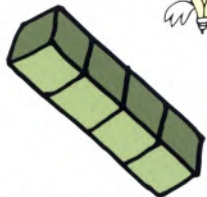
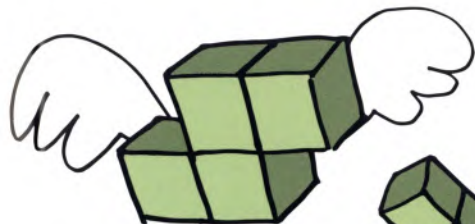
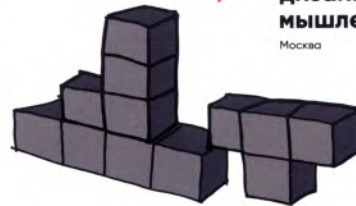
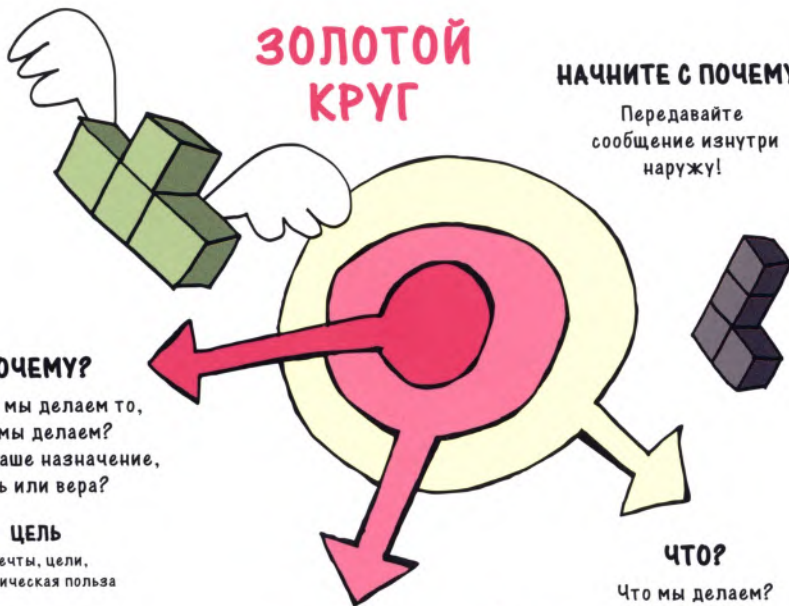
Как мы делаем то,
что мы делаем?
Как выглядит процесс
реализации Почему?

ПРОЦЕСС

Уникальное торговое
предложение, ключевые
ценности, рабочий процесс

центр
дизайн-
мышления

Москва



ДИЗАЙН МЫШЛЕНИЕ

От инсайта к новым
продуктам и рынкам



Михаэль Леврик
Патрик Линк
Ларри Лейфер

 ПИТЕР®

Санкт-Петербург · Москва · Екатеринбург · Воронеж
Нижний Новгород · Ростов-на-Дону
Самара · Минск

2020

Михазль Леврик, Патрик Линк, Ларри Лейфер

Дизайн-мышление. От инсайта к новым продуктам и рынкам

Серия «IT для бизнеса»

ББК 32.973.233-018

УДК 004.62

Леврик Михазль, Линк Патрик, Лейфер Ларри

Л37 Дизайн-мышление. От инсайта к новым продуктам и рынкам. — СПб.: Питер, 2020. — 320 с.: ил. — (Серия «IT для бизнеса»).

ISBN 978-5-4461-1000-1

В последние годы произошел всплеск интереса к дизайн-мышлению. Мы живем в эпоху, когда банки отказываются от традиционных операций и переходят на цифровые деньги. На наших глазах рождаются стартапы, которые создают новые рынки, используя дизайн-экосистемы. Современные компании осуществляют цифровую трансформацию, чтобы по максимуму использовать современные методы обработки данных и быть на шаг впереди конкурентов. Если вы не хотите упустить свой шанс — эта книга для вас. Авторы помогут вам: применить различные инструменты и методы дизайн-мышления в конкретных ситуациях; создать эффективную команду; ориентировать продукт на пользователя; ввести дизайн-мышление в организацию; научиться создавать цифровую продукцию; объединить дизайн-мышление с Big Data.

16+ (В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ.)

Права на издание получены по соглашению с John Wiley & Sons, Inc. Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-1119467472 англ.

ISBN 978-5-4461-1000-1

© 2018 Verlag Franz Vahlen GmbH

© Перевод на русский язык ООО Издательство «Питер», 2020

© Издание на русском языке, оформление ООО Издательство «Питер», 2020

© Серия «IT для бизнеса», 2020

Перевела с английского *И. Рузмайкина*

Руководитель дивизиона

Ю. Сергиенко

Руководитель проекта

Н. Римицан

Ведущий редактор

К. Тульцева

Литературный редактор

Е. Шубина

Художественный редактор

В. Мостипан

Корректоры

С. Беляева, Г. Шкатова

Верстка

Л. Егорова

Изготовлено в России. Изготовитель: ООО «Прогресс книга».

Место нахождения и фактический адрес:

194044, Россия, г. Санкт-Петербург,

Б. Сампсониевский пр., д. 29А, пом. 52. Тел.: +78127037373.

Дата изготовления: 08.2019.

Наименование: книжная продукция.

Срок годности: не ограничен.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 034-2014, 58.11.12 — Книги печатные профессиональные, технические и научные.

Импортер в Беларусь: ООО «ПИТЕР М», 220020, РБ, г. Минск, ул. Тимирязева, д. 121/3, к. 214, тел./факс: 208 80 01.

Подписано в печать 08.08.19. Формат 70x100/16. Бумага офсетная. Усл. п. л. 27,090. Тираж 3000. Заказ 92885.

Три факта о Ларри Лейфере

Факт первый

Ларри Лейфер — один из основоположников дизайн-мышления. Больше практик, чем теоретик, что не случайно, ведь дизайн-мышление — это не способ мыслить каким-то особым образом или обладать каким-то «особенным» подходом к придумыванию идей.

Как ни странно, за английским словосочетанием «Design Thinking» скрываются два необычных для нас понятия. Мы привыкли понимать «Дизайн» как практику визуализации, рисунка, как, например, графический дизайн. Но истинный перевод слова «design» с английского означает «проектирование», так же, как за словом «мышление» кроется не сонм бесплотных мыслей, а «способ делания вещей», буквально «way of doing things».

Вот так, вдруг, привычный нам «способ дизайнерского креативного мышления» растворяется, чтобы уступить место подходу к проектированию вещей. И не просто вещей, а продуктов, услуг, производственных систем и бизнес-моделей.

Далеко от логотипов, одежды и мебели, не правда ли?

Факт второй

Ларри Лейфер — руководитель инженерного факультета ME130 в Стэнфордском университете, да не просто инженерного, а факультета для инженеров-конструкторов. В этом месте из груди читателя, должно быть, вырвется глубокий вздох сожаления о том, как далеко от программ обучения инженеров-конструкторов в России находится не только «дизайн», но, увы, часто и «мышление».

Инженеры — это те, кто счастливо сочетает в себе способность к дивергенции и конвергенции (что это такое, об этом вы, несомненно, узнаете из этой

книги). Кто знает ответ на вопрос «как это работает» и кто в состоянии воплотить мысль в действие. Кажется, что это люди-полубоги, способные изменить наш мир через идеи, претворенные в жизнь. Почему бы не поучиться у них этой удивительной способности экспериментировать и воплощать, генерировать идеи и искать способы их реализации?

Факт третий

В 2011 году Ларри Лейфер впервые приехал в Россию по нашему приглашению на программу по дизайн-мышлению в Британскую высшую школу дизайна. И вот уже 8 лет с момента его визита как дизайн-мышление развивается в России «Сообществом дизайн-мыслителей», насчитывающим более 7000 человек. Сообществом практиков этого метода, который является как прикладным, так и философским основанием для человекоориентированной разработки и клиентоцентричного подхода.

Этот четвертый факт совсем не о Ларри Лейфере. Он о том, что дизайн-мышление — этот гибкий способ перехода от понимания проблем людей к конкретным полезным решениям — очень востребован в эпоху цифровой разработки и всеобщей цифровой трансформации.

Книга Ларри Лейфера будет полезна как бизнес-читателям, так и чиновникам, а также топ-менеджерам корпораций, и даже преподавателям средних школ. Эта книга о современной деятельности и о простых способах ее организации для любого формата команд и проектов. Книга о том, что любой продукт или услуга должны, в первую и в самую главную очередь, приносить пользу людям. Делать наш мир более гуманным, открытым и доступным для всех. Как? Всеми возможными способами. В первую очередь используя силу эмпатии и сопереживания.

*Мария Сташенко,
директор АНО «Центр дизайн-мышления» в Москве,
евангелист метода в России*

Придерживайтесь принципов дизайн-мышления
и начинайте искать новую большую возможность!

ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ.

**ОТ ИНСАЙТА К НОВЫМ
ПРОДУКТАМ И РЫНКАМ**



Предисловие

Профессор Ларри Лейфер

Профессор инженерного факультета Стэнфордского университета

Директор Стэнфордского центра проектных исследований

Директор Центра дизайн-исследований в Стэнфорде



ПРИВЕТ!

Меня радует мой список достижений в дизайн-мышлении. Особая благодарность Михаэлю Леврику и Патрику Линку. Еще я хотел бы сказать спасибо Наде Лангенсанд, которая отвечала за художественное оформление. Наша междисциплинарная команда смогла создать фантастическую книгу!

Свою признательность я хотел бы выразить и всем экспертам, которые делились с нами знаниями. В результате получилось не просто пособие по дизайн-мышлению, а впечатляющее руководство, показывающее способы его применения вне цифрового контекста, — «Плейбук», который увлекает читателей и мотивирует не только на размышления, но и на реальные действия.

Наша книга поможет читателю:

- правильно применять хорошо известные и новые инструменты в контексте приложения;
- поразмыслить над всеми аспектами дизайн-мышления;
- вовлечься в проблемы наших персон: Петера, Лили и Марка;
- понять задачи, возникающие при переходе к цифровым решениям, из-за которых все большую важность приобретают, например, новые критерии проектирования взаимодействия человека с машиной;
- установить стандарты, позволяющие усилить позиции дизайн-мышления в компаниях и вдохновить на радикальные нововведения.

Я рад, что в создание этой книги внесли свой вклад как практики, так и теоретики. Несколько лет назад у нас появилась идея усилить взаимодействие специалистов, использующих дизайн-мышление. Эта книга и сообщество, сложившееся вокруг нее, стимулируют открытый обмен идеями и в значительной мере способствуют укоренению в наших компаниях дизайн-мышления и новых концепций.

Сейчас к дизайн-мышлению как к важному инструменту перехода к цифровым технологиям есть большой интерес. Мы наблюдаем, как консервативные банки закладывают основы будущей «эры без банков», а молодые компании создают новые рынки, проектируя бизнес-экосистемы.

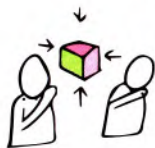
В рамках своего международного инженерного курса ME310 я часто работал с корпоративными партнерами из разных отраслей и разных стран, разработывавших захватывающие проекты с нашими местными и международными студенческими командами.

Приятного чтения!

Ларри Лейфер

DTP - COMMUNITY
WWW.DT-PLAYBOOK.COM

Нами движет любопытство



Мы любопытны, открыты, постоянно задаем вопросы и меняем угол зрения, чтобы видеть вещи с разных сторон.

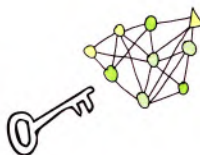
Фокусируемся на людях

Мы фокусируемся на человеке, развиваем эмпатию и внимательно изучаем его потребности.



Признаем сложность

Мы исследуем подходы к сложным системам, признавая неопределенность и тот факт, что проблемы в сложных системах требуют сложных решений.



Визуализируем и показываем

Чтобы поделиться открытиями с командой или сделать полезное предложение пользователям, мы используем истории, визуализации и говорим на простом языке.



Эксперименты и итерации

Чтобы понять, изучить и решить проблему в контексте пользователя, мы итеративно создаем и тестируем прототипы.



ОБРАЗ МЫШЛЕНИЯ



Ко-дизайн, рост и масштабирование



Мы непрерывно расширяем умение создавать масштабируемые рыночные возможности в цифровом мире и экосистемах.

НОВЫЙ ОБРАЗ МЫШЛЕНИЯ.

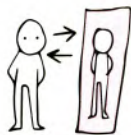
НОВАЯ ПАРАДИГМА.

ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ.

WWW.DESIGN-THINKING-PLAYBOOK.COM

Размышляем о действиях

Мы анализируем свой способ мышления, действия и подходы, так как все это влияет на наши действия и допущения.



Всеобъемлющее рассмотрение

При необходимости различные подходы комбинируются с дизайн-мышлением, анализом данных, системным мышлением и бережливым стартапом.



Развиваем понимание процесса

Мы осознаем, в какой фазе дизайн-мышления находимся в каждый момент, и учимся целенаправленно менять мышление в сторону упрощения при входе в «зону споров».



Сетевое сотрудничество

Мы сотрудничаем на ситуативной, гибкой и сетевой основе с T-образными сотрудниками и U-образными командами из разных отделов и компаний.



Оглавление

В книге вас будут сопровождать фигурки из «Тетриса». Мы начнем с основ — с этапов цикла дизайн-мышления. В тематическом блоке «Изменения» мы изучим наилучшие способы создания фреймворков и рассмотрим концепцию стратегического форсайта. Последняя часть — «Дизайн будущего» — посвящена критериям проектирования в цифровой среде, дизайн-экосистемам, объединению системного и проектного мышления, а также возможностям сочетания анализа данных и дизайн-мышления.

Предисловие.	5
Предисловие к русскому изданию	9
Введение	10



1. Основы дизайн-мышления 13

1.1 О чем эта книга	14
1.2 Почему важно понимать процесс	36
1.3 Как правильно сформулировать задачу	50
1.4 Как выяснить потребности пользователя	58
1.5 Как развить эмпатию к пользователям	72
1.6 Выбор точки зрения	80
1.7 Как генерировать идеи	90
1.8 Как кластеризовать и выбирать идеи	98
1.9 Как создать хороший прототип	108
1.10 Эффективное тестирование	118

2. Преобразование компаний 131



2.1 Как создать креативное пространство и среду	132
2.2 Преимущества междисциплинарных команд	144
2.3 Визуализация идей и историй	158
2.4 Как написать хорошую историю	168
2.5 Влияние фасилитатора	180
2.6 Новый тип мышления в компании	190
2.7 Важность стратегического форсайта	198

3. Дизайн будущего 211



3.1 Системное мышление и сложность	212
3.2 Как применять бережливую бизнес-модель	224
3.3 Почему дизайн-экосистема так важна	240
3.4 Как внедрить дизайн-мышление в своей компании	254
3.5 Критерии проектирования в цифровой среде	266
3.6 Как начать цифровое преобразование	278
3.7 Как ИИ создает персонализированный опыт клиента	292
3.8 Как добиться большей гибкости	302

Заключение 314

Эксперты. <https://clck.ru/HW8AR>

Предисловие к русскому изданию

Уважаемые читатели!

Мы очень рады, что дизайн-мышление вызывает такой большой интерес, и особенно рады тому, что наша книга выходит на русском языке. Несмотря на культурные традиции и ценности, которые существуют в компаниях, базовые ценности и подходы для успешного внедрения инноваций в цифровом мире остаются первичными. Для нас дизайн-мышление — это образ мышления, который необходимо адаптировать к соответствующему контексту.

Эту книгу следует рассматривать как настоящую рабочую тетрадь. Это не руководство в привычном смысле, где описываются процессы. Книга скорее дает вдохновляющий импульс для внедрения чего-то нового и реализации полного потенциала дизайн-мышления. Эта книга о том, как ДЕЙСТВОВАТЬ, тестировать и размышлять.

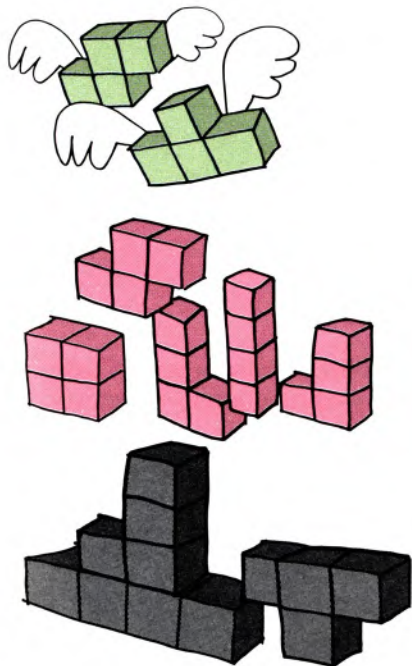
Мы сознательно используем трех персон, которые работают не только в непохожих отраслях, но и в разных культурах. Рассматриваются университетские коучи дизайн-мышления, лица, принимающие решения в существующих компаниях из разных отраслей, а также основатели компаний и стартаперы.

Проблемы наших персон разнообразны. Это и взаимодействие клиента с искусственным интеллектом через формулирование ценностного предложения для консалтинговой фирмы, и разработка бизнес-экосистем для запуска блокчейна. В книге показаны инструменты и методы, которые помогут справиться с этими задачами.

В книге также затрагиваются такие вещи, как дизайн рабочих пространств, важность управления изменениями и задачи фасилитатора. Процесс дизайн-мышления в действии описан с помощью макро- и микроциклов.

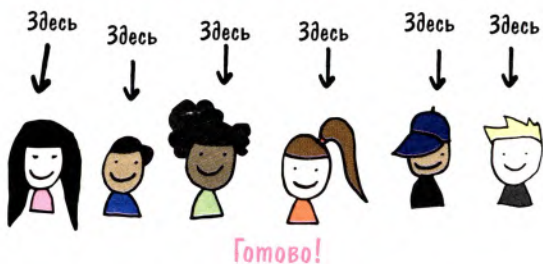
Мы с нетерпением ждем отзывов и предложений по адаптации книги к вашей культуре и компании и желаем успехов в реализации важной рыночной возможности!

Михаэль Леврик, Патрик Линк, Ларри Лейфер



Введение

Где появляется очередная рыночная возможность?



Охота за крупными рыночными возможностями не прекращается! Читатели этой книги — амбициозные стартаперы и прекрасные сотрудники, менеджеры, разработчики продуктов, лекторы и даже профессора. Каждого посещали крутые бизнес-идеи: создать принципиально новую соцсеть 3.0, которая затмит Facebook, разработать такую систему медицинского обслуживания, которая будет предлагать лучшее лечение и независимые данные о здоровье пациентов, и многое другое.

Именно такие люди энергично и неумолимо генерируют идеи и полны новых замыслов. Ключ к успеху — это интерес пользователей, междисциплинарная команда, правильный образ мышления, открытость к экспериментам, креативность и смелость подвергать все сомнению.

Поиск будущих рыночных возможностей, свобода творчества и гибкость в работе становятся все более важными. Современные представления о планировании и управле-

нии уже не позволяют чутко реагировать на меняющуюся среду. Более того, во многих компаниях креативность подавляется в угоду производственной и управленческой эффективности.

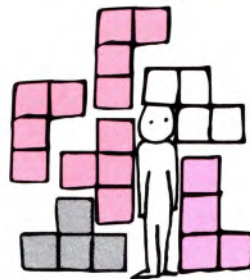
Избавляйтесь от старых схем управления. Это сработает, если вы внедрите новые формы сотрудничества, начнете мыслить по-другому и создадите креативное пространство для разработки и поиска решений.

Что важно?

1. Сохраняйте индивидуальность!

«Творческий потенциал и свобода в развитии не повод копировать Карла Лагерфельда».

Все мы разные. Чтобы реализовать свои начинания, важно оставаться собой и верить в собственный опыт и идеи. «Тетрис» учит нас простой истине: если мы пытаемся куда-то вписаться, то... попросту исчезаем!



2. Полюбите, поменяйте или отбросьте!

«Берите те концепции и советы, которые нравятся, и адаптируйте их под свои нужды».

Выбирайте образ мышления для своей компании сами, решайте, подходят ли вам советы экспертов из этой книги или же лучше адаптировать их под ваши нужды. Не превращайтесь в клоны Google, Spotify или Uber. У компании должен быть свой стиль и ценности. Даже в «Тетрисе» есть возможность в последний момент повернуть фигуру и достичь успеха.



3. Не работайте в одиночку!

«Дайте команде инструменты, технологии и подходы, чтобы она добилась успеха и мыслила в бизнес-экосистеме».

Разработке современных продуктов мешают устаревшие образ мышления, критерии проектирования и представления о потребностях. Поменялись и нужды пользователей, и способы сотрудничества. Для разработки адаптированных к цифровому миру продуктов и сервисов, бизнес-моделей и предпринимательских экосистем нужна свобода и навыки. Без изменений в компаниях рост будет невозможен.



ВРЕМЯ ПЕРЕМЕН!

Чего ожидать?

Эта книга поможет перейти к новым принципам управления. Известно, что для перехода должны поменяться потребности пользователей. В качестве примера вспомните, как в 1980-е звонки домой с работы были относительно редким явлением. Сегодня мы должны быть на связи 24/7. Возможно, в будущем неэффективный ручной ввод через интерфейс смартфона мы захотим заменить на контроль силой мысли. Другим примером являются успешные компании, создавшие предпринимательские экосистемы, тесно связавшие заказчиков, поставщиков, разработчиков и производителей аппаратного обеспечения.



Эта книга делает мир дизайн-мышления осязаемым. Надеемся, что после ее прочтения вы станете немного счастливее! Ведь дизайн-мышление нацелено на достижение счастья. Если наши читатели счастливы, значит, книга удалась!

Что было самой большой проблемой?

«Вы и в самом деле знаете, что нужно читателям этой книги?»

(Именно такой вопрос был задан на первом собрании участников проекта.)

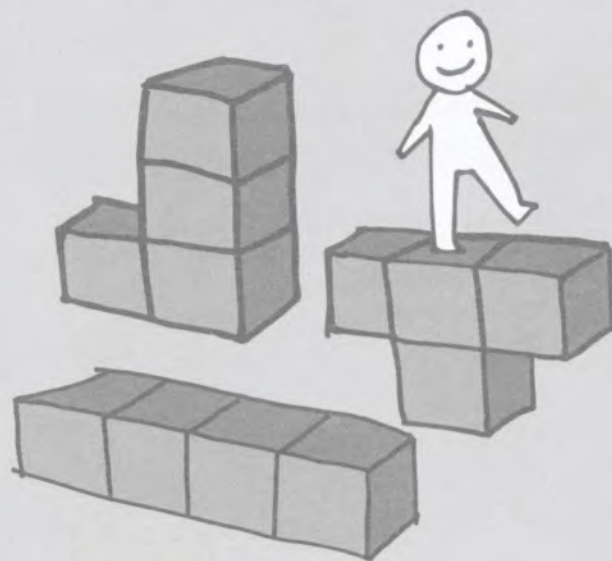
Мы бы могли поставить себя на место потенциальных читателей, но решили выполнить желание, которое содержалось в вопросе. Мы как истинные приверженцы дизайн-мышления первым делом определили потребности клиентов, создали несколько персон и постарались понять суть работы коллег. Так родилась первая книга, от первой до последней страницы придерживающаяся принципов дизайн-мышления!

На рынке достаточно книг, посвященных этой теме, и поэтому мы решили показать примеры оптимального использования дизайн-мышления. Мы хотим, чтобы читатели могли отточить навыки дизайн-мышления до профессионального уровня. Кроме того, мы рассмотрели цифровую парадигму и комбинации дизайн-мышления с другими методами, позволяющими увеличить скорость инноваций в постоянно меняющемся мире.

На этом, пожалуй, закончим и сосредоточимся на важных вещах: на практическом применении дизайн-мышления и советах экспертов. Мы пытались формулировать советы в виде понятных инструкций. А в разделах «КАК МЫ МОЖЕМ...» вы найдете рекомендации для дальнейшей работы. Процесс дизайн-мышления не структурирован! Он адаптируется к конкретной ситуации.



1. ОСНОВЫ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ



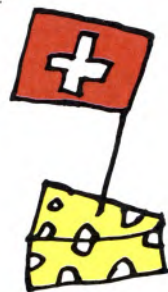
1.1. О чем эта книга

Мы писали эту книгу для инноваторов, для энергичных и инициативных предпринимателей, проектирующих цифровые и материальные продукты, сервисы, бизнес-модели и бизнес-экосистемы. Мы создали трех персон, которые представляют три типа пользователей, ежедневно практикующих дизайн-мышление. Каждый из них мечтает создать что-то новое в стремительно меняющемся мире.

И сразу возникает первый вопрос:

Как больше узнать о потенциальном пользователе и его потребностях?

Познакомимся с нашими героями: Петер, Лили и Марк. Надеемся, что это позволит подробно понять потребности тех, кто практикует дизайн-мышление.



Кто такой Петер?

Петеру сорок, он работает в крупной швейцарской ИКТ-компании. О дизайн-мышлении узнал четыре года назад, когда работал менеджером продукта. В поисках новых рыночных возможностей он перепробовал многое. Например, надевал в первый день нового года красное нижнее белье, но к новым идеям это не привело... Петер даже стал сомневаться, нужно ли ему дизайн-мышление. Ему было трудно представить, что в результате этих процедур может появиться что-то полезное. Да и сам подход казался откровенно эзотерическим.

Его отношение изменилось после того, как он посетил воркшоп по дизайн-мышлению, посвященный ко-дизайну с клиентами. Он ощутил импульс, который рождается, когда в подходящей среде над решением проблемы бьются люди из разных отраслей. Компетентный фасилитатор позволит любой группе создать нечто новое для потенциального клиента. Этот положительный опыт побудил Петера тоже попробовать себя в таком же воркшопе в качестве фасилитатора.

Успешно применив полученный опыт для реализации проектов, Петер смог получить повышение. И теперь занимает должность менеджера по инновациям.

Он рад встретить единомышленников на таких мероприятиях, как «Bits & Pretzels» в Мюнхене или на воркшопах в Ницце, Праге или Берлине, где может обменяться мыслями и идеями с евангелистами дигитализации.



Подробнее о Петере: предыдущий опыт

Петер окончил Мюнхенский технический университет. Занимал различные должности в сфере телекоммуникаций, ИТ, медиа и развлечений. Пять лет назад решил переехать в Швейцарию — страну с отличной инфраструктурой. Там он встретил свою будущую жену Прию. Они счастливо женаты уже два года. Прия работает в местном подразделении Google, но не может подробно говорить о захватывающих темах, над которыми работает, хотя Петера все это очень волнует.

Оба любят новые технологии. Умные часы, дополненная реальность или экономика совместного пользования — супруги пробуют все цифровые новинки. Несколько недель назад сбылась мечта Петера об электромобиле «Тесла». Теперь он ждет появления автопилота, чтобы по дороге можно было любоваться красивыми пейзажами. Благодаря новой должности Петер вошел в круг «творческих людей» и сменил костюмы и кожаные ботинки на конверсы.

Петер попробовал дизайн-мышление даже для решения семейных проблем. Внезапно Прия совсем к нему охладела. Он постарался понять, чего ей не хватает. Супруги вместе искали способ вернуть огонь в отношения. Во время мозгового штурма Петер задумался, не поможет ли ему хотя бы в этот раз счастливое красное белье. Однако все же почувствовал, что именно беспокоит Прию, и отказался от этой мысли. В конце концов появилась пара неплохих идей, хотя Прия предпочла бы, чтобы ее потребности изучались не только при помощи дизайн-мышления.



Петер пытался применять дизайн-мышление в разных ситуациях и обнаружил, что иногда оно прекрасно работает и позволяет достичь намеченной цели, а иногда совершенно бесполезно. Он хотел бы узнать у более опытных коллег, как увеличить эффективность своей работы.



Визуализация персоны

Профиль пользователя, на практике применяющего дизайн-мышление

Лидер
команды



Фасилитатор воркшопов
по дизайн-мышлению

Петер, менеджер
по инновациям
и ко-дизайну

Хочет стать
экспертом дизайн-
мышления



Создание сообщества
и обмен знаниями с другими
практиками дизайн-
мышления



Магистр электротехники,
Мюнхенский технический университет.
ИКТ, медиа и развлечения

Генерация идей новых
продуктов, процессов и услуг
в области информационно-
коммуникационного бизнеса



Разработка моделей
цифрового бизнеса
и внедрение стратегий
дигитализации



Боли:

- Работодатель Петера не вкладывается в дальнейшее обучение сотрудников.
- Петер чувствует себя достаточно уверенно в дизайн-мышлении, но убежден, что этот подход может давать и лучшие результаты.
- Петер считает, что этот мощный инструмент не всегда используется оптимально.
- Петер часто задумывается, как ускорить переход на цифровые технологии и какие критерии проектирования обеспечат будущий коммерческий успех.
- Петер хотел бы добавить к дизайн-мышлению другие методы и инструменты.
- Перед Петером стоит задача приучить свою команду к новому образу мышления.
- Он хотел бы обмениваться идеями с экспертами дизайн-мышления из других компаний.

Преимущества:

- В повседневной работе Петер может пробовать новые методы и инструменты.
- Он обожает книги и все, что можно потрогать. Ему нравится объяснять сложные вещи с помощью простых прототипов и визуализаций.
- Он хотел бы сделать так, чтобы дизайн-мышление стала применять вся компания.
- Ему известны разные подходы к управлению, которые можно связать с дизайн-мышлением.

Что нужно сделать:

- Петер усвоил идеологию дизайн-мышления, но иногда затрудняется с поиском примеров, которые могли бы изменить окружение.
- Петеру нравится пробовать новое. Благодаря инженерному образованию он допускает разные подходы к решению задач (как количественные, так и качественные).
- Он хотел бы стать экспертом в этой области и ищет контактов с единомышленниками.
- Петер экспериментирует с дизайн-мышлением.

Варианты использования:

Петеру нужна книга, в которой эксперты делятся личным опытом, а инструменты объясняются на примерах. Книга, которую он мог бы рекомендовать всем в компании. Книга, расширяющая границы вдохновения и побуждающая людей познакомиться с дизайн-мышлением. Еще он хотел бы узнать, какие критерии проектирования потребуются в будущем, в частности, для развития цифровых продуктов и сервисов.

Кто такая Лили?

Лили 28 лет. Она работает в Сингапурском университете технологий и дизайна (SUTD) коучем по дизайн-мышлению и стартапам. Этот институт можно назвать родиной дизайн-мышления, ориентированного на технологические компании азиатского региона. Лили организует воркшопы и курсы, сочетающие дизайн-мышление и бережливый стартап. Она преподает дизайн-мышление и занимается коучингом студенческих проектов.

Параллельно с этим она работает над докторской диссертацией в сотрудничестве с MIT. Тема диссертации — «Разработка мощных бизнес-экосистем в цифровом мире».

На курсах Лили делит студентов на группы с помощью теста HBDI® (Herrmann Brain Dominance Instrument). Каждая группа из четырех-пяти человек работает над формулировкой одной задачи. Оказалось, что в любой группе важно задействовать все описанные в модели мозга способы мышления. Лили однозначно опирается на правополушарное мышление. Она открыта для экспериментов и творчества и любит быть среди людей.

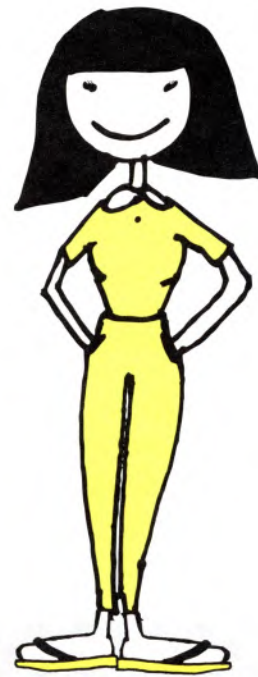
Изучала менеджмент организации в Школе менеджмента Чжэцзянского университета. Затем был год во Франции в Национальной школе мостов и дорог, где она писала магистерскую диссертацию, и сотрудничество с промышленной группой THALES в рамках программы ME310 от Стэнфордского университета. Именно тогда она узнала о дизайн-мышлении. Программа ME310 настолько впечатлила Лили, что она решила поступить в SUTD.

Подробнее о Лили: предыдущий опыт

Лили хорошо знает теорию различных методов и подходов и может применять их со своими командами студентов. Она хороший коуч, но ей не хватает реальной практики. Лили проводит воркшопы по дизайн-мышлению в центре предпринимательства SUTD. В них участвуют представители разных отраслей, которые хотят как можно больше узнать об инновациях или понять концепцию «внутреннего предпринимательства».

Лили живет в Сингапуре с Джонни. Они познакомились во время учебы во Франции. Джонни работает в местном филиале крупного французского банка. Он сначала считал шлепанцы Лили чрезмерно экстравагантными, но теперь они ему даже нравятся.

Джонни считает, что у ориентированного на пользователей дизайна большой потенциал. Он обожает новые технологии. Мысль об их влиянии на банковскую сферу одновременно завораживает и тревожит его. Он внимательно следит за событиями в финансово-технологическом секторе и уже увидел те возможности, которые может принести планомерное использование блокчейна. Ему интересно, не изменится ли в результате работа банков еще сильнее, чем изменились такси после появления Uber и гостиничная индустрия после появления Airbnb. Джонни волнуется, не исчезнут ли банки в том виде, в каком мы их знаем. В любом случае банкам следует сильнее ориентироваться на клиентов и извлечь максимум из цифровых технологий. Потерять работу Джонни не боится и в качестве альтернативы рассматривает совместный проект с Лили. Ему бы хотелось, чтобы в банках тоже начали использовать дизайн-мышление, но пока это только мечты.

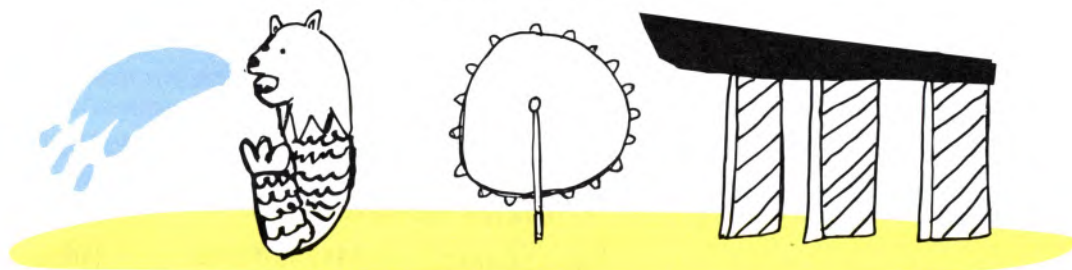




Лили и Джонни хотели бы создать консалтинговую фирму, которая применяла бы дизайн-мышление для перехода предприятий на цифровые технологии. Они думают, какие уникальные услуги предложить. Это может быть, к примеру, учет культурного контекста. Лили часто видела, как европейский и американский подход к дизайн-мышлению терпит крах в Азии, и хотела бы интегрировать в него местные особенности: антропологический подход, принятие копирующих конкурентов и склонность к быстрому использованию маркетинговых услуг вместо долгого наблюдения за рынком. Но воплощать этот план Лили и Джонни не спешат, ведь после защиты докторской диссертации они планируют создать семью и родить троих детей.

В свободное время Лили часто встречается с единомышленниками, которых знает по программе SkillsFuture. Это программа для жителей Сингапура, дающая возможность в течение всей жизни развивать потенциал, независимо от стартовых условий. С некоторыми она познакомилась на мероприятии Innovation by Design, где разрабатывались концепции адаптации местной среды к потребностям людей. Особенно интересуют Лили хакатоны, которые стали возможными благодаря сбору данных в реальном времени, социальным сетям и анонимным профилям движения мобильных устройств. В Сингапуре дизайн-мышление продвигается как стиль мышления всей нации, не в последнюю очередь при помощи кампании Infusing Design as a National Skill Set for Everyone.

ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ В СИНГАПУРЕ



Визуализация персоны

Профиль эксперта дизайн-мышления из академической среды

Исследования в области
гибкого проектного
управления (Agile)

Лили,
коуч по дизайн-мышлению
и бережливому стартапу

Установить
и поддерживать контакты
с другими экспертами
по дизайн-мышлению



Дальнейшая разработка
методов и мышления

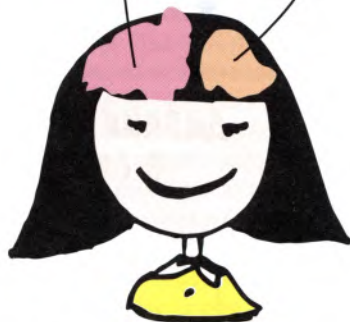


Тема диссертации
«Разработка мощных бизнес-
экосистем в цифровом мире»

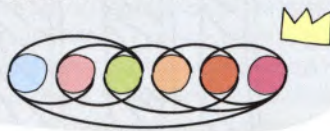
Ребенок или
стартап?

Творческий

Аналитический



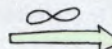
Эксперт в области
дизайн-мышления



Коучинг
студенческих команд



Менеджмент организации,
Школа менеджмента
Чжэцзянского университета

Больше реальных
практических примеров
Идеи  → Инновация

Боли:

- Лили не знает, что выбрать после защиты диссертации — детей или стартап.
- Лили хотела бы работать в Юго-Восточной Азии, желательно в Сингапуре, профессором дизайн-мышления и бережливых стартапов, но такой вакансии пока не существует.
- Лили хорошо разбирается в теории дизайн-мышления и уверенно работает со своими студентами, но испытывает трудности, когда нужно доказать пригодность дизайн-мышления партнерам по отрасли.
- Работать с коллегами из других отделов сложно, хотя дизайн-мышление можно сочетать с другими подходами.
- Лили хотела бы обмениваться идеями с другими адептами дизайн-мышления, чтобы установить новые связи, в том числе с отраслевыми партнерами, но пока не нашла для этого подходящей платформы.

Преимущества:

- Благодаря плотному контакту со студентами Лили может легко проверять новые идеи. Наблюдения за студентами дали много материала для диссертации.
- Лили обожает конференции TED и массовые открытые онлайн-курсы. Она прослушала множество курсов по дизайн-мышлению, развитию творческого потенциала и бережливому стартапу и хотела бы интегрировать новые методы в свои собственные курсы.
- Лили хочет делиться знаниями с сообществом и развивать контакты с другими экспертами для продвижения методов, публикаций и совместных исследований.
- Обмен информацией с реальными практиками позволит Лили тестировать и совершенствовать новые идеи.

Что нужно сделать:

- Хорошая теоретическая подготовка позволяет рассказывать студентам о дизайн-мышлении, но Лили сложно придумывать новые примеры и истории успеха, которые вызывали бы у студентов и участников воркшопов желание попробовать его на практике.
- Как преподаватель и организатор воркшопов по дизайн-мышлению и бережливому стартапу она хочет, чтобы участники фокусировались на нуждах пользователей.
- Лили нравится новое. Она изучила этнографические методы и подходы, ориентированные на человека. Но ее удивляет, что, несмотря на верность стереотипов об индивидуальных дисциплинах, более впечатляющие результаты у междисциплинарных команд.
- Лили хочет познакомиться с новыми людьми и найти идеи для своей работы и своего бизнеса.

Варианты использования:

Лили нужна книга с множеством реальных примеров, простой в использовании справочник с советами экспертов, вдохновляющий и вызывающий желание попробовать дизайн-мышление на практике. Книга, показывающая, как продолжится развитие дизайн-мышления. Книга, которую она сможет рекомендовать студентам в качестве дополнительного чтения.

Кто такой Марк?

Марку 27, и два года назад он получил степень магистра computer science. За время обучения в Стэнфорде построил собственное сетевое сообщество. Принимал участие в воркшопах по предпринимательству и цифровым инновациям Стэнфордской школы дизайна, где встретил единомышленников. Марк несколько замкнут, и ему нелегко заговорить с незнакомцем, поэтому он крайне признателен школе дизайна за воркшопы под руководством фасилитаторов. Фасилитаторы не только создавали комфортную атмосферу для обмена идеями, но и выясняли предпочтительный стиль мышления, чтобы оптимальным образом сформировать команду. Марка сразу же оценили как «инноватора». Другие члены команды разбирались в маркетинге и продажах, финансах и управлении, здравоохранении и машиностроении. Команду восхитила выдвинутая Марком идея реализовать производство медицинской техники с применением блокчейна. Марк впечатлил участников команды, оперируя такими терминами, как биткойн, Zcash, Ethereum, Ripple, Hyperledger Fabric, Corda и Sawtooth. Платформу ERIS он рассматривал как универсальное средство работы с интерактивными контрактами. Марк успел поучаствовать в двух стартапах. Во время летней стажировки написал код для двух компаний, занимающихся веб-аналитикой. Но команда осознала, что любви Марка к блокчейну и их бизнес-идеи еще недостаточно для создания прибыльного дела. Чтобы начать революцию, следует разрабатывать процессы для бизнес-экосистем.

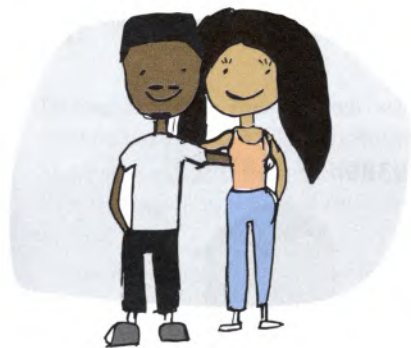
Подробнее о Марке: предыдущий опыт

Марк вырос в эпоху мобильной связи. Он стремится интегрировать в свою жизнь различные технологии. Это типичный представитель поколения Y. Для него важно продуманно пользоваться своими навыками. Он хочет работать в команде и получать признание. И лучше всего, если никто не лезет с указаниями, когда дело доходит до его специализации — блокчейна.

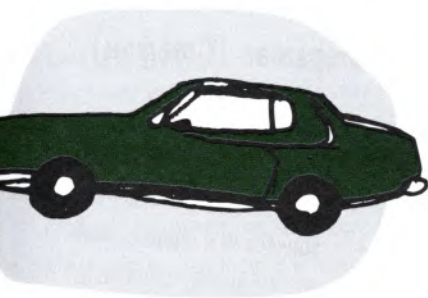
Марк вырос в Детройте. Его родители принадлежали к среднему классу. Оба сделали карьеру в крупных автомобильных компаниях. Марк видел, как медленно, но верно может умирать целая индустрия. Из-за финансового кризиса в один прекрасный день оказалось, что платить ипотеку за дом в пригороде Детройта больше нечем. Марк рано узнал, как действовать в состоянии неопределенности, и научился взвешивать варианты. Поэтому дизайн-мышление и соответствующий образ мыслей были для него естественными и органичными. Он привык подвергать сомнению существующие вещи и искать новые решения. Ему повезло получить стипендию на обучение в Стэнфорде. Кроме возможности организовать стартап с командой из школы дизайна, на университетской ярмарке вакансий он получил предложения от Spotify и Facebook. Обе компании пообещали возможность работать автономно и самостоятельно распоряжаться своим временем.

В свободное время Марк увлекается бейсболом. Он болеет за команду Detroit Tigers.





DETROIT HUSTLES HARDER



Возвращаясь с ярмарки вакансий, Марк встретил бразильскую красавицу Линду, медсестру из университетского медцентра. Он был так увлечен чтением статьи на смартфоне, что пошел по велосипедной дорожке. Линда успела затормозить, но оба страшно перепугались. Марк был смущен, но дерзнул спросить у Линды, не хочет ли она зафрендить его в Facebook. Теперь почти каждый час они перекидываются сообщениями через WhatsApp. Марк обычно посылает эмодзи «маленькие бриллианты» — не как цифровые активы, а как виртуальные знаки любви к Линде. Его восхищает, что, как и активы, бриллианты меняют хозяев через приватный блокчейн.

Визуализация команды

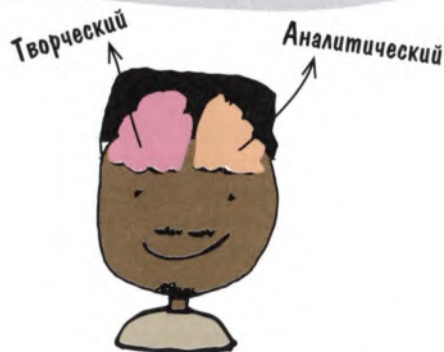
Пользовательский профиль типичной команды стартапа

«Мозг» (Беатриса)



- творчески решает проблемы
- врожденное предпринимательское чутье
 - широкие знания

Марк, инноватор,
предприниматель,
технический директор



Визионер (Тамара)



- творческая и дальновидная
- думает с точки зрения будущих возможностей
 - видит картину в целом

Мотиватор (Вадим)



- технический специалист
 - внедряет
 - надежный

Магистр computer science, бакалавр в области
технического проектирования, кандидат наук
Стэнфордского университета по проектным
исследованиям и инновациям

Специалист по продажам (Алекс)



- сильная личность
 - убедительный
- ориентированный на потребителя и открытый

Стратег (Стефан)



- творческий и оперативный
- рассматривает реальные возможности
 - выявляет риски

Боли:

- По мнению Марка, команда очень медленно обучается. Он хочет проводить простые эксперименты и быстрее разрабатывать прототипы в реальных условиях.
- Марк придерживается бережливого подхода и понимает, насколько важно быть честным перед самим собой и что первым делом нужно проверять все самое рискованное.
- Рынок и технологии меняются так быстро, что даже уже протестированное нужно снова и снова ставить под сомнение.
- Марк всегда видит новые возможности в бизнес-экосистеме. Но ему сложно проектировать сложные экосистемы и формировать бизнес-модели для всех участников системы.

Преимущества:

- Тема исследования и команда вызывают у Марка восторг. Ему нравится энергичная атмосфера и содержательная работа.
- Марк использует дизайн-мышление для обмена инновациями и сочетает его с другими элементами.
- Марку нравится потенциал цифровых бизнес-моделей, он чувствует, что в мире, стоящем на пороге перемен, есть возможности для новых проектов.
- Марк полюбил интервью и тестирование с реальными пользователями. Он научился задавать правильные вопросы и ждет новых открытий.

Что нужно сделать:

- Марку нужна книга, которая раскроет его природный талант искать неизвестное в известных вещах, даст новые инструменты и покажет примеры их применения.
- Он хочет научиться превращать свои знания в конструктивные решения. Ему важно, что он быстро найдет масштабируемое решение для своей идеи, связанной с блокчейном, и что инновационная бизнес-модель дает жизнеспособное в среднесрочной перспективе предприятие.
- Он хочет работать в среде, где практикуется концепция «команды команд», и был бы рад получить рекомендации, как это реализовать.
- С помощью дизайн-мышления Марк хочет выработать общий язык и мировоззрение. Марк умеет работать в ситуации возрастающей динамики, сложности и неопределенности, чего нельзя сказать о его команде.
- Блокчейн развивается очень быстро. Команда должна стремительно обучаться на экспериментальном материале и расширять как рынки, так и клиентскую базу.

Варианты использования:

Марку нужна книга, которая поможет его команде быстрее принять дизайн-мышление и ускорит процесс обучения. Она должна содержать предложения и советы как для экспертов дизайн-мышления, так и для тех, кто столкнулся с этим подходом впервые. Кроме того, Марк хотел бы получить рекомендации по развитию собственной бизнес-экосистемы и по поддержке стратегической гибкости даже на фазе роста.



СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Создание персоны

С чего начать создание персоны?

Создавать персон можно по-разному. Важно представить типичного пользователя как реального человека. У людей есть опыт, карьера, предпочтения, личные и профессиональные интересы. Основная цель — выяснить их настоящие потребности. Зачастую образ потенциального пользователя намечается уже на первой итерации. Удостоверьтесь в существовании таких пользователей. Опросы и наблюдения могут показать, что у потенциальных пользователей совсем другие потребности и предпочтения. Без более глубокого анализа мы бы никогда не узнали, что Петер любит красные трусы, а Лили все время носит шлепанцы.

На семинарах в контексте стратегической работы и генерации связанных с ней бизнес-моделей и бизнес-экосистем применяются так называемые шаблоны. Мы разработали «шаблон пользовательского профиля», позволяющий иметь под рукой список основных вопросов и на его основе оперативно создавать персон.

Для стимуляции творческого мышления разрежьте шаблон на части и наклейте на большой плакат. Можно даже изобразить персону в полный рост.

Этот образ будет постепенно прорабатываться и уточняться.

Вопрос «почему» нужно задавать до тех пор, пока не будет выявлена главная боль. Для написания истории ищите информацию о реальных ситуациях. Фотографии, картинки, цитаты, рассказы — все это поможет оживить персону.

В целом работа с персонами напоминает деятельность профайлеров из детективных сериалов. Профайлеры реконструируют последовательность событий. По поведению на месте преступления они пытаются понять черты личности и характера злоумышленника.

Попробуйте создать персону. Нужна проникательность, чтобы поставить себя на место потенциального пользователя. Впрочем, если у вас мало времени, можно использовать и стандартных персон.

Не ограничивайтесь кратким описанием. Одни и те же ключевые элементы могут соответствовать разным персонам. Старайтесь копать глубже, чтобы понять потребности во всех подробностях. Чем больше информации мы получаем, тем интереснее становится общая картина.

Персоны-близнецы



Принц Чарльз

Родился в 1948
Вырос в Англии
Дважды женат
Есть дети
Успешен, богат
Проводит отпуск в Альпах
Любит собак



Оззи Осборн

Родился в 1948
Вырос в Англии
Дважды женат
Есть дети
Успешен, богат
Проводит отпуск в Альпах
Любит собак

ШАБЛОН ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ПРОФИЛЯ

Имя

Описание персоны

Возраст, пол, место жительства, семейное положение, хобби, свободное время, общее и специальное образование, должность, социальная среда, группа в модели сегментирования Sinus-Milieus, образ мышления и т. д.



Истории

Истории

Что нужно сделать

Выполнению каких задач помогает продукт?

Каковы цели пользователя?

Почему это имеет смысл?



Фотографии

В натуральную величину



Картинки

Преимущества

Насколько счастливым делает потребителя существующий продукт?



Картинки

Варианты использования

Как, где и кем используется продукт?

Что происходит до и после использования?

Как потребитель получает информацию?

Как выглядит процесс покупки?

Что влияет на решение?



Фотографии

Фотографии

Истории

Боли

Что не так в существующих продуктах?

Какие затруднения испытывает пользователь?





СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Карта эмпатии

Как поставить себя на место потенциального клиента?

Набросок персоны создается быстро. Несмотря на свою схематичность, он позволяет сделать первые выводы. Командный мозговой штурм поможет лучше понять персону, но его обязательно следует подкреплять реальными наблюдениями и результатами интервью.

На первом этапе мы определяем пользователя. Лучше всего с ним просто встретиться. Понаблюдать, послушать, что он говорит, и попытаться понять, что он чувствует. Результаты фиксируются в виде фотографий и видео. Результаты фиксируются в виде фотографий и видео. Разумеется, перед фото- и видеосъемкой нужно спросить разрешения. По результатам составляется карта эмпатии: что он слышит, что думает и чувствует, что видит, о чем говорит и что делает, в чем разочарован и чего хочет.

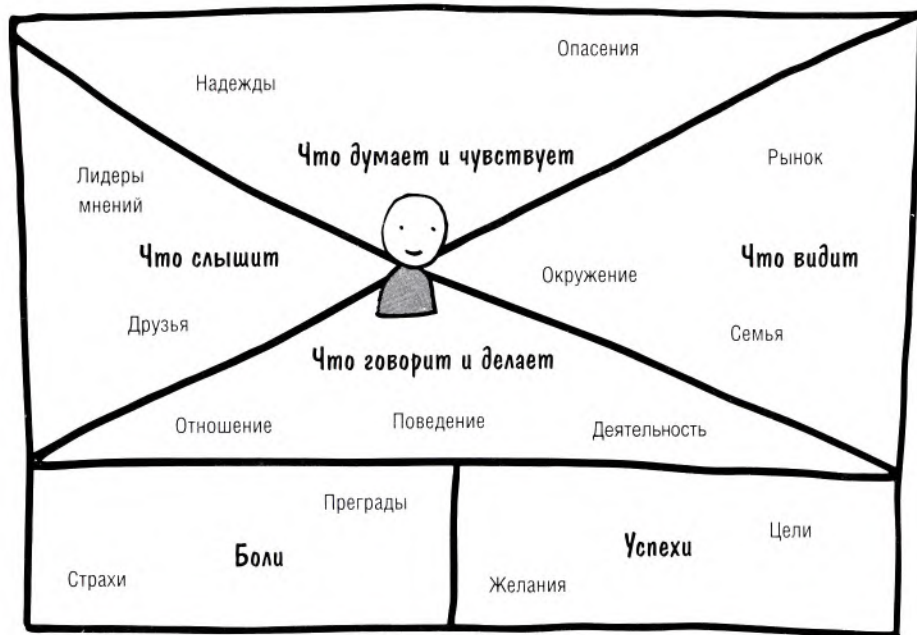
Еще можно поговорить с хорошо знающими персону экспертами и, разумеется, попытаться повторить то, что пользователь делает.

Основной принцип: «Поставь себя на место потенциального пользователя!»

Тем, кто уверен, что знает продукт или ситуацию, особенно важно попробовать взглянуть на нее свежим взглядом — с любопытством и непредвзято. Попробуйте осознанно получить тот же опыт, что и пользователь!

После такого «приключения» команда выдвигает гипотезы, проверяет их на потенциальных пользователях или существующих данных и подтверждает или отбрасывает их. На каждой итерации персона становится более осязаемой.

Карта эмпатии





СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Оценка персоны

Существует еще один инструмент сбора начальных сведений о пользователе. Это так называемый метод AEIOU, фиксирующий все происходящие вокруг события.

Нужно поговорить с потенциальными пользователями, встать на их место и повторить их действия.

Вопросы AEIOU структурируют данные и упрощают постановку задачи при опросах новых пользователей.

Вопросы имеет смысл адаптировать под конкретную ситуацию. Приведенные в модели AEIOU инструкции помогают установить первый контакт с потенциальными пользователями. Обычно ими пользуются для практической тренировки команд под руководством фасилитатора по дизайн-мышлению. Редко кто может легко и непринужденно обратиться к незнакомцу, задать вопросы о потребностях и понаблюдать за его поведением. Но стоит устранить скованность, как члены команды превращаются в настоящих экспертов по выявлению потребностей. Подробно мы поговорим об этом в разделе 1.4.

Вопросы в методе AEIOU делятся на пять категорий.

Нужно сравнить поведение пользователя в реальном и цифровом мире.

A — Activities, деятельность	Что происходит? Что делают люди? Какая у них задача? Какие действия они выполняют? Что происходит до и после?
E — Environment, окружение	Как выглядит окружающая среда? Какова природа и функция пространства?
I — Interactions, взаимодействия	Как системы взаимодействуют друг с другом? Используются ли какие-либо интерфейсы? Как взаимодействуют пользователи? Из чего состоит процесс?
O — Objects, объекты	Какие объекты и устройства используются? Кто и в какой среде использует объекты?
U — Users, пользователи	Что представляют собой пользователи? Какую роль они играют? Кто на них влияет?



СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Метод крючка

Как использовать чужие привычки, чтобы добиться успеха на рынке?

В основе предложенного Алексом Коуэном метода крючка лежит идея о привыкании пользователей к цифровым услугам и товарам. Метод состоит из четырех компонентов: триггера, действия, вознаграждения и инвестиции. Существуют два вида побуждающих к действию триггеров: внешние (например, уведомление о суперлайке из Tinder) и внутренние (например, посещение Facebook, когда вам одиноко).

Действие описывает минимальное взаимодействие товара или услуги с потенциальным пользователем. Хороший дизайнер делает его максимально простым и быстрым.

Ключевой эмоциональный элемент в схеме — вознаграждение. Пользователь может получить намного больше, чем удовлетворение исходной потребности. Представьте положительный обзор или отзыв в виде комментария или статьи в ответ на написанный вами текст. Вы хотели всего лишь поделиться информацией, а вам дали положительное подкрепление.

Вопрос в том, что возвращает его в цикл потребления или запускает триггеры. Он может, к примеру, активно следить за обновлениями в Twitter и получать уведомления об интересующих его товарах или услугах.

Схема крючка

Триггер

- 1 Внешний триггер
 - Что заставляет ваших персон действовать?
 - Какие внешние факторы побуждают воспользоваться товаром или услугой?
- 2 Внутренний триггер
 - Чего хочет пользователь и как усилить это желание?
 - Какие триггеры провоцируют на действие сильнее всего?
 - Как заставить пользователя повторить действие?

Действие

- 3 Каково простейшее действие, достаточное для получения вознаграждения?

Смогли ли мы снизить усилие, которое нужно совершить для начала пользования товаром или услугой?



Инвестиция

- 5
 - Как побудить персону к следующему действию (вложение знаний или выработка привычки к определенным действиям)?
 - Как лучше всего вернуть персону в цикл потребления?

Награда

- 4
 - Как пользователь получает вознаграждение?
 - Превосходит ли награда первоначально ожидаемую?
 - Существует ли награда для сообщества и потенциального пользователя?



СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Работа, которую нужно сделать

Зачем на самом деле нужен продукт?

Принцип «Работа, которую нужно сделать» (Jobs-to-be-done) стал известен благодаря молочному коктейлю. Требовалось увеличить его продажи на 15 %. Традиционный подход сводился к рассмотрению свойств продукта и попыткам менять рецептуру и внешний вид. Затем популярность новых версий проверялась с помощью опросов. Но улучшения всегда оказывались незначительными. В новой модели упор делается на изменение поведения и на потребности клиентов. Выяснилось, что молочные коктейли покупают два типа людей. Все началось с вопроса: почему покупается этот продукт? Или другими словами: какие продукты покупаются в качестве альтернативы?

Результат:

Клиенты первого типа появляются утром, едут на работу на машине и покупают коктейль как заменитель завтрака. Кофе в данном случае не подходит, так как он сначала слишком горячий, а потом становится слишком холодным. Еще он жидкий и его легко пролить. Таким клиентам идеально подойдет большой, питательный и густой коктейль. «Работа», которую должен выполнять коктейль, — заменить завтрак.

БОЛЬШЕ ЧЕМ...



Днем появляются клиенты второго типа. Как правило, это матери с детьми. Ребенок хочет что-нибудь съесть. В качестве здорового питания ему покупают молочный коктейль, который должен быть низкокалорийным, небольшим и жидким, чтобы ребенок мог быстро выпить его. «Работа» коктейля — удовлетворить ребенка и дать матери почувствовать себя хорошей. Впрочем, вопрос «Почему пользователь захочет за это заплатить?» применим к любому товару или услуге.

В качестве примеров «работы» в цифровой среде можно вспомнить инновации от Adobe Photoshop и Instagram. Они были направлены на придание изображениям профессионального вида. Photoshop помогает профессионально отредактировать фото, а Instagram — быстро публиковать фотографии в соцсетях.

Выполняемая работа, цифровые технологии

Когда

я делаю снимок цифровой камерой



я хочу

отредактировать его так, чтобы он выглядел как профессиональное фото



чтобы я смог

показать идеальную картинку



Когда

я делаю фото телефоном



я хочу

легко его отредактировать



чтобы я смог

быстро показать его друзьям





КАК МЫ МОЖЕМ... усовершенствовать персону?

Центральное место в дизайн-мышлении всегда занимают люди, поэтому процесс создания персон мы покажем схематично. Персона незаменима в случаях, когда перед командой, ранее не практиковавшей дизайн-мышление, стоит задача развить эмпатию. Мы рекомендуем применять для этого вышеописанные инструменты: метод AEIOU, принцип to do, метод крючка или шаблон пользовательского профиля.

Чтобы вы лучше смогли понять рабочий процесс, в книгу вставлены многочисленные разделы КАК МЫ МОЖЕМ... с описаниями различных процедур.

1. Найти пользователя



Вопросы

Кто наши пользователи?

Сколько их?

Что они делают?

Методы

Сбор данных,

Метод AEIOU

2. Высказать предположение



Вопрос

Чем пользователи отличаются друг от друга?

Методы

Описания групп похожих пользователей/сегментов

10. Постоянная доработка



Вопросы

Появилась ли новая информация? Нужно ли заново описывать персону?

Методы

Проверка возможностей применения, пересмотр качеств персоны

9. Создание сценариев



Вопросы

В рассматриваемой ситуации и с рассматриваемой целью: что происходит, когда персона пользуется технологией?

Методы

Описание ситуаций и историй, формирующих сценарий. Применение метода крючка

3. Подтверждение



Вопрос

Есть ли данные, подтверждающие сделанное предположение?



Методы

Сбор данных
Карта эмпатии

8. Распространение сведений



Вопрос

Как представить персону другим членам команды, компании или акционерам?

Методы

Плакаты, собрания, электронная почта, кампании, видео, фото

4. Поиск шаблонов



Вопросы

Корректны ли изначальные описания групп? Есть ли другие важные группы?

Методы

Разбиение на категории, принцип «Работа, которую нужно сделать»

7. Проверка

Вопрос

Вы знакомы с такой персоной?

Методы

Опросы людей, знакомых с персоной
Чтение и комментирование описания персоны



5. Создание персоны

Вопрос

Как можно описать персону?



Методы

Разбиение на категории
Персона

6. Определяем ситуации

Вопросы

Какие пользовательские сценарии применимы к персоне?
Как выглядит ситуация?

Методы

Поиск ситуаций и потребностей
Шаблон пользовательского профиля/профиль клиента
Клиентский опыт





СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Будущий пользователь

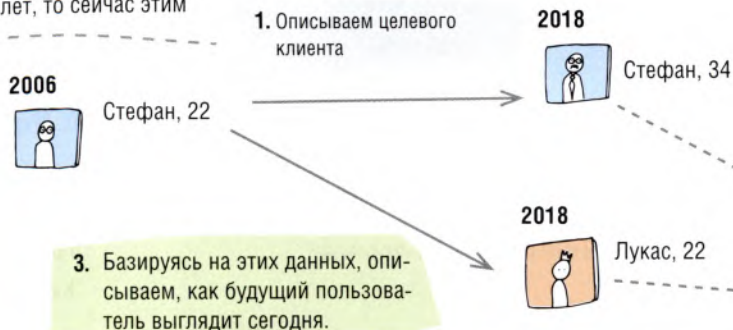
Как описать пользователя в будущем?

Горизонт прогнозирования экстремально инновационных проектов зачастую сильно отодвинут. Например, до запуска продукта на рынок может пройти 10 лет. И если он рассчитан на аудиторию от 30 до 40 лет, то сейчас этим людям от 20 до 30.

2. Смотрим, какие ценности и какой образ жизни были у клиента 12 лет назад и какие решения он тогда принимал. Как все это менялось с течением времени?

Изменения в жизни:

- женился в 28 лет;
- получил степень MBA;
- родились две дочери;
- провел два года в Лондоне;
- ...



3. Базируясь на этих данных, описываем, как будущий пользователь выглядит сегодня.

4. Сравниваем двух персон в возрасте 22 лет и пытаемся понять, что изменилось у них в жизни к 34 годам, а что нет.

Сходство в возрасте 22 года:

- хочет получить степень MBA;
- пользуется общественным транспортом;
- холост;
- ...

Можно попробовать смоделировать этих будущих пользователей. Для этого нужно проанализировать текущее состояние персоны и развитие в ближайшие несколько лет. Опрашивается и будущая целевая аудитория в их нынешнем возрасте. После этого мы экстраполируем способ мышления, мотивацию, образ жизни и прочие характеристики, пытаясь представить пользователя в будущем.

Применить метод просто. Начать лучше всего с профиля текущего пользователя, подкрепив его фактами, рыночным анализом, онлайн-опросами, личными интервью и т. д.

После чего остается учесть изменение ценностей, образа жизни, использование технологий/медиа, любимые продукты и предпочтения.

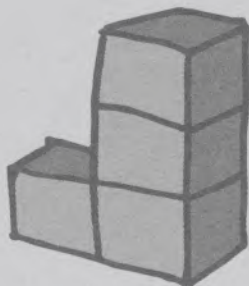
Будущий пользователь

2030
Лукас, 34

6. Делаем выводы о будущем целевом клиенте. Возраст будущего пользователя такой же, как у текущего целевого клиента.

КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ:

работа с персонами



- Используйте реальных людей с реальными именами и характеристиками.
- Указывайте конкретный возраст и семейное положение. Эти данные можно взять из интернета.
- По возможности изображайте персону в полный рост.
- Добавляйте визуальные элементы (например, часы, машину, ювелирные украшения). Их можно вырезать из журналов.
- Описывайте, в каких ситуациях персона может пользоваться рассматриваемым товаром или услугой.
- Поместите потенциального пользователя в контекст идеи, его команды и приложения.
- Перечислите его БОЛИ и ПРЕИМУЩЕСТВА.
- Укажите, какие задачи помогает решить продукт или сервис.
- Укажите, какой опыт особенно важен. Создайте прототип, позволяющий это определить.
- Старайтесь учитывать привычки персоны.
- Для определения всех этих данных пользуйтесь инструментами (пользовательский шаблон и профиль клиента, метод крючка, будущий пользователь и т. п.).

1.2. Почему важно понимать процесс?

Чтобы успешно применять дизайн-мышление, важно понимать, на какой стадии процесса вы находитесь в каждый момент. Особую проблему для Лили, Петера и даже Марка составляет переход от дивергентного мышления к конвергентному.

В какой момент мы собрали достаточно информации и сколько идей необходимо, прежде чем превратить кавалькаду идей в возможные решения?

Не менее важно выбрать наиболее эффективный инструмент. Есть два основных типа мышления. Либо мы ищем множество новых идей (дивергенция), либо концентрируемся на индивидуальных потребностях, функциональных характеристиках или потенциальных решениях (конвергенция). Часто это изображают так:



Лили в этом плане немного проще — она знает, сколько длится курс дизайн-мышления в университете, и уже на этапе формулировки задачи может контролировать диапазон возможных решений (то есть устанавливать для студентов творческие рамки). Но при решении реальных задач все происходит немного по-другому. На начальном этапе, чтобы выйти из зоны комфорта, творческие рамки обычно ставятся шире, чем хотелось бы, то есть на дивергентном этапе количество идей стремится к бесконечности. Хитрость в том, чтобы завершить эту фазу в правильный момент и сконцентрироваться на самых важных функциональных особенностях, которые и приведут к оптимальному решению. Можно вспомнить примеры успешного запуска самых странных идей. В эту категорию попадает ряд сервисов Twitter. Но удачного стечения обстоятельств может и не произойти. Поэтому решающую роль играет фаза конвергенции.

Стив Джобс был настоящим мастером по преодолению «зоны споров». Он чувствовал оптимальный момент перехода к конвергентной фазе. Именно это приводило его команду к гениальным решениям. Вице-президент Apple Бад Трибл назвал этот ментальный скачок «полем искажения реальности». Термин взят из эпизода «Зверинец» сериала «Звездный путь», в котором инопланетяне силой мысли создали собственный мир.



СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Оптимальный момент сменить образ мышления



Изменению мышления хорошо способствуют ограничения по времени. Если дедлайн уже близко или срочно надо показать первый прототип — переходите к конвергентной фазе. Функциональные возможности и характеристики желательно определять уже на ранней стадии процесса дизайн-мышления. Во время конвергентной фазы мы будем сопоставлять их с выдвинутыми идеями. Это позволит отсеять часть идей, и так идеи можно объединять в логические группы.

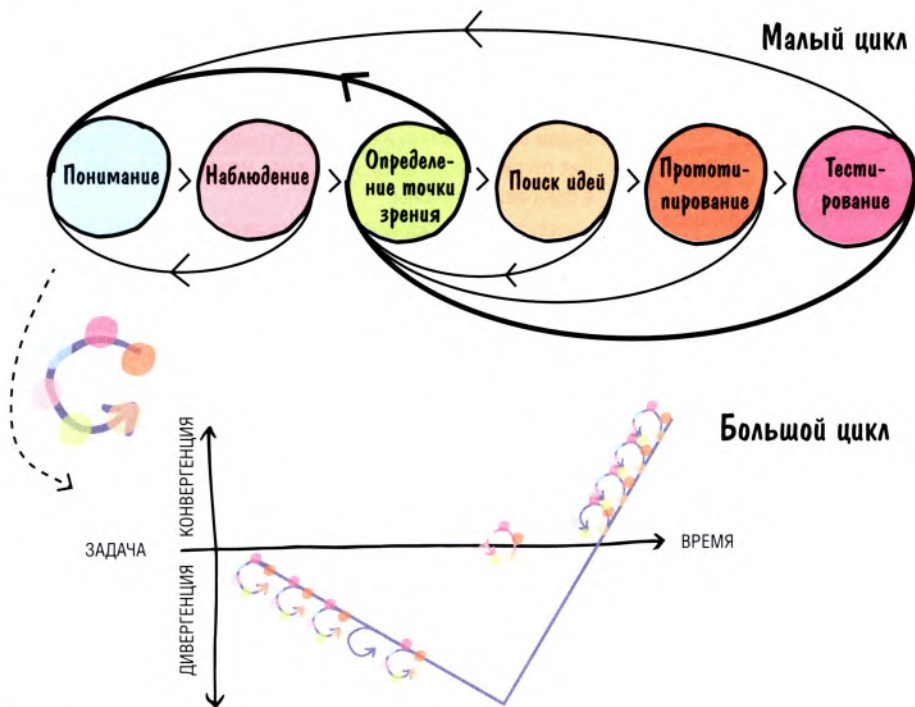
Но процедура окончательного отбора еще впереди, а сейчас надо показать всем участникам то, что осталось в результате отсева, чтобы они вместе выбрали лучшую идею. Решения, принятые внутри одной команды, часто оказываются необъективными, ведь какая-то идея может изначально нравиться больше. Что делать с идеями, не попавшими в конвергентную фазу, решайте сами. Кто-то считает, что о них лучше забыть, а другие предпочитают оставлять их в качестве дополнительного источника знаний.





Малый цикл дизайн-мышления?

Давайте посмотрим, из чего состоит процесс дизайн-мышления. По сути, это переход от поставленной задачи к ее решению при помощи повторяющихся в цикле процедур. Мы фокусируемся на нуждах пользователей, поэтому дизайн-мышление часто называют человеко-ориентированным дизайном (Human-Centered-Design). Опытным дизайнерам процесс работы уже знаком, но тем не менее мы кратко рассмотрим фазы малого и большого циклов, а также их ключевые моменты. Лили, скорее всего, по душе цикл из шести шагов, который



используется в Институте имени Хассо Платтнера и в большинстве университетов.

В некоторых университетах процесс упрощен. Например, на кафедре глобальных информационных технологий в колледже Канадзавы рассматривают всего четыре этапа: Эмпатия — Анализ — Прототип — Ко-дизайн. В Стэнфорде вместо этапов «Понимание» и «Наблюдение» фигурирует один этап — «Развитие эмпатии».

Изначально IDEO (одна из самых успешных в мире компаний в сфере дизайна) определила пять простых шагов малого цикла итераций. Особое внимание уделили внедрению, ведь самые лучшие идеи бесполезны, если они не стали основой успешной инновации.

ПОНЯТЬ задачу, рынок, клиентов, технологию, граничные условия, ограничения и критерии оптимизации.

НАБЛЮДАТЬ и АНАЛИЗИРОВАТЬ поведение людей при выполнении конкретной задачи.

ВИЗУАЛИЗИРОВАТЬ первые черновики проекта (3D-модели, прототипы, графику, рисунки и т. п.).

ОЦЕНИТЬ и ОПТИМИЗИРОВАТЬ прототипы путем последовательных повторений.

РЕАЛИЗОВАТЬ новую концепцию в реальности (самая длинная фаза).



Скрам-процесс



Тем, кто работает в реальном бизнесе, итеративные методы знакомы в контексте разработки ПО (стандарт ISO 13407 или методология Скрам). Потребительские свойства программ обеспечиваются внутри циклического процесса, точнее, постепенно совершенствуются во время каждого спринта.




Стандарт ISO 13407 выделяет следующие фазы:

Планирование, процесс — Анализ, контекст применения — Спецификации, требования пользователей — Прототип — Оценка (соответствие решения требованиям).

В Скраме итерации называют спринтами. Спринт продолжается от 1 до 4 недель. Входными данными служат так называемые требования к продукту. Они упорядочиваются по степени важности и записываются в виде пользовательских историй. Готовым к доставке считается продукт, протестированный пользователями. Такой продукт должен появляться в конце каждого спринта. Кроме того, весь процесс постоянно пересматривается и совершенствуется.

В большинстве компаний фигурирует от трех до семи фаз малого цикла дизайн-мышления. За основу берутся фазы, принятые в IDEO, Стэнфорде и HPI. Компания Swisscom разработала упрощенный малый цикл, состоящий всего из трех фаз.



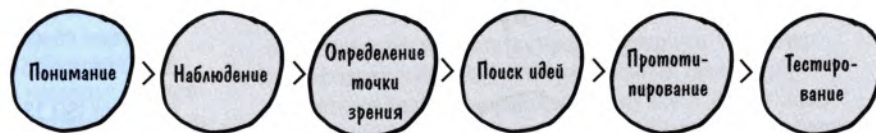
Фаза	Описание	Инструменты
 Услышать	Понять задачу Понять проблему/потребность клиента Сбор сведений, внешний и внутренний Узнать у клиента о его опыте	Постановка задачи Опрос клиентов
 Создать	Преобразовать собранную информацию в потенциальные решения Сгенерировать набор решений и возможностей Определить свойства решений	Основные убеждения Цепочка клиентского опыта
 Выпустить	Конкретизировать идеи Создать и протестировать прототипы Проверить, быстро реализовать или отбросить идеи Получить инсайты и сделать из них выводы	Метод NABC План создания прототипов Самопроверка



СОВЕТ ЭКСПЕРТА

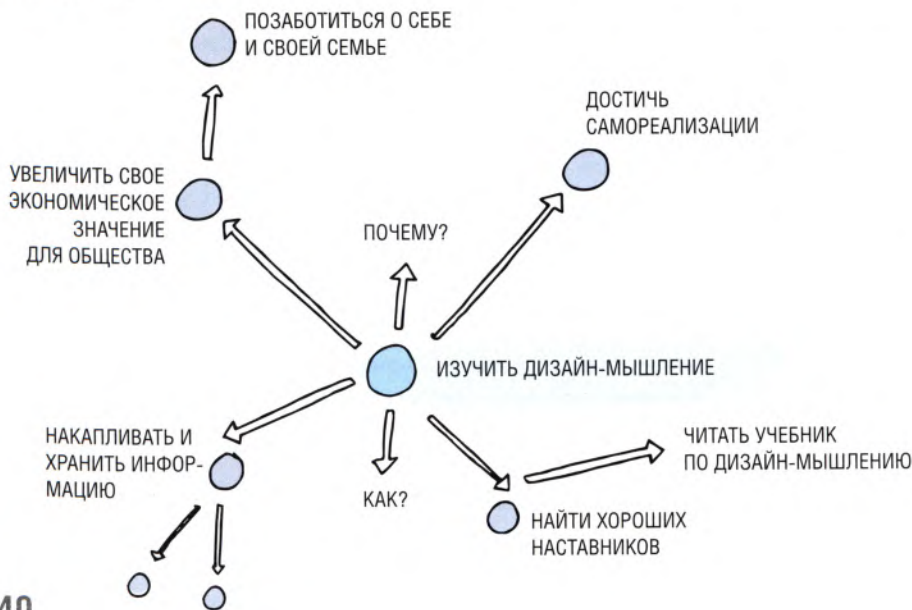
Малый цикл дизайн-мышления

ОПИСАНИЕ ЭТАПОВ МАЛОГО ЦИКЛА



ПОНИМАНИЕ

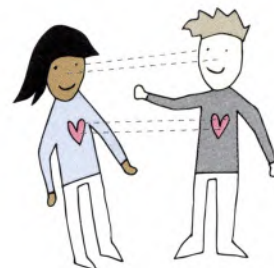
Мы уже говорили об этом этапе в разделе 1.1. Отправная точка — это не цель, которую надо достичь, а человек, который в чем-то нуждается или хочет решить проблему. Как только мы поняли, в чем состоит эта проблема, то следует определить ее на нужном уровне удовлетворения потребности. Вопрос **ПОЧЕМУ** позволяет расширить творческие рамки, а вопрос **КАК** сужает их. Проиллюстрируем этот принцип, взяв в качестве примера необходимость дальнейшего образования:

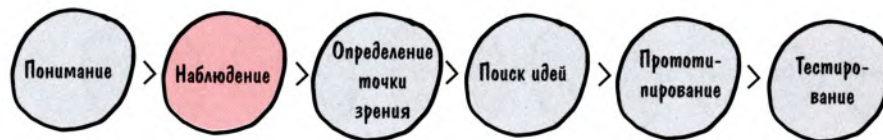


Важно не только сформулировать задачу, но и понять общий контекст. Можно получить представление о фундаментальных принципах, ответив на шесть вопросов (кто, почему, что, когда, где и как):

- Кто ваша целевая аудитория (размер, тип, характеристики)?
- Почему пользователь думает, что ему нужно это решение?
- Что пользователь предлагает в качестве решения?
- Когда и на какое время нужен результат (временной интервал проекта или жизненный цикл продукта)?
- Где будет использоваться результат (среда, носители, местоположение, страна)?
- Как будет внедрен результат (навыки, бюджет, бизнес-модель, выход на рынок)?

Подробнее мы поговорим об этом в разделах 1.4 и 1.5.

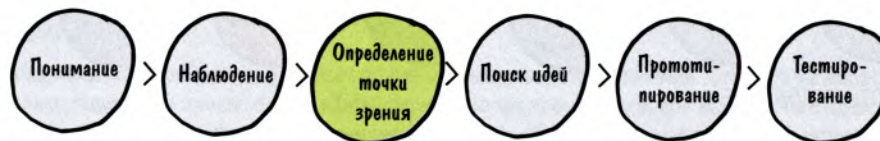




НАБЛЮДЕНИЕ

Мы уже показывали фазу наблюдения, когда попытались лучше понять потребности наших читателей. Мы рассмотрели представителей трех различных сред, применяющих дизайн-мышление, и понаблюдали за группой людей на работе. Для этого мы использовали разные возможности: в институте имени Хассо Платтнера, в Стэнфорде, где общались с преподавателями курса ME310, на семинарах сообщества DTP, посвященных проблемам стартапов, на внутрикorporативных семинарах и т. п.

Документируйте и визуализируйте результаты наблюдений, чтобы потом можно было поделиться ими с другими людьми. Большинство практиков дизайн-мышления использует качественный анализ. Для этих целей применяются доски, куда наклеивают стикеры с идеями, истории в фотографиях, диаграммы связей и снимки различных ситуаций и людей. Эта информация помогает создавать и совершенствовать персон, а также развивать эмпатию. Подробнее поговорим об этом в разделе 1.5.



ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ

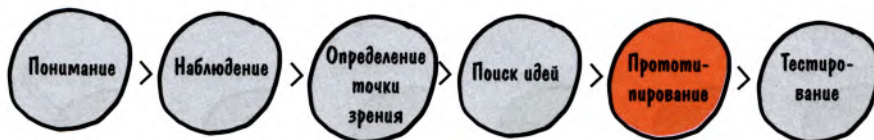
Используйте все находки, интерпретируйте и взвешивайте их. Фасилитатор побуждает команду делиться собственным опытом, чтобы создавать общую базу знаний. Этому способствует сторителлинг, показ фотографий и описание реакций и эмоций. Напомним, что основная цель состоит в дальнейшей проработке или в изменении персон. Подробнее обсудим это в разделе 1.6.



ПОИСК ИДЕЙ

На этом этапе используются методы, повышающие творческий потенциал: мозговой штурм или создание эскизов. Нужно придумать и визуализировать как можно больше концепций. О том, как это делается, поговорим в разделе 1.7.

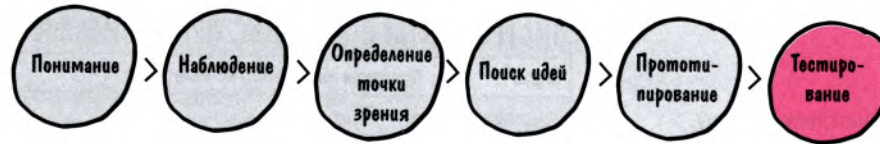
Поиск идей тесно связан с построением и тестированием прототипов. В зависимости от постановки проблемы, можно сначала провести общий мозговой штурм. Опыт показывает, что успеха проще достичь адресным представлением отдельных задач. Это позволяет контролировать творческий поиск и дивергентную фазу. На этом этапе проводят сравнение с другими отраслями и ситуациями. Можно генерировать идеи при помощи «темной лошади», которая создается намеренным игнорированием реальной ситуации или объединением лучших идей с худшими. Можно даже попытаться решить задачу, убрав из рассмотрения все ограничивающие факторы. Перечисленные здесь приемы подробно будут разбираться при описании большого цикла.



ПРОТОТИПИРОВАНИЕ

В описании предыдущей фазы уже есть шаги «Построить прототип» и «Протестировать прототип», так как эти процессы неразрывно связаны с поиском идей. Из чего состоит прототип, вы узнаете в разделе 1.9.

Придавать идеям осязаемую форму и тестировать их с привлечением пользователей лучше всего на ранних стадиях работы. Мы получаем обратную связь, позволяющую улучшать прототипы. В данном случае ваш принцип прост: полюби, измени или оставь!



ТЕСТИРОВАНИЕ

После каждого разработанного прототипа и/или после каждого нарисованного эскиза наступает этап тестирования. Оно может проводиться командой, но при этом важно взаимодействие с потенциальными пользователями. Тестирование выполняется разными способами. Прототипы и отдельные функциональные характеристики тестируются быстро и с привлечением испытуемых. О том, как это сделать, вы узнаете в разделе 1.10. Этот этап дает самую качественную обратную связь. Мы разрабатываем идею до тех пор, пока не полюбим ее. В противном случае ее лучше отбросить или видоизменить.



ОБДУМЫВАНИЕ

Перед началом новой итерации стоит обдумать выбранное направление. Ответьте на вопрос, насколько социально приемлемы и эффективны с точки зрения ресурсов выдвинутые идеи и результаты их тестирования. В Скраме, например, фаза обдумывания соответствует ретроспективе. Обсуждаются процесс и последняя итерация, и команда отвечает на два вопроса: что было сделано хорошо и что нужно улучшить. Можно организовать цикл обратной связи в форме «мне нравится — я хотел бы». Или структурировать отзывы в виде таблицы. Ну и разумеется, на этапе обдумывания происходит обобщение предложенных идей, если этого не было сделано на этапе тестирования.

На базе сделанных выводов мы обновляем персону, а если нужно, то и другие документы. В общем случае фаза обдумывания помогает исследовать новые возможности, потенциально ведущие к лучшим решениям или улучшающие процесс в целом.

Доска ретроспективного анализа



ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ НА КАЖДОЙ ФАЗЕ

Фаза	Примеры инструментов и методов	Страница
Понимание	• Создание персоны	26
	• Метод крючка	30
	• Принцип «Работа, которую нужно сделать»	31
	• Моделирование будущего пользователя	34
Наблюдение	• Карта эмпатии	28
	• Метод AEIOU (Что? Как? Почему?)	29
	• Проверка важных допущений	60
	• Обсуждение пользовательских нужд, в том числе с помощью открытых вопросов	63
	• Ведущий пользователь	66
	• Уточняющие вопросы	69
	• Будьте внимательным	75
	• Используйте жезл оратора	76
• Используйте эмпатию в UX-дизайне	77	
Определение точки зрения	• Взгляд под углом 360°	82
	• Инструменты 9 окон и карта-ромашка	85
	• Формулировка точки зрения, например вопрос «КАК МЫ МОЖЕМ...»	87
Поиск идей	• Мозговой штурм	91
	• Техники творческого поиска	93
	• Глубина идей	94
	• Методика Scatreg	96
	• Структурирование, группировка и документирование идей	98
	• Информационный лист идей	105
Разработка прототипа	• Разработка прототипов	108
	• Различные виды прототипов	111
	• Принцип коробки и полок	113
	• Семинар по созданию прототипов	115
Тестирование	• Процедура тестирования	118
	• Таблица обратной связи	123
	• А/В-тестирование	124
	• Таблица эксперимента	128
Обдумывание	• Использовать доску ретроспективного анализа	44



КАК МЫ МОЖЕМ...

запустить большой цикл дизайн-мышления?

Фазы малого цикла — понимание, наблюдение, определение точки зрения, поиск идей, разработка прототипа и его тестирование — следует рассматривать как единое целое. Во время дивергентного этапа при помощи различных техник мы умножаем количество идей, часть которых будет воплощена в виде прототипов и протестирована пользователями. Выбор техник зависит от конкретной ситуации. Изначально нельзя сказать, каким будет путь к окончательному решению.

Во время большого цикла требуется понять задачу и конкретизировать концепцию решения. Этой цели служит множество итераций малого цикла. Первые этапы большого цикла (на рисунке с 1-го по 5-й) имеют дивергентную природу. В случае простой задачи, а также в ситуации, когда команда хорошо знакома с рынком и с задачей, быстро происходит переход в зону споров (6). Этот переход возможен на любом из первых пяти этапов. Набор разрабатываемых идей подстраивается под ситуацию и проект. Такая последовательность успешно применялась во множестве проектов. Концепция решения визуализируется в виде прототипа и тестируется на пользователях. Если обратная связь в целом оказывается положительной, то мы переходим к уточнению концепции (7).



Охота за новыми рыночными возможностями часто состоит из следующих этапов:

(1) Разработка первоначальных идей

Первый сеанс мозгового штурма помогает сформировать исходный массив идей. Зачастую члены команды обладают разным уровнем знаний относительно формулировки задачи и возможных решений. В этом случае мозговой штурм помогает узнать весь спектр мнений и подходов к решению.

Инструкция: выделите 20 минут на мозговой штурм. В данном случае важно количество, а не их качество. Каждая идея записывается на стикер. В процессе записи и рисования эскиза идея проговаривается вслух. Стикеры клеятся на доску.

Попросите команду ответить на следующие вопросы:

- Какие идеи сами собой приходят в голову?
- Какие подходы к решению используют другие?
- Что мы можем сделать по-другому?
- Одинаково ли мы все понимаем постановку задачи?



Мозговой штурм

(2) Определение важных для пользователя свойств и функций

Этот этап может оказать решающее влияние на поиск решения. Задача фасилитатора — мотивировать команду на точное определение этих «важных вещей» и на их расстановку по степени важности для пользователей.

Инструкция: выделите от одного до двух часов — в зависимости от поставленной задачи — для отбора, построения и тестирования от 10 до 20 самых важных функций.

Попросите участников ответить на следующие вопросы:

- Какие свойства обязательны?
- Какой опыт абсолютно необходим пользователю?
- Как связаны функция и опыт?



Важные функции

(3) Поиск эталонов в других отраслях

Этот инструмент применяется, если группа не может отойти от исходной концепции решения.

Сопоставительный анализ на основе эталонных показателей позволяет применить к решению задачи идеи из других областей. Фасилитатор предлагает провести мозговой штурм с учетом определенной отрасли/сектора или конкретного опыта. Процесс можно разбить на две части: (а) генерация связанных с задачей идей, (б) эталоны из других отраслей. На каждом этапе выбираются три лучшие идеи. Затем на их основе генерируются следующие две или три идеи, которые и воплощаются в виде прототипа и тестируются на пользователях.

Инструкция: выделите 30 минут на мозговой штурм, 30 минут на поиск эталонов и 30 минут на классификацию идей и их комбинирование. В зависимости от задачи, может быть выделено время на создание двух-трех прототипов.

Попросите участников ответить на следующие вопросы:

- Какие успешные концепции можно применить к задаче?
- Какие примеры опыта могут осветить задачу с другой стороны?
- Какова связь между задачей и чужим опытом?



Эталонное тестирование

(4) Увеличение творческого потенциала и поиск «темной лошадки»

Этот шаг придает многим командам творческий импульс, и не в последнюю очередь за счет снятия ограничений. Фасилитатор просит участников предлагать радикальные идеи. Это время повышения творческого потенциала и готовности идти на любой риск. Для создания «темной лошадки» допустимо отбрасывать существенные элементы задачи. Например, «как выглядят дворники без лобового стекла?» или «как выглядит кладбище, когда никто не умирает?». Главное при этом — выйти из зоны комфорта и работать на результат, неважно, каким он будет.

Инструкция: выделите 50 минут на разработку «темной лошадки» и дополнительное время на создание соответствующего прототипа.

Попросите участников ответить на следующие вопросы:

- Какие принципиально новые возможности до сих пор не рассматривались?
- Какой опыт лежит за пределами того, что можно вообразить?
- Существуют ли товары и услуги, которые могут расширить создание стоимости?

**ТЕМНАЯ
ЛОШАДКА**



Что, если?

(5) Невообразимый прототип как результат свободы творчества

Если команда так и не придумала ничего революционного, приходится идти еще дальше.

Пусть участники извлекут максимум из имеющихся знаний при минимальных затратах времени и внимания. Искать решения следует, фокусируясь на выгоде. Потенциальные издержки и ограничения бюджета при этом не учитываются.

Инструкция: выделите час на создание невообразимого прототипа.

Попросите участников ответить на следующие вопросы:

- Какие сумасшедшие идеи выглядят суперкруто?
- За какую идею вы бы в итоге попросили прощения?
- Как выглядит идея, которую можно реализовать без предварительного планирования?



(6) Воплощение идеи в виде прототипа

Зона споров сопровождается переходом от дивергентной фазы к конвергентной. Этот переход может возникнуть в любой момент. Опытные фасилитаторы распознают его приближение и целенаправленно ведут команду к конвергентной фазе.

Прототип концепции представляет собой исходную комбинацию:

- имеющихся знаний (тут лучше быть осторожным);
- самых лучших первоначальных идей;
- самых важных функциональных характеристик;
- новых идей из других отраслей;
- первого пользовательского опыта;
- интригующих инсайтов (например, от «темной лошадки») и
- простейшего возможного решения.

Инструкция: выделите два часа на построение прототипа концепции. Прототип следует протестировать как минимум на трех пользователях, подробно зафиксировав их отзывы. Оптимально, если эти пользователи примут участие в дальнейшей работе над проектом. Идеально на эту роль подходят пользователи, первыми приобретающие новинки, так как они высоко мотивированы на удовлетворение своих потребностей.

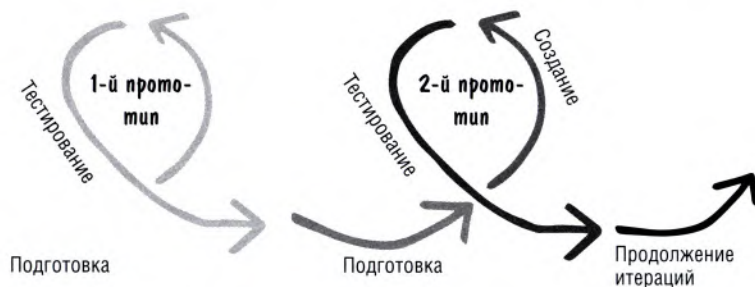
Попросите участников ответить на следующие вопросы:

- Захочет ли потенциальный пользователь применить именно это решение?
- Оставляет ли концепция место для пользовательских фантазий?
- Убедительно ли ценностное предложение концепции?
- Чего еще могут захотеть пользователи для достижения идеального опыта?

$$1+1=3$$

(7) Пошаговое уточнение концепции

После перехода к конвергентной фазе начинается уточнение и проработка концепций. Выбранные идеи подвергаются циклическому дополнению и усовершенствованию. Сначала надо протестировать важнейшие свойства и характеристики функционального прототипа. К этой отправной точке добавляются новые элементы, пока прототип не примет окончательный вид. Конвергентная фаза — время тестирования разных идей, лучшие из которых встраиваются в конечное решение. Разрабатывать и тестировать можно как отдельные функции, так и их комбинации. После проработки результат можно описать в виде шаблона прототипа концепции. Это позволяет формулировать видение и сравнивать его.



Шаблон прототипа концепции

Формулировка видения			
Целевая группа	Потребности	Продукт	Выгода

Все дело в итеративной детализации и разработке выбранной идеи. Завершенность прототипов увеличивается с каждым шагом.

Функциональный прототип

Функциональный прототип часто называют минимально жизнеспособным продуктом (minimal viable product, MVP). Он обладает только теми функциями, которые нужны для минимального внедрения и тестирования в реальных условиях, и служит отправной точкой для пошагового построения финальной версии прототипа.

Окончательный прототип

Окончательный прототип жизненно важен для взаимодействия с пользователями, ведь только реалистичность позволяет получить правдивые результаты. Выделите на его построение достаточно времени и не забудьте добавить соответствующие функциональные характеристики.

Готовый прототип

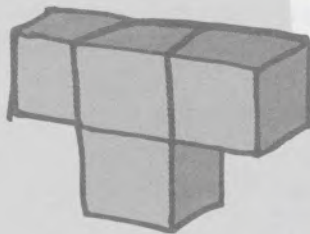
Готовый прототип отличается четким представлением идеи, которую он должен иллюстрировать. Прототипы, убедительность которых достигается простыми средствами, обычно хорошо запускаются на рынке. Желательно получить как можно более сильную поддержку поставщиков и партнеров. Использование стандартных компонентов повышает успех и уменьшает стоимость разработки.

План внедрения

Важно не только качество продукта или сервиса, но и его реализация. Необходимо знать, кто может препятствовать внедрению и влиять на решение. Нужно стараться вовлекать таких людей в процесс, создав бесприоритетную ситуацию для всех. Подробно процесс внедрения будет рассматриваться в разделе 3.4.

КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ: отслеживание процесса

- Формулируем задачу на правильном уровне.
- Чтобы родилось нечто радикально новое, как можно чаще покидайте зону комфорта.
- Умение чувствовать момент входа в зону споров крайне важно для будущего успеха сгенерированных идей.
- В каждый момент группа должна понимать, какой тип мышления сейчас в приоритете — конвергентный или дивергентный.
- Во время дивергентной фазы применяйте методы повышения творческого потенциала (например, эталонное тестирование, невообразимый прототип, «темная лошадка»).
- Во время дивергентной фазы генерируйте как можно больше идей.
- Неизменный порядок малого цикла «проектируй — строй — тестируй».
- Окончательный прототип определяется последовательными итерациями на стадии конвергенции.
- Не привязывайтесь к прототипам и идеям. Плохие идеи нужно отбрасывать.
- Ко всем идеям применим принцип: полюби, измени или оставь!



1.3. Как правильно сформулировать задачу?

Сначала Петер не понимал, почему в дизайн-мышлении важно хорошее определение задачи, — нужно же искать решения, а не усугублять проблемы. Но делая первые шаги в роли фасилитатора на воркшопах, он обнаружил, что существуют три предпосылки удачных решений:

1. Команда должна четко понимать задачу.
2. Пригодные к использованию решения появляются только при корректном определении задачи.
3. Потенциальное решение должно принадлежать заданному пространству и области действия проектирования.

Задачи можно разделить на три типа: простые (четко определенные), плохо определенные и сложные. В первом случае есть всего одно верное решение, к которому можно прийти разными способами. Но на практике приходится сталкиваться в основном с нечетко сформулированными задачами. Для них существует несколько верных решений. Опыт показывает, что их восприятие можно улучшить при помощи визуализации, после чего они легко обрабатываются. Зачастую достаточно сузить творческие рамки, хотя бывают случаи, когда, поступив наоборот, то есть раздвинув эти рамки, мы обнаруживаем новые рыночные возможности.

Повторение вопроса ПОЧЕМУ расширяет творческие рамки, в то время как вопрос КАК сужает их. Во введении мы кратко коснулись темы обучения дизайн-мышлению. И сейчас в качестве простого примера рассмотрим задачу усовершенствовать консервный нож.

Для расширения формулировки зададим вопрос «почему». Если настойчиво повторять этот вопрос, то мы практически сразу выйдем из зоны комфорта и столкнемся с глобальными, с трудом поддающимися решению проблемами. В случае консервного ножа они могут выглядеть так:

- Как прекратить голод в мировом масштабе?
- Как помешать выбрасывать пищу в огромных количествах?



Уменьшить число возможных решений поможет вопрос «как». В случае консервного ножа это могут быть вопросы:

- Как открыть банку с помощью поворотного механизма?

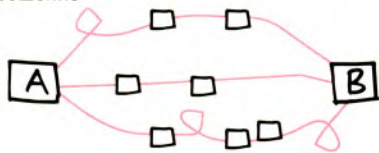
Или:

- Как открыть банку без дополнительных устройств?

ЗАДАЧА

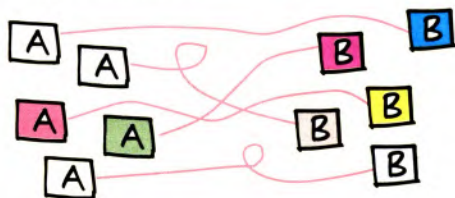
хорошо определенная

Четкая задача > разные способы > одно решение



плохо определенная

Нечеткая задача > разные способы > разные решения



СЛОЖНАЯ

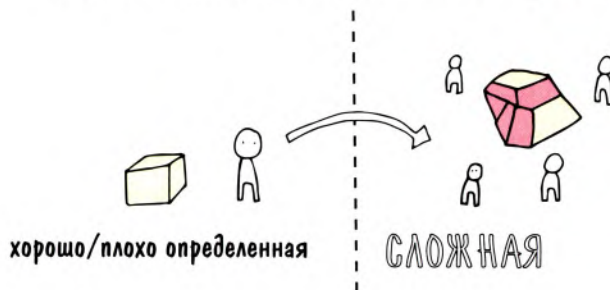
Непонятная задача > разные способы > частичное решение, помогающее уточнить формулировку задачи



Суть сложных задач часто не очень понятна, поэтому в таком случае используются предварительные варианты их определения. Это дает представление о вариантах решения, что позволяет уточнить формулировку задачи. Таким образом, шаг за шагом мы приближаемся к пониманию как самой задачи, так и ее решения. Но этот подход в основном дает только краткосрочные или временные решения. Применение линейных и аналитических процедур быстро наталкивается на естественное ограничение — сама задача состоит в поиске формулировки задачи, поэтому вас тянет одновременно в разные стороны.

К счастью, с этой проблемой можно справиться при помощи вопроса «как мы можем..?» или цепочки вопросов «почему». Это позволяет подойти к решению сложных задач. Если же, несмотря на все усилия, решение не находится, то, вероятно, дело в ограниченности таких ресурсов, как время и деньги. Мы рекомендуем сразу выделить время и энергию на поиск верного определения задачи.

К ЗАДАЧАМ КАКОГО ТИПА МОЖНО ПРИМЕНЯТЬ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ?



Дизайн-мышление подходит для решения задач всех типов. Диапазон его применения варьируется от продуктов и сервисов до процессов и отдельных функций, вплоть до всеобъемлющего клиентского опыта. Различаться будет только постановка задачи. Проектировщик продукта хочет удовлетворить потребности пользователей, в то время как инженера больше интересует определение спецификаций.

СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Поиск дизайнерских задач

Лили часто сталкивается со сложностями при поиске хороших дизайнерских задач. В запросах от бизнес-партнеров творческие рамки в той или иной мере уже заданы.

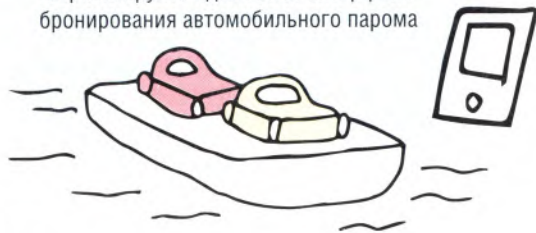
При самостоятельной формулировке задачи все усложняются. Есть несколько полезных способов определения проблем с последующей постановкой задачи.

Как мы можем улучшить опыт использования мест или вещей, которые требуются нам ежедневно?

Примеры:

- Как усовершенствовать интерфейс интернет-магазина обуви?
- Как улучшить процедуру бронирования автомобильного паромы из пункта А в пункт В?
- Как сделать удобнее приложение по продаже проездных билетов в Сингапуре?

Спроектируйте идеальный интерфейс бронирования автомобильного паромы



Можно попробовать поменять угол зрения, например:

- Что, если...?
- Что могло бы быть возможным?
- Что может изменить поведение?
- Каким станет предложение, если соединить друг с другом бизнес-экосистемы?
- Как влияет реклама?
- Что случится потом?
- Существует ли возможность там, где другие люди видят только проблему?

Еще можно внимательно изучить существующий продукт или сервис (например, покупку подписки на музыку). Вопросы и наблюдения дадут подсказку:

- Как себя ведет потребитель?
- Как потребитель получает информацию о новых музыкальных предложениях?
- Как и где потребитель устанавливает продукт или сервис?
- Как используется продукт?
- Как поступает потребитель, если продукт не работает так, как ожидалось?
- Насколько потребитель удовлетворен всей цепочкой обслуживания?





СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Составление дизайн-брифа

Описание проектной задачи должно быть исчерпывающим. Как уже отмечалось, хорошее решение можно найти, только когда команда понимает суть стоящей перед ней проблемы.

Описание задачи считается необходимым минимумом. Более подробная информация ускоряет поиск решения. К сожалению, в этом случае радикальные решения невозможны. Написание хорошего дизайн-брифа (краткого профиля проекта) — само по себе небольшой проект. Иногда его приходится писать для пользователей, иногда — для команды. Рекомендуем собрать мнения о задаче (желательно у специалистов из разных областей) и за несколько итераций сформулировать ее суть.

Дизайн-бриф содержит различные элементы и дает информацию по основным вопросам:

Определение пространства и объема проектирования

- Какие виды деятельности нужно поддерживать и для кого?
- Что мы хотим узнать о пользователе?

Описание существующих подходов к решению проблемы

- Что уже есть и как это может помочь в решении нашей задачи?
- Чего не хватает в существующих решениях?

Определение принципов проектирования

- Дайте советы команде (например, в какой момент требуется более творческий подход или когда пользователи должны протестировать определенную функцию).
- Существуют ли ограничения и какие функции являются обязательными?
- Кого и в какой момент мы хотим привлечь в проект?

Определение связанных с решением сценариев

- Опишите желаемое будущее и концепцию.
- Опишите оправданные и выполнимые сценарии.

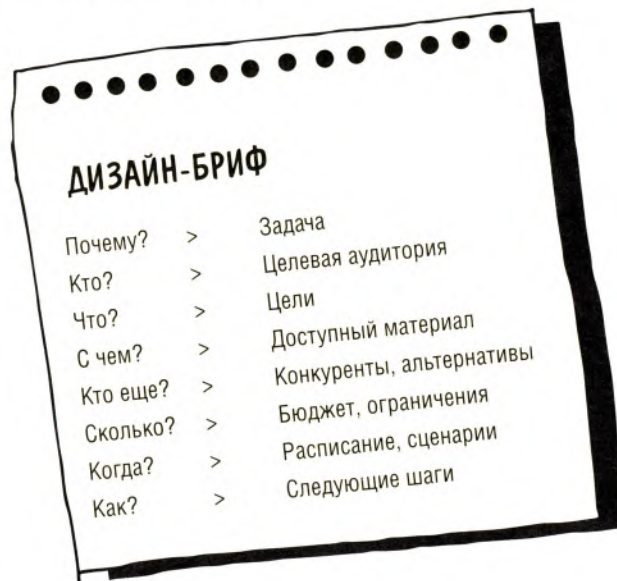
Определение следующих шагов и этапов

- За какой срок должно быть разработано решение?
- Проводятся ли совещания, на которых можно получить обратную связь?

Сведения о возможных сложностях реализации

- Кто должен участвовать на ранней стадии?
- Как поступать с предложениями радикальных решений и насколько велико желание идти на риск?

Дизайн-бриф — это структурированное представление проблемы.



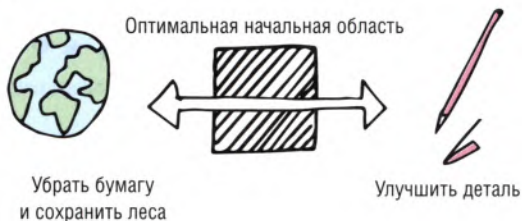


КАК МЫ МОЖЕМ...

начать работать с нечетко поставленной задачей?

Идеальной отправной точкой является момент выхода из зоны комфорта. Куда сложнее найти такую точку, взяв за основу постановку задачи. Команда зачастую не понимает: поставленные рамки то ли слишком широки, то ли чрезмерно сужены. В этом случае просто начните работу. Если проблема поставлена слишком узко, на первой же итерации ее можно расширить, а слишком общую формулировку никогда не поздно конкретизировать.

Мы хотим усовершенствовать колпачок шариковой ручки или мы хотим решить проблему с водой во всем мире?



Процедура состоит из трех шагов.

Шаг 1

Опишите пользователя в контексте поставленной задачи.

Определите реального пользователя и его потребности.

Проанализируйте созданную персону.

Шаг 2

Задайте уточняющие вопросы. Обсудите, ПОЧЕМУ, ЧТО и КАК.

Шаг 3

Исходя из этого сформулируйте свой вопрос.

Пример

Шаг 1. Кого это касается и какова центральная задача?

Лили проводит воркшоп по инновациям.



Шаг 2. Чего хочет достичь Лили?

Документировать результаты воркшопа.

Что?

Чего хочет достичь пользователь?

Отредактировать? Создать? Оценить?

Проанализировать?

Сохранить? Поделиться?



Почему?

Потому что результаты должны быть **доступны** остальным членам группы по всему миру.



Как?

Копирование?

Распознавание речи?

Распознавание текста?

Распознавание картинок?

Фотографирование?



Шаг 3. Исходя из этого, сформулируйте свой вопрос
Лили задает вопрос.

Как оцифровать мои заметки и поделиться ими?



Вопросы «почему» и «как» позволяют расширять и сужать творческие рамки.

Корректировка часто происходит в процессе мозгового штурма, особенно когда используются такие методы, как преобразование, комбинирование или даже минимизация.

Метод	Как мы можем решить проблему?	
Минимизация	Уменьшить?	Сократить существующее решение?
Максимизация	Развернуть?	Расширить существующее решение?
Перенос	Мысленно перенести в другую область?	Перенести решение из другой области на мою задачу?
Объединение	Объединить с другими задачами?	Скомбинировать несколько готовых решений?
Модификация/ адаптирование	Модифицировать?	Изменить существующее решение?
Замена/ инверсия	Поменять или инвертировать внутренний порядок?	Поменять или инвертировать порядок существующего решения?
Подстановка	Изменить частную задачу?	Заместить часть существующего решения?

Рассмотрим метод исключения или уменьшения на примере шариковой ручки BIC. При ее создании было убрано все лишнее. Остались только три незаменимые детали: стержень, корпус и крышечка. В таком виде этот продукт существует уже более 50 лет.

Осталось ли место для инноваций?

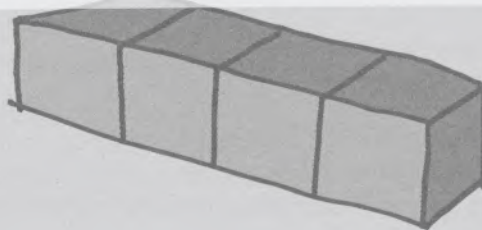
Конечно же да! Возможно, вы уже задавали себе вопрос, зачем нужно отверстие в крышечке. Изначально его не было. Оно появилось из-за маленьких детей, которые все тащат в рот. Если вдруг крышечка застрянет в дыхательном горле, через отверстие все равно пройдет достаточно воздуха. Поэтому уже более 24 лет все крышечки производятся с отверстием.



КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ:

определение задачи

- Вопросы «Почему?» и «Как мы можем?» нужны, чтобы понять суть задачи.
- Уточняйте тип задачи (сложная, плохо определенная, хорошо определенная) и выбирайте соответствующий подход к решению.
- У сложных задач первым делом ищите частные решения для частных случаев и совершенствуйте их на следующих итерациях.
- Если проблему невозможно понять сразу, начинайте работу с отдельными аспектами и постепенно добавляйте следующие компоненты решения.
- Пишите структурированный дизайн-бриф, чтобы команда и клиент одинаково понимали отправную точку.
- Используйте возможности поиска дизайнерских задач (например, изучение всей цепочки пользовательского опыта или изменение точки наблюдения).
- Начинайте с первой итерации, даже если идеальная начальная область пока не известна. Часто именно это позволяет лучше понять задачу.



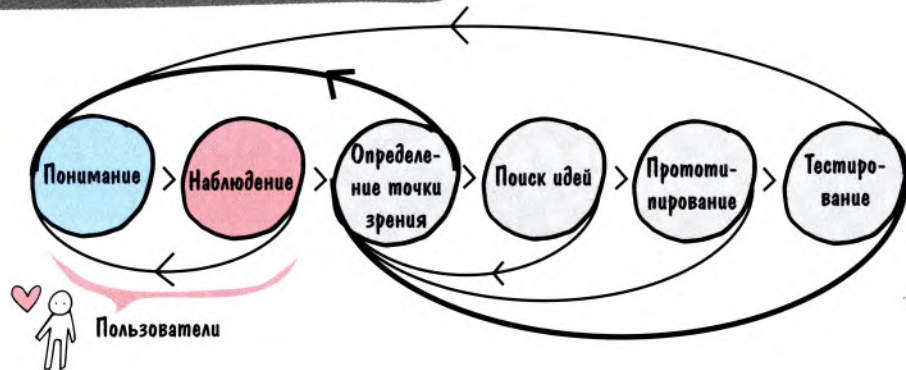
1.4. Как Выяснить потребности пользователя

У Прия новый инновационный проект. Ходят слухи, что интернет-гигант, в котором она работает, собирается заняться здоровьем пожилых людей. Прия практически ничего об этом не знает, так как лично ей до пенсии еще далеко. Проекты, которыми она занимается, отнимают много времени и не дают ознакомиться с новой темой. Ее коллеги — это в основном люди за 20. Другьям и знакомым в Цюрихе от 30 до 40, и даже ее родители до сих пор полноценно работают и не представляют себя в роли пенсионеров. А их собственные родители, которых могла бы расспросить Прия, к сожалению, уже умерли.

**Как узнать потребности, если на это нет времени?
Или лучше переформулируем так: как объяснить боссу, что мы сегодня не придем на работу?**

Прия знает, что для полноценного процесса дизайн-мышления не обойтись без личного контакта с потенциальными пользователями.

Поэтому пропустить этап поиска потребностей она не может. Ведь это значит исключить из процесса дизайн-мышления целую стадию. Четко отделить друг от друга фазы понимания, наблюдения и синтеза (определения точки зрения) невозможно, поэтому, проигнорировав поиск потребностей, мы уберем из цепочки по меньшей мере три звена.



Эти три шага имеют общую черту: непосредственный контакт с людьми, которые регулярно будут использовать наш продукт или сервис.

Разумеется, невозможно знать образ жизни всех тех, для кого ежедневно разрабатываются новые продукты. Если брать целевые группы проектов, которыми Лили как эксперт по поиску потребностей занималась последние четыре года, то чтобы опереться на личный опыт, ей пришлось бы перевоплотиться в старика, слабовидящего, воспитателя детского сада и даже нелегальную эмигрантку. А проект по оказанию паллиативной помощи привел бы ее на больничную койку. Ничего подобного у Лили не происходило.

Важно понимать, что мы не можем представлять людей, для которых разрабатывается инновация. И даже если мы попадаем в целевую аудиторию, собственный опыт и потребности следует рассматривать с большой осторожностью.

Самоанализ



Оценкой своих идей по улучшению качества продукта занимается и Петер. Когда в последний раз он наблюдал процесс применения продукта? Находился ли он хоть раз рядом с клиентом, когда у того возникла потребность воспользоваться новой функцией? Причем не в качестве реакции на просьбу Петера («Не хотели бы вы...»), а потому что клиент сам искал эту возможность.

Именно это дает представление о жизни пользователей и указывает, где скрыты глубокие и долгосрочные потребности.

Не зная чужой повседневной жизни, мы постоянно делаем предположения, на базе которых принимаем решения. В Швейцарии проживает около восьми миллионов человек. Если работающая сейчас в Цюрихе Прия скажет, что точно знает, как живут в маленькой деревне, то будет опираться на свой детский опыт, когда жила в такой же деревне в Индии. Разумеется, такой опыт дает информацию о некоторых аспектах деревенской жизни, но вряд ли он позволит создать инновацию, удовлетворяющую потребности сельских жителей современной Швейцарии.

Разумно предположить, что инновация может сработать, только если мы пропустили через себя потребности пользователей и досконально поняли их. Этого можно достичь, поставив себя на их место, особенно если мы видим ту часть их жизни, которую хотим улучшить.

Не будем перечислять инструменты для наблюдения за людьми. Конечно, они могут помочь, но при поиске потребностей куда важнее другой момент: понять, какие предположения мы сделали, и осознать их.

Многие менеджеры по инновациям работают над идеями без связи с реальными потребностями. Ответом на вопрос, как внедрение подобных идей улучшит повседневную жизнь пользователей, как правило, является пустой взгляд.

Таких менеджеров бесполезно просить понаблюдать за пользователями, они не понимают, куда смотреть и что слушать. Поэтому определение потребностей во многих компаниях считается глупой тратой времени и денег.

Многие консультанты по вопросам управления и инноваций полагаются на так называемые интервью с клиентами, которые заказываются институту маркетинговых исследований. Затем из этих интервью выбираются вещи, совпадающие с ранее услышанным и увиденным и вписывающиеся в нужную реальность. Нередко те, кто отвечает за принятие решений, считают, что поиск потребностей ставит под угрозу успех проекта.

Если отнестись к этому процессу с позиции чистого любопытства, окажется, что полученная информация может дать более ориентированные на человека решения.

При этом выяснится, что есть вещи, которые до сих пор не работают и, может, не сработают никогда, поэтому надо пристально следить за происходящим, чтобы инновация оказалась действительно востребованной.



Когда в последний раз мы оказывались на месте своего клиента?

Откуда мы знаем, с какими трудностями сталкиваются наши клиенты?

Что делает наших клиентов счастливыми?

Что вызвало вау-эффект при использовании нашего продукта?

Когда в последний раз мы пытались провести обычный день, как наш клиент? Пусть даже не целый день, а хотя бы час!



КАК МЫ МОЖЕМ...

освободиться от допущений при поиске потребностей?

Есть пара приемов, позволяющих избавиться от допущений. Тем, кто только начал поиск потребностей, рекомендуем упражнение, занимающее не более получаса. Максимальная эффективность достигается, если у вас будет оппонент, который начнет задавать сложные вопросы.

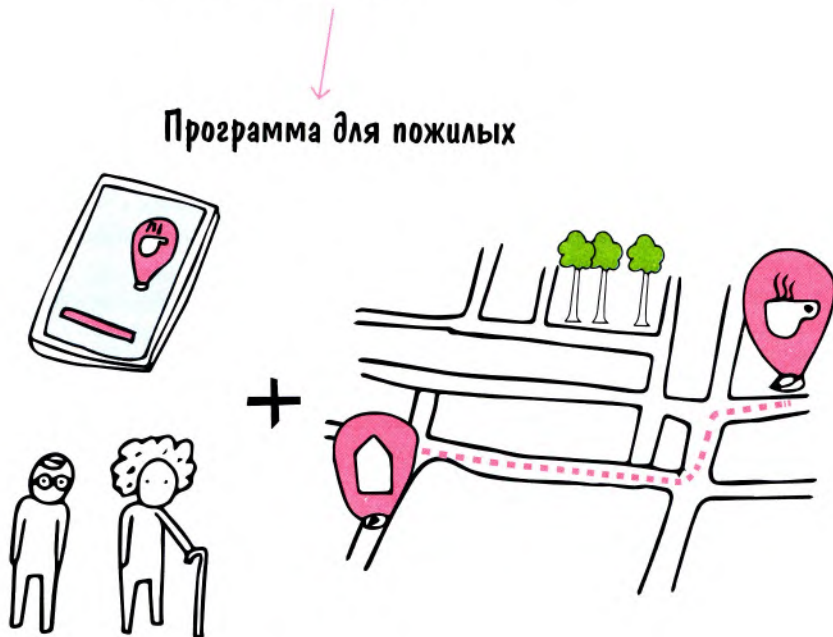
Метод показывает, как визуализировать предположения и гипотезы по поводу потребностей и как определить приоритетность критических допущений. Это создает отправную точку для целенаправленного и, следовательно, более успешного взаимодействия с пользователем.

Как только будет готов простой прототип, это означает, что фаза поиска идей закончилась и мы нашли потенциальное решение для удовлетворения рассматриваемой потребности. Прия использовала такое упражнение как подход к поиску решения в рамках своего проекта «Здоровье для пожилых».

1. Формулируем идею в одно предложение

Например: прогулки для пенсионеров-домоседов.

Затем визуализируем идею:



2. Высказываем предположения

Как известно, именно потребности становятся наилучшим стимулом. Они возникают из желания сделать возможным то, чего нет (в нашем примере — остаться здоровым), или избавиться от чего-то ненужного (например, потерять вес). В дизайн-мышлении потребности часто рассматриваются как то, ЧЕГО хочет достичь человек. При этом мы сознательно отходим от мышления, ориентированного на решение, то есть от вопроса КАК.

Выявить предположения о нуждах помогут следующие вопросы:

- Что хочет получить пользователь?
- Что мотивирует его использовать нашу идею?
- Что ему мешает воспользоваться нашей идеей?

Возможные ответы:

1. Домоседы хотят физической активности (потребность) для предотвращения хронических заболеваний (потребность).
2. У пенсионеров нет режима дня (повод) для упражнений на регулярной основе (потребность).
3. Пожилые хотят чувствовать себя здоровыми (потребность), чтобы ходить на экскурсии с внуками.
4. Пожилые испытывают дискомфорт (эмоциональное состояние/блок), занимаясь в зале вместе с молодыми.

Запишите каждое предположение на стикер.

Наклейте стикеры на сетку из шага 5.

3. Выявляем основные допущения

Потратьте несколько минут, чтобы обдумать предположения о потребностях.

Что это даст? Возможно, придется признать, что на самом деле мы исходили из нужд будущей инновации. И всю конструкцию следует пересмотреть и адаптировать к реальным условиям.

Упражнение показывает, что на этом этапе мы достоверно не знаем, нуждаются ли потенциальные пользователи в нашей инновации в их повседневной жизни.

Возможно, предложенное решение сочла полезным пара дружелюбно настроенных к нам коллег. Было бы здорово понять, сталкиваются ли их бабушки и дедушки с подобными проблемами в жизни. Это приблизит нас к пользователю. Но нужно помнить, что это по-прежнему будет областью допущений.

Проверять истинность этих допущений лучше вне рабочего коллектива. Опрашивать следует совершенно посторонних людей, которые не будут позитивно реагировать на идеи только потому, что им симпатичны лично мы, или потому, что они не хотят снизить наш энтузиазм.



4. Готовность к случайным встречам

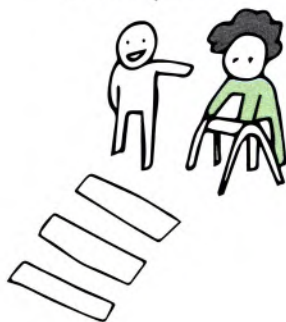
О чем можно спросить представителей целевой аудитории, случайно столкнувшись с ними на улице? Нужно серьезно подумать, с каким вопросом мы подойдем к человеку, от которого хотим услышать рассказ о его повседневной жизни. К примеру, Прия должна понять, где и когда она может встретить пенсионеров, занимающихся своими обычными делами (в магазине, в путешествии, в поезде, на автобусной остановке и т. п.).

К счастью, Прие не требуется отдельно выделять время на поиск потребностей. Это можно делать в процессе повседневной деятельности.

Что же такое поиск потребностей на самом деле?

Чтобы увидеть собственные идеи под другим углом, нужно выйти из зоны комфорта и начать разговаривать с людьми. А главное — сохранять любопытство, постепенно наращивая свою осведомленность.

Я могу помочь?



5. Первым делом проверяются основные предположения

Нужно понять, о каких предположениях мы знаем меньше всего, а какие наиболее существенны для нашей идеи. Они и рассматриваются в первую очередь.

Если им не найдется подтверждения в реальности, значит, придуманное решение — воздушный замок. И чем быстрее это выяснится, тем лучше. Ведь в результате мы сможем сэкономить деньги, время и энергию. И использовать освободившиеся ресурсы для поиска другой рыночной возможности.

Анализ важных предположений можно представить в виде четырех квадратов. По осям откладываются категории «случайный» — «убедительный» и «знающий» — «некомпетентный».

Воздушный замок?



ОБЗОР
КЛЮЧЕВЫХ
ПРЕДПОЛОЖЕНИЙ





КАК МЫ МОЖЕМ...

расспросить людей об их нуждах?

У интервью есть логическая последовательность. Рекомендуем планировать его заранее. Должная подготовка позволяет чувствовать себя спокойно и помогает завоевать доверие собеседника. Вот типичная схема:

1. Введение

Первым делом нужно представиться и объяснить причину вопросов и ход будущего интервью. Подчеркните, что не существует «правильных» и «неправильных» ответов. Кроме того, обязательно спросите разрешения на запись (видео, фото или аудио). Важно создать комфортную атмосферу. Респондент должен чувствовать, как его ценят, и должен понять, насколько ценны его знания и опыт.

2. Начало

В качестве отправной точки для разговора о проблеме можно попросить респондента рассказать о себе. Задайте общий и открытый вопрос по теме и в зависимости от ответа выбирайте уточняющие вопросы.

3. Создание привязки

Попытайтесь найти пример из недавнего прошлого, который респондент хорошо помнит. Это позволит ближе подойти к теме. Может оказаться, что пример не полностью описывает проблему или опыт респондента. Укрепляйте доверие, объясняя, насколько важна и полезна рассказываемая информация. Если проблема освещена недостаточно глубоко, просите респондента рассказать больше историй из его опыта.

4. Большое путешествие

Затрагивайте другие важные темы и ищите противоречия. По возможности досконально анализируйте детали. Это касается как осязаемых, так и эмоциональных фактов. Наша цель — добраться до скрытых вещей. Если человек нам доверяет, он может открыться и поделиться потрясающими историями, которые он бы не рассказал при других условиях.

5. Обдумывание

Сделайте паузу и закончите интервью. Обязательно поблагодарите респондента и кратко перескажите ключевые, с вашей точки зрения, моменты. Респондент в этот момент часто добавляет важные сведения, указывает на несоответствия и подчеркивает ключевые пункты. После этого при необходимости можно задать вопрос «почему» и попытаться копнуть глубже. Но можно перейти и на более общий уровень, чтобы обсудить объяснения и выдвинутые теории.

6. Завершение

Не выключайте диктофон сразу! Самое интересное часто говорят в конце, поэтому оставьте еще немного времени. Снова поблагодарите респондента за разговор, потраченное время и появившиеся благодаря ему идеи. Дайте ему возможность задать вопросы. После этого нужно проанализировать интервью, выписав самые важные находки, касающиеся как информации, так и подхода.



СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Открытые вопросы при поиске потребностей

Большинство людей стесняется подходить к незнакомцам с вопросами. Вот ситуация, знакомая многим.

На трамвайной остановке рядом с Прией откровенно скучает в ожидании трамвая пожилая женщина. В голове у Прии моментально появляются мысли о том, что по многим причинам поиск потребностей не имеет никакой ценности. И что завтра она, скорее всего, встретит на этой же остановке другую даму подходящего возраста. Это совершенно естественные чувства. Практически любой человек испытывает смущение, когда ему нужно заговорить с незнакомцем. Но чем на самом деле это грозит? Ведь Прия просто интересуется жизнью других людей, чтобы проверить свои предположения и приблизить их к реальности.

Прия набирается храбрости, чтобы подойти к пожилой женщине. Но как начать разговор?

Вопросы нужно задавать так, чтобы пожилая женщина рассказала о себе и о том, какие физические упражнения она делает. Для таких случаев имеет смысл заранее составить карту вопросов. Почему не использовать опросный лист, как, к примеру, делают в отделе стратегического консультирования? Такой лист имеет линейную структуру. А в обычном разговоре никто не отвечает линейно. Карта помогает визуализировать набор тем, помогающих ориентироваться в интервью.

Питание

- Изменения
- Ритм

Пожилые

Жизнь в старости

- Что меняется?
- Что сложно?

Быть счастливым

- Важность

Спорт в старости

- Мотивация

Карта Прии содержит вопрос: что мотивирует пожилую даму заниматься спортом? И еще: какие упражнения ее вдохновляют? Что ей нужно, чтобы чувствовать себя счастливой?

Когда пожилая женщина начнет рассказ о своей жизни, Прия следует быть очень внимательной. Важную информацию лучше записывать. Это создает у респондента ощущение, что сообщаемые им сведения действительно ценят.

Прия поступает совершенно правильно, записывая дословно: «Мне нравится делать утреннюю зарядку, потому что это меня морально стимулирует». Если записать только ключевые слова, потом придется восстанавливать сказанное по памяти или даже придумывать контекст. Ответы разных респондентов постфактум сравниваются с целью определить сходные элементы и различия и добавить их к образу персоны, придавая ему достоверность.

После каждого интервью следует ответить на ключевые вопросы:

- Какова самая большая проблема респондента?
- Какая потребность скрывается за этой проблемой?
- Какая инновация облегчит повседневную жизнь этого человека?

В результате возникают так называемые идеи, порожденные ситуацией. Мы воплощаем мысли, возникшие в процессе поиска нужд. Имеет смысл также записывать дополнительные вопросы, появляющиеся во время исследования при попадании в различные ситуации (например, правда ли, что у пожилых людей, живущих в сельской местности, физическая активность выше). Это обогащает карту вопросов и расширяет рамки исследования.

Интервью, направленное на выявление потребностей, должно состоять из открытых вопросов. Вот список, который поможет подготовиться.



Отслеживание поведения

- «Почему вы улыбаетесь, когда это говорите?»
- «Как случилось, что...?» / «Кто вас этому научил?»
- «Откуда вы знаете, как это работает?»
- «Что работает?» / «Что не работает?»



Внесение ясности

- «Что именно вы подразумеваете под...?»
- «Как бы вы описали это собственными словами?»

Активное изучение

- «Вы говорите, что это сложно. Что именно было/остается сложным для вас?»
- «Сложная задача. Почему она для вас сложна?»



Вопросы о последовательности событий (день/неделя/период жизни)

- «Ваше первое воспоминание о...»
- «Что происходило до/после?»
- «Как вы это делали раньше?»
- «Когда в первый/последний раз вы...?»



Просьба привести пример

- «Последнее скачанное вами приложение»
- «С кем вы это обсуждали?»



Выявление исключений

- «Когда это не сработало?»
- «У вас были проблемы с... раньше?»



Выявление связей и отношений

- «Как вы общаетесь с...?»
- «От кого вы это услышали?»
- «Кто вам в этом помог?»
- «Как вы услышали об этом?»



Информирование неспециалистов

- «Что бы вы сказали, если бы это было нужно объяснить иностранному студенту?»
- «Как бы вы объяснили это своим бабушке и дедушке?»
- «Как бы вы описали это маленькому ребенку?»

Сравнение процессов

- «В чем разница между вашим домом и домом вашего друга?»
- «Чем отличается выполнение этого действия в дороге и дома?»

Представление о будущем

- «Как вы думаете, как вы будете это делать в 2030 году?»
(Что, если бы это было возможным уже сегодня?)



СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Привлечение к инновациям ведущих пользователей

Определить будущие потребности помогают наблюдения и опросы ведущих пользователей. Такие пользователи служат альтернативным источником информации о потребностях, а их опыт можно применить, чтобы почувствовать себя ими.

Термин «ведущий пользователь» придумал Эрик фон Хиппель. Так он называл пользователей, у которых потребности возникают еще до появления нужного товара на массовом рынке и которые надеются путем удовлетворения этих потребностей получить особенную выгоду и конкурентные преимущества. Ведущие пользователи сами придумали множество инноваций. Например, горный велосипед, гиперссылки во Всемирной паутине и дышащую обувь. У таких пользователей сильно стремление решать имеющиеся проблемы. Это стимулирует их придумывать новые вещи, которые они реализуют в виде промежуточных решений или прототипов.

Вот простой способ привлечения ведущих пользователей

Шаг 1. Определение потребностей и тенденций

- Поиск во вторичных источниках (исследователи будущего, отчеты, поиск новых трендов и т. п.) сведений о зарождающихся трендах, направлениях исследований, экспертах рынка и экспертах по технологиям.
- Определение зарождающихся трендов и будущих потребностей на ранних этапах.

Шаг 2. Поиск ведущих пользователей и экспертов

- Поиск среди целевой аудитории ведущих пользователей и экспертов.
- Ищем аналогичные рынки, абстрагируясь от собственных вопросов и тем и преобразуя их.

Шаг 3. Разработка концепций решения

- На воркшопе с ведущими пользователями, экспертами и техническими специалистами зачатки идей превращаются в мощные инновационные концепции.
- Нужно привлекать ведущих пользователей к разработке и созданию прототипов.

ВЕДУЩИЙ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ

Ко-дизайн



Лили прочитала книгу Джеффри Мура «Пересечение пропасти». Теперь, выбирая ведущих пользователей и адаптируя решение к их потребностям, она понимает, что, скорее всего, между потребностями ведущих пользователей, ранних пользователей и раннего большинства существует некий разрыв. Поэтому на семинарах она пытается выяснять, что нужно «нормальным» пользователям. Ведь при поиске окончательного решения важно не забывать про потребности раннего большинства.

Петер участвовал в проектах, которые фокусировались на нуждах ведущих пользователей. Появившийся в итоге продукт неофициально стал называться «белый слон». Подобные проекты крайне рискованны, вероятность их реализации невысока, а свернуть их сложно. К сожалению, крайне вероятна ситуация, когда для решений, которые сочли интересными многие ведущие пользователи, не найдется достаточного количества конечных потребителей.



Корона СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Способ копнуть еще глубже

Чтобы понять внутреннее состояние пользователя, нужно развить у себя способности к эмпатии. Для этого существуют различные методы и инструменты. Следует подчеркнуть, что для распознавания истинных потребностей пользователей очень важен правильный настрой. Вот в чем он заключается.

Забываем про собственный опыт.
Отбросьте свои проблемы и желания!



Мы помним о противоречиях между тем, что говорит респондент, и тем, что он делает.



Я не могу ходить на ходулях!

Мы ищем обходные пути, средства защиты и быстрое решение проблем наших пользователей.



Копаем глубже

Наша цель — заглянуть за кулисы.
Поэтому при поиске реальных потребностей копайте глубже!



Мы внимательно слушаем личные истории респондентов и рассказы об их опыте.



Мы различаем потребности и решения.
Если у нас уже есть решение, мы находим соответствующую проблему и потребность!



СОВЕТ ЭКСПЕРТА

6 уточняющих вопросов

Вы уже видели, что во время дивергентной фазы уточняющие вопросы дают как базовое представление, так и более глубокое понимание. Они помогают получить дополнительную информацию и лучше понять проблему или ситуацию.



Уточняющие вопросы особенно важны на первых фазах процесса дизайн-мышления.

Они помогают сделать нужные наблюдения и понять эмоции и мотивы. Кроме того, это возможность проанализировать и пристально изучить уже имеющуюся информацию.

Что?	Кто?	Почему?	Где?	Когда?	Как?
В чем состоит проблема?	Кто вовлечен?	Почему проблема важна?	Где появилась проблема?	Когда началась проблема?	Как проблема может стать возможностью?
Что мы хотим узнать?	Кого затрагивает ситуация?	Почему это происходит?	Где это уже решалось?	Когда люди хотят видеть результаты?	Как это можно решить?
Что за предположения анализируются?	Кто решает?	Почему проблема еще не решена?	Где существуют похожие ситуации?	Когда можно начать проект?	Как уже пытались решить проблему?

1. Создайте набор уточняющих вопросов.
2. Создайте список возможных подвопросов.
3. Попробуйте ответить на все уточняющие вопросы.
4. Если в контексте проблемы какой-то уточняющий вопрос не имеет смысла, пропустите его.
5. Если уточняющие вопросы задавались пользователю в процессе поиска проблемы, попробуйте копнуть глубже с помощью направляющих и повторяющихся вопросов.
6. Попробуйте на каждый вопрос получить несколько ответов. Особый интерес представляют противоречивые ответы. Изучите их подробно вместе с пользователем.
7. Ответы оценивайте только в самом конце и сортируйте по релевантности.



КАК МЫ МОЖЕМ...

подумать о собственном поведении и допущениях?

Обдумайте то, что услышали и увидели, а также то, как себя вели. Это помогает процессу непрерывного совершенствования.

Процесс размышления делится на три этапа.

Этап 1: проанализируйте пользователя и потребность. Какие из полученных сведений имеют отношение к проекту?

Ответьте на следующие вопросы:

- Как люди действуют и думают в обычной жизни?
- Что делается не так, как мы представляли?
- Что нас удивляет (моменты озарений)?
- Есть ли потребность, которую стоит удовлетворить?

Этап 2: верно ли наше решение?

На втором этапе мы проверяем, верно ли найденное решение. Не нужно ли внести в идею изменения, чтобы она заработала в обычной жизни? Что мы предпочли бы поменять?

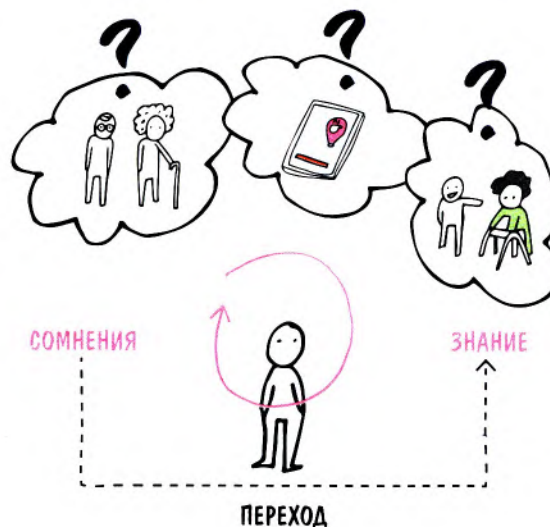
К примеру, Прия быстро обнаружила, что ее видение расширилось после опроса респондентов и анализа полученных ответов.

Теперь аргументы Прии основываются не на предположениях, а на результатах наблюдений и собранной информации. Она четко представляет, как чувствуют себя пожилые люди, мечтающие о здоровой жизни.

После изучения темы с более широкой перспективы можно вернуться к генерации идей и на основе взаимодействия с потенциальными пользователями видоизменить исходное решение. На новом витке цикла можно как усовершенствовать существующую идею, так и построить новый прототип.

Этап 3: правилен ли наш подход и выбранные вопросы?

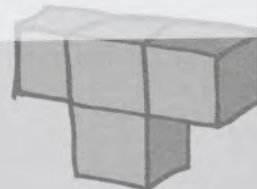
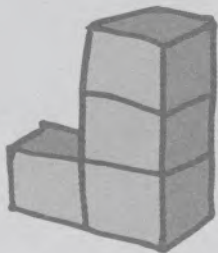
В заключение проверяем, насколько правильным оказался выбранный подход. Верно ли были сформулированы вопросы? Пригодилась ли впоследствии собранная документация? Это позволяет понять, что было сделано хорошо, куда нужно внести улучшения и какие вещи имеет смысл попробовать.



КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ:

Выявление потребностей

- Найдите персону в реальной жизни и возьмите у нее интервью.
- Забудьте всё, о чем думали по поводу продукта или сервиса, и сфокусируйтесь на поведении пользователя.
- В разговоре с потенциальным пользователем внимательно слушайте и наблюдайте.
- Точно документируйте наблюдения, чтобы можно было скорректировать сделанные допущения.
- Встаньте на место пользователя; побудьте с ним целый день.
- Ищите выбивающихся из общей картины пользователей: например, это могут быть те, кто усердно занимается спортом даже в глубокой старости.
- Все время интересуйтесь опытом пользователей и проявляйте интерес к их нуждам.
- Готовьтесь к интервью по выявлению потребностей. Создавайте карту вопросов.
- Задавайте много уточняющих вопросов и обращайтесь внимание на противоречия в ответах. Пользуйтесь методом шести уточняющих вопросов.
- Важные вещи можно услышать даже после завершения интервью.
- Для определения будущих потребностей привлекайте ведущих пользователей, при этом важно правильно отобрать целевую группу.
- Старайтесь заглянуть за кулисы, копайте глубже и комбинируйте различные методы, например привлечение необычных пользователей или экспертов.



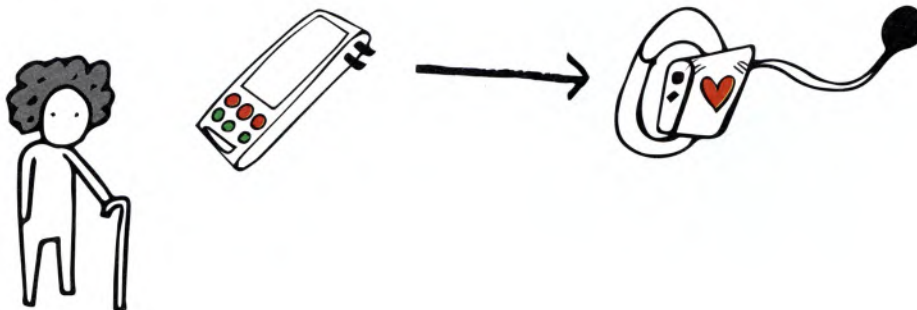
1.5. Как развить эмпатию к пользователям

В процессе поиска потребностей, связанных с темой «Здоровье пожилых людей», Прия поняла важность эмпатии по отношению к целевой группе. Эмпатией называется способность и желание распознавать и понимать мысли, эмоции, мотивы и личностные особенности другого человека. Дизайн-мышление по определению является эмпатичным, жизнеутверждающим и творческим способом работы над формированием будущего. Если мы посмотрим на то, что предлагает пожилым рынок, то часто не обнаружим ни сочувствия, ни оптимистических базовых установок. Пенсионеры не хотят, чтобы их называли поколением 65+ или людьми в лучшем возрасте. Они не хотят бронировать в интернете путешествия для пожилых и получать приглашения на «упражнения для стариков». Они не интересуются болезнями, а предпочитают оставаться здоровыми и активными. Часто они чувствуют себя лет на пятнадцать моложе фактического возраста. Если вы не хотите делать одни и те же ошибки, заканчивающиеся провалом на рынке, то на первое место должна выйти эмпатия по отношению к пользователям.



Как научиться чувствовать пользователя?

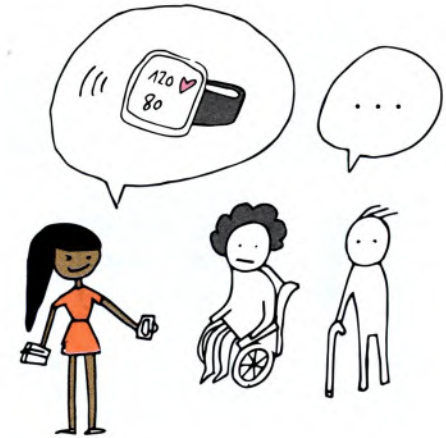
Прия разработала прототип смартфона для пожилых. Простой интерфейс к аппарату измерения давления. Прототип под названием ImedHeinz вышел немного громоздким из-за больших кнопок и аналогового экрана. Его корпус напоминает популярные в 1980-х карманные калькуляторы.



Для тестирования Прия пришла в дом престарелых «Тенистые сосны», где встретила Анну. В свои семьдесят Анна пребывает в здравом уме, но из-за паралича прикована к инвалидному креслу. Прия показала ей свой прототип смартфона ImedHeinz и получила в ответ полный ужаса взгляд. Не вызвали энтузиазма и бодрые пояснения Прии, как быстро смартфон получает данные с аппарата измерения давления.

Это спустило Прию на землю, она откинулась в кресле и начала наблюдать за другими жильцами дома. Вот Ричард играет в шахматы на своем планшете; Элизабет обменивается сообщениями на iPhone со своим внуком в Нью-Йорке по WhatsApp. В этот момент Анна взяла Прию за руку и сказала, что она тоже большой фанат этих телефонов и ждет, когда ей доставят новый, позолоченный iPhone, подходящий к ее серьгам.

За это утро Прия многому научилась. Как видите, основным условием для понимания нужд пользователей должна быть непосредственная близость к ним (в нашем случае к пожилым людям), готовность с ними взаимодействовать и желание посмотреть на мир их глазами. Требуется смелость и сила, чтобы отступить от известных стандартов и взглядов на мир, но без этого у вас вряд ли получится решить поставленную задачу.





КАК МЫ МОЖЕМ...

ощущать, понимать и чувствовать себя на месте клиента?

1

ПОНЯТЬ, НА КАКОМ
ЯЗЫКЕ ГОВОРIT
КЛИЕНТ

Причина непонимания в том, что мы все разные. Люди думают и действуют по-разному, в зависимости от социального происхождения, стиля жизни, ценностей и контекста. Только с самого начала осознавая все эти нюансы, можно получить представление о жизни наших пользователей, которое станет краеугольным камнем успешной инновации.

Как лучше понять язык клиента?

Нужно активно слушать и обязательно уточнять значения не совсем понятных терминов. К примеру, что подразумевает человек, говоря о «ресурсах»? Это слово может относиться ко времени, материалам или даже к людям. Понять, что именно имеет в виду собеседник, можно, только задав ему уточняющие вопросы.

Столкновение с нарочитой театральностью — самое время копнуть глубже. Если собеседник говорит о «невероятно захватывающей ситуации», одновременно закатывая глаза, что это значит? Обязательно нужно спросить, в чем причина такой телесной реакции. Опыт показывает, что если понять язык и личность клиента, то можно лучше понять его потребности.

2

ПОЗНАКОМИТЬСЯ
С МИРОМ КЛИЕНТА

Бесконечные размышления о повседневной жизни пользователей лучше заменить практическим опытом. Именно такая попытка перевоплощения позволит выявить важные факты, которые могут послужить отправной точкой для инновации. Но всегда следует помнить, что чужой опыт невозможно воспроизвести целиком.

Как познакомиться с миром клиента?

Чтобы узнать о потребностях, нужно встать на позицию пользователя. Для этого нужна эмпатия. А вот собственные шаблоны мышления и принципы только мешают. С помощью эмпатии можно посмотреть на мир глазами людей, которые будут каждый день пользоваться нашим продуктом или сервисом.



3

БЫТЬ
ОБЪЕКТИВНЫМ



Никто не хочет задавать наивные вопросы и выглядеть как неопытный юнец. Но зачастую именно это позволяет приоткрыть дверь в мир пользователя. Не нужно бояться, так как наивных вопросов на самом деле не бывает.

Как сохранить объективность?

Вопросы нужно задавать непредвзято, как можно дальше откладывая в сторону свой личный опыт и ценности.

Лучше всего представить, что мы инопланетяне — у нас совсем другая жизнь, и все кажется новым и необъяснимым. Мы стараемся задавать вопросы беспристрастно. Это позволит по-новому взглянуть на мир пользователей и на их поведение. Высказывания респондентов станут более разнообразными, ведь они не будут чувствовать угрозу. Более того, опыт показывает, что любопытство мотивирует потенциальных пользователей рассказывать нам еще больше.

СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Осознанность как основа эмпатии

Осознанность заложена в нас, но ей часто мешает стремление к многозадачности. Целенаправленно сфокусировав внимание, можно увеличить точность восприятия и степень присутствия. Эмпатия возникает, когда мы концентрируемся на настоящем моменте, действуем все свои чувства и воспринимаем ситуацию непредвзято. Именно осознанность лежит в основе расширенных когнитивных навыков. Она является жизненно важным аспектом дизайн-мышления и способствует развитию творческого потенциала и эмоционального интеллекта. Вещи, которыми мы занимаемся с энтузиазмом и вниманием, лучше усваиваются.

Заполненный разум или осознанность?



Почему нам сложно проявлять эмпатию?

Кажется, общество теряет способность к эмпатии. Возможно, это связано с ориентированностью на результат и постоянным стремлением к самосовершенствованию. Если собеседник кажется странным или если мы уже сделали выводы и поместили его в какую-то категорию, сложно заставить себя сопереживать ему. На способность к эмпатии влияют и такие факторы, как повседневные стрессы, гонка за успехом, спешка, усталость, а также гнев, ярость и страх.

За этими эмоциями обычно скрываются неудовлетворенные потребности, бессознательные убеждения, предрассудки и стереотипы. Они снижают желание ставить себя на место другого и блокируют способность к эмпатии.

Осознанность как ключ к эмпатии

1. Не бойтесь менять точку зрения: наблюдайте мир с разных сторон.
2. Уделяйте пристальное внимание теме: спрашивайте, уточняйте, конкретизируйте.
3. Слушайте внимательно и активно: показывайте это взглядами, жестами и выражением лица.
4. Думайте над своим поведением: какое впечатление вы производите на людей?
5. Читайте сигналы: что говорят выражение лица, жесты и голос вашего собеседника?
6. Сомневайтесь в своей готовности к эмпатии: нет ли в ваших словах предубеждения?
7. Задавайте открытые вопросы: как могло бы выглядеть будущее?
8. Выявляйте чувства и потребности: как вы себя сегодня чувствуете?
9. Выражайте собственные чувства и потребности: «Я хотел бы...»
10. Сопереживайте: «Как я могу помочь?»

Типы эмпатии

Как и всё в нашей жизни, эмпатию можно разделить на типы. Возможно, вы уже слышали термины «эмоциональный интеллект» и «эмоциональная эмпатия». Эти вещи приобретают все большую важность в самых разных сферах, будь то дизайн продуктов, управление персоналом или человеческие взаимоотношения. Речь идет о способности воспринимать эмоции других людей и адекватно на них реагировать. Если когнитивная эмпатия позволяет распознавать чувства других людей, то эмоциональная эмпатия дает возможность их ощутить. В самом сильном проявлении мы начинаем психически или физически страдать вместе с другим человеком.

Как жезл оратора помогает развивать эмпатию и внимательность?

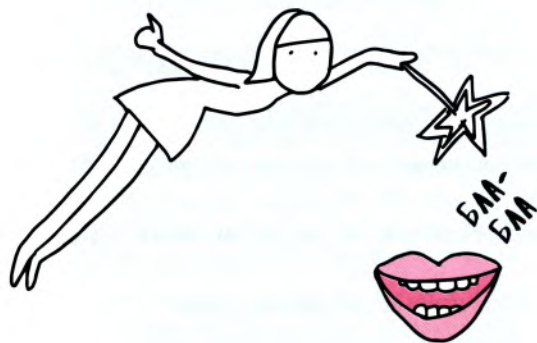
Идея ораторского жезла позаимствована у североамериканских индейцев. Этот жезл вручается одному из участников собрания, и он объясняет свою точку зрения, пока не почувствует, что остальные его поняли. Группа слушает его в тишине, хотя можно задавать вопросы, позволяющие проверить правильность своего понимания.

Зачем нужен жезл оратора?

Жезл способствует развитию эмпатии, потому что группа, которая молча слушает выступление, дает ощущение, что говорящего понимают. Это приводит к важным преимуществам:

- люди совершенствуют умение слушать друг друга;
- когда человека понимают, повышается его готовность идти на компромисс;
- стимулируется способность смотреть на вещи с разных сторон;
- у каждого появляется шанс выступить и полностью высказаться;
- в каждый момент времени говорит только один человек, что улучшает понимание.

При использовании этой техники время собрания увеличивается, но одновременно улучшается и понимание друг друга.





СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Эмпатия в UX-дизайне и цифровой среде

В цифровой среде появилось средство, позволяющее связать контекст с эмоциями. Можно обозначать такие эмоциональные состояния, как любовь, веселье, радость, удивление, печаль и гнев. Пионером стал Facebook, где кроме всем известной кнопки Like появилось еще пять кнопок для выражения различных эмоций. Сердечко позволяет выразить любовь, улыбающаяся рожица предназначена для смешных материалов, а смайлик с широко открытыми глазами показывает удивление. Два последних смайлика суровым взглядом покрасневшего лица и плачем выражают гнев и печаль.

Кнопки выражения эмпатии



Благодаря этим эмодзи можно более полно анализировать содержимое страниц. До этого на сайтах, предлагающих товары и услуги, массово появлялась кнопка Like. Она давала двоичную информацию (нравится/не нравится), но этого хватало для более глубокого понимания поведения и предпочтений пользователей. Дополнительные кнопки выражения эмоций позволяют провести подробный анализ. В области UX-дизайна, то есть дизайна взаимодействия с пользователем, у эмодзи есть еще одно преимущество. Когда комментировать материал слишком обременительно, он остается неоцененным. Кликнуть эмодзи легко не только на мобильном устройстве, но даже на умных часах, что увеличивает количество откликов на материал. На первый план выходит простота взаимодействия!

Как простота влияет на пользователей?

До 2012 года на сайтах знакомств были обычные таблицы, заполненные аватарами пользователей. Но для поколения Y такой вариант компоновки недостаточно гибок, эффективен и автономен. Движения пальцем по экрану вправо и влево (свайпы) коренным образом изменили пользовательский интерфейс. Разработчики Tinder изначально задавались вопросом, стоит ли создавать еще один сервис в сегменте с жесточайшей конкуренцией. Их идея возникла благодаря жалобам пользователей других сайтов знакомств. Потребности таких пользователей и послужили основой проекта и реализованных в нем функций.

Концепция Tinder концентрируется вокруг опыта мобильных пользователей. Поэтому убрано большинство традиционных функций, а варианты взаимодействия сведены к минимуму.



Вот три ключевых свойства эмпатии в UX-дизайне на примере приложения Tinder.

1. Личные связи

Автономный UX обеспечивает простоту взаимодействий. Приложением можно пользоваться где угодно. На одной странице только одно фото. На него можно нажать и получить дополнительные сведения о потенциальном совпадении.

2. Мотивация

Совпадение возникает только при интересе с обеих сторон, что моментально дает ощущение счастья. Это оказывает сильное стимулирующее воздействие и обеспечивает долговременную лояльность (метод крючка, раздел 1.1).

3. Доверие

Функция чата укрепляет доверие пользователей к приложению. Виртуальное общение легко превратить в реальную встречу.

Хороший UX-дизайнер должен знать, как группы пользователей взаимодействуют с конкретными технологиями и почему они их используют. Но для адекватной реакции на эмоции пользователей куда важнее эмпатия. Перед разработкой продукта нужно пообщаться с пользователями в социальных сетях и в реальной жизни, чтобы точно узнать, как они себя ведут и что им нужно.

Как любовь к продукту помогает завоевать пользователей?

Сайт Lingscars.com, наверное, можно назвать антиподом простоты. Линг Валентин живет ради автомобилей, обеспечения доступного лизинга и главное — ради своих клиентов. Она начала свое дело в 2000 году, когда поняла, что способна управлять бизнесом лучше мужа. Ее успех базируется на формировании эмоционального отношения. Крупные лизинговые компании не могут предложить своим клиентам подобных впечатлений. Линг же смогла этого достичь, нарушив все правила дизайнера. Ее сайт бьет по глазам яркими цветами, разнообразием шрифтов и уникальной графикой. Все это ежемесячно привлекает сотни тысяч новых пользователей. Британское издание Management Today описало Lingscars.com как «самый загроможденный сайт на свете». Линг получила награду за самый уродливый сайт всех времен и народов и за самое большое число посетителей. Она участвует в различных шоу и присутствует в блогах и социальных сетях.

Фирма преуспевает за счет вирусного маркетинга и рекомендаций, которые дают довольные клиенты. Линг обращается к ним напрямую. Ее китайский военный грузовик с большой ракетой и рекламой компании привлекает внимание множества водителей. Этот простой и рентабельный маркетинг позволяет предлагать клиентам привлекательные условия. И клиенты ее просто обожают.

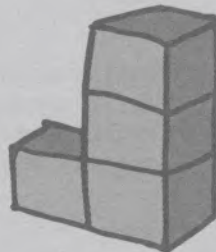
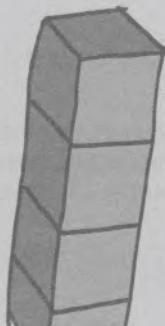
Разумеется, следует учитывать культурные различия в восприятии дизайна и в особенностях применения дизайн-мышления.



КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ:

развитие эмпатии

- Старайтесь понять потребности и жизненный опыт потенциальных пользователей.
- Наблюдайте за потенциальными пользователями в естественной среде.
- Действуйте как инопланетянин, который впервые оказался на чужой планете.
- Учитесь осознавать собственные желания. Это, в свою очередь, позволит лучше понять чужие потребности.
- Без внимательного слушания невозможно ощутить эмпатию. Обращайте внимание на язык тела (невербальная коммуникация) и, если он противоречит тому, что человек говорит, задавайте вопросы.
- Эмоции к информационным материалам в Сети выражаются при помощи эмодзи.
- Эмодзи позволяют делать выводы об эмоциональном отношении к статьям, товарам и услугам.
- Повышайте удобство работы, ставя себя на место пользователей.
- Убедитесь, что все, кто участвует в разработке, уже активно работают с пожеланиями пользователей.
- Учитывайте культурный контекст, так как он сильно влияет на восприятие предложения.



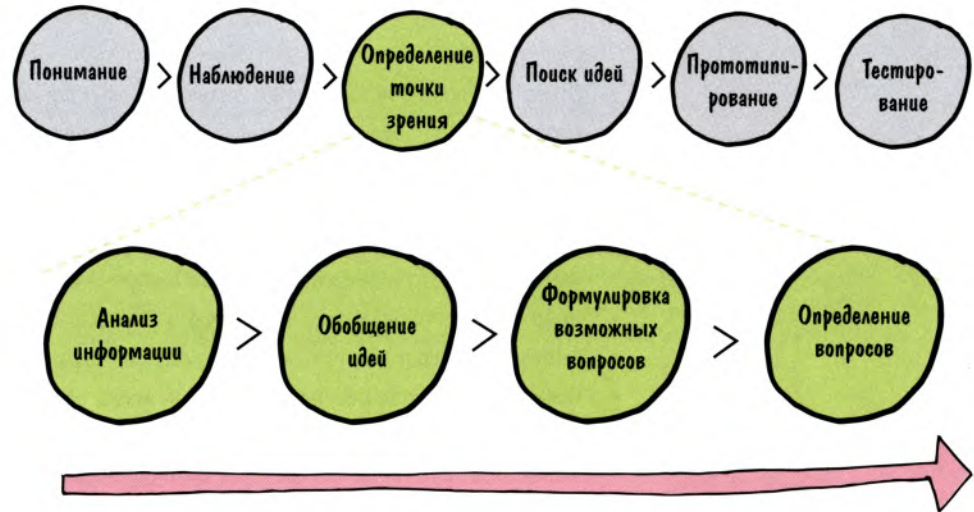
1.6. Выбор точки зрения

В разделе 1.2 упоминалось, что сложнее всего определить точку зрения (мы будем обозначать ее аббревиатурой PoV, от английского point of view). Рассмотрим инструменты и методы, упрощающие этот процесс.

Петеру, Лили и Марку часто приходится искать решения, подходящие множеству самых разных пользователей. В таких случаях угол рассмотрения проблемы должен составлять 360°.

Важным элементом подготовки к поиску идей является эмпатия по отношению к потенциальным пользователям. Она не дает забыть о существующих ограничениях. Эмпатия позволяет не только корректно выбирать группу для изучения, но и задавать нужные вопросы — вопросы, побуждающие собеседников представлять себя в различных ситуациях и рассматривать происходящее с разных сторон.

Какая последовательность действий применима в этом случае? Для начала нужно сформулировать проблему, затем определить целесообразные точки зрения, что в итоге приведет к ответам на вопросы в заданных границах.



До этого момента мы концентрировались на разработке продукта для некой группы, а теперь попробуем сделать шаг вперед и посмотреть, как выглядит решение в случае широкого диапазона пользователей.

По нашему опыту, следующий подход позволяет определить, с какой стороны лучше смотреть на задачу.

A. Анализ информации

- Сбор, интерпретация и анализ полученных данных.
- Резюмирование ключевых находок и превращение их в идеи.

B. Обобщение идей

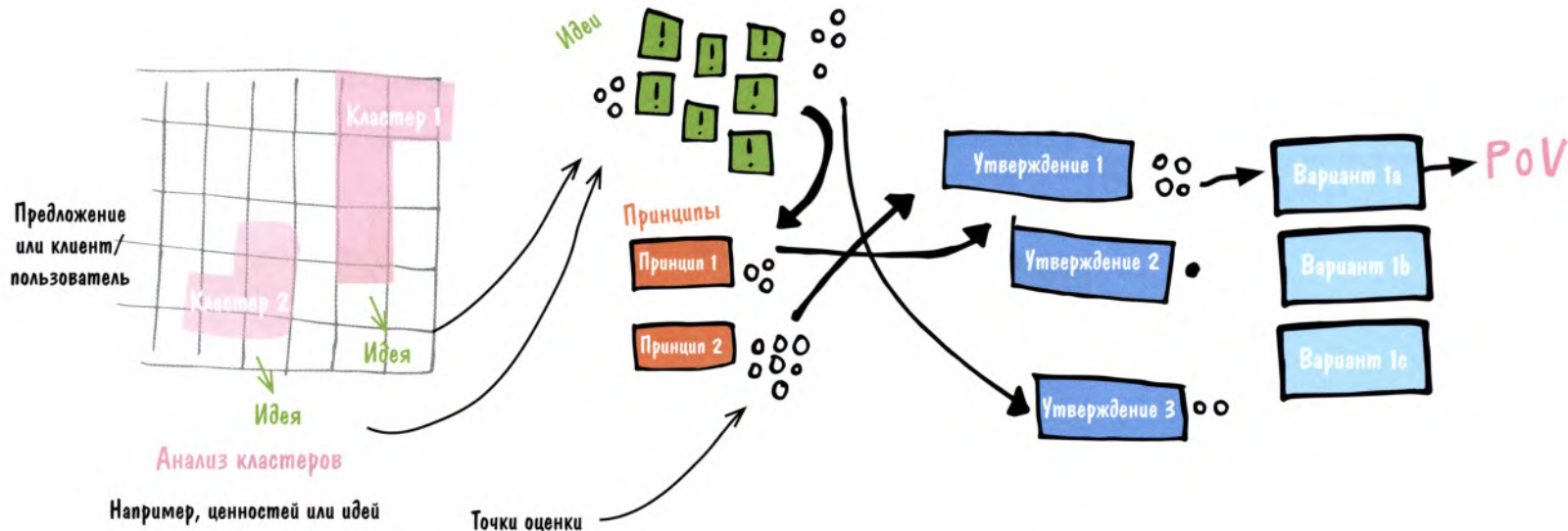
- Кратко сформулируйте 10 самых важных идей.
- Выведите из них принципы проектирования или кластеры проблем.

C. Формулировка возможных вопросов

- Отметьте возможные ключевые темы (например, точечным голосованием).
- Выберите три тематических области и сформулируйте вопрос.

D. Определение вопросов

- Представьте, обсудите и выберите вопрос.
- Уточните и усовершенствуйте вопрос.





Как решить проблемы широкого круга пользователей и удовлетворить их потребности?

У нас есть хороший пример рассмотрения ситуации под углом 360°.

Как вы помните, Лили хочет выйти замуж за Джонни. Пара пытается планировать свадьбу, но пока не знает, как все должно выглядеть. Таким образом, у нас есть проблема:

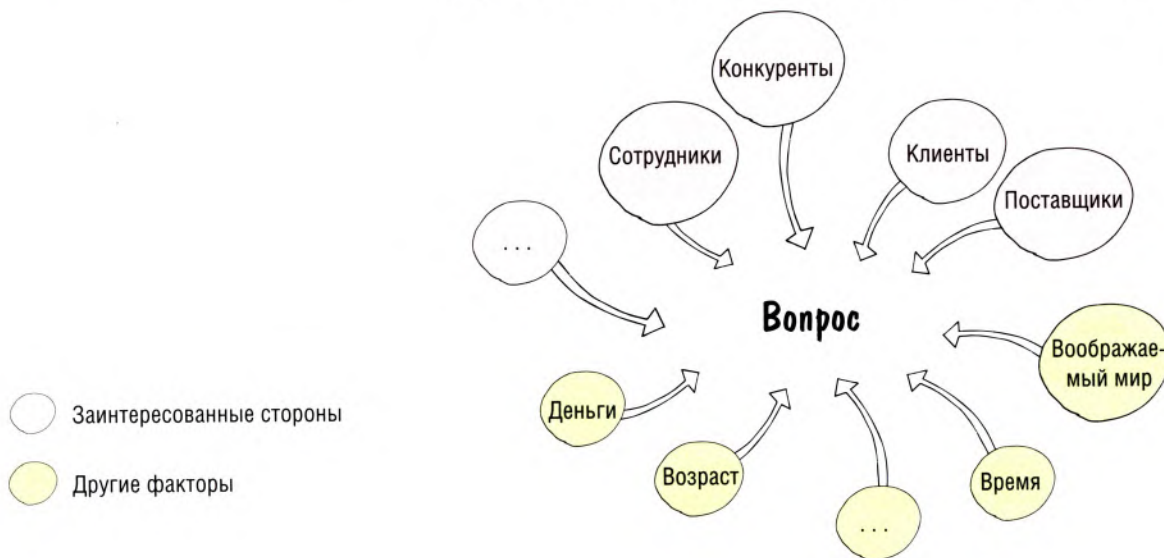
Лили и Джонни пока не представляют, как должна выглядеть их свадьба.

Превратим описание проблемы в вопрос:

Как должна выглядеть свадьба Лили и Джонни?

Затем определим заинтересованных лиц и факторы, которые следует учесть:

Например, планировать свадьбу нужно исходя из имеющегося бюджета.



К поиску идей следует хорошо подготовиться. Надеюсь, вы помните, что мы находимся в дивергентной фазе, что означает расширение горизонтов. Для этого мы рассматриваем проблему со всех сторон (то есть угол обзора составляет 360°), принимая во внимание различные факторы.

Рассматриваемые в таблице точки зрения базируются на таких факторах, как «деньги», «возраст» и т. п. В отдельную категорию выделены заинтересованные стороны. Разумеется, точек зрения может быть бесконечно много, мы рассмотрели в качестве примера лишь некоторые из них. Если существует карта заинтересованных сторон (см. раздел 3.4), ее тоже можно взять за отправную точку.

В рассматриваемом случае нужно определить, какие точки зрения относятся к свадьбе Джонни и Лили и что еще можно добавить к списку. В таблице рядом с каждым фактором имеет смысл указывать, по какой причине он попал в список. Это упрощает информирование других участников мероприятия.

Заинтересованные лица	Заинтересованные стороны
Клиенты	Лояльные клиенты Случайные клиенты Не клиенты
Партнеры	Поставщики Кредиторы Спонсоры
Сотрудники	Давно работающие Сотрудники с опытом Ключевые сотрудники Стажеры
Государственные учреждения	Муниципалитет Социальные службы Местная служба занятости
Резиденты	Частные домохозяйства Другие компании или магазины
Конкуренты	Прямая конкуренция Косвенная конкуренция

Остальные факторы	
Время	Прошое Настоящее Будущее
Деньги	Без денег С большими деньгами
Воображаемый мир	На другой планете В стране фей В фильме
Возраст	Дети Подростки Взрослые и пожилые
Культура	В других культурах В культурных традициях невесты В культурных традициях жениха
Геополитика	В других странах/ с другими системами
Спешка	Без спешки В большой спешке

Точка зрения на свадьбу	Объяснение
Пара	Лили и Джонни — главные действующие лица
Родители пары	Это самые близкие люди для жениха и невесты
Свидетели	Это близкие друзья пары
Дети	Приглашено много семей с детьми
Пожилые	Приглашено много пожилых
Деньги: с большими деньгами	Можно формулировать мечты
Деньги: без денег	Чтобы не забыть о мелочах, которые ничего не стоят, но много дают
На другой планете: на Венере, планете любви	Для китча и утопических фантазий
В другой культуре: в семье русского царя	Вдохновение из других культур
В другое время: в Средние века	Для большей практичности
Точка зрения от противного	Понять, каким будет самый худший сценарий

После определения точки зрения Джонни и Лили следует сформулировать вопрос для остальных точек зрения. Затем друзей, совет которых хочется получить, просят ответить на вопрос с указанной точки зрения.

Диапазон вопросов на этапе генерации идей часто широк. Конечно, Лили и Джонни вряд ли будут устраивать воркшоп по этому поводу, скорее попробуют получить ответы во время ужина с друзьями или через соцсети. Но для решения рабочих вопросов лучше провести воркшоп, так как использование электронных средств может отрицательно повлиять на творческий потенциал. Хотя через интернет ответы можно собрать быстрее.

Точки зрения на свадьбу	Вопросы
Жених и невеста	Чего от свадебного торжества хотят жених и невеста?
Родители жениха и невесты	Чего от свадебного торжества хотят родители жениха и невесты?
Свидетели	Чего от свадебного торжества хотят свидетели?
Дети	Чего от свадебного торжества хотят дети гостей?
Пожилые	Чего от свадебного торжества хотят пожилые гости?
Планета Венера	Как могла бы выглядеть свадьба на Венере?
В семье русского царя	Как могла бы выглядеть свадьба в семье русского царя?
В Средние века	Как выглядела свадьба в Средние века?
Обратная точка зрения	Какой была бы самая ужасная свадьба?

Чтобы увеличить искренность ответов, опрос имеет смысл сделать анонимным. Анонимность не нужна при сборе замечательных идей, ведь о приятных вещах говорить легко и просто. Но если вы хотите узнать, что людям не нравится, без нее не обойтись. На вопрос «Какой была бы самая ужасная свадьба?» кто-то из друзей Джонни и Лили ответил, что опасается просидеть за одним столом с одними и теми же людьми всю ночь напролет. Кого-то ужасала необходимость целый день носить костюм. А кто-то хотел остаться на ночь, но не мог позволить себе дорогую гостиницу.



Корона СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Инструмент «9 окон» и карта-ромашка

Структурировать идеи можно самыми разными способами: диаграммы Венна, интеллект-карты, карты мыслей, кластерный анализ, карты путешествий пользователя и т. п.

Инструмент «9 окон» — простой способ анализа потенциальных способов применения и пользовательских нужд. Он позволяет рассмотреть продукт или сервис в координатах «система» и «время».

Измерение «система» относится к структуре продукта или сервиса вместе со всем окружением. Можно рассмотреть продукт или сервис как более подробно (подсистема), так и на более общем уровне (суперсистема).


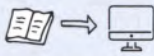
Шаблон

	Прошлое	Настоящее	Будущее
СУПЕРСИСТЕМА	 Луг	 Насаждения	 Мебельный магазин
СИСТЕМА	 Семена	 Дерево	 Бревна
ПОДСИСТЕМА	 ДНК	 Фрукт	 Повидло

Измерение «время» предлагает подумать над тем, как все выглядело в прошлом и что может произойти в будущем. Такой подход позволяет взглянуть на цифровой продукт или сервис с разных точек зрения.

Вот как Марк с помощью «9 окон» структурировал бизнес-идею медицинских карт (пример 1).

Пример 1: разработка медицинских карт «Здоровье»

	Прошлое	Настоящее	Будущее
СУПЕРСИСТЕМА	 Медкарта	 Запись о пациенте в базе данных	 Пациент контролирует доступ к записям и данным
СИСТЕМА	 Централизованная база данных	 Децентрализованная база данных	 Распределенная цепочка блоков
ПОДСИСТЕМА	 Работа, перенесенная в компьютер	 Работа из любой точки	 Автоматизированные децентрализованные рабочие процессы
	Прием по записи	Все виртуализовано	Открытая сеть

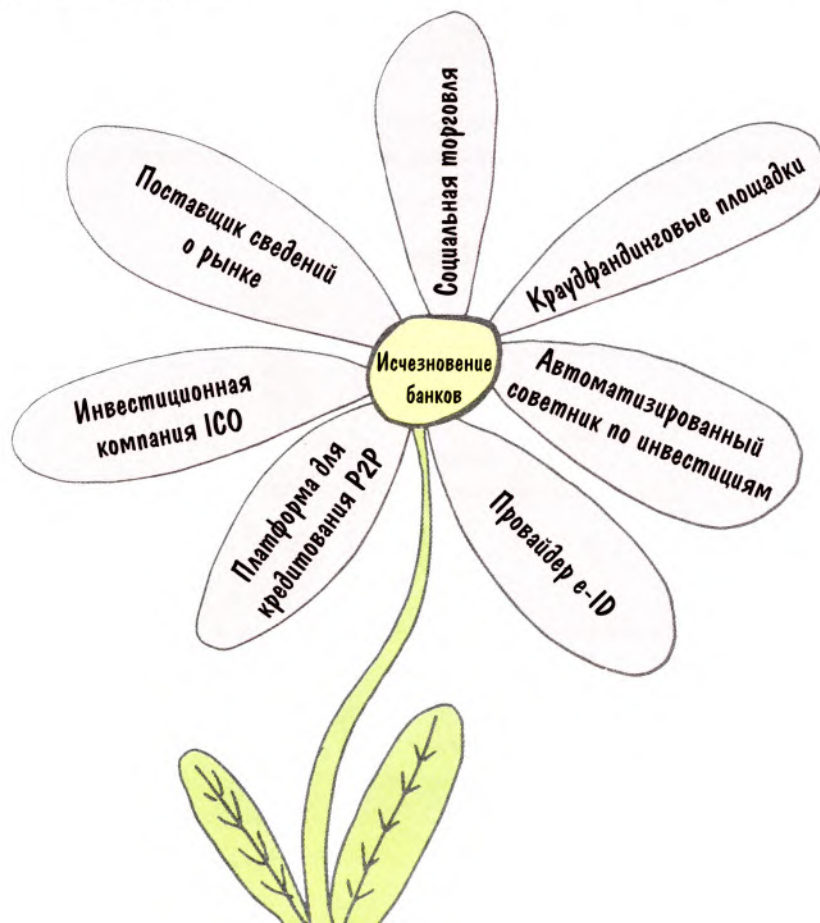
Джонни предполагает, что схема кредитования в банках со временем изменится. Вот как он представил уровни развития технологии блокчейн в виде подсистем и суперсистем (пример 2).

Часто в приоритете бывают сразу несколько элементов, например после голосования методом подсчета очков. Элементы, набравшие больше всего очков, выбираются в качестве точек зрения.

В подобных случаях для их представления обычно используют карту в виде ромашки, потому что она позволяет демонстрировать все важные элементы одновременно. У всех лепестков ромашки одинаковый приоритет.

Пример 2: валютно-финансовая блокчейн-система

	Прошлое	Настоящее	Будущее
СУПЕРСИСТЕМА	¥ £ \$ Валюта	\$ ← → Фиатные деньги	 Автономная децентрализованная денежная система
СИСТЕМА	 Блокчейн 1.0	 Блокчейн 2.0	 Блокчейн 3.0
ПОДСИСТЕМА	 Денежные расчеты	 Первичное предложение монет (ICO)	 Цифровые активы





КАК МЫ МОЖЕМ... сформулировать PoV?

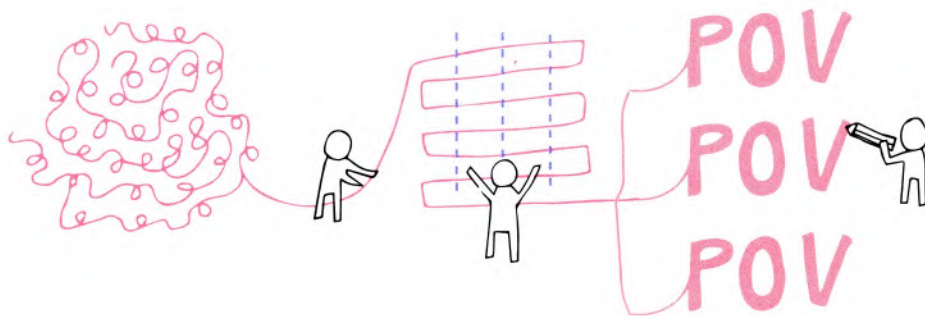
Пример свадьбы Лили и Джонни показал, что точки зрения в основном нужны для структурирования собранных идей и выбора наиболее релевантных из них. Кроме того, они помогают выявлять противоречия и определять приоритеты для следующих итераций. Этот процесс называется синтезом.

Синтез нацелен на поиск важных пользовательских потребностей и шаблонов, которые до сих пор не рассматривались. Результатом синтеза должно стать одно сжатое предложение, формулирующее точку зрения (PoV) и позволяющее составить вопрос для фазы поиска идей. Мы еще поговорим об этом, так как синтез зачастую становится проблемой для практикующих дизайн-мышление команд.

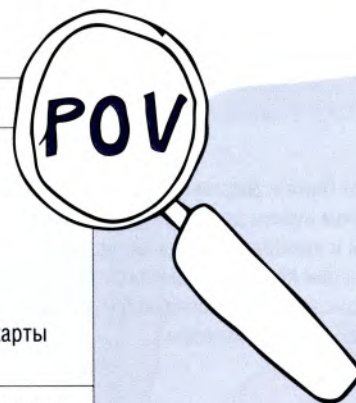
Каждая точка зрения — отправная точка для следующей итерации

На чем следует сконцентрироваться на PoV-фазе?

- Искать шаблоны в потребностях пользователей.
- Увидеть возможности там, где остальные видят проблемы.
- Понять потребности клиентов на всех уровнях.
- Прояснить допущения и гипотезы.
- Погрузиться в системы и сделать их осязаемыми.
- Обобщить информацию и дать ее интерпретацию.
- Понять сделанные выводы и подчеркнуть самые важные идеи.
- Создать отправную точку для фазы генерации идей.



Формулируйте точки зрения в виде запоминающихся предложений. Пробуйте и проверяйте, какие варианты лучше всего подходят вам, команде, ситуации.

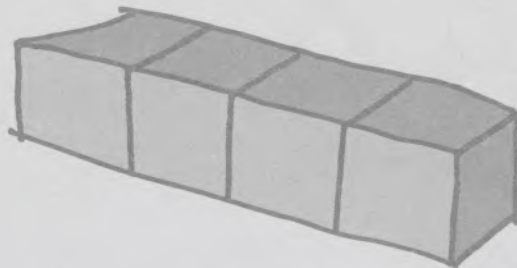


Подход	Точка зрения/вставьте свои варианты
Как мы можем...	<p>Как мы можем помочь [пользователь] достичь [цель]? Или: сколько существует способов достижения [цель] для [пользователь]?</p> <p>Пример: Как помочь пациентам безопасно хранить медицинские карты и при необходимости показывать их врачу?</p>
PoV, принятая в Стэнфорде	<p>[Пользователь] нужно [потребность], потому что [удивительная идея].</p> <p>Или: [кто] хочет [чего] для [удовлетворение потребности], потому что [мотив] . . .</p> <p>Пример: Пациент должен иметь полный контроль над своими медицинскими данными, так как он хочет избежать злоупотреблений</p>
Agile-методы Пользовательские истории	<p>Как [персона] (кто) хотел бы [действие, цель, желание] (что), чтобы достичь [выгода] (почему)</p>

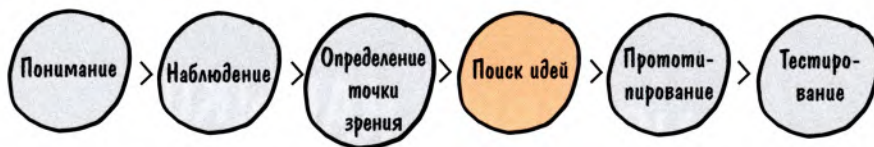
КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ:

поиск точек зрения

- Смотрите на ситуацию под углом 360°.
- Рассмотрите ситуацию с разных сторон и определите, что важно для следующей итерации.
- Используйте инструмент «9 окон», чтобы понять, что происходило до и после использования продукта и что происходит в системе.
- Представляйте потребности не в виде списка, а в виде карты-ромашки.
- Рассматривайте ситуацию с разных точек зрения: «время» (до, после), «деньги» (с ними, без них) и т. п.
- Используйте шаблоны, в которые вставляются связанные с конкретным проектом варианты.
- Начинайте поиск с простых вопросов: «Как мы можем...» или «Сколько есть способов для...»
- Всегда формулируйте много PoV-вопросов и выбирайте из них наиболее подходящий.



1.7. Как генерировать идеи



Новые продукты невозможны без новых идей. Их важно вовремя высказывать, но это создает огромный стресс как для участников, так и для фасилитаторов.

Понятно, что далеко не все революционные идеи возникают в процессе мозгового штурма. Озарение может прийти, когда вы принимаете душ или рисуете что-то на салфетке. Вот почему креативные команды дают сотрудникам все больше свободы, например, выделяя дни, когда можно делать все, что хочется. Единственное условие состоит в написании отчетов о проделанной работе.

Разумеется, рабочий процесс часто уже определен, и разработчики не смогут объяснить руководителям, что им нужно провести следующие четыре часа в душе, так как это увеличивает шансы придумать что-то интересное. Поэтому требуются методы и инструменты генерирования идей.

У Петера сильный стресс из-за дедлайна. От него требуют результатов, а значит, нужно как-то создать в команде правильное настроение и стимулировать всех на творческий поиск. Лили по опыту знает, что все способы эффективны при ряде условий. Постулат «главное — хорошее настроение» кажется ей банальным. Тем не менее она убеждена, что потенциал совместной генерации идей лучше всего проявляется в непринужденной, расслабленной атмосфере. На настроение может повлиять даже смена обстановки. Если встречи неделя за неделей происходят в одной и той же комнате, связанной со скучными статистическими выкладками, хорошей атмосфере это не способствует. Так почему не провести воркшоп в другом кабинете, на природе или даже в ближайшем баре?





СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Рекомендации для хорошего мозгового штурма

Перед началом мозгового штурма нужно сделать так, чтобы люди хотя бы раз засмеялись. Можно придумать разминочные упражнения. Наш опыт показывает, что лучше всего, когда участники сами заставляют друг друга улыбаться.

Свободному и неограниченному мышлению мешает иерархия. Стажеры боятся высказывать странные идеи, чтобы не произвести плохого впечатления на руководителей.

По этой причине рекомендуется сразу оговорить, что вклад в процесс генерации идей может внести кто угодно, от помощника и бухгалтера до генерального директора и директора по маркетингу. Но лучше всего, если люди ничего друг о друге не знают. Перед сеансом мозгового штурма не нужно представлять участников друг другу, так как на первом месте должна быть непредвзятость обсуждения.

Если же иерархия компании уже известна, можно попробовать другой подход. Например, сформировать команду из стажеров, предоставив им возможность показать свой творческий потенциал. На следующем воркшопе, скорее всего, сама собой сформируется смешанная команда.

Красота мозгового штурма заключается в том, что у любого есть возможность подать замечательную идею вне зависимости от роли, которую он играет в компании.

Что обеспечивает продуктивность мозгового штурма?

Три главных правила мозгового штурма.

Креативная уверенность

Нужно высказывать все идеи, какими бы глупыми они ни казались. Любая идея может стать основой для более рациональных предложений. Но чтобы это работало, требуется дружелюбная атмосфера.



Количество важнее качества

Важно выдвинуть как можно больше идей, а оцениваться они будут позже. Не поддавайтесь соблазну ухватиться за первую же подходящую идею. Возможно, через пять минут появится еще более интересный вариант.



Никакой критики

На этом этапе не допускается обсуждение и уж тем более критика идей. Оценивать их мы будем позже.



Как заставить участников выйти из профессиональных рамок и открыться новому и непривычному?

В начале мозгового штурма обычно высказываются достаточно традиционные идеи, не имеющие инновационной ценности.

У Петера есть коллеги, приходящие на каждый воркшоп с готовой идеей. Во время мозгового штурма их сложно отвлечь от предложенного решения. Ничего нового они не генерируют. По этой причине Петер всегда начинает работу с так называемой разгрузки памяти. Все участники сбрасывают готовые идеи, освобождая место для новых.



Реальный поиск начинается на втором этапе. Петер мотивирует всех выходить за пределы шаблонного мышления и предлагать безумные вещи. У него есть два приема.

1. Если участвует несколько команд, устраивается внутренний конкурс. Через определенное время мозговой штурм прерывается, чтобы все сообщили количество придуманных идей.

Каждой команде хочется превзойти конкурентов, что стимулирует выдвигать рискованные и безумные идеи. Видно, насколько хорошо команды борются с трудностями. Если какая-то команда сильно отстает по количеству, нужно выяснить, что именно мешает работе. Скорее всего, окажется, что команда, в нарушение инструкций, начала оценивать и обсуждать идеи.



2. В конце команды должны озвучить два самых лучших и два самых глупых решения. Это очень ценный опыт. Во-первых, люди начинают смеяться, что способствует созданию позитивной атмосферы. Во-вторых, начинается обсуждение, настолько ли глупы предложенные идеи, как это кажется на первый взгляд. Ведь у любой идеи есть свой потенциал! Превратив такую идею в что-то позитивное, можно получить ценные, гарантированно новые решения.





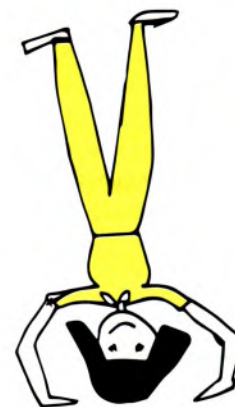
СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Методы, стимулирующие творческий поиск

Инверсия проблемы

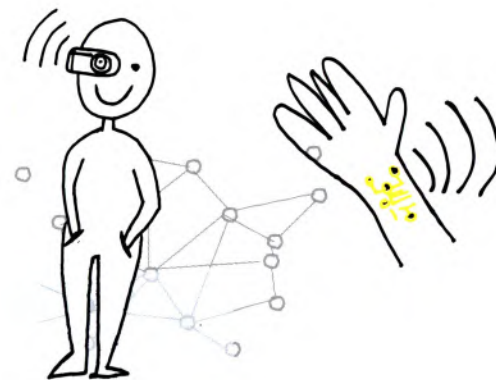
Когда студенты не хотят принимать участие в генерировании идей, Лили очень любит ставить вопрос с ног на голову. Например: «Как предотвратить творческий поиск в команде?» Такой прием стимулирует творческий потенциал и позволяет повеселиться в процессе обсуждения. На следующем этапе каждое негативное утверждение нужно превратить в положительное.

Но имейте в виду, что этот метод не очень подходит для поиска идей новых продуктов. В ответ на инвертированный вопрос: «На что это должно быть похоже?» — часто начинают выдвигаться уже не идеи, а список требований. Тем не менее метод инверсии неплохо себя зарекомендовал, например, в ситуации пересмотра и/или улучшения обслуживания.



Требования против идей

Лили обнаружила, что у студентов бывают сложности с поиском реальных идей, особенно в технической сфере. Им трудно уловить разницу между требованиями и идеями. Например, во время мозгового штурма, направленного на разработку новой гарнитуры, было заявлено, что новинка должна быть «эргономичной», «легкой» и «простой в использовании». Участники с курса по управлению бизнесом написали такие слова, как «дешевле» и «суперсовременный дизайн». Лили пришлось объяснять, что все это не идеи, а требования к продукту. Разумеется, для получения нужного результата важно правильно сформулировать задачу. В рассматриваемом случае она выглядит так: как можно общаться без сотового телефона? Вышеперечисленные предложения не дают ответа на этот вопрос, а значит, не решают задачу. Идеей может быть, например, вживление под кожу чипов, позволяющих общаться с кем угодно. Менее радикальная идея заключается во внедрении средств связи в аксессуары и одежду, как в случае с гарнитурой Google Glass.





КАК МЫ МОЖЕМ... углубить процесс поиска идей?

Глубина идей

Чтобы дать более полное представление о различных уровнях идей и о термине «требования», рассмотрим следующую модель: перед нами канава, и нужно попасть на другую сторону.

1. В чем состоит проблема? (уровень 1)

Канава мешает попасть на другую сторону.

Наша задача — как-то перебраться на другую сторону. Мозговой штурм начинается с вопроса: каким способом можно попасть на другую сторону? Варианты «безопасно», «в целости и сохранности», «сухими» и т. п. — это не идеи, а требования к решению. Они не дают ответа на поставленный вопрос.

2. Вопрос для мозгового штурма (уровень 2)

Формулировка вопроса в значительной степени определяет возможное количество идей и границы возможного пространства решений. Вопрос может как сузить пространство решений, направив поток мыслей в одну сторону, так и расширить его. К примеру, вот два варианта формулировки: «Что положить в канаву, чтобы перебраться на другую сторону?» и «Как преодолеть такое физическое препятствие, как канава?».



3. Возможные решения (уровень 3)

Можно «перелететь», «построить мост», «телепортироваться» или «заполнить чем-нибудь канаву».

4. Варианты идей (уровень 4)

Для каждой идеи можно придумать несколько вариантов. Во втором раунде мозгового штурма может появиться вопрос: «Как перелететь канаву». «На самолете», «на летающем велосипеде», «с помощью птичьих крыльев», «как в рекламе Red Bull», «прыгнув с шестом» и т. п.

Если команде сложно отвлечься от требований, можно попросить создать простейшие модели своих идей. То есть воплотить свои требования в виде идеи.

Как увеличить глубину идей:

- Вопрос для мозгового штурма должен соответствовать желаемому пространству решения.
- На воркшопе вопрос для мозгового штурма можно редактировать.
- На базе решений третьего уровня можно сконструировать морфологический ящик и получить дополнительные варианты частичных решений.
- Если команда не может достичь уровня 3, попросите создать на базе идей физический прототип. Это заставляет участников высказываться более конкретно. Реализация физической модели простыми средствами помогает перейти на третий уровень.



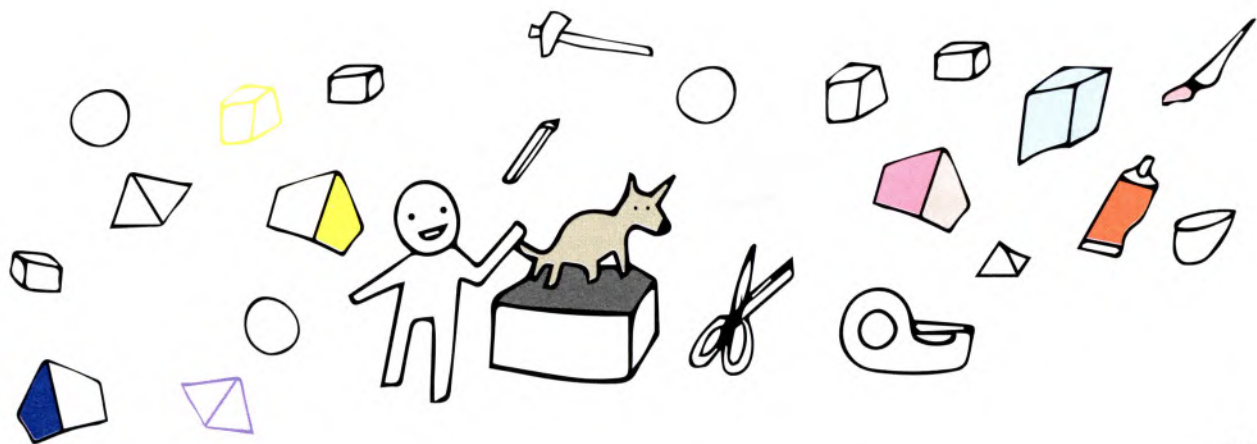
СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Быстрое создание прототипов

Еще один метод творческого поиска — создание прототипов, то есть воплощение идеи в виде физической модели. От многообразия предоставляемых материалов зависит, появятся новые идеи или нет. Чем больше возможностей, тем лучше. Найденный воздушный шарик напоминает, что модель может быть гибкой и растяжимой, а фрагмент шнура наводит на мысль о переносимых с места на место вещах.

Резиновая собачка в коробке с материалами для прототипов

В коробку с материалами для прототипов Лили случайно уронила игрушечную резиновую собачку. Когда сеанс мозгового штурма дошел до создания прототипов, один из участников нашел ее и очень удивился. Он начал предлагать идеи: «Собачка могла бы делать в машине то и вот это». К нему присоединились остальные. Команда очень веселилась, ведь собачка позволила отойти от привычных мыслей и подумать о вещах, которые до сих пор не приходили им в голову. В результате именно собачка помогла получить нужный результат. С этого момента она стала неотъемлемой частью ящика с материалами, который Лили приносила на воркшопы.





СОВЕТ ЭКСПЕРТА Методика SCAMPER

Методика SCAMPER появилась на базе известного проверочного списка Осборна. Эксперт по мозговому штурму Алекс Осборн вместе с Сидом Парнсом разработал один из первых подходов к творческому решению задач. В основу методики положен список вопросов, которые должны дать пищу для размышлений на тему возможного решения. Наш опыт показывает, что лучше всего сначала рассмотреть пример, а затем использовать подробные вопросы. Акроним SCAMPER расшифровывается так:

SCAMPER = **S**ubstitute (заменить), **C**ombine (комбинировать), **A**dapt (добавить), **M**odify (модифицировать), **P**ut to other uses (применить для другого), **E**liminate (удалить), **R**earrange (поменять местами).

Методику SCAMPER можно использовать для чего угодно: продуктов, процессов, систем, решений, сервисов, бизнес-моделей или экосистем. Если отдельные вопросы или элементы не подходят, они просто пропускаются.

Заменить

Автономный автомобиль
Искусственный интеллект
вместо человека



Комбинировать

Автомобиль + скутер
Рулевое управление скутера
и пространство автомобиля



Поменять местами

Складной автомобиль



Пример автомобиля



Добавить

Автомобиль +
крылья птицы



Удалить

Поворот на 360° вме-
сто задней передачи



Применить для другого

Солнечная панель на
внешней поверхности



Модифицировать

Сздаи пандус для
инвалидной коляски



Заменить

Что допускает замену?
Что можно использовать вместо этого?
Кто может участвовать в этом?
Какие процессы можно использовать?
Какие другие материалы можно использовать?

Комбинировать

Что можно комбинировать?
Что можно смешать?
Как можно соединить отдельные части?
Какие предназначения можно объединить?

Добавить

Какие еще идеи приходят в голову?
Существуют ли аналоги, которые можно применить к задаче?
Возникли ли подобные ситуации в прошлом?

Модифицировать

Какие модификации возможны?
Можно ли поменять назначение вещи?
Как можно изменить цвет или форму?
Что можно увеличить?
Что можно уменьшить?
Что можно модернизировать?
Допускается ли масштабирование всего объекта?

Применить для другого

Для каких еще целей это можно использовать в текущем состоянии?
Для каких еще целей это можно использовать после модификации?

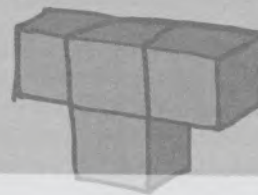
Удалить

Что можно удалить?
Без каких вещей все по-прежнему будет работать?

Поменять местами

Какие еще шаблоны будут тут работать?
Какие модификации можно внести?
Что можно заменить?
Что можно поменять местами?

КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ: генерация идей



- Окружающая среда должна способствовать хорошей атмосфере и креативной уверенности команды.
- Смейтесь больше, но не смейтесь друг над другом!
- Делите мозговой штурм минимум на две части. Сначала «разгрузка памяти», а только потом творческий поиск.
- Создавайте конкуренцию между командами или используйте дополнительные методы, например инверсию проблемы.
- Не путайте требования и функциональные особенности. Такие свойства, как «эргономичный» или «передовой», не могут быть решением проблемы.
- Отделяйте процесс генерирования идей от их оценки.
- Назначьте модератора, который будет пояснять особенности техник, и фасилитатора, который будет руководить процессом в целом.
- Соблюдайте правила мозгового штурма (например, запрет на критику идей, количество важнее качества и т. п.).
- Преподносите различные идеи по одному принципу и объективно.
- Используйте методику SCAMPER, чтобы расширить творческие рамки и обеспечить пищу для ума.

1.8. Как кластеризовать и выбирать идеи

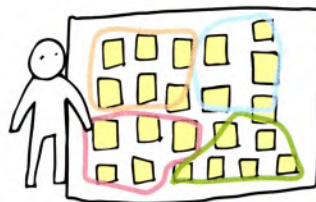
При мозговом штурме требуется генерировать как можно больше идей. И Петер с Лили прекрасно знают, что стоит преодолеть первоначальное сопротивление и настроиться на позитивное мышление, как идеи начинают сыпаться будто из рога изобилия. Часто для их размещения даже не хватает места.



А дальше возникает настоящая проблема. Кластеризация идей. Во-первых, каждый по-своему интерпретирует рисунки, слова и коротенькие тексты на листочках. Во-вторых, иногда оказывается, что часть идей решает не ту задачу, которая была предложена к обсуждению.



Первым делом рекомендуем разбить идеи на группы. Это можно делать разными способами. Рамки может обозначить фасилитатор. Но лучше, если сами участники придумают подходящую, с их точки зрения, классификацию.

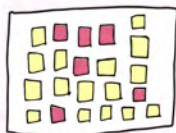


Идеи можно определить или просто описать общим термином. Сам по себе выбор классификации позволяет участникам прийти к одинаковому пониманию идей. В зависимости от прочности этого понимания и степени детализации можно как произвести непосредственный отбор, так и выполнить дополнительный анализ и структурирование. Существуют различные способы оценки идей и их кластеров. Например, участники могут голосовать за идеи методом постановки точек. Это быстрый и демократичный способ.

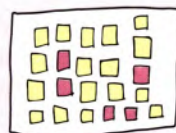
Структурирование, например, при помощи карты концептов увеличивает наглядность идей и упрощает планирование следующих шагов. Выбранную идею нужно представить в подходящем для ЦА виде. Это можно делать разными способами, например при помощи информационного листа.

Если диапазон предложенных идей настолько широк, что раздвигает границы первоначального вопроса, имеет смысл распределить идеи по темам и только после этого выполнять их кластеризацию.

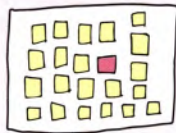
А. Соответствует вопросу



В. Перспективный

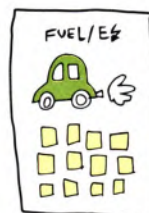


С. Выходит за рамки

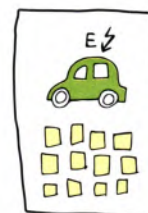


Возможны и другие варианты группировки:

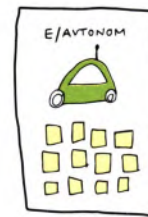
Д. Сегодня –
Завтра –
Будущее



Сегодня

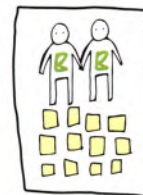
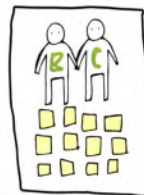


Завтра

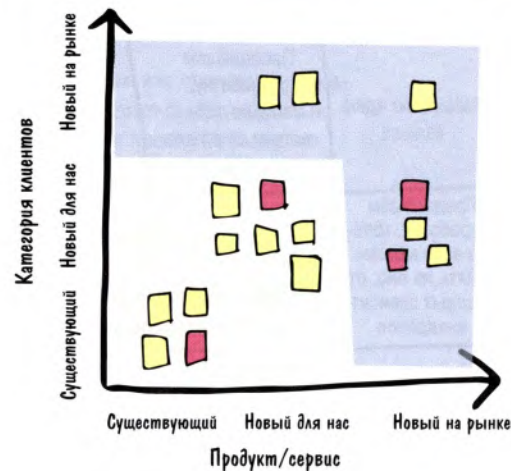


Будущее

Е. B2B –
B2C –
B2B2C



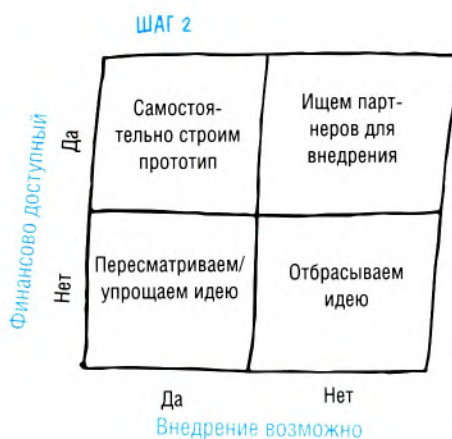
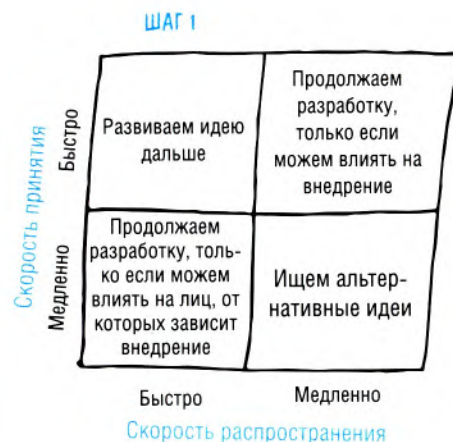
Ф. Постепенная
или радикальная



Кластеризацию можно применять и на этапе отбора идей, взяв за основу такие параметры, как скорость распространения и реализуемость, или воспользовавшись матрицей Эйзенхауэра, которая базируется на таких параметрах, как важность и срочность.

Г. Пошаговый отбор с помощью матрицы «скорость распространения и реализуемость»

На первом этапе мы рассматриваем такие параметры, как скорость распространения и скорость принятия. Например, при работе в крупных компаниях нужно учитывать позицию лиц, принимающих решения, и степень собственного влияния на возможность внедрения. Самые лучшие идеи внедряются очень быстро. На втором этапе мы рассматриваем такие факторы, как физическая и финансовая возможность внедрения. В результате появляются альтернативные варианты реализации и обозначаются функциональные границы.



Н. Выбор по критериям «важность и срочность»



Эта матрица особенно полезна при поиске критериев.

Срочность откладывается по оси x, а важность по оси y. Команда отбирает критерии и указывает их в каждом квадранте. Затем можно добавить список задач с перечнем ответственных лиц и определить этапы выполнения.



СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Дальновидность при отборе идей

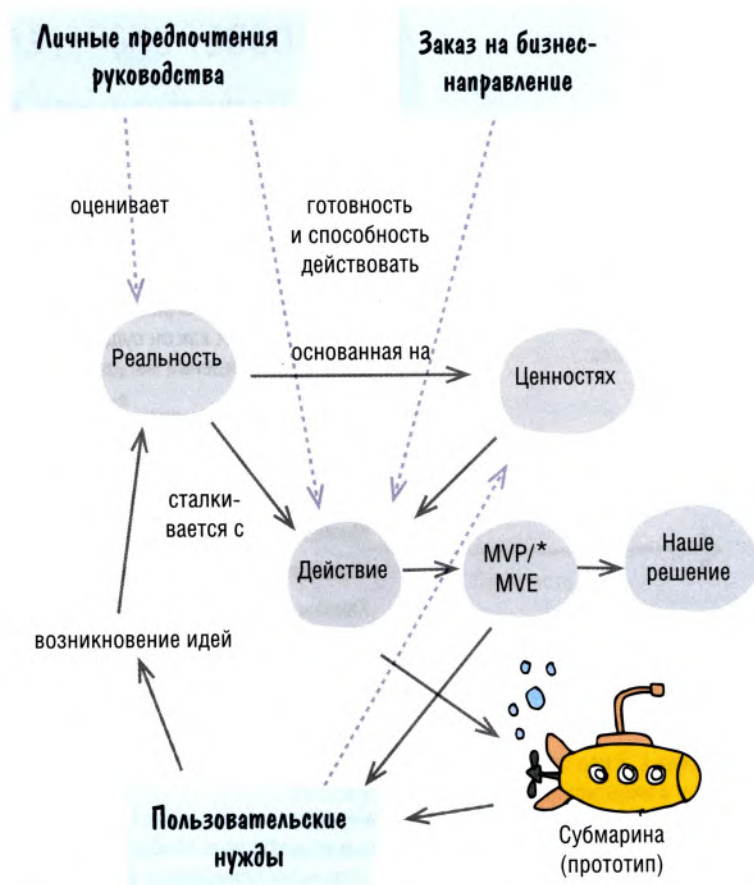
Всем знакомы принятые в крупных организациях критерии отбора идей. Они позволяют командам более целенаправленно подходить к вопросам разработки инноваций. Но часто они же выступают в роли ограничителей, например, с финансовой стороны. В целом это замедляющий фактор, но так как он существует, его имеет смысл обсудить. Если при хорошо определенной стратегии и видении мы не можем указать критерии, ответьте на вопросы:

- Каким может быть видение?
- Каковы личные предпочтения руководства?
- Какова наша корпоративная культура, ценности и этика?
- Какие области роста уже определены как часть стратегии?
- Какой минимальный финансовый вклад должна дать идея?
- Каковы потребности клиентов и рыночные тренды?

В процессе определения критериев важно осознавать реальность. Если тем, кто принимает решение (то есть высшему руководству), не понравится идея, она не взлетит, какие бы потенциально большие рыночные возможности за ней ни стояли. Ведь на ее реализацию просто не выделят средств. Поэтому в качестве инструмента выбора мы рекомендуем матрицу, сравнивающую скорость распространения и возможности реализации.

Не меньшее значение имеют и корпоративные ценности. Если использование пользовательских данных из цифровых каналов других бизнес-моделей или их выгодная продажа идут вразрез с моральными принципами компании, базирующиеся на этом идеи успехом пользоваться не будут. Эти моменты следует определять на ранней стадии, чтобы избежать бесполезной траты ресурсов и увеличить эффективность работы.

Для преодоления ограничений нужно пробовать все, что в наших силах. Хорошо зарекомендовала себя тактика «подводной лодки». Это проекты, которые начинаются конфиденциально, с небольшим количеством посвященных сотрудников и «выходят на поверхность» только после представления первых результатов в форме прототипов и положительного отношения со стороны руководства.



* MVP = Minimum Viable Product (минимально жизнеспособный продукт)
MVE = Minimum Viable Ecosystem (минимально жизнеспособная экосистема)
(см. с. 112)



СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Структура в виде плаката

Структуру любого типа можно представить в виде плаката. Плакат визуализирует результат коллективных усилий команды. Например, там можно перечислить аргументы за и против какой-либо темы и попросить всех выставить оценку. Лили использует такой прием для быстрой обратной связи в конце мероприятий, посвященных дизайн-мышлению, что избавляет от длительных обсуждений.

Для планирования мы используем плакаты с временной шкалой. Рассмотрим в качестве примера планирование и итеративное создание этой книги. К счастью, у нас хватило на это смелости. Да и праздничная атмосфера в конце проекта послужила отличным стимулом для редакторов и экспертов. В разделе 2.3 мы подробно поговорим об использовании плакатов и визуализации.



+ Оцениваем точками! ○



Видение:
Дизайн-мышление.
От инсайта к новым
продуктам и рынкам





СОВЕТ ЭКСПЕРТА

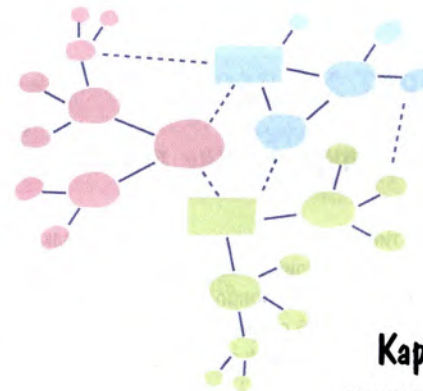
Карты концептов, диаграммы связей, интеллект-карты и карты систем

По сути, карта концептов визуализирует корреляции между отдельными понятиями. Это графическое представление наших знаний и способ навести порядок в мыслях. Карта концептов рисуется по более свободным правилам, чем всем известная диаграмма связей.

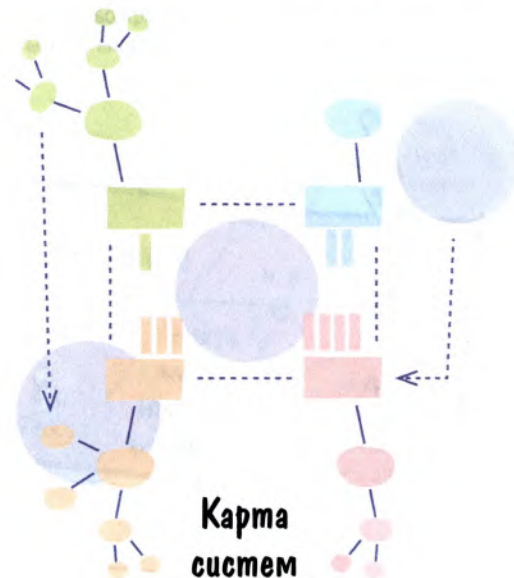
В центре диаграммы связей всегда находится ключевая концепция, к которой добавляются остальные пункты. В результате получается своего рода дерево: от ключевой концепции отходят ветви с терминами. Такая структура больше подходит для мозгового штурма. Она помогает упорядочить сгенерированные идеи, но не показывает, как именно они связаны друг с другом.

Карту концептов можно начать с нескольких ключевых понятий. Между ними часто возникают перекрестные связи, напоминающие сеть дорог. Поэтому карты концептов создаются дольше, чем диаграммы связей. По нашему опыту, для хорошего результата обычно требуется как минимум три реструктуризации.

Карта системы, как следует из ее названия, дает визуальное представление о системе. На ней изображены участники, заинтересованные стороны и прочие факторы. Отображаются также взаимосвязи и влияния. Доработка и детализация карты выполняется за несколько итераций. Как правило, мы идем от приблизительного к подробному (то есть сверху вниз). Добавляются варианты идей. Можно изобразить потоки материалов, энергии, денег и информации. Системная карта помогает понять и визуализировать проблему. Системное мышление мы подробно рассмотрим в разделе 3.1, а в разделе 3.3 поговорим о проектировании бизнес-экосистем.



**Карта
концептов**



**Карта
систем**



СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Информационные листы для представления идей

Мы часто сотрудничаем с командами из разных проектов и организаций. Поэтому простая и понятная документация и обмен идеями чрезвычайно важны. Для этого хорошо подходят информационные листы. Они позволяют легко делиться идеями с другими командами. Более того, идеи становятся более осязаемыми, а возможное непонимание сводится к минимуму.



Составляя информационный лист, мы:

- визуализируем проблему и ситуацию;
- начинаем лучше понимать суть проблемы;
- получаем представление о возможном влиянии на пользователей;
- упорядочиваем собственные мысли;
- выявляем подходы к решению;
- обобщаем и фиксируем известную нам информацию.

Информационный лист

Имя: _____

Слоган: _____

Обнаруженная проблема/потребность: _____

Решение: _____

Выгода: _____

Иллюстрация:

Описание:



КАК МЫ МОЖЕМ... кластеризировать и отобрать идеи?

Для структурирования процесса поиска идей рекомендуем следующую несложную процедуру. Первым делом распределите все придуманные идеи по кластерам и поймите их структуру. Затем выберите самые важные кластеры и детализируйте их. В заключение задокументируйте полученный результат.

Идеи можно отбирать в соответствии с потребностями персоны или по фактическому использованию.

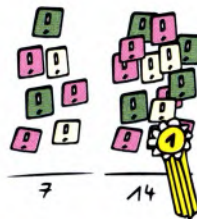
1. Генерация идей



2. Кластеризация идей



3. Выбор идей



4. Уточнение и документирование идей



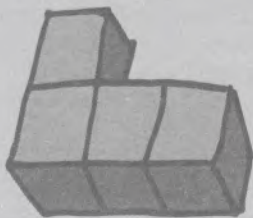
↓

Информационный лист	
Имя: _____	Обсуждение с кем/кем/кем:
Срок: _____	Результат: _____
 Комментарий: _____	Выход: _____
Ссылка: _____	

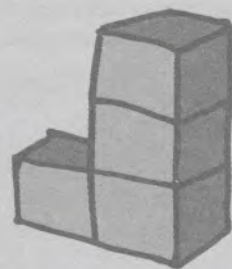
ДИВЕРГЕНЦИЯ

КОНВЕРГЕНЦИЯ

КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ: кластеризация и отбор идей



- Отбирать идеи следует регулярно — это важный шаг.
- Используйте любые возможности для кластеризации и визуализации, чтобы сразу видеть проблемы.
- Активно обсуждайте выбранные идеи, чтобы улучшить понимание командой как задачи, так и ее решения.
- Создавайте диаграммы связей, карты концептов, интеллект-карты и карты систем, позволяющие быстро обобщить накопленную информацию.
- Упорядочивайте мысли.
- Записывайте концепции идей на плакатах, чтобы их можно было сопоставлять друг с другом и обсуждать с другими командами.



1.9. Как создать хороший прототип

Вот мы и подошли к важному этапу создания прототипов. Проверка жизнеспособности идей должна идти рука об руку с желанием слышать мнение пользователей и непрерывно улучшать то, что мы им предлагаем. Сохраняйте непредвзятость и в любой момент будьте готовы как поменять, так и полностью отбросить рассматриваемую идею. Прототип позволяет потенциальным пользователям оценить вашу идею. Он должен быть таким, чтобы целевая аудитория поняла его базовое назначение. Только в этом случае вы сможете быстро получить от пользователей обратную связь.

Как лучше всего создавать прототипы?

Материалами для прототипов могут послужить алюминиевая фольга, бумага или детали Lego. Если речь идет о разработке сервиса, прототип можно представить в виде ролевой игры. Возможны и цифровые прототипы: видео, интерактивные презентации и целевые страницы. Все это можно комбинировать — например, вставить в картонную коробку смартфон, чтобы он изображал очки виртуальной реальности.

Первый принцип:

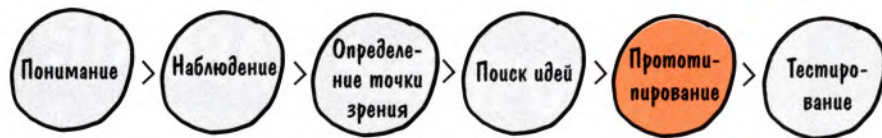
Полюби!



Измени!



Оставь!



Как появляется первый прототип?

Идеи базируются на наборе допущений. Эти допущения следует проверять путем тестирования, чтобы подтвердить или опровергнуть. Прототипы разрабатываются и тестируются циклически, пока не будет получен пригодный к использованию вариант. В идеале отправной точкой служат идеи, появившиеся благодаря исследованиям трендов и рынка и глубокому пониманию потребностей потенциальных пользователей.

Пример:

Как могла бы выглядеть маска дополненной реальности для осмотра выставок?

Создаем первый прототип!



Картон, палочки, нитки, чашки, ножницы, клей... и у нас есть прототип, который можно обсудить

Первый прототип создается максимально быстро и из простейших доступных материалов. Чем он проще и дешевле, тем меньше будет сожалений, если идея не подтвердится и ее придется отбросить. Поэтому используйте все, что есть под рукой: картон, бумагу, пластиковые стаканчики, струны, ленты и прочие материалы.

Второй принцип создания прототипов:

Никогда не влюбляйся в то, что делаешь!



Любой прототип постепенно усложняется и перерабатывается. Поэтому на его создание следует выделять достаточно времени. Чем сложнее прототип, тем более точные и значимые результаты тестирования вы сможете получить. Совершенство прототипа зависит от того, сколько времени и денег мы готовы на него потратить. Другое дело, что совершенствовать его имеет смысл только до состояния, позволяющего достичь поставленных целей.

Результаты тестирования призваны помочь проектной команде принять взвешенное решение с точки зрения полезности, ценности и технологической реализуемости выдвинутой идеи. Только при соблюдении всех этих критериев можно говорить о том, что в поиске рыночной возможности мы движемся в правильном направлении. Начинать всегда следует с человека и его потребностей.

Прототипы нужны для получения информации. В разделе 1.2 при обсуждении большого цикла упоминалось, что их создание возможно на любой стадии. Дополнительные преимущества от новых функций, новый продукт, результат взаимодействия с пользователем — все эти вещи можно протестировать с помощью прототипов.

Отсюда вытекает **третий принцип**:

Прототипирование — это итерации, итерации и снова итерации.



Лили и Джонни все еще мечтают основать компанию, оказывающую консалтинговые услуги по дизайн-мышлению. У Лили есть идеи по поводу предложения ценности и возможных приоритетов в области консалтинга, которые она хочет проверить на сайте, доступном в том числе с мобильных устройств. В разделе 3.2 мы подробно расскажем, как определить предложение ценности и почему Лили в настоящий момент концентрируется в основном на удобстве использования веб-сайта.

Каждую страницу сайта Лили рисует на бумаге. Правильных и неправильных вариантов тут нет, если, конечно, вы не считаете, что нужно все делать идеально с первого раза. Но это невозможно, зато многое можно понять в процессе последующего тестирования. Лили обдумывает варианты и пробует альтернативы. Ведь первая идея далеко не всегда самая лучшая!

При создании прототипа возникают три вопроса:

- Каковы основные функции для пользователей?
- Что пока не учтено?
- Почему никто раньше этого не делал?

Теперь Лили тестирует мобильную версию сайта на потенциальных клиентах и циклически улучшает ее до тех пор, пока пользователи не будут удовлетворены навигацией и контентом. Только после создания конечного варианта прототипа можно переходить к программированию сайта. В данном случае действует правило: чем проще пользоваться прототипом, тем лучше.

Мобильную версию своего веб-сайта Лили тестирует на большом прототипе, сделанном из бумаги.



Что бы мы ни проектировали — продукт, сервис, организацию, систему, пространство, новый бизнес или веб-сайт, — без прототипа не обойтись. Рассмотрим распространенные варианты прототипов. Низкое, среднее или высокое разрешение (то есть уровень детализации прототипа) помогает понять, что лучше всего подходит в конкретный момент разработки.

Разрешение:

низкая = на ранней стадии

средняя = первые подходы к решению

высокая = больше конечных решений



Тип	Описание	Разрешение			Подходит для/примеры	
		низкое	среднее	высокое		
Скетч	Бумажный или цифровой, в виде рисунка или наброска, на плакате или бумаге меньшего размера или даже на стикере	×			Практически всего	
Мокап	Дает общее представление о том, как выглядит система		×		Цифровые или физические продукты	
Вайерфрейм	Ранний концептуальный проект системы. Показывает функциональные аспекты и расположение элементов	×			Веб-сайты	
Диаграмма	Отображение корреляций. Позволяет проверить, как связаны различные идеи и как со временем меняется опыт	×	×		Пространства, процессы, структуры	
Бумага	Создание или модернизация объектов и продуктов	×			Продукты, цифровые или физические, инвентарь, аксессуары	
Сторителлинг	Презентация последовательности событий	×	×	×	Опыт	
Раскадровка	Демонстрирует всю цепочку пользовательского опыта в виде набора картинок. Может использоваться как основа для видео, для историй или даже для комиксов	×	×		Опыт	
Видео	Запись и представление даже сложных сценариев	×	×		Опыт	
Открытые платформы	Аналоговые и цифровые интерфейсы для добавления к двигателям и датчикам			×	×	Электромеханические системы
Фото	Моделирование ситуации в редакторе фото путем монтажа	×			Продукты, цифровые или физические Опыт	
Физическая модель	Показывает двумерную идею в трех измерениях. Реализуется с помощью 3D-печати или других материалов, например конструктора Lego	×			Продукт, пространство, среда	



Разрешение:

низкое = на ранней стадии
среднее = первые подходы
к решению

высокое = больше конечных
решений

Тип	Описание	Разрешение			Подходит для/примеры
		низкое	среднее	высокое	
Сервис блупринт	Структурированное описание сервисов при детальном планировании цепочки пользовательского опыта	X	X	X	Продукты, цифровые и физические сервисы
Бизнес-модель	Системное описание контекстов бизнеса и отношений внутри него, например, с использованием шаблонов	X	X	X	Бизнес-модели
Ролевая игра	Эмоциональный опыт клиента при пользовании товаром или услугой, разыгрываемый членами команды	X	X		Опыт
Бодисторминг	Физическое воспроизведение заданных ситуаций членами команды	X			Физический опыт
Пиноккио	Первая, нефункционирующая версия продукта	X			PalmPilot (персональный цифровой помощник)
Минимально жизнеспособный продукт (MVP)	Версия системы, снабженная только минимумом необходимых функций	X	X	X	Цифровые продукты, программное обеспечение
Фальшивая дверь	Преднамеренное предоставление фальшивого доступа к несуществующему продукту	X	X		Разработчик игр Zynga, компания Dollar Shave Club
Притвориться собственником	Перед тем как взять продукт в аренду, сделайте вид, что это ваша собственная разработка	X	X	X	Интернет-магазин Zappos, компания Tesla
Замена ярлыка	Чужой продукт под собственной маркой и в собственной упаковке	X			Товары, услуги
Волшебник из страны Оз	Пользователь взаимодействует с интерфейсом несуществующего приложения. Реакцию системы при этом имитируют люди	X	X		Платформа Амазона Mechanical Turk
Минимально жизнеспособная экосистема (MVE)	Рабочее сотрудничество первоначальных партнеров в экосистеме на базе ключевой функциональности			X X	Блокчейн-приложения, платформенные решения (например, WeChat)



КАК МЫ МОЖЕМ...

обсудить идеи при помощи «коробок и полок»

Придуманный сервис, продукт или решение нужно облечь в осязаемую форму, чтобы затем его протестировать. Есть два метода. «Принцип коробки» помогает продемонстрировать наиболее важную информацию по аналогии с тем, как это делается на упаковках различных товаров. А «принцип полки» направлен на обсуждение портфеля продуктов в целом и на систематизацию «коробок».

Принцип коробки

Основная идея состоит в создании коробки, которую можно использовать для рекламы продукта. В качестве примера представим упаковку хлопьев для завтрака.

На каждой ее стороне находится информация о преимуществах и свойствах используемых компонентов и о компании-производителе. Переднюю сторону украшают название, логотип и слоган, здесь же перечислены основные преимущества этой марки. Сзади вы найдете более подробные сведения об ингредиентах и продукте в целом, а также данные производителя.

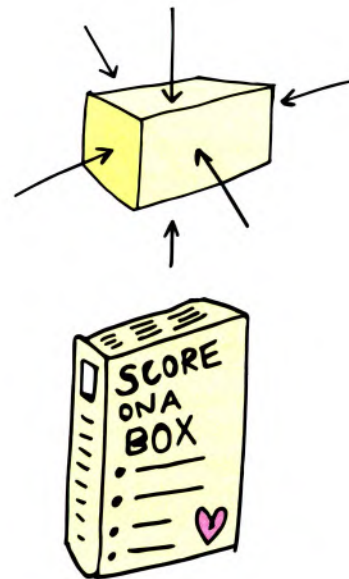
Ключевые моменты

- Спереди: название продукта, его вид, слоган и 2–3 обещания по поводу свойств.
- Сзади: важные детали свойств, особенностей применения и состава.

На остальных сторонах ответы на следующие вопросы в виде текста или картинок:

- **Кто** является целевым пользователем продукта?
- **Какой** цели помогает достичь продукт? Какие проблемы решает?
- **Когда** доступен продукт и как его получить?
- **Где** и в каких обстоятельствах используют продукт?
- **Почему** пользователь должен покупать этот продукт?

Описанный выше принцип коробки допустим не только для продуктов. Ведь еще он позволяет рассмотреть ситуацию с разных сторон. Можно создать коробку для проблемы, для решения, для проекта (например, для каждого проекта или рабочего пакета), для процесса (например, для каждого шага процесса).



Принцип полки

При описании целого портфолио часто возникают трудности из-за отсутствия структуры. Проще всего распределить материалы по полкам: продукт, сервис и решение.

У нас есть удобная практика сортировки. Сначала над полками пишутся категории, которые, скорее всего, будет искать клиент, после чего распределяются продукты, сервисы и решения.

Такой метод позволяет заполнять пропуски в предложенном портфолио, кроме того, быстро возникает согласованность. Новые идеи представляются в виде коробок и сразу помещаются на полку. При этом обсуждаются такие атрибуты, как привлекательность, новизна, стратегический вклад, различия и т. п.

Описанная техника позволяет команде четко и наглядно выстраивать свое понимание продукта. Это забавный, но информативный метод, позволяющий глубже понять концепцию продукта и побуждающий всех стейкхолдеров на обсуждения и совместную работу.

Рассмотрим, как выглядит предложенный вид кухни

Портфель IKEA, связанный с кухнями, можно разложить по трем полкам.

1) Портфолио решения	2) Портфолио продукта	3) Портфолио сервиса
<p>Нехватка места > Городской/современный > Высшего класса ></p> 	<p>Шкафы > Столешницы > Электроприборы ></p> 	<p>Планирование > Доставка > Сборка ></p> 
<p>Мы предлагаем кухни...</p> <ul style="list-style-type: none"> • В стиле кантри • Для одиночек и семей • Проекты для маленького пространства 	<p>Широкий диапазон продуктов...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Шкафы и столы • Есть продукты из камня, дерева и ламината • Предложение дополняют холодильники, плиты и вентиляционное оборудование 	<p>Наш сервис включает...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Планирование, доставку и установку • Выполняется квалифицированными сборщиками или самостоятельно



КАК МЫ МОЖЕМ...

провести воркшоп по созданию прототипов?

К этому моменту уже проделана большая подготовительная работа, поэтому предполагается, что команда понимает смысл поставленной задачи, проверила ряд сделанных допущений и рассмотрела возможные решения. Настало время перейти из мира идей в реальность.

Возможные этапы воркшопа по созданию прототипов:

Шаг 1

Изначально у нас имеется ряд функций или сценариев начального решения, которые следует протестировать. Первым делом нужно определить функции, имеющие критическую важность. Именно их желательно интегрировать в решение и проверить на практике. Как вы помните, существуют различные виды прототипов, соответственно, и работа с ними ведется по-разному. Но во всех случаях важно сделать нечто, с чем сможет взаимодействовать пользователь.

Шаг 2

Команда выбирает вариант, для которого будет создаваться прототип.

Шаг 3

Создается один или несколько прототипов. На этом этапе важно, чтобы под рукой были материалы в достаточном количестве.

Шаг 4

Первые отзывы легко получить, поручив создание прототипа нескольким группам, которые затем должны будут оценить результаты друг друга. Оценки можно разделить на зеленые («в прототипе мне нравится...») и красные («я хотел бы, чтобы прототип был...»). Это помогает поддерживать позитивный настрой и совершенствовать модель.

Шаг 5

Первые отзывы служат основой для улучшения как самих прототипов, так и способов их представления. На этой стадии нужно концентрироваться на важных функциональных характеристиках.

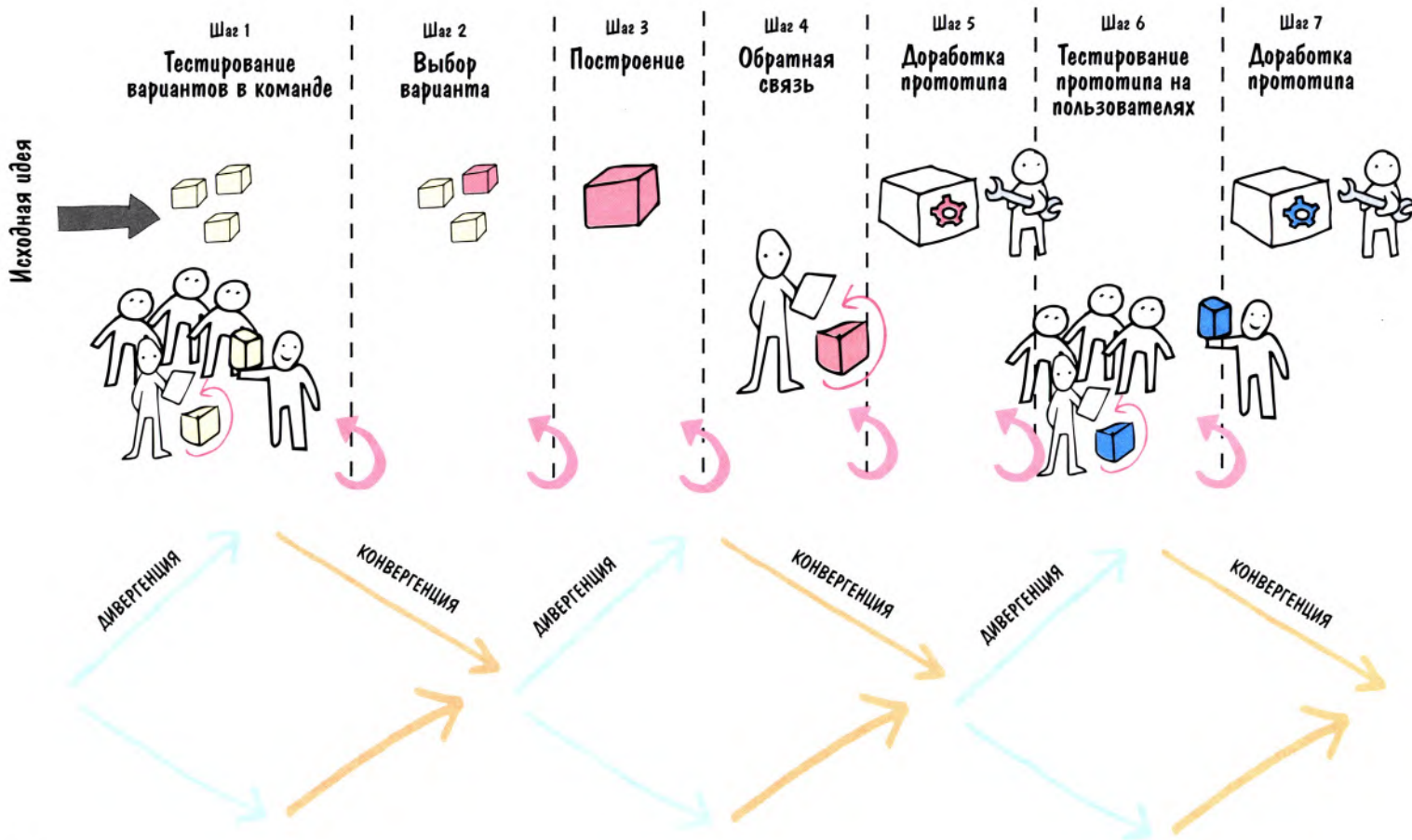
Шаг 6

Это этап подготовки к тестированию на пользователей. Подробно он будет рассмотрен в разделе 1.10. Выполнять тестирование лучше в парах. Один участник команды задает вопрос, а второй наблюдает за происходящим. Потом результаты документируются и представляются другой части команды.

Шаг 7

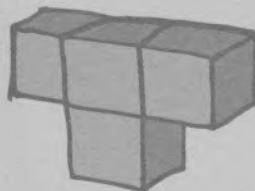
На базе полученной информации прототипы совершенствуются дальше. Хотя по результатам тестирования может оказаться, что идею лучше отбросить. В таком случае следует больше узнать о потребностях пользователей и соответствующим образом доработать возможные прототипы.

Воркшоп по созданию прототипа



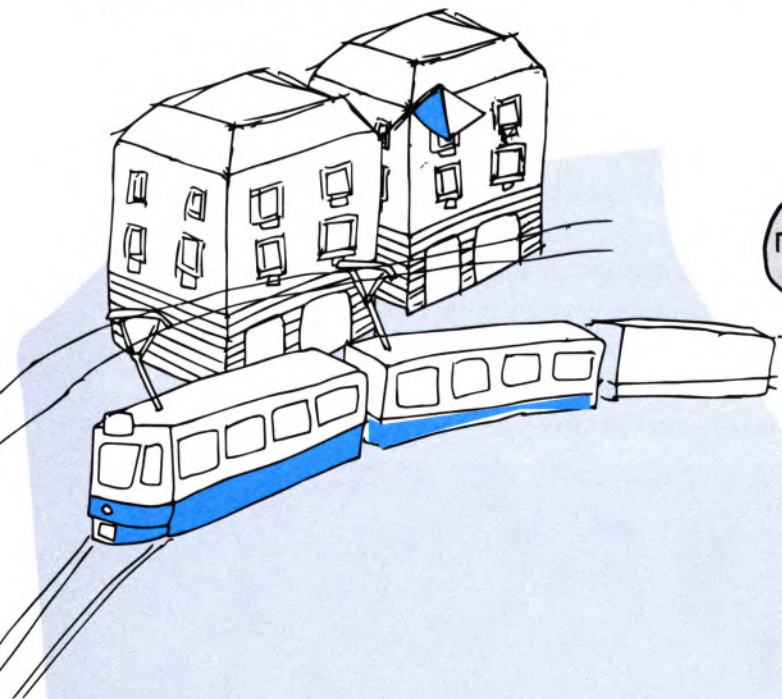
КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ: создание прототипов

- Работая над прототипом, исходите из потребностей пользователей и трендов.
- Первым делом отвечайте на вопрос, что именно нужно протестировать.
- Ни одно предложение само по себе не несет ценности. Имеет значение только ценность, которую видят клиенты.
- Убедитесь, что как можно больше клиентов считают предложение ценным.
- Как можно раньше начинайте тестирование прототипов — они создаются на базе допущений, которые следует проверять.
- Стройте прототипы из любых доступных материалов.
- Создавайте прототипы быстро. «Больше времени» в данном случае не означают, что вы получите лучший результат.
- Прекращайте дальнейшую проработку прототипа, как только он начнет соответствовать своему назначению.
- В рамках проекта всегда выделяйте достаточное количество времени на создание и тестирование прототипов.
- Сразу привлекайте тех членов команды, которые будут непосредственно работать над созданием прототипа.
- Для тестирования потенциального портфеля применяйте принцип «коробки и полки».

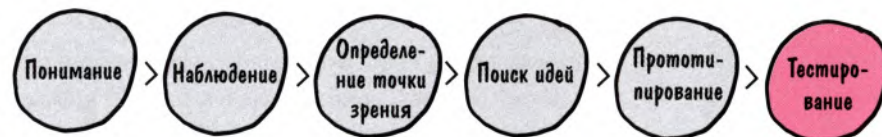


1.10. Эффективное тестирование

Тестирование в полевых условиях всегда дает ценную обратную связь. Петер прекрасно знает о важности таких тестов и старается приступить к ним как можно раньше. Тестирование его текущей разработки — приложения для определения метаболических заболеваний с возможностью получения онлайн-помощи от команды врачей — предполагает присутствие на одной из самых известных и дорогих торговых улиц Цюриха — Банхофштрассе. Ведь где еще искать возможных потребителей дорогостоящего сервиса?



Тестирование прототипа



Петер, держа в руке прототип, целеустремленно подходит к симпатичной, элегантно одетой даме. Она только что вышла из магазина сумок и шляп с множеством пакетов и направилась к своему авто. Она не относится к его ЦА, но тем не менее Петер предпочитает не опираться на допущения, которые могут оказаться ложными. Ситуация ясна: нужно предложить помощь и стать эмпатичным. Он рад донести сумки красивой женщине. Через пару минут после вопроса, не хотела бы она поучаствовать в крупной инновации, они уже пьют шампанское в соседнем баре.

Женщине нравятся наивные вопросы Петера, который изображает профана, поэтому она с удовольствием рассказывает о себе, а еще больше — о здоровье пожилого джентльмена, с которым она обычно проводит теплые летние ночи в Монте-Карло. После полутора бутылок шампанского, когда оба приходят в прекрасное настроение, в бар неожиданно заходит Прия. Теперь понятно, в чем причина супружеского кризиса. Тем не менее Петер успевает многое узнать о возможных применениях своего прототипа. Оказывается, в открытом море получить онлайн-консультацию у врача попросту невозможно, потому что на яхтах нет wi-fi.

С большой эмпатией



Почему так важно тестирование?

Всегда старайтесь узнать реальную мотивацию пользователя, даже если вам кажется, что ответ вы знаете. Цель тестового интервью — узнать новую информацию, а вовсе не привести аргументы «за» и уже тем более — не продать прототип. Поэтому на ранней стадии пользователю не объясняют, как он работает. Мы хотим услышать от него истории о ситуациях, в которых может потребоваться прототип. Идет сбор всех возможных данных для подтверждения сделанных допущений. Этот подход позволил Петеру многое узнать о жизни в Монте-Карло и в открытом море.

На этапе тестирования нередко возникает необходимость радикальных перемен, которые могут существенно улучшить конечный результат. Ведь люди, которые не участвовали в разработке прототипа, смотрят на все свежим взглядом и свободны в своих оценках, а значит, могут дать непредвзятый отзыв с точки зрения клиента или пользователя.



КАК МЫ МОЖЕМ...

спроектировать последовательность тестирования?

Тестирование можно разбить на четыре этапа:

1

Подготовка

Где? Как? Что? Кто?

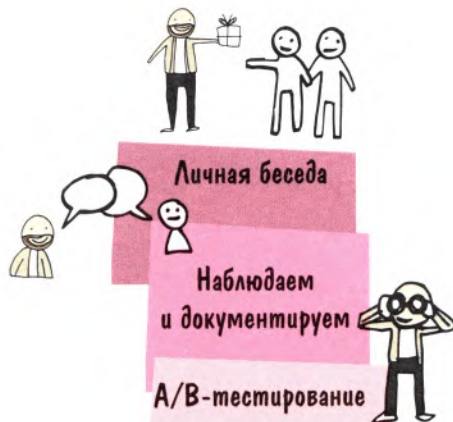


Карта вопросов

Сценарий
тестирования

2

Проведение тестов с потенциальными пользователями в реальных условиях



Личная беседа

Наблюдаем
и документируем

А/В-тестирование

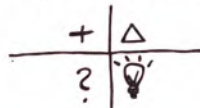
Онлайн-тесты

3

Документирование результатов



Сетка
обратной связи



4

Логические выводы



1. Подготовка к тестированию

Первым делом нужно четко сформулировать, что именно мы хотим узнать или какие гипотезы хотим проверить:

- Что мы хотим изучить?
- Что мы хотим протестировать?
- С кем и где мы хотим провести тестирование?

В конце тестирования мы должны четко понимать, какую часть идеи можно оставить, что следует поменять, а от чего лучше вообще отказаться. На ранних этапах целью тестирования может быть понимание задачи. Перед серией испытаний проведите тестирование на одном человеке, чтобы сразу увидеть все ошибки. Мы всегда заранее выделяем время на корректировку по результатам такого одиночного тестирования.

Составление карты вопросов

Формулируем простые, понятные и открытые вопросы. Они не должны быть гипотетическими. Всегда опирайтесь на реальную ситуацию. Не задавайте много вопросов, лучше сфокусируйтесь на ключевых моментах, о которых хотите получить представление. Тут важна смелость и сосредоточенность. Что-то не такое существенное можно опустить, чтобы не перегрузить тестирование. Пусть пользователь поделится своим опытом. Можно задавать дополнительные вопросы: «Скажите, что вы думаете, когда выполняете вот такие действия?..»

Сценарий тестирования

Подумайте над последовательностью тестирования и ситуацией, в которой оно будет происходить, и запишите результаты. Максимально раскройте контекст и объясните его как можно более простыми словами. Мы разрешаем пользователю поработать с прототипом, намеренно не объясняя, почему он устроен именно так. На начальных этапах процесса дизайн-мышления, когда впереди еще много итераций, не нужно выяснять, сколько пользователь был бы готов заплатить за подобный продукт. Нас интересует, удовлетворяет ли стоящая за прототипом идея какие-либо потребности пользователя и насколько полно это получается.



2. Проведение теста

Наш опыт показывает, что самые лучшие результаты достигаются тестированием набора идей или вариантов одной идеи. При этом мы получаем наиболее дифференцированную обратную связь. Если решение всего одно, пользователи в основном дают расплывчатые ответы на вопрос, что они об этом думают. И этот ответ никак не помогает прояснить ситуацию. В случае набора тестов пользователь может сравнить, оценить и более точно сформулировать свое мнение, например, указав, чем один прототип лучше другого. Кроме того, очень важно тестировать прототипы в их естественной среде применения.

Как уже упоминалось, желательно поручить наблюдение за тестированием и документирование результатов кому-то другому. Тут действует принцип «никогда не охотиться в одиночку». Вот как можно распределить роли:

Модератор

Объясняет пользователю сценарий будущего тестирования и ситуацию, в которой будет проверяться прототип. Именно на нем лежит задача задавать вопросы.

Актер

Играет в сценарии определенную роль, помогающую получить опыт работы с прототипом.

Наблюдатель

Внимательно отслеживает все действия пользователя в рамках разыгрываемой ситуации. Если в команде всего один наблюдатель, лучше снимать процесс на видео, чтобы потом группа могла подробно рассмотреть весь процесс взаимодействия.

Тестирование может проводиться и с помощью онлайн-инструментов.

Пример:

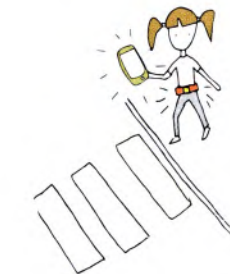
Аксессуар в форме ремня. Предупреждает детей и людей, уткнувшихся в смартфоны, о приближении к дороге. Возможны следующие варианты: (1) вибрация, (2) звуковой сигнал, (3) голосовое сообщение «Внимание! Впереди дорога!»



(1) Вибрация



(2) Звуковой сигнал



(3) Голосовое сообщение

3. Запись результатов

Наш опыт говорит, что очень важно записывать результаты, — это покажет, как пользователи работают с предоставленным им прототипом. Если окажется, что они делают это неправильно, не нужно их поправлять. Просто фиксируйте происходящее на фото или на видео, разумеется, предварительно спросив разрешения. Чтобы сделать ответы более содержательными, задавайте уточняющие вопросы. Зачастую именно это вносит самый ценный вклад в тестирование. Примеры вопросов: «Расскажите подробнее, что вы при этом чувствуете», «Почему?», «Покажите, почему это вам (не) подходит». В идеале на вопрос пользователя надо отвечать вопросом: «А вы как думаете, зачем нужна эта кнопка?» Ни в коем случае не сводите процесс к обычному маркетинговому опросу!

Фиксировать отзывы удобно в виде сетки. Это можно делать как непосредственно во время тестирования, так и постфактум. Отзывы распределяются по четырем категориям.

- Что нравится?
- Что хотелось бы добавить?
- Какие появились вопросы?
- Какие идеи у нас появились?

СЕТКА ОТЗЫВОВ



Квадранты можно обозначить и по-другому: «Мне нравится...» «Я хотел бы...» «Что, если...» и «В чем состоит выгода?».

Описанный метод работает с группой до ста человек. Простая сетка помогает формулировать конструктивный отзыв.

Не менее важно правильно получать обратную связь. Считайте это подарком и не стесняйтесь выражать благодарность. Ни в коем случае не вступайте в споры. Не пытайтесь оправдаться, а просто внимательно слушайте. Если что-то в отзыве осталось непонятным, не стесняйтесь задать уточняющие вопросы.

4. Выводы

Идеи, возникшие в результате тестов, помогают совершенствовать прототипы и персон. Решающее значение тут имеет продвижение по итерациям. Это вклад в постоянное обучение.

Цель тестирования — лучше понять потребности и развить эмпатию. Методом последовательных приближений вы постоянно дорабатываете модель. При этом неизбежны неудачи и ошибки. Но частые неудачи на ранних этапах — важный элемент дизайн-мышления, позволяющий в итоге обнаруживать рыночные возможности. После тестирования нужно обязательно зафиксировать как процесс прохождения теста, так и его результаты и показать эти данные команде.



СОВЕТ ЭКСПЕРТА

A/B-тестирование прототипов

Рассмотрим еще одну возможность количественного тестирования — A/B-тестирование. Оно хорошо для простых прототипов, например двух версий целевой страницы, конкурентного предложения или обычной тестовой кнопки. На сайте так можно оценивать заголовки и описание предложений, объем текста, стиль, предложения по продвижению, размеры форм и т. п.

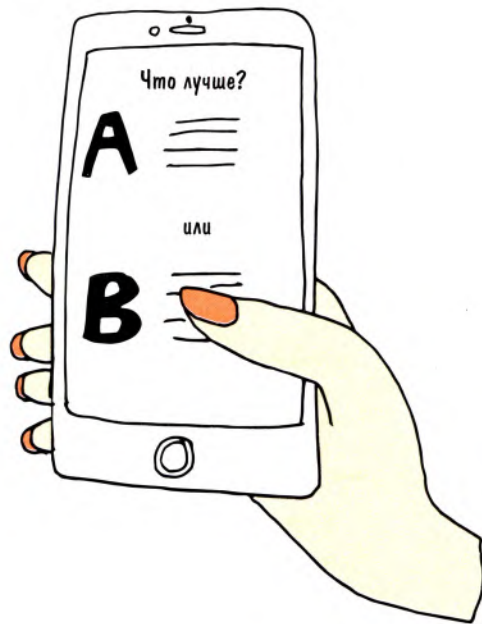
Важно тестировать две версии одновременно в течение одного и того же периода времени. Окончательная оценка и выбор успешной версии, которая затем и будет использоваться в работе, производятся по заранее определенным четким критериям.

В начале работы над прототипом испытуемого просят оценить вариант А. Он должен рассказать, что ему нравится, а что бы он предпочел изменить. После чего процедура повторяется с вариантом В. Возможна и ситуация, когда одна группа тестируемых оценивает вариант А, а вторая — вариант В.

На целевой странице A/B-тестирование позволяет сразу проверить коэффициент конверсии. Для этого нужно просто наблюдать за реакцией. Кто-то просматривает версию А, а кто-то версию В. Чтобы понять, какой вариант предпочтительнее, мы меняем только одну переменную за один раз. Достаточно посмотреть, на каком сайте больше регистраций. Существуют калькуляторы для проверки статистической значимости. Если у нас уже есть сайт и нужно протестировать новую версию, доступ к ней дается только новым посетителям, а все остальные видят старый вариант сайта.

В итоге может оказаться, что ни один из вариантов не имеет статистически значимого предпочтения. Иногда так можно определить комбинацию лучших функций из обоих вариантов.

ОНЛАЙН-ТЕСТИРОВАНИЕ



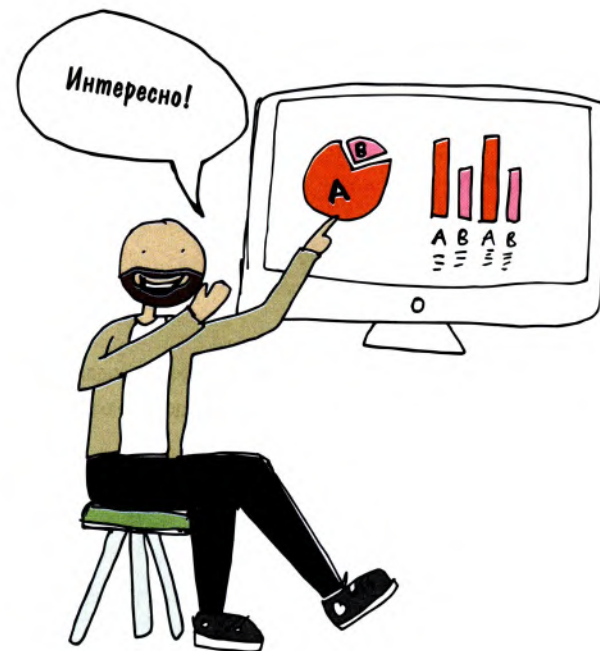
Цифровые инструменты для быстрого тестирования прототипов

Веб-инструменты позволяют быстро и эффективно собрать большое количество пользовательских отзывов. В последнее время для этого появились различные решения SaaS (software as a service — программное обеспечение как услуга).

С помощью такого инструмента Петер быстро создал закрытое сообщество для коллег и избранных клиентов. Оно предназначалось для обсуждения результатов тестирования, указания на обнаруженные слабые места и предложений по усовершенствованию. Петеру уже приходилось действовать подобным образом, и опыт показал, что такой подход позволяет получить отзывы по поводу:

- вариантов прототипа;
- процедур;
- изображений или ссылок в виде адресов URL.

Так можно тестировать произвольное количество прототипов. Сообщество имеет и другие преимущества. Например, всегда можно задать дополнительные вопросы и свободно выбрать степень охвата обследуемого сообщества. Благодаря сегментированию можно получить ровно ту обратную связь, которая требуется. Первые отклики Петер получил сразу после создания инструмента. И через два дня смог дать корректную оценку вариантам прототипов, на базе которых будут разрабатываться новые функции продукта.



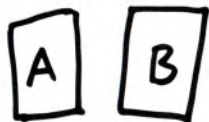
Тестирование с помощью онлайн-инструментов позволяет быстро и легко получать структурированную обратную связь. При выборе инструмента нужно учитывать следующие критерии:

А. Можно ли добавлять варианты прототипов?

Пример:



Один



Варианты



Последовательность

Б. Можно ли написать сценарий? Это позволит респондентам увидеть и понять ситуацию.

В. Позволяет ли инструмент задавать заранее заданные и открытые вопросы? Подумайте над формулировками, так как они непосредственно влияют как на обратную связь, так и на ее качество.

Примеры вопросов:

1. Оцените прототип по следующей шкале: 1 (плохо) — 5 (великолепно).
2. Что вам нравится в прототипе?
3. Что бы вы хотели поменять в прототипе?
4.

На успех опроса влияет и выбор аудитории для обратной связи. Не стоит ограничиваться собственной организацией (университетом, компанией). Крайне желательно привлечь к участию посторонних, никак не связанных с разработкой людей.

Пример:



Экспертам в рамках существующего сообщества желательно предоставить возможность указывать свою область знаний (например, маркетинг каналов распределения, аналитика больших данных, бухгалтерский учет). Это ускоряет процесс получения квалифицированной обратной связи.

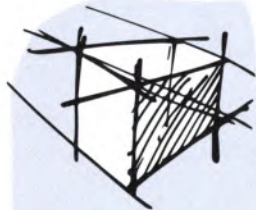
Разумеется, самую качественную обратную связь дают эксперты, но всегда хорошо привлекать к обсуждению и обычных пользователей. Именно они могут посмотреть на происходящее свежим взглядом и дать ценный отзыв.



СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Способы визуализации прототипов при онлайн-тестировании

Сам по себе прототип — это уже визуализация идеи. Он может выглядеть как набросок, фотография, раскадровка или диаграмма. Любое предложение можно уже на ранней стадии визуализировать и представить тестирующим для получения обратной связи.



Скетчи



Вайерфреймы



Мокапы



Раскадровки



Идеи



Видео



Сайты



Приложения



Логотипы



КАК МЫ МОЖЕМ...

структурированно провести и документировать эксперимент?

На ранних стадиях разработки предложения и анализ на разных уровнях тестируются одновременно. Перед каждым экспериментом нужно четко понять, что именно вы хотите узнать и на какой вопрос ищите ответ. Перечислите подлежащие проверке допущения и спроектируйте сценарий, по которому будут действовать пользователи.

Далее последовательно проверяйте предположения путем тестирования. На ранних стадиях прототипы обычно очень просты и зачастую одновременно проверяются несколько переменных. Позднее происходит переход к другим тестам (онлайн-тестирование, А/В-тестирование и т. п.) Здесь мы уже концентрируемся на одной переменной или на одном допущении.

Все эксперименты/тесты должны быть четко определены. Документация помогает отслеживать, как принималось решение, и показывать инвесторам успех минимально жизнеспособного продукта. Структурировать эксперименты и документировать процесс обучения помогает простая сетка.

Процесс изучения всегда хочется сделать как можно более быстрым и экономически эффективным. Поэтому всегда возникает вопрос, можно ли получить тот же самый результат быстрее и с меньшей затратой ресурсов.

Определить и задокументировать процесс тестирования/экспериментов позволяет следующая сетка:

На первом шаге описывается гипотеза, которую нужно проверить.

На втором шаге объясняется суть эксперимента. Это может быть тестирование прототипа на пользователях, интервью, опрос и т. п.

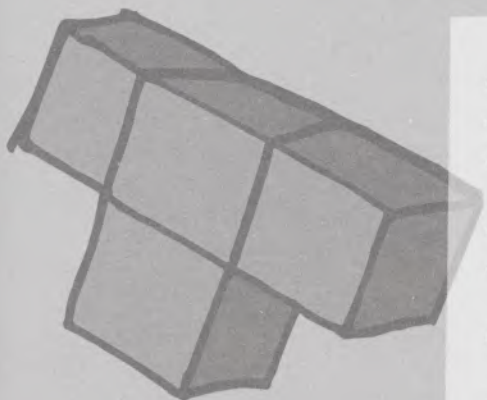
На третьем шаге указывается, что мы будем измерять и какие данные требуется собрать. Это может быть как определенное количество положительных отзывов, так и конкретное значение.

На четвертом шаге определяются критерии, указывающие, что мы движемся в верном направлении.

На следующем шаге проводятся эксперименты и фиксируются, например, с помощью фото или видео. В конце фиксируются пришедшие в голову идеи, делаются выводы и указывается, какие еще эксперименты мы будем проводить.

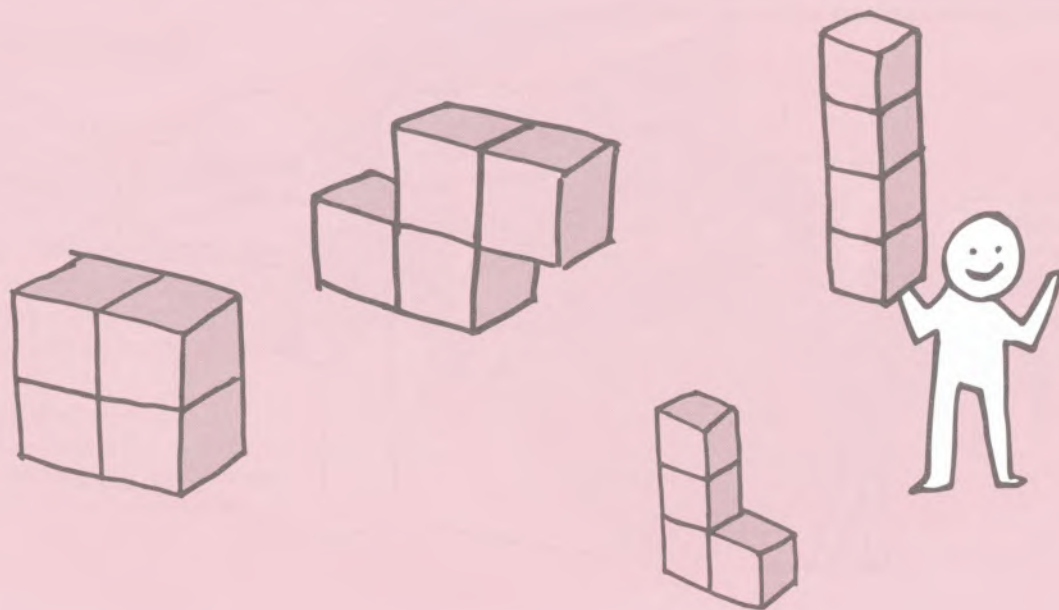
Эксперимент 1	Изучение 1
Шаг 1. Гипотезы Мы полагаем, что...	Мы узнали следующее:
Шаг 2. Проверка Чтобы это проверить, мы...	
Шаг 3. Измерения Будут измерены....	Документирование (например, с помощью фото)
Шаг 4. Критерии Наше предположение верно, если...	

КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ: тестирование прототипов



- Перед тестированием определяются сценарий и цель.
- Привлекайте к тестированию тех, кто не принимал участия в создании прототипа.
- Избегайте наводящих вопросов. Задавайте простые и открытые вопросы. Всегда спрашивайте «почему», чтобы узнать основную мотивацию.
- Не придумывайте слишком длинные тесты. Концентрируйтесь на главном.
- Привлекайте к тестированию заинтересованных людей (например, разработчиков), чтобы они напрямую могли услышать отзывы пользователей.
- Пусть тестируемый рассуждает вслух, не прерывайте его. Не пытайтесь повлиять на его точку зрения, например, рассказывая о преимуществах прототипа.
- Не рассказывайте подробно о том, как работает прототип.
- Записывайте результаты тестирования и интегрируйте находки в новый прототип.
- Используйте онлайн-инструменты для тестирования простых прототипов.
- Выполняйте много качественных тестов, в каждом из которых участвует не более пяти человек.

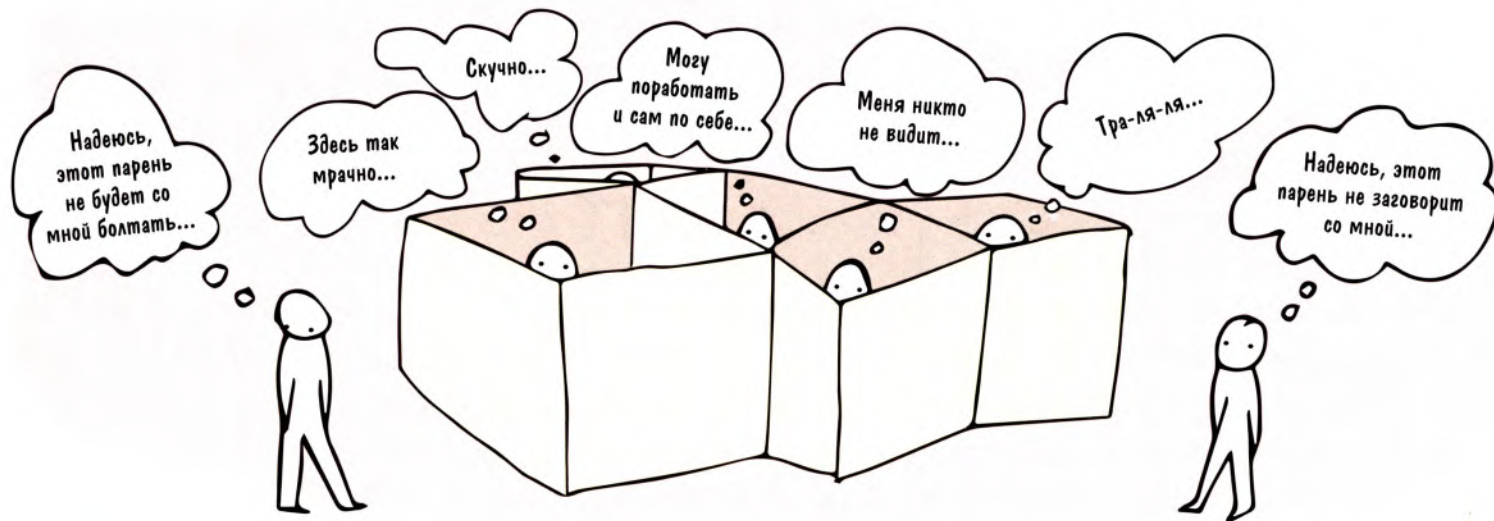
2. ПРЕОБРАЗОВАНИЕ КОМПАНИЙ



2.1. Как создать креативное пространство и среду

На работе мы постоянно сталкиваемся с проблемой поиска места, где можно было бы практиковать дизайн-мышление. Офисы и кабинеты не планировались как креативные пространства. Часто они забиты громоздкой мебелью, блокирующей любую творческую энергию. Столы наводят на мысли об индивидуальной работе. В лучшем случае сотрудники или студенты сидят вокруг такого стола, что способствует разве что обмену идеями, но не порождает общего творческого порыва.

Но для Петера, Лили и Марка есть хорошая новость. Практически любую большую комнату (из расчета минимум пять квадратных метров на одного участника) с хорошим естественным освещением можно быстро превратить в творческое пространство. Главное — дать как можно больше свободы. Поэтому давайте начнем с нового проекта среды и внедрения первого прототипа креативного пространства.





СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Первый прототип креативного пространства

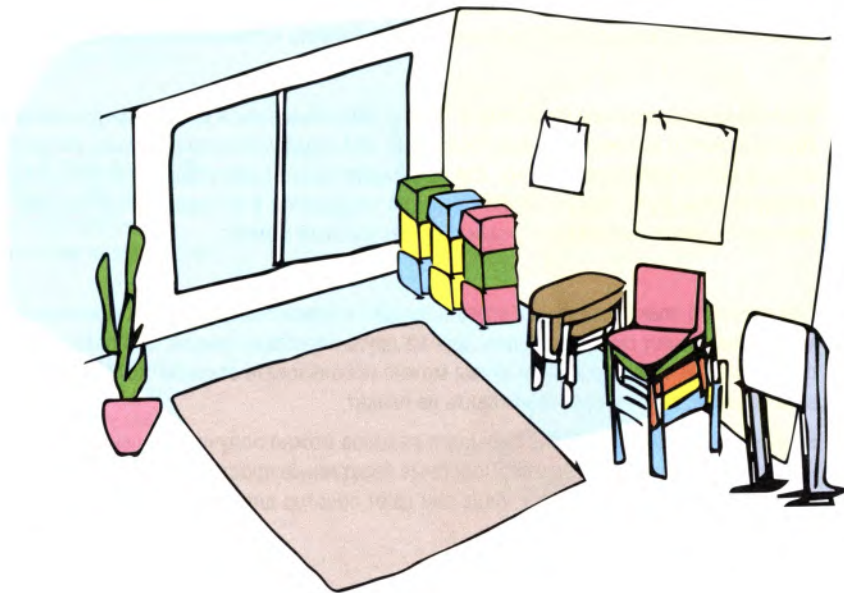
В банке, где работает Джонни, полно помещений, но лишь немногие из них дают свободу действий для творчества. Джонни несколько раз ставил вопрос о необходимости такого пространства. В конце концов во время обеда ему удалось убедить босса провести эксперимент. Ему выделили комнату, где хранились старые маркировочные машины, которые все равно рано или поздно должны были списать.

Как должна выглядеть комната? Какая нужна мебель?

Первым делом вынесите из комнаты всё, потому что в нашем случае меньше значит лучше. Что-то новое может появиться только в пустом пространстве. Закажите стулья для всех, кто будет здесь работать, плюс еще парочку на всякий случай. Лучше, если стулья будут штабелируемыми, ведь иногда для работы требуется дополнительное пространство.

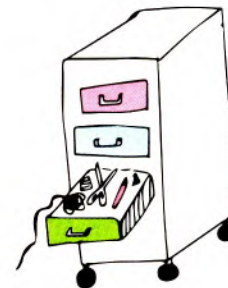
В проекте нужно учесть, кто именно будет тут работать. Команда от 4 до 12 человек, неделями или даже месяцами занимающаяся проектом, или коллектив из 8–25 участников, разрабатывающий тему за один-два дня.

Для приглашаемых на тестирование пользователей имеет смысл завести легкие пуфики кубической формы, которые можно красиво расположить в пространстве или сложить друг на друга. Тестирование, как правило, продолжается всего пару часов, поэтому такой вариант размещения вполне приемлем.



Материалы для Воркшопов и создания прототипов

Теперь следует подумать о материалах для будущих прототипов. Контейнером может служить корзина на колесиках, куда складываются цветные маркеры для белой доски, цветные стикеры различных размеров и клейкие подушечки. Все это можно сложить в прозрачные боксы. Этот вариант предпочтителен для тех, кому приходится путешествовать вместе с материалами для прототипов.



Материалы для прототипов (пластилин, деталики Lego, струны, цветная бумага, вата, трубочки и т. п.) лучше иметь под рукой с самого начала воркшопа. Бумажный скотч для закрепления плакатов нужен всегда. Его можно приобрести в любом хозяйственном магазине.

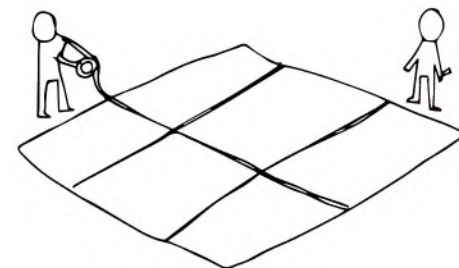
В зависимости от размера пространства нам понадобятся флип-чарты. Если по каким-то причинам их невозможно достать, то плакат можно прибить к стене гвоздями или закрепить скотчем.



В качестве альтернативы флип-чарту можно воспользоваться большими рулонами бумаги. Листы нужного размера отрываются руками или отрезаются специальным устройством и с помощью скотча крепятся на стену. Как показывает опыт, бумага для дополнительных плакатов всегда должна быть под рукой. Ничто так не раздражает и не мешает творческому поиску, как нехватка нужных материалов в самый ответственный момент.

Для работы с плакатами лучше всего подходят гладкие поверхности. В комнатах с шероховатыми стенами имеет смысл наклеить друг на друга несколько листов. Это позволит писать на них разборчиво. В качестве альтернативы можно использовать стикеры, которые следует подготовить заранее, а затем просто наклеить на плакат.

Бумажную поверхность очень большого размера можно получить, склеив с внутренней стороны скотчем несколько плакатов. Подобные креативные пространства крайне важны, даже если речь идет всего лишь о бумаге. Ведь они дают простор для творческого самовыражения.



Гибкое использование пространственных элементов

Здорово, когда стены помещения подходят для письма или в нем есть стеклянные поверхности, на которых можно писать маркерами.

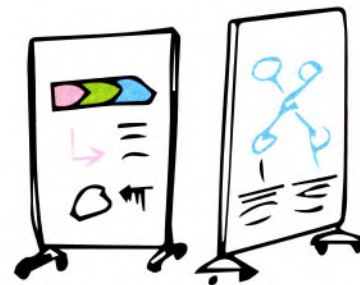
Если по какой-то причине на стенах недостаточно места, прекрасно подойдут перемещаемые белые или пробковые доски. Профессионалы дизайн-мышления для работы пользуются гибкими настенными маркерными досками.

Если вы хотите, чтобы в творческом пространстве был стол, лучше использовать облегченную мебель на колесиках.

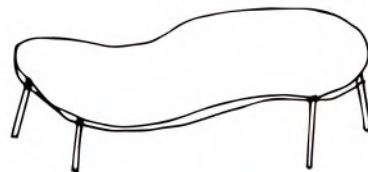
Предпочтительны столы органической свободной формы, а не традиционно прямоугольной. Он должен свободно перемещаться по комнате, так как поверхности стен нужны для творчества и необходимо оставить достаточно пространства для перемещений.

Но по большому счету стол не нужен, так как необходимые материалы всегда можно положить на незанятые кресла или стулья. Благодаря этому увеличивается свободное пространство. Стулья же произвольным образом расставляются по комнате. Это позволяет участникам сохранять физическую и умственную подвижность, что благотворно сказывается как на процессе творческого поиска, так и на его результатах.

Если нужна вешалка, лучше взять передвижной вариант, который всегда можно передвинуть в сторону, чтобы он не мешал другим компонентам пространства. В идеале она должна находиться за пределами комнаты. Кроме того, важно, чтобы личные вещи участников не сваливались на пол вдоль стен. Их нужно держать на незанятых стульях или под ними. Только при этих условиях ничто не будет препятствовать работе на стенах и возможности позднее увидеть ее результаты.



МАРКЕРНАЯ ДОСКА





КАК МЫ МОЖЕМ... усовершенствовать творческое пространство?

Когда первый прототип творческого пространства будет готов, его нужно изучить и на основе полученной информации продолжить разработку.

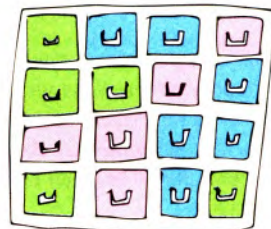
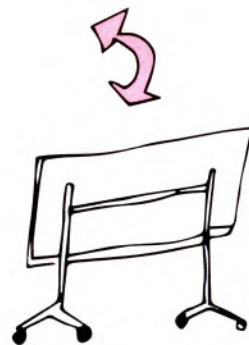
1. Что вышло удачно? Каких компонентов нам хотелось добавить?

На следующем уровне профессионального творческого пространства доски для рисования уже висят на стенах, что дает возможность в любой момент визуализировать идею. К ним магнитами прикреплены листы с важными исходными данными. Желательно, чтобы у вас были сильные магниты для постеров и плотной бумаги. Столы по возможности должны быть на колесиках и складные, чтобы их можно было убрать в сторону. Разнообразные рабочие места поддерживают творческий поток. Разноцветные стулья можно сложить друг на друга. Дополнительное вдохновение для некоторых видов воркшопов могут дать столы на колесиках. Оказалось, что столы квадратной формы, используемые в Стэнфордской школе дизайна, очень удобны. Вокруг такого стола комфортно располагаются четыре участника, и остается достаточно пространства для рисования или создания прототипов.

Не помешают и необычные материалы для прототипов. Пенопласт, цветная шерсть, дерево, воздушные шары, ткани, картон. Пригодится все, что можно приобрести в магазинах для рукоделия. Лили больше всего любит работать с алюминиевой фольгой. Из нее можно быстро создать объект произвольной формы, а для получения небольших кусков не требуются ножницы. Ваше воображение ничто не ограничивает. Со временем вы поймете, что даже из простых материалов можно строить великолепные прототипы.

2. Как мы хотим работать в будущем и как воплотить эти мечты в реальность?

Если позволяет бюджет, стены можно покрасить в разные цвета, сформировав стимулирующую среду. Оранжевый означает творчество, свободу действий, подвижность, а синий способствует общению, вдохновению, ясности. Стимулируют к творчеству также цвета и узоры и на обычно скучном полу. Можно использовать ковры, плитку ПВХ, дерево или краску.



Сокровищница материалов

3. Как правильно выбрать креативное пространство?

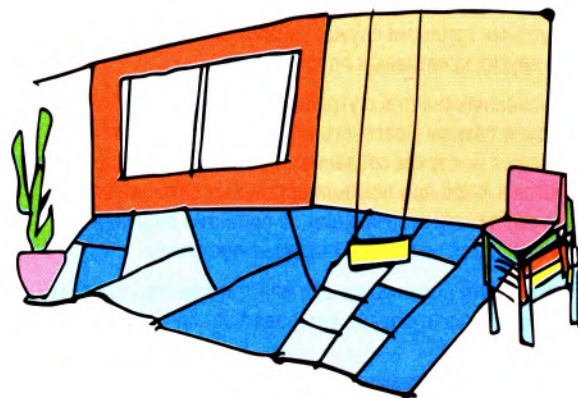
Хотя для творчества не должно быть никаких ограничений, нужно учитывать отрасль, в которой вы работаете, тип предприятия и особенности корпоративной культуры. Пространство можно обогатить необычными вещами, например резиновой лодкой, гамаком или шторкой для ванны, позволяющей закрыться от остальных. Все это может оказывать как вдохновляющее, так и намеренно разрушительное действие. Последнее помогает выйти из привычных рамок и приводит все вокруг в движение. Выбор конкретной реализации зависит только от вас и от отношений с другими командами, спонсорами или лицами, принимающими решения. Начинать лучше с малого, наблюдая за реакцией на новую среду.

Для подобного нужна смелость — поменять рабочее пространство непросто. Вы, скорее всего, натолкнетесь на сопротивление. Иногда оно возникает из-за недостатков вашей концепции, а иногда люди просто не хотят ничего нового. Но любое сопротивление следует принимать всерьез и учитывать в процессе реализации.

Иногда творческое пространство можно спроектировать одновременно с созданием команды. В конце концов, все должны чувствовать себя комфортно и считать пространство своим. Именно по этой причине люди могут ощущать дискомфорт даже в роскошных помещениях — их желания и потребности не были приняты во внимание.

Хорошо воспринимаются и простые дополнения, например небольшие музыкальные колонки. Ведь фоновая музыка во время сеанса дизайн-мышления может способствовать творческому процессу. Не помешает кофеварка или электрический чайник. В комнате должны быть бутылки с водой, чашки и такая «пища для мозгов», как орехи и сухофрукты.

Размер экранов для проектора зависит от объема пространства. Рекомендуем экран на колесиках, который после использования можно отодвинуть в сторону.





КАК МЫ МОЖЕМ...

структурировать воркшоп по созданию прототипа креативного пространства?

А что теперь? Первым делом мы стараемся понять общую идею, последовательность и клиента. Мы учитываем рамки, возможные условия работы и все имеющиеся ограничения. В результате появляется первая, примерная формулировка дизайн-брифа, не содержащая в своем описании никаких решений.

Мы запланировали воркшоп на полтора дня:

1. Входными данными служат дизайн-бриф и изображения других креативных пространств.
2. Воркшоп начинается с утренней разминки, за которой следуют сеансы мозгового штурма, часть из которых связана с быстрым созданием прототипов. Они тестируются в кафе при помощи остальных сотрудников. В конце лицам, отвечающим за принятие решения, показывается выбранный вариант прототипа.
3. В результате появляются две или три модели, которые или продолжают совершенствоваться, или отдаются для реализации.
4. Этот подход содержит множество элементов из цикла дизайн-мышления, участники воркшопа знакомятся с тем, что это такое.

Дизайн-бриф — креативное пространство

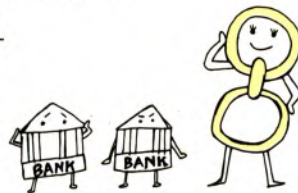
Темп изменений в бизнесе и связанные с этим проблемы чрезвычайно сложны. Чтобы справиться с ними, компании пробуют методы, плотно связанные с коллективной работой.

Дизайн рабочего места оказывает сильное влияние на коммуникационные способности и творческий поиск. Пионерами в создании вдохновляющей рабочей атмосферы для гибкого и индивидуального сотрудничества стали Google, Apple и Procter & Gamble.

Рабочее пространство при этом обладает следующими характеристиками: свободно перемещаемая мебель, много места на стенах, инструменты и материалы для визуализации впечатлений и новых идей, места уединения, в которых можно придавать идеям начальную форму.

Наш банк хотел бы применить подобную методику в рамках перехода к цифровым технологиям. Первым шагом станет создание пространства для воркшопов по ко-дизайну в финансово-технических отделах нашего Сингапурского отделения. На таких воркшопах появляются бизнес-модели, новые бизнес-экосистемы и первые прототипы, связанные с такими технологиями, как блокчейн.

Проектная задача: как может выглядеть креативное пространство, которое позволяет запустить совместный инновационный процесс с различными стейкхолдерами (внутренними/внешними) с учетом наших ценностей и нашего бренда как филиала традиционной французской финансовой организации в Юго-Восточной Азии?



Как может выглядеть план двухдневного воркшопа?

Воркшоп по созданию прототипов творческого пространства

- Цель
- Общее понимание
- Разработка первых прототипов
- Обратная связь от заинтересованных сторон

Входные данные

- Порядок
- Базовые условия
- Проектная задача
- Изображения творческих пространств
- Материалы для прототипов

Последовательность

- Разогрев
- Общее понимание
- Мозговой штурм: что, если?
- Опросы
- Генерация идей
- Создание прототипа
- Тестирование + обратная связь
- Дальнейшая разработка прототипа
- Проект перед комиссией
- Следующие шаги

Результат

- Уточненная проектная задача
- 2–3 прототипа (модели) креативного пространства

Ресурсы

- | | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Столы, стулья, пробковые доски, магнитные доски, пустые стены... | <ul style="list-style-type: none"> • Таймер, материалы для прототипов, стикеры, карандаши... | <ul style="list-style-type: none"> • Команда, фасилитатор, комиссия... |
|--|---|---|

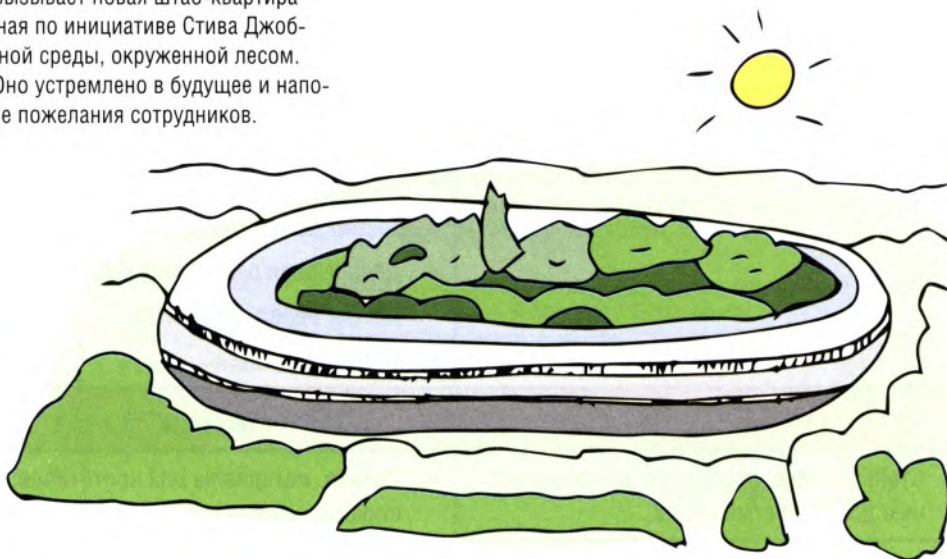


СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Проектируйте не только пространства,
но и рабочую среду

Нам нужна знакомая среда, с которой можно себя идентифицировать, в которой мы чувствуем себя комфортно. Проектирование такой среды включает в себя четыре элемента: **место, люди, процесс** и **смысловое наполнение работы**. **Рабочая среда** стала одним из самых важных инструментов, позволяющих компании удерживать талантливых и эффективных сотрудников. Кто захочет работать в тесном устаревшем офисе?

В пример можно привести Google или IDEO. Вдохновение вызывает новая штаб-квартира Apple Park в городе Купертино штата Калифорния, созданная по инициативе Стива Джобса в 2011 году. Здание планировалось как часть естественной среды, окруженной лесом. Джобс хотел построить лучшее здание компании в мире. Оно устремлено в будущее и напоминает космический корабль. В нем учтены все возможные пожелания сотрудников.



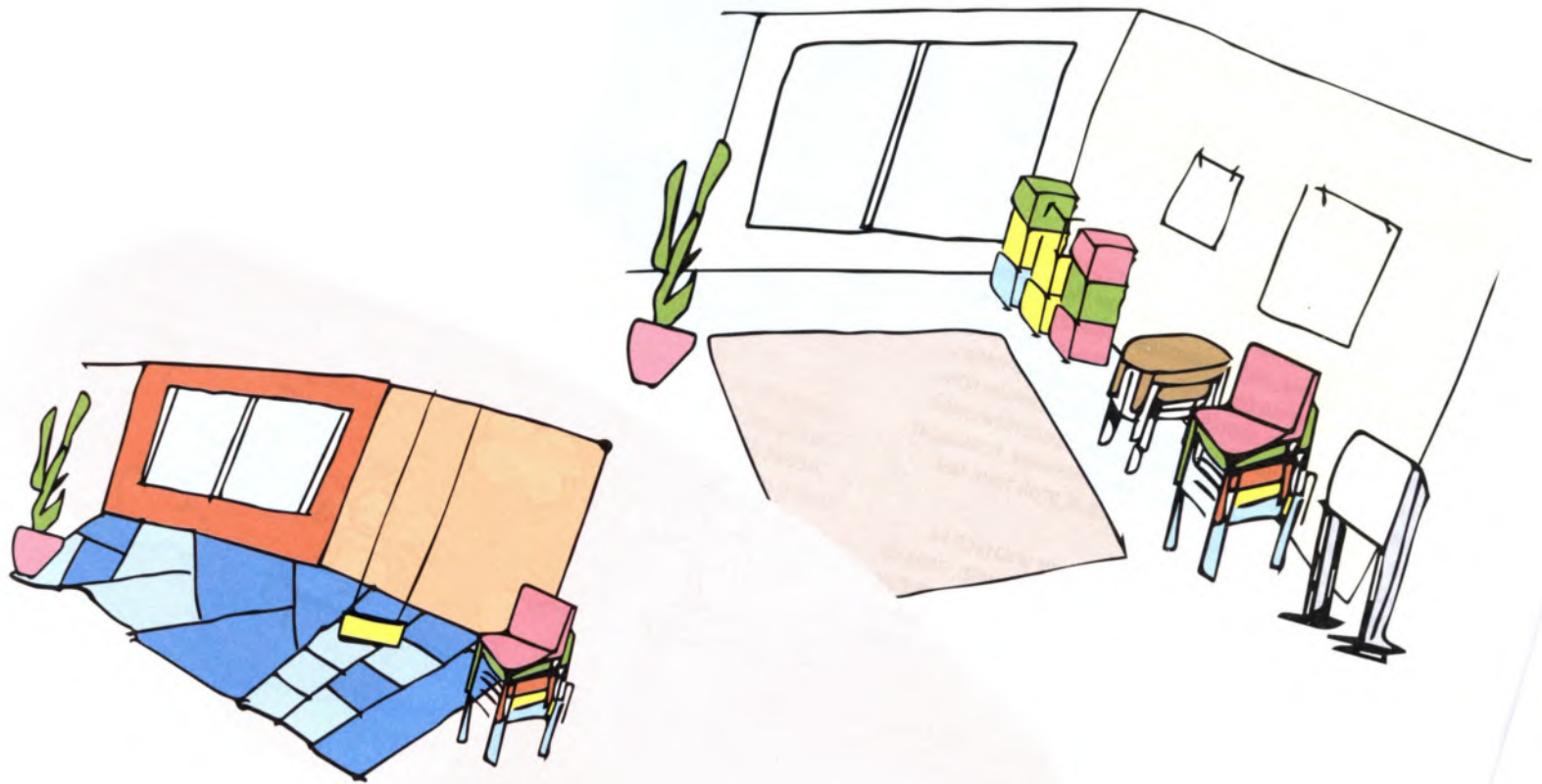
На результат также сильно влияют **процесс** и способ выполнения работы. Во-первых, основное внимание уделяется типу деятельности, во-вторых, учитывается взаимодействие людей друг с другом и их влияние на ход проекта. Помните, что рабочий процесс всегда связан с окружающей средой и людьми, которые в нем участвуют.

Зачастую недооцененным остается такой фактор мотивации, как **смысловое наполнение** того, что мы делаем. Компании не имеют четкой стратегии, показывающей командам, что их действия нацелены на нечто большее. Удивительно, но большинству компаний сложно дается ответ на вопрос «почему», хотя именно смысловое наполнение становится важным критерием при выборе работодателя для многих представителей поколения Y. Значимая деятельность, без сомнения, повышает мотивацию. И это касается каждого из нас. К этой теме мы еще вернемся в разделе 2.6.

Руководство многих компаний не в состоянии угнаться за новыми, быстро меняющимися условиями (например, переходом к цифровым технологиям). И это приводит ко множеству бесцельных действий, при этом практически нет движения к конкретной цели или к определенному положению на рынке.

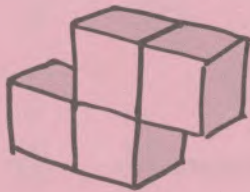
В разделе 3.6 мы поговорим о том, как быть в подобных ситуациях, и расскажем, какие методы и подходы позволяют успешно внедрить цифровые преобразования.





КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ: создание креативной атмосферы

- Не перегружайте среду. Меньше значит лучше: творческий поиск требует свободы и пространства.
- Мебель должна быть штабелируемой. Это дает дополнительную свободу использования креативного пространства.
- Сложенные стулья ставьте сиденьем вперед, чтобы их можно было использовать для размещения входных данных и результатов.
- Пробуйте разные варианты креативного пространства, чтобы узнать, что влияет на сотрудничество и его результаты.
- Первые воркшопы проведите в другом креативного пространстве. Покажите руководству положительное влияние вдохновляющей среды.
- Меняйте пространство, местоположение и среду так часто, как это нужно. Избегайте пространств, наполненных скучными воспоминаниями.
- Проектируйте не только пространство, но и рабочую среду. Сюда входит как организация процессов, так и смысловое наполнение работы.



2.2. Преимущества междисциплинарных команд

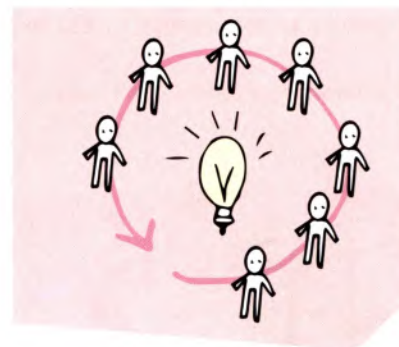
Петер сотрудничает с разными командами. Он выделяет два фактора успешной работы: члены команды должны обладать как глубокими техническими, так и широкими общими знаниями. Студенты Лили рассказывали, как приятно осознавать, что ты вышел из тупика и продвинулся вперед в решении поставленной задачи. Часто это происходило потому, что участники просили совета у других участников команды. Ведь именно взгляд с другой точки зрения позволяет преодолеть затруднения.

Многие задачи ставятся так, что для их решения у одного человека просто не хватит навыков и способностей. Мешает недостаток знаний и опыта в конкретной предметной области. А значит, для продвижения вперед требуется консультация эксперта. Иногда эксперт начинает работу еще до глобального обсуждения темы и задает важные вопросы. В результате такого комплексного рассмотрения ранние разработки приобретают новые качества.

Итерации — важный элемент дизайн-мышления. Отступите назад, сделайте еще один круг. Это позволит приблизиться к продукту, лучше отвечающему требованиям пользователей. Но главное то, что обучаемся и выполняем итерации мы в высоком темпе. А это возможно только при условии, что вопросы задаются как можно раньше и все, что было разработано до этого момента, начинает рассматриваться с другой точки зрения. Реализовать подобный подход позволяет взаимодействие с потенциальными пользователями и экспертами, обладающими как глубокими знаниями, так и широким кругозором.



Целостный образ мышления



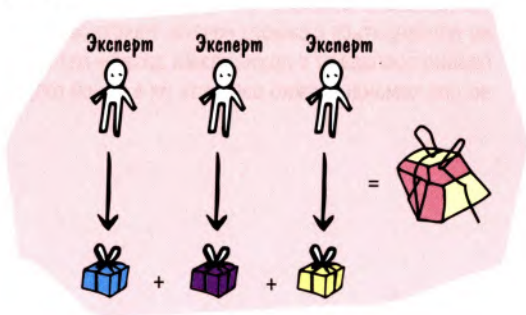
Принцип итераций

Что характеризует междисциплинарную команду?

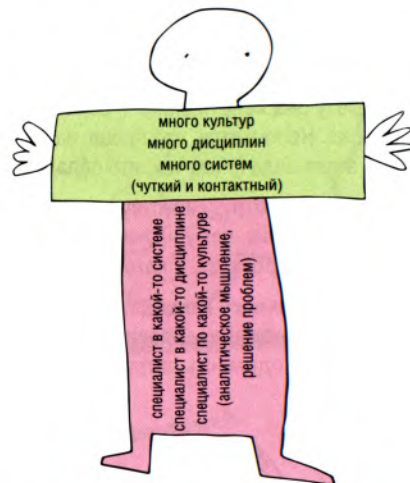
Как понятно из названия, в **междисциплинарную команду** входят специалисты из разных областей. Идеи в такой группе генерируются на коллективной основе. Каждый чувствует ответственность за общее решение, появляющееся в процессе методического и концептуального обмена.



В отличие от **многодисциплинарных команд**, здесь за совместно созданным продуктом или сервисом стоит каждый участник. Именно это ключевой фактор успеха. Каждый член многодисциплинарной команды — эксперт, настаивающий на своей точке зрения. И решение часто представляет собой компромисс.



Как мы уже говорили, Петер предпочитает полагаться как на глубокие знания, так и на общую эрудицию. Эта идея лежит в основе предложенной Дороти Леонард-Бартон концепции так называемых Т-образных профессионалов, то есть людей, одновременно обладающих глубокими и широкими познаниями и навыками.



Вертикальная черта в букве Т означает специальные навыки, полученные в процессе обучения и требующиеся для отдельных этапов дизайн-мышления и внедрения проекта. Например, психолог использует опыт и знания на этапе «Понимание».

Горизонтальную линию определяют две характеристики. Во-первых, способность к эмпатии, то есть умение на время забыть про собственный опыт и посмотреть на происходящее чужими глазами. Во-вторых, способность к сотрудничеству. Т-образные люди открыты, они интересуются чужими взглядами, другими людьми и дисциплинами. Ведь чем лучше мы понимаем, как думают и работают другие, тем быстрее и дальше мы сможем продвинуться в процессе дизайн-мышления.



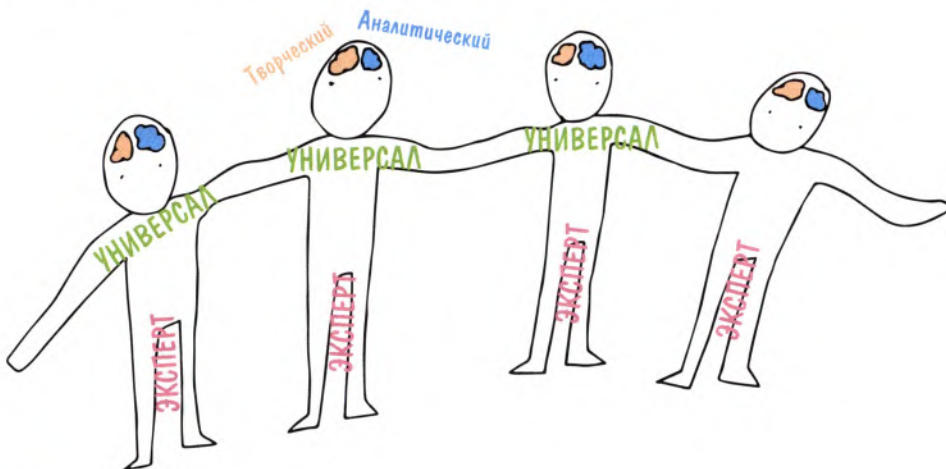
СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Создание междисциплинарной команды из T-образных людей

Лили все еще не оставляет идею основать консалтинговую фирму, специализирующуюся на дизайн-мышлении. На работу она хочет нанять T-образных людей, которые умеют решать задачи и работать в команде. Но кажется, что проще найти узких специалистов для решения возникающих на каждом этапе задач, чем тех, кто обладает обеими формами знаний.

Хороший признак способности к сотрудничеству — это когда во время собеседования человек говорит не только о себе, но и о том, чему научился от других, и подчеркивает ценность совместной работы, рассказывая о проектах, в которых принимал участие.

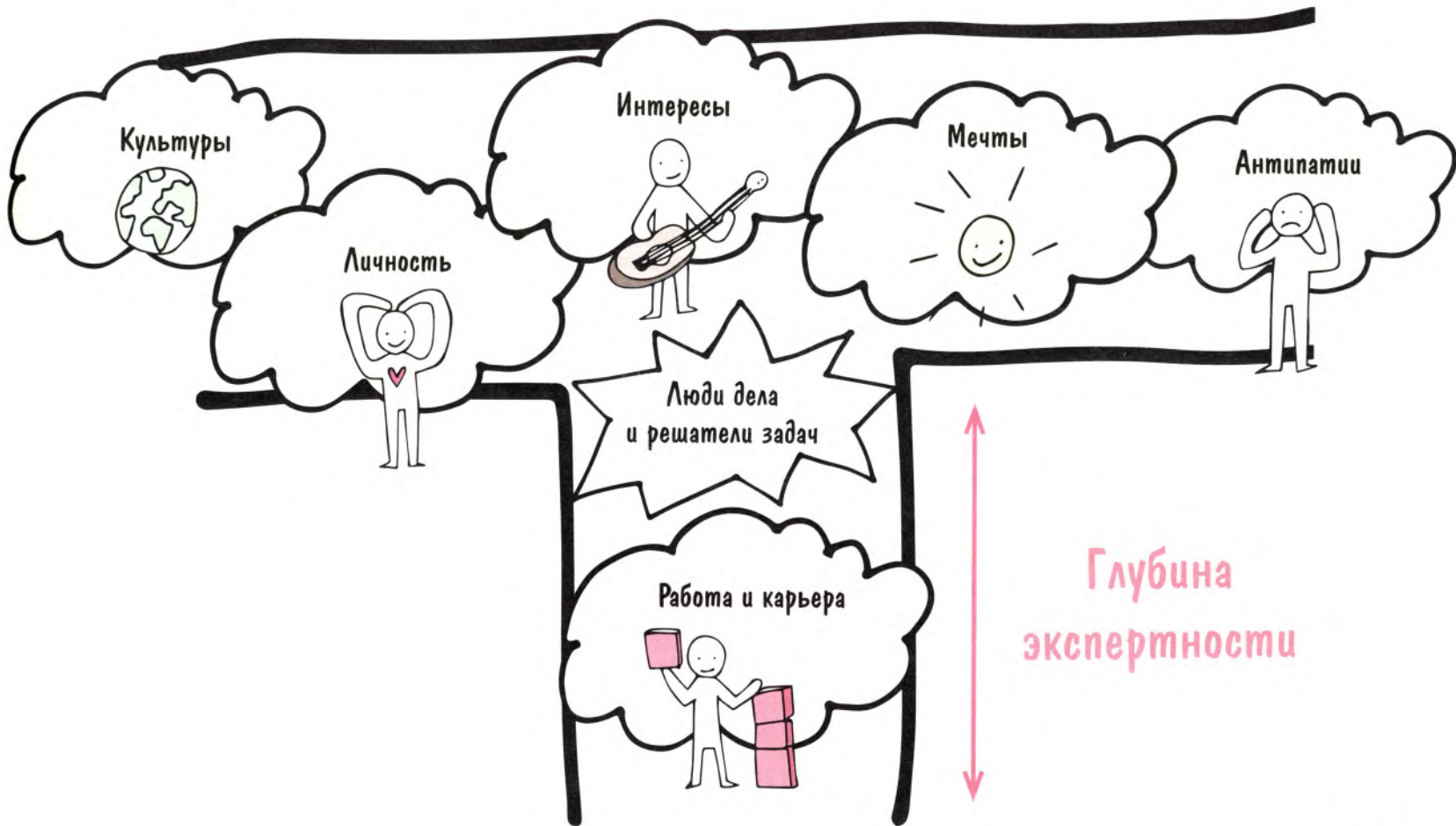
Еще можно попросить потенциального кандидата составить собственный T-профиль. Это позволит многое узнать о его способе мышления и самовыражения и одновременно покажет, как человек воспринимает необходимость сотрудничества и роль в нем.



Если вы хотите проверить способности будущей команды на практике, можно организовать своего рода **тренировочный лагерь по дизайн-мышлению**. Этим вы убьете сразу нескольких зайцев. Во-первых, кандидаты познакомятся с концепцией дизайн-мышления и его отдельными этапами и смогут решить, хотят ли они работать подобным способом. Во-вторых, те, кто собирает команду, получат представление об уровне специалистов и их социальных навыках.

Междисциплинарные команды имеют множество преимуществ, которые в числе прочего позволяют получить качественный результат за короткое время. В то же время это более сложный способ сотрудничества, чем индивидуальная работа. Сложность можно уменьшать с помощью простых правил, о которых нужно договориться с самого начала. Некоторые из этих правил совпадают с принципами дизайн-мышления, но для команды важно озвучить их в явной форме.

Широта познаний





КАК МЫ МОЖЕМ...

сформулировать простые правила сотрудничества в междисциплинарной команде?

Чем скорее проявятся сильные стороны каждого члена команды, тем большую выгоду междисциплинарные команды смогут получить от остальных на пути к общей цели. Наполнение команды людьми не только разных специальностей, но и занимающих разные должности на практике оказалось очень полезным. Ведь в результате появляется доступ к необходимым навыкам решения задач. Кроме того, новый междисциплинарный подход сможет быстрее распространиться по всей компании, и этот тип сотрудничества смогут понять на всех уровнях.

Шесть простых правил успешной междисциплинарной команды:

1. Общее видение, которого придерживаются все члены команды. Лучше всего, если это будет ответ на вопрос «Как мы можем...».
2. Каждый шаг процесса дизайн-мышления направляется соответствующим экспертом (вертикальная черта в Т), который указывает четкое направление и предлагает проверенные методы реализации проекта.
3. У команды есть общие ценности. Они разрабатываются совместно и доступны всем в любое время. Например, хорошей основой для расширения сотрудничества могут послужить правила мозгового штурма.
4. Создается атмосфера доверия, в которой каждый с уважением относится к чужому опыту и принимает его — по крайней мере, в те моменты, когда этот человек выступает в роли эксперта.
5. Стать лучше можно, но только зная, чего от тебя ждут. Чем полнее обратная связь в команде, тем понятнее, каким способом команда в целом и ее отдельные участники могут стать лучше и в конечном счете научиться работать как единый организм.
6. Четко определены различные процессы и стандарты качества, и каждый осведомлен о процедуре и требованиях, необходимых для получения желаемого результата.





СОВЕТ ЭКСПЕРТА

π-профиль

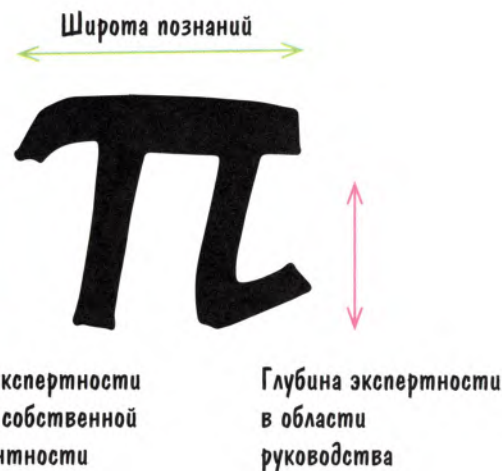
Лили уже обдумывает будущее своей пока не основанной компании. Ей недостаточно набрать команду из T-образных людей, и ее волнует, как должны развиваться сотрудники. В ее представлении идеальное число сотрудников — это команда от 15 до 25 человек с разными техническими навыками. Это позволит одновременно работать над разными проектами. Лили сможет комбинировать сотрудников и постоянно собирать разные команды, взаимно вдохновляющие друг друга. Она считает, что сотрудники самообучающейся организации должны постоянно развиваться, трансформируясь из T-образных людей в π-образных людей.

Это сотрудник с навыками адаптации, который развивается не только в рамках своей специализации. Такой сотрудник не только может, как T-образный человек, углубиться в специализацию коллег и понять ее. Он готов учиться для решения возникающих рабочих проблем. Это позволяет играть сразу несколько ролей в рамках одного проекта: например, бизнес-аналитик и UX-дизайнер или разработчик ПО и сотрудник службы поддержки. Люди с таким профилем способствуют более гибкому формированию команд, что особенно важно для небольших компаний с ограниченными ресурсами и быстро меняющейся ситуацией.

Для успешной трансформации требуются две вещи:

1. Определить пробелы в команде и потенциалы развития отдельных сотрудников.
2. Составить график обучения, чтобы закрыть пробелы и продвинуть сотрудников.

На первом этапе руководство компании и лидеры команд выявляют пробелы и потенциал и обсуждают с сотрудниками, какие именно пути развития им интересны. После этого Лили должна создать график обучения с учетом как корпоративных, так и личных целей и указать проверочные критерии.



Кроме профессиональных и человеческих качеств и графиков развития Лили ценит еще один компонент: сплоченность. Команду, в которой каждый может положиться на каждого. Лили важно, чтобы ее сотрудникам нравилось приходить на работу и они чувствовали, что там их принимают и могут поддержать в случае неудачи. Многократно повторенный в пределах одной команды технический и профессиональный опыт, самообучающаяся организация и эмпатичные сотрудники составляют хорошую основу для так называемой U-образной команды. Именно такая команда позволяет достичь высокого уровня эффективности.

Такое название появилось как аналогия со стабильными системами, которые после попытки вывести их из равновесия сами возвращаются в исходное состояние. Их противоположностью являются системы, разваливающиеся при первых трениях.

Члены U-образной команды помогают друг другу, существуют друг для друга, даже если у кого-то из них не заладился день, все валится из рук и он не может работать с обычной производительностью. В такой команде можно совершить ошибку, не боясь потерять работу.



U-образная команда

Лили считает, что люди, чувствующие себя в безопасности, которых поддерживают и ценят, несмотря на все их недостатки, высоко мотивированы на производительную работу.

Образ мыслей в стиле дизайн-мышления и использование связанных с ним методов в междисциплинарной команде являются ключевыми факторами успеха. Всегда следует помнить, насколько с точки зрения бизнеса внутри U-образных команд важны T-образные люди, развивающиеся в π -образных людей.

Мы уже упоминали такой важный фактор успеха, как осознание полезности и важности выполняемой работы. В разделе 3.4 будет рассматриваться идея «команды команд», которая показывает успешную реализацию рыночных возможностей. Хотелось бы отметить, что именно личные взаимоотношения и связи между людьми следует считать фактором, оказывающим важное влияние на общий успех.



не U-образная команда



СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Создание междисциплинарной команды из Т-образных людей

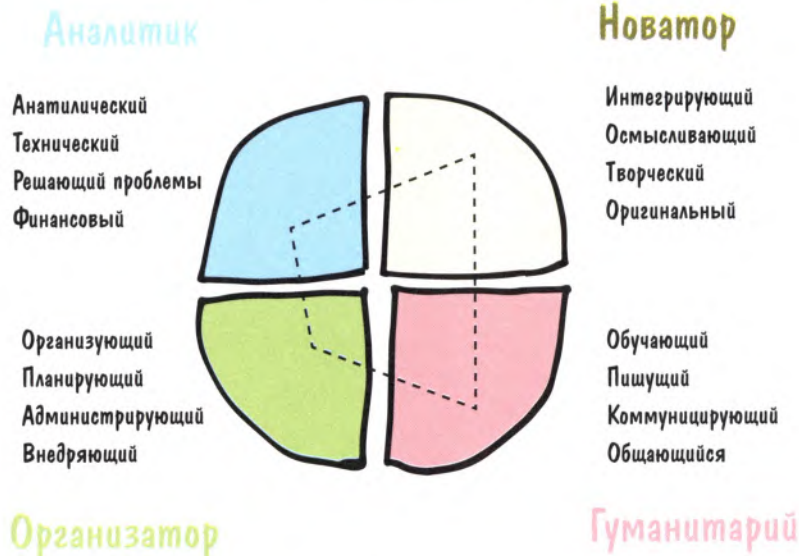
В идеале в команде требуются люди с разными способами мышления. Именно это дает высокопроизводительную команду. Широко распространен миф, что левое полушарие мозга отвечает за аналитическое мышление, а правое — за целостность восприятия. Но такую высокоорганизованную структуру, как человеческий мозг, некорректно делить только на две части. Хотя, конечно, определенные тенденции просматриваются. Например, за умение работать с числами, способность к пространственному мышлению и распознаванию лиц отвечает правая половина мозга. Другие способности, скажем, распознавать детали или фиксировать маленькие временные интервалы, больше связаны с левой половиной.

Существуют модели, пытающиеся рассмотреть мозг в целом и определить предпочтения в мышлении. К примеру, так называемая общая модель мозга (HBDI®), выделяющая четыре вида мышления. Они возникают в левом и правом церебральных полушариях мозга и в левой и правой лимбических системах. Наш опыт показывает, что в рамках команды очень полезно учитывать предпочтительные стили мышления. Под каждое задание выбирается подходящий человек, что в конечном счете позволяет получить лучшее решение. Помогает такой подход и при представлении идей и концепций лицам, отвечающим за принятие решений.

Во время воркшопа, когда время ограничено и детально познакомиться с каждым участником не представляется

возможным, лучше пользоваться старой моделью двух полушарий. Она помогает быстро отнести человека к одной из категорий: «аналитический/методичный» или «интуитивный/предпочитающий много подходов». Мы узнали, что комбинация различных моделей мышления и предпочтений в мышлении имеет важное значение для успешного проекта.

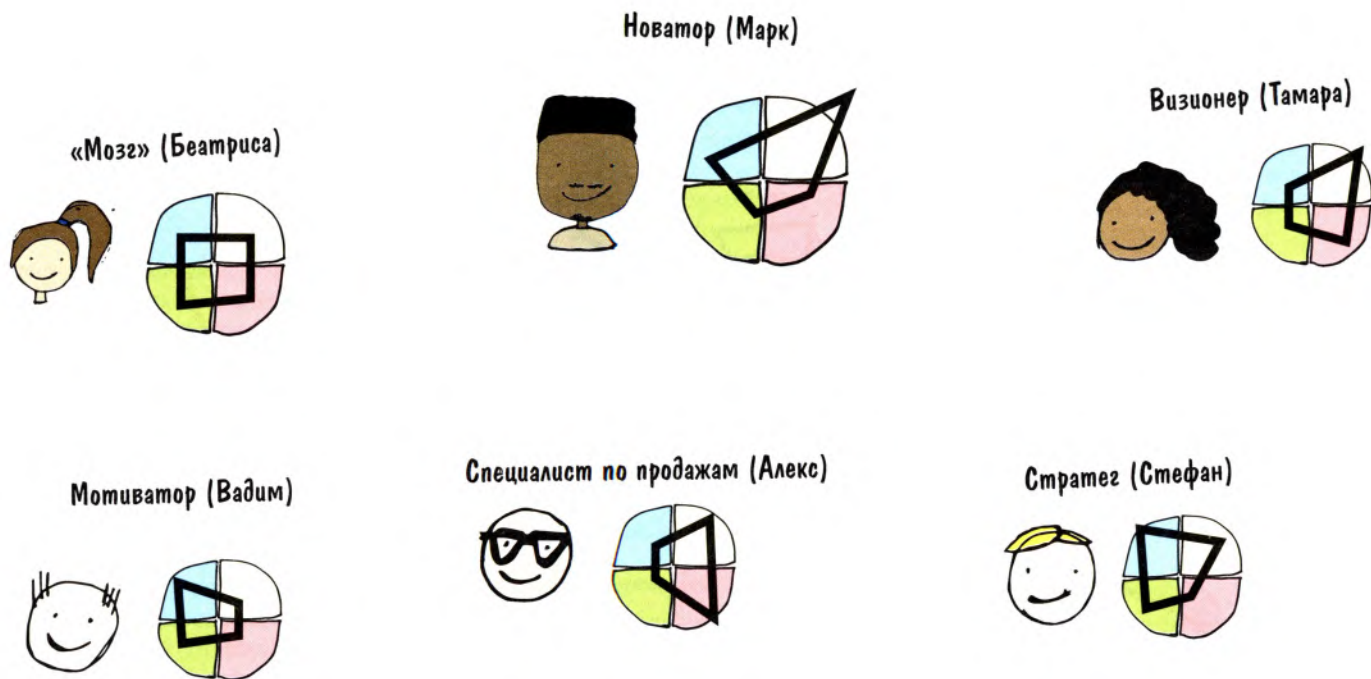
Модель мышления (HBDI®)



Команда Марка хорошо подготовлена к запуску своего проекта. В ней есть новатор Марк, Беатриса со своей деловой хваткой, умеющий мотивировать Вадим и активно контролирующая процесс бизнес-разработки Стефан и Алекс.

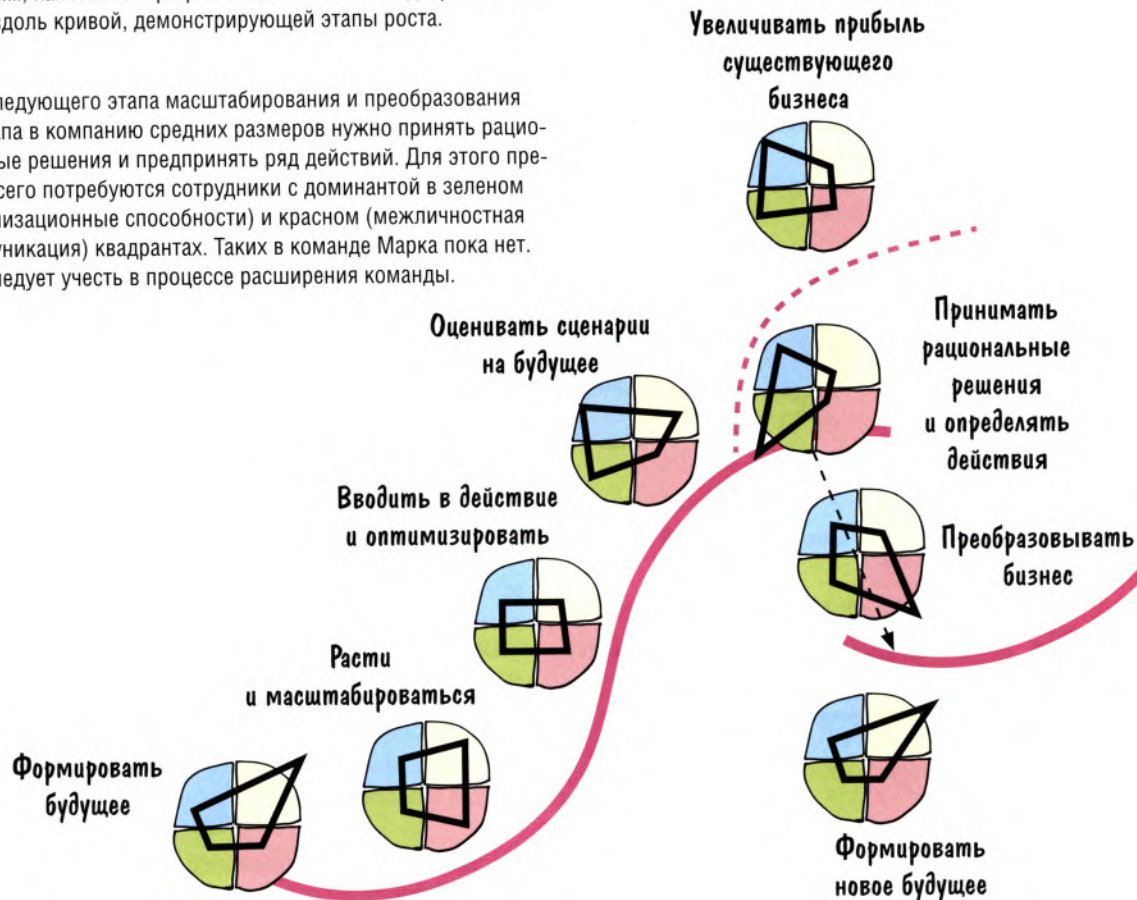
По нашему опыту, для наибольшей эффективности команда должна состоять из людей, имеющих высокий показатель в разных квадрантах модели Херрманна.

Марк думает о будущем. В его представлении, в новой системе здравоохранения пациенты смогут самостоятельно выбирать, какие именно данные попадут в их электронную медкарту. На первом этапе он фокусируется на тех функциях, которые будут внедряться с помощью технологии блокчейн с соответствующими участниками экосистемы. Профиль Марка в модели HBDI® характеризуется доминантами в желтом и синем квадрантах.



Для этапов организации и роста бизнеса кроме видения Марка и его знаний программиста потребуются другие навыки. Посмотрим, как HBDI®-профили членов его команды располагаются вдоль кривой, демонстрирующей этапы роста.

Для следующего этапа масштабирования и преобразования стартапа в компанию средних размеров нужно принять рациональные решения и предпринять ряд действий. Для этого прежде всего потребуются сотрудники с доминантой в зеленом (организационные способности) и красном (межличностная коммуникация) квадрантах. Таких в команде Марка пока нет. Это следует учесть в процессе расширения команды.



В крупных организациях использовать соответствующие навыки для решения любых проектных задач позволит концепция команды команд. Она потребуется, когда компания Марка достигнет таких размеров, что над отдельными функциями и над вовлечением других участников в экосистему будут работать разные команды.

В работе Марк руководствуется шестью принципами из предложенной Майклом Левриком и Патриком Линком системы «Соедини две ценности». У этой системы **три уровня:**

1. Соедини знания с ценностью.
2. Соедини талант с ценностью.
3. Соедини системы с ценностью.

Система соединяет принципы дизайн-мышления с основными аспектами человеко-ориентированного подхода, с творчеством и созданием ценностей, а также со стратегическим форсайтом путей развития предприятия.

Объединяет она и таланты сотрудников, позволяя их знаниям и навыкам развернуться в полную силу благодаря связям в экосистеме, что гарантирует развертывание талантов там, где они могут принести максимальную пользу компании. Ориентированная на человека культура и ее позитивная энергия удовлетворяют соответствующие внутренние и внешние потребности. Внешние и внутренние команды совместно работают над созданием ценностей.

Действия Марка в рамках фреймворка «Соедини две ценности»

1. Привлечение нужных людей

Марк не просто рассматривает навыки человека, T-профиль и модель HBDI®, но и приглашает потенциальных кандидатов поучаствовать в воркшопах, чтобы выяснить, насколько они умеют создавать настроение в команде и придерживаться принципов дизайн-мышления.

2. Влияние команды и внешних связей

Успех зависит от состава команд и целевого сотрудничества с внутренними и внешними партнерами, такими как бизнес-экосистема. Марк рассматривает людей, стоящих за компаниями в бизнес-экосистеме, как членов своей команды.

3. Нацеленность на рост и масштабирование

Марк с самого начала занимается совместной разработкой бизнес-экосистемы. Он создает беспроигрышную ситуацию для всех участников. Для масштабирования он пользуется технологиями и платформами, которые позволяют реализовывать основные на данных инновации и бизнес-модели.

4. Вдохновение

Для Марка лидерство означает умение делать невозможное возможным. Это разработка и передача собственного видения бизнеса, вдохновляющего команду выполнять возложенную на нее миссию.

5. Создание нового типа мышления

Марк знает, что позитивная энергия — эликсир и двигатель выдающихся достижений и мотивации. Например, налаженная обратная связь позволяет талантливым сотрудникам оптимально использовать навыки. Идеи и концепции реализуются быстро, а на неудачах принято учиться.

6. Воплощение идей

Благодаря поддержке талантливых сотрудников и бизнес-экосистемы, а также правильному мышлению и налаженным процессам, Марк может быстро и гибко воплотить концепции. Самым талантливым сотрудникам он выделяет больше всего ресурсов и поручает задачи, приносящие максимальную прибыль. При этом Марк сознательно привлекает внешние ресурсы и платформы.

Фреймворк «Соедини две ценности»

СВЯЗЫВАЕМ ЗНАНИЯ С ЦЕННОСТЬЮ



КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ:

формирование междисциплинарных команд

- Создавайте команды из Т-образных и л-образных людей.
- Попросите участников нарисовать собственные Т-профили и показать их друг другу.
- Разработайте общее видение сотрудничества, а также общие ценности и правила.
- Создайте в команде атмосферу доверия и уважения.
- Привлекайте к работе над проектом представителей разных специальностей. Удостоверьтесь, что в команде в равной мере представлены разные точки зрения.
- Визуализируйте предпочтительные способы мышления, например, с помощью модели HBDI®. Это улучшает взаимопонимание.
- Целенаправленно используйте неоднородность команд, то есть наличие в ней членов с разными подходами, типами мышления и знаниями, для стимулирования творчества.
- Найдите слабые стороны команды и определите меры по развитию навыков сотрудничества.
- Для быстрой и гибкой реализации проектов используйте фреймворк «Соедини две ценности».



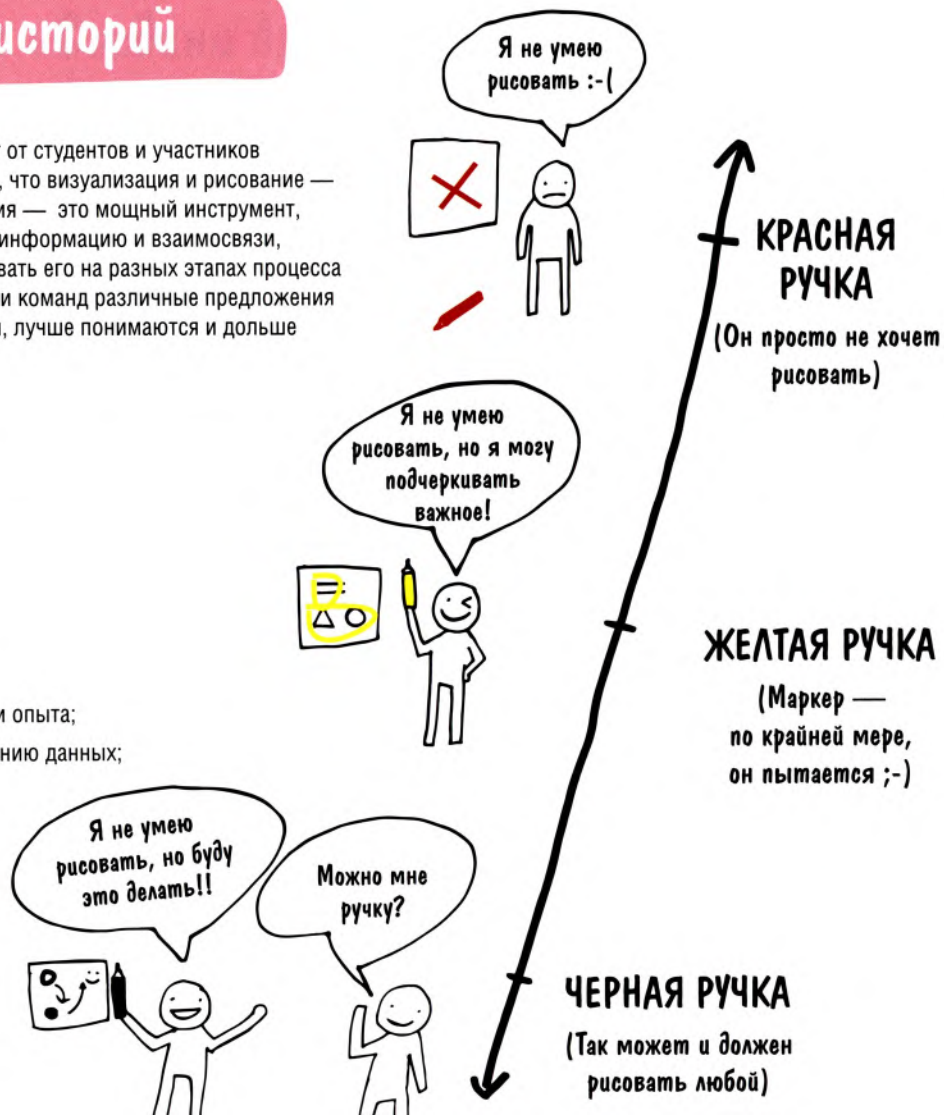
2.3. Визуализация идей и историй

«Но мы не умеем рисовать!..» Эту фразу Лили часто слышит от студентов и участников воркшопов по дизайн-мышлению. Лили пытается объяснить, что визуализация и рисование — это разные вещи, мотивируя взять в руки ручку. Визуализация — это мощный инструмент, позволяющий представить в наглядной форме абстрактную информацию и взаимосвязи, а также данные, процессы и стратегии. Мы можем использовать его на разных этапах процесса дизайн-мышления. Он помогает доносить до пользователей и команд различные предложения и проблемы. Визуализированные вещи быстрее усваиваются, лучше понимаются и дольше помнятся.

Быстрые наброски служат разным целям:

- описанию множества идей в ходе мозгового штурма;
- выработке общего понимания;
- приданию осязаемой формы абстрактным вещам;
- вовлечению в диалог путем совместного рисования;
- обнаружению неожиданных решений;
- визуализации прототипов;
- схематичному представлению пользовательской цепочки опыта;
- улучшению настроения и более интересному представлению данных;
- написанию историй, как в этой книге.

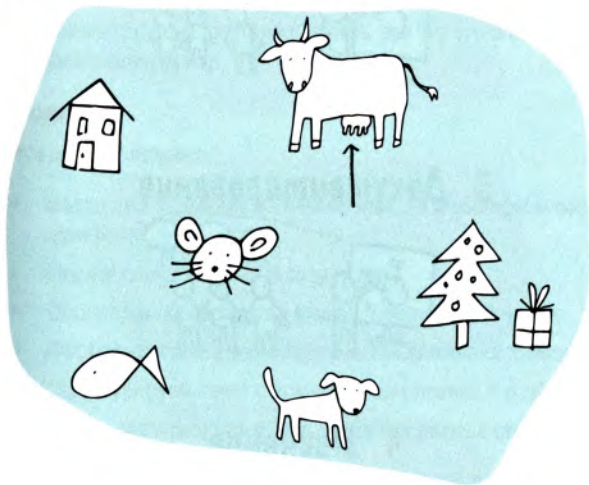
А КАКАЯ РУЧКА ТЫ?



«Смелость рисовать»

В детстве мы рисовали каждый день. Когда-то у нас хватало на это смелости. Если посмотреть на детские рисунки, окажется, что они содержат только важные детали. Детские рисунки просты и состоят из повторяющихся элементов. Именно этим принципом нужно руководствоваться при визуализации. Ведь никому не нужен высокохудожественный рисунок. Визуализация должна быстро передавать некую идею.

Примеры всем понятных детских рисунков:

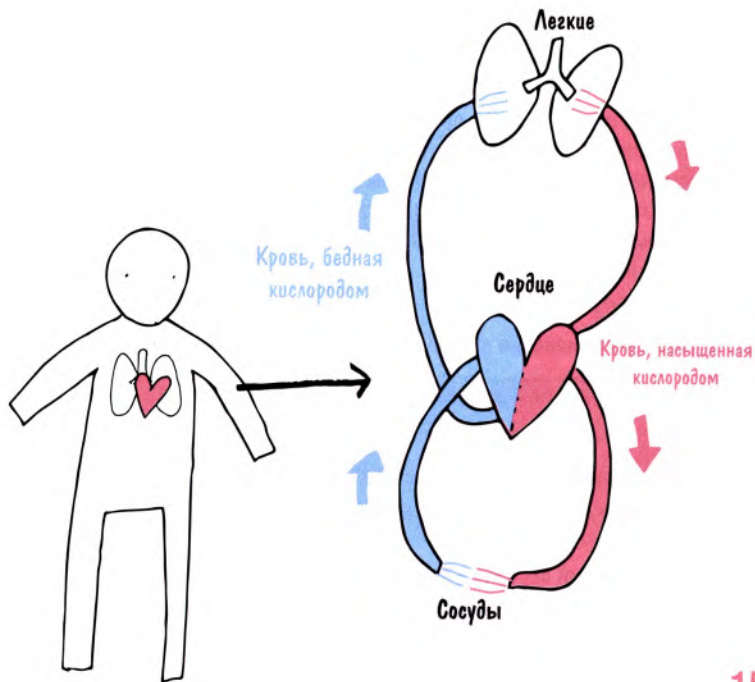


Мы легко узнаем на рисунке дом, молоко, мыш, Новый год, рыбу и собаку. Если бы мы могли рисовать как дети, мы бы до сих пор это делали!

Чем визуализация отличается от художественного рисунка?

Для визуализации функции сердца не требуется фотореалистичная картинка. Достаточно схематично представить наиболее важные элементы: расположение сердца и его функцию. Создавать визуализации нужно быстро и точно.

Вот простой рисунок, на котором виден процесс кровообращения. Все очень наглядно и легко для понимания.



Составляющие хорошей визуализации

Хорошая визуализация привлекает взгляд к существенным деталям. Ведь все несущественное просто остается за кадром. Украшательства визуализации ни к чему. Изображение должно быть максимально наглядным, реалистичным и конкретным.

Четыре принципа создания визуализации:

1. Мы сосредоточиваемся на главном, несущественное оставляем за кадром.
2. Мы очень конкретны — не создаем нечеткие рисунки.
3. Мы рисуем понятно и делаем привязку к представляемой информации.
4. Мы зажигаем интерес, ведь рассматривать картинки весело.

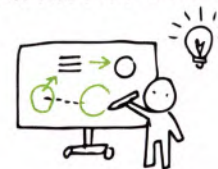
Лили поощряет применение визуализации для определенных проектных задач. Например, как мог бы выглядеть консервный нож, которым сможет пользоваться ребенок? Многочисленные наброски быстро покажут, какие приемы легко идентифицируются и какие наборы символов лучше использовать. Или представьте, что вам нужно показать в картинках содержание вашего последнего телефонного разговора. Чтобы передать выражения лиц, идеально подойдут комиксы. Тех, кто хочет стать лучше, хорошо мотивируют различные интернет-конкурсы. Участникам обычно нужно визуализировать различные понятия, а результаты публикуются в Facebook или Instagram.

Другие варианты применения визуализаций:

1. **Креативное мышление:** излагаем идеи и показываем взаимосвязи.
2. **Презентации:** передаем другим информацию наглядным образом.
3. **Документирование:** записываем представляемую в группе информацию.
4. **Изучение:** учимся, представляя друг другу материалы.

Самый восхитительный вариант, когда все в команде начинают представлять свои мысли в картинках. При этом может появиться общий образ или видение.

1. Креативное мышление



2. Презентации



3. Документирование



4. Изучение





КАК МЫ МОЖЕМ... использовать для визуализации основные элементы дизайна?

Графическое представление информации осуществляется с помощью разных элементов, например:

текста (1), графики (2), иконок и символов (3), схематичных фигурок и смайликов (4) и цвета (5).

Эти элементы позволяют изобразить все что угодно: идеи, истории, процессы, диаграммы и т. п.

Текст (1)

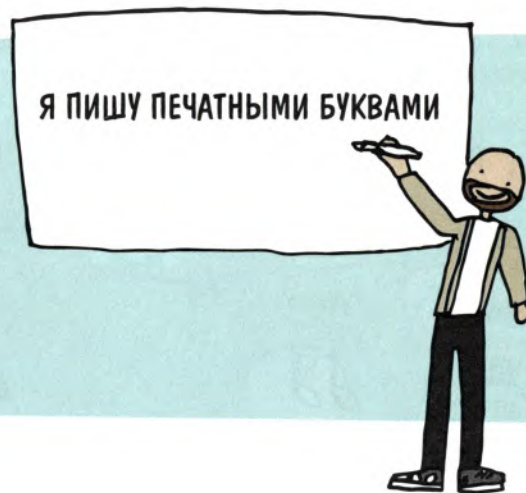
Что следует помнить:

- Обращаем внимание на разборчивость и выбираем базовые варианты шрифтов!
- Пишем слева направо и сверху вниз.
- Оставляем пространство между буквами и строками.
- Формулируем короткие простые предложения знакомыми словами.
- Структурируем текст с помощью заголовков и разбиения на блоки.
- Используем раздражители, такие как разные стили и цвета.

У Петера ужасный почерк, но он нашел способ разборчиво писать на стикерах. Сначала он решил, что доносить мысли до остальных лучше всего с помощью набросков. Петер пошел на специальные курсы и быстро понял, что для создания хороших визуализаций не нужно быть художником. Кроме того, можно писать печатными буквами.

Разная толщина линий и форма букв

LIGHT CONDENSED OBLIQUE
REGULAR EXTENDED
BOLD OUTLINE



Графика (2)

Простые графические элементы, например контейнеры, папки, линии и стрелки, помогают устанавливать взаимосвязи и упорядочивать данные. Сначала пишется текст, а затем он соединяется с графическим элементом.

Примеры контейнеров, папок, линий и стрелок



Иконки и символы (3)

Использование иконок и символов делает визуализацию интереснее. Ведь это визуальные аббревиатуры. Иконка — это уменьшенное изображение объекта. И тут действует правило: чем проще, тем лучше! Иконки — это не заменитель текста и не декоративный элемент.

Символы — это значки, никак не напоминающие реальный объект. Обычно применяются для представления абстрактных понятий.

Примеры иконок



Кофе



Письмо



Корзина



Звук

Примеры символов



Идея



Первая помощь



Радиоактивность



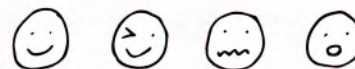
Любовь

Фигурки и смайлики (4)

Так как процесс дизайн-мышления всегда ориентирован на людей, пригодится умение рисовать схематичные фигурки. Это сделает визуализацию более характерной и эмоционально насыщенной.

Рисовать фигуры и смайлики очень легко. Просто ограничьтесь необходимым минимумом элементов.

Фигурки и смайлики



Цвет (5)

Лучше использовать небольшое число цветов. Цветными маркерами подчеркиваются важные фрагменты и иллюстрируются взаимосвязи. Многоцветная картинка может ввести в заблуждение. А вот цветовое выделение в нужных местах делает визуализацию более наглядной. И снова мы руководствуемся принципом: меньше значит лучше!

ВЫДЕЛЕНИЕ



Цвет



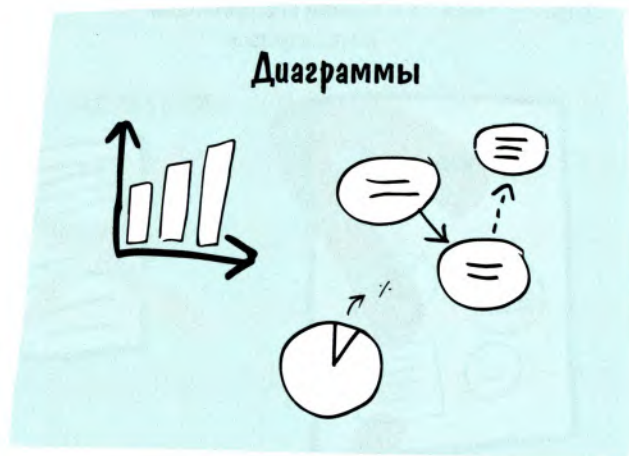
Цвет фона

Мы можем создавать композиции или даже диаграммы.

Диаграммы позволяют сравнивать численные показатели, последовательности, соотношения размеров, процессы и структуры. Они выглядят очень убедительно.

При этом важно учитывать следующие моменты:

- гистограммы и круговые диаграммы используются для отображения численных данных;
- для представления структур и процессов подходят организационные схемы (например, стрелки);
- картографические диаграммы позволяют показывать относительные размеры и положение отдельных объектов среди остальных.



Как подготовить оптимальную визуализацию?

Пришло время поговорить о планировании визуализации. Новичкам сложно создавать визуализации без подготовки. Поэтому первым делом нужно подготовить основные тезисы, которые вы хотите сообщить. Подумайте, какие символы и иконки лучше всего помогут передать их смысл.

Ответьте на четыре вопроса:

- **Материал** Что вы хотите изобразить?
- **Цель** Каково назначение картинки?
- **Целевая аудитория** Кому вы хотите сообщить информацию?
- **Среда** Какими инструментами вы пользуетесь?



Где разместить визуализацию?

Визуализацию можно создать на чем угодно: от флип-чарта до планшета или ноутбука. Хорошая ручка — половина дела. Плохая ручка может все испортить, что с самого начала приведет к разочарованию.



Хорошая ручка



Бумага



iPad



Стикеры



Пробковая
доска



Флип-чарт



СОВЕТ ЭКСПЕРТА

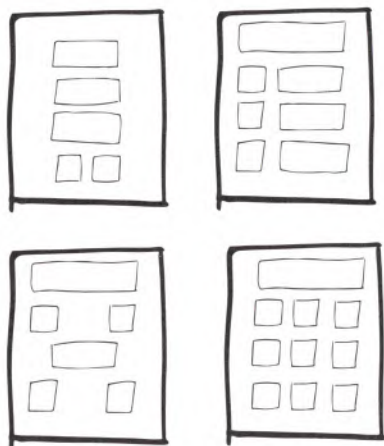
Как правильно рисовать на флип-картах и пользоваться экранами

Располагать данные на флип-карте можно по-разному. В зависимости от мотива и цели тему можно поместить сверху или по центру.

Обязательно выбирайте качественные ручки и проверяйте, хорошо ли они пишут. Ведь придется писать прописными буквами по крайней мере сантиметра три в высоту. Правильно держите ручку: под прямым углом к бумаге.

Мы используем рамки, буллиты и простые символы. Если под рукой есть мелок, позднее можно добавить цвет.

Важно структурировать плакат значимым образом и создать привлекательную композицию:



В дизайн-мышлении часто приходится иметь дело с большими стенами, на которых располагается множество визуализаций: персоны в полный рост, инсайты, возникшие в процессе пользовательских опросов, картинки из опросов вместе с идеями и цепочки пользовательского опыта. Каждая команда создает свое пространство самостоятельно. Фасилитатор может давать подсказки, чтобы в итоге «путешествие» было понятно даже постороннему человеку. Часто для демонстрации места в процессе достаточно больших стикеров. У нас хорошо работали соединительные элементы и структурирующие сетки, которые вместе с линиями и стрелками давали общую картину.

МЕНЬШЕ ЗНАЧИТ ЛУЧШЕ!

Слишком много текста



Самое важное





СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Просто сделай это! Сейчас.

Есть много книг и курсов по визуализации, в которых какой-то подход преподносится как единственно верный. Мы же полагаемся на дизайн-мышление. Наш девиз: просто сделай это! Сейчас.

Что это значит?

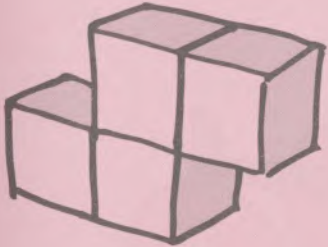
Мы смело и решительно рисуем линии, круги и эллипсы, даже если они выглядят криво. Ведь после небольшой практики мы, скорее всего, сможем исправить эту кривизну или даже превратить ее в фирменный стиль. Мы творчески подходим к иконкам и символам, а не просто берем их из стандартной библиотеки. Это как с языком. Как утверждал философ Людвиг Витгенштейн, «значение слова определяется его использованием». Аналогичным образом смысл символов и иконок во многом зависит от контекста и визуальной культуры.

Поэтому просто начните делать наброски и визуализировать. Везде и всегда. Это единственный способ погрузиться в новый язык. Мы живем в мире образов, но тем не менее нам бывает сложно вообразить даже простые вещи, не говоря уже о сложных историях и темах. Поэтому тренировать нужно не только навык рисования, но и собственное воображение, приучаясь думать картинками и образами. Каждый день!



КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ:

Визуализация идей



- Создайте в компании атмосферу, поощряющую попытки рисовать.
- Рисунки должны быть простыми и наглядными. Визуализация не искусство, а средство достижения цели.
- Систематически обозначайте ключевые концепции или предложения рисунками, иконками или схемами.
- Изображения сильнее воздействуют на наш мозг. Используйте это преимущество.
- Решайте проблемы коммуникации с междисциплинарными командами путем рисования. Так вы сможете преодолеть языковые и культурные барьеры.
- Используйте для передачи информации на собраниях рисунки и визуализированные истории.
- Используйте простые рисунки и графики.
- Создание наброска занимает меньше времени, чем запись длинного текста.
- Визуализация подобна языку. Нужно все время практиковаться и применять полученные навыки. Поэтому просто сделайте это! Сейчас.

2.4. Как написать хорошую историю

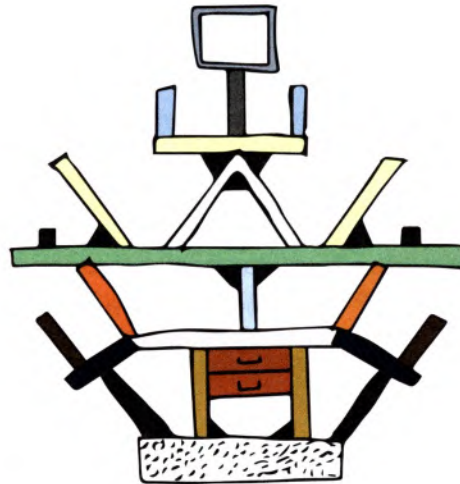
Люди рассказывали истории тысячи лет. Раньше даже существовала такая профессия — рассказчик. Сегодня ей на смену пришли книги и их цифровые аналоги. Но хорошие истории до сих пор всем нравятся. Относительно недавно обнаружилось, что продукты и объекты тоже могут рассказывать истории. Архитектор Гаэтано Пеше — одна из икон дизайна в стиле поп-арт — однажды заметил, что мы существуем отдельно от объектов до тех пор, пока единственной причиной их существования является их потребление. Почему мы вспомнили про Пеше? Петер рассказал нам, как восхищается этим человеком. Особенно его очаровало созданное в конце 1960-х кресло La Mamma, оно же UP5. Не будем обсуждать, насколько и чем кресло напоминает ему Прию; пусть это останется на совести вашего воображения. Чуть позже мы поговорим о важности воображения и о том, как все это связано с рассказом историй, или сторителлингом.

А пока расскажем про кресло UP5. Оно имеет женские формы и напоминает статуи доисторических богинь плодородия. Для реализации своей идеи Пеше воспользовался технологией, позволяющей создавать большие фрагменты из пенополиуретана без несущих конструкций. Этот предмет мебели вакуумным методом можно уменьшить до 10 % исходного объема и упаковать. Покупателю будет легко донести такое кресло до дома. Остается лишь снять упаковку и через некоторое время кресло примет первоначальную форму.



LA MAMMA , PESCE 1969

До 1960-х годов дизайн определялся фактическим назначением вещей. Дизайнеры рассматривали связь между потребителем и продуктом через призму их использования. И только через десять лет некоторые решили оспорить эту парадигму. Они стали добавлять к объектам «нефункциональные характеристики», художественные элементы и украшения. В результате оказалось, что объекты можно воспринимать не только с точки зрения их функциональности. Более того, функциональность зачастую перестали ставить на центральное место. Возникла более целостная связь с объектами, с более глубоким значением для потребителей. Фактически потребители сами стали дизайнерами. Они порождают смысл объекта, устанавливая с ним тесные отношения. Лили часто наблюдала подобное поведение у своих студентов, которые давали своим смартфонам имена, как домашним питомцам.



CARLTON, SOTTSA9 1981

Как воображение влияет на процесс покупки?

Forbes утверждает, что хорошая история увеличивает количество клиентов до 400 %. Скорее всего, у вас перед глазами уже появился значок \$, заставляющий принять к сведению эту информацию. Вершиной в работе с товарами и услугами является умение поддерживать в потребителях желание их получить. Мечтающий об автомобиле Петер — один из современных потребителей, культивирующих свои желания. Любой продукт с неизвестными до этого момента характеристиками потенциально может вызвать у такого человека прилив энтузиазма. Это чувство можно описать как счастье от воплощения фантазии в реальность. По большому счету, любой человек испытывает желание получить какие-то вещи, которых у него пока нет.

Что происходит после покупки? Зачем нам владеть каким-то продуктом? Разве недостаточно ощущения счастья от воображаемого обладания продуктом?

Кажется, что люди испытывают больше эмоций от новых приобретений, чем от вещей, которые у них уже есть. Последние уже не способны воплощать в себе идеальный пользовательский опыт. После приобретения продукта появляется возможность проверить на практике фантазии и мечты, которые появились перед его покупкой. Это не значит, что продукт становится заменимым сразу же после начала его использования. Потребители умеют превращать свои личные вещи в нечто особенное.

Как поместить истории продуктов в нужный контекст?

Истории — отличный инструмент для описания отношений между потребителем и продуктом. Для некоторых продуктов (особенно это касается мира моды) хорошая история значит больше, чем функциональность и качество. История помогает потребителю идентифицироваться с купленной одеждой и продемонстрировать свой стиль внешнему миру. История как бы позволяет сказать аудитории: «Эй, это только и исключительно про тебя!»

В общем случае выделяют **три типа историй**, влияющих на восприятие продуктов:

- 1. Коммерческие истории от производителей.** Все помнят рекламные плакаты «Бр-р-р... взбодрились!» от Coca-Cola или их рождественские истории, которые стали для многих поколений неотъемлемым символом Рождества. Все эти картинки до сих пор хранятся в подсознании, несмотря на то что компания в последнее время стала практиковать более личный подход в виде таких рекламных акций, как «Поделись своей семейной фотографией» или «Ваше имя на бутылке».
- 2. Рассказы о жизни пользователей.** Эти истории часто связаны с вызывающими сильные эмоции товарами, такими как автомобили, мотоциклы, часы и предметы роскоши. Потребители покупают их для демонстрации определенного образа жизни. В качестве примера можно вспомнить ролик «Мэдди» от «Шевроле», в котором рассказывается глубокая и незабываемая история. Такие истории создают связь с потребителем, выходящую за пределы продаваемого продукта. У них часто даже появляются свои фан-клубы.
- 3. Истории, навевающие определенные воспоминания.** Такие истории основываются на личных воспоминаниях из прошлого и меняются от пользователя к пользователю.





СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Эмпатия как парадигма проектирования

Хорошая история всегда строится по определенной схеме. Эта схема позволяет создать у зрителей состояние напряженного ожидания, так называемый саспенс. Подготовка к этому начинается с первого же кадра.

Хорошая история состоит из пяти элементов:

- эмоционально значимая исходная ситуация;
- (симпатичный) главный герой;
- конфликты и препятствия, которые герою предстоит преодолеть;
- видимые изменения (эффект «до и после»);
- кульминация, где есть вывод или мораль.

Хорошие истории вызывают у зрителя эмоции, одновременно передавая какое-то сообщение. Для написания такой истории важно хорошо знать свою целевую аудиторию. Здесь вам снова пригодится такое качество, как эмпатия. Мы уже подробно его рассматривали, поэтому сейчас обратимся к эмпатичному дизайну в контексте других подходов к проектированию.

В развитии эмпатичного дизайна внесли вклад многие подходы.

Эмпатичный дизайн



Эмпатичный дизайн — это разработка продуктов и сервисов, которые основываются на невысказанных потребностях клиентов. В последние годы появились инструменты, позволяющие компаниям понять настроение клиента и посмотреть на ситуацию его глазами. Этот опыт зачастую дает важную информацию о продукте, которую невозможно получить, просто анализируя рынок.

Во многих компаниях такие подходы стали частью процесса разработки продукта.

Хорошим примером являются так называемые костюмы Third Age Suit, позволяющие почувствовать себя в теле пожилого человека. Существуют и другие методы, не требующие столь высоких технологий и концентрирующиеся на определенных ощущениях. Они делают осязаемыми различные физические состояния. Очки, имитирующие ухудшающееся зрение и типичные возрастные глазные болезни, позволяют понять, как это влияет на повседневную жизнь. Есть и перчатки, имитирующие ограниченную чувствительность, и наушники, воспроизводящие ухудшение слуха. Все это важно для разработки продуктов, сервисов и процессов.



КАК МЫ МОЖЕМ...

передать сообщение? Начните с вопроса **ПОЧЕМУ**

Человека проще всего мотивировать, когда он видит цель деятельности. Это укрепляет убеждение, что мы можем достичь поставленной цели. Поэтому всегда нужно начинать с вопроса «Почему». Именно этот вопрос является центральным в **модели золотого кольца**.

Лимбическая система (**Почему**) находится в центре мозга и управляется эмоциями и образами. Именно она отвечает за поведение и доверие, эмоции и решения.

В успешных компаниях центральным становится четкий ответ на вопрос «Почему». Сотрудники таких компаний знают, зачем они встают по утрам и идут на работу. Например, миссия интернет-сервиса Spotify — нести в мир музыку.

Вопрос **Как** описывает способ выполнения работы и то, какие особенности этого способа вытекают из вопроса «Почему». Здесь в качестве примера на ум первым делом приходит компания Apple.

Логически думающий мозг (**Что**) располагается в модели золотого кольца на внешнем круге. Этот круг охватывает рациональность, логику и язык. Вопрос «Как» соединяет внутренний и внешний круги и объясняет, каким именно образом все реализуется.

Создатель золотого круга Саймон Синек говорит об этом так: «Люди покупают не то, что вы делаете, они покупают то, почему вы делаете это». Соответственно, всегда нужно начинать с вопроса «Почему». Успешные руководители передают информацию изнутри модели золотого круга наружу. Сотрудники знают, почему он делает определенные вещи, как и в чем они заключаются.

ЗОЛОТОЙ КРУГ

НАЧНИТЕ С ПОЧЕМУ!

Передавайте сообщение изнутри наружу!

ПОЧЕМУ?

Почему мы делаем то, что мы делаем?
Каково наше назначение, цель или вера?

ЦЕЛЬ

Мечты, цели, практическая польза



КАК?

Как мы делаем то, что мы делаем?
Как выглядит процесс реализации «почему»?

ПРОЦЕСС

Уникальное торговое предложение, ключевые ценности, рабочий процесс



ЧТО?

Что мы делаем?
Что мы делаем для реализации «почему»?

РЕЗУЛЬТАТ

Продукты, результаты, сервисы





СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Эмпатия как парадигма дизайна

Существует проверенный инструмент генерирования эмоциональных историй — чемодан Минского.

Знаете, где сейчас ваш чемодан?

Большинство из нас сейчас, скорее всего, не думает про чемодан. Он стоит где-нибудь в шкафу или под кроватью. Сразу после возвращения из отпуска к обычной жизни воспоминания о завтраках на Французской Ривьере и белом песке Мальдив начинают тускнеть. Последнее воспоминание состоит из нескольких песчинок, оставшихся внутри чемодана. А ведь в течение некоторого времени чемодан был синонимом другого образа жизни, жизни лучшей, такой, какой она должна бы быть: с удовольствием, расслаблением и свободным графиком несложных дел.

Возможно, вы никогда об этом не думали, но содержимое любого чемодана можно разделить на четыре типа:

- 1) предметы повседневного использования (зубная щетка, носки, смена одежды);
- 2) важные для нас вещи, не занимающие много места (фотография, талисман или дневник);
- 3) вещи, которыми мы хотим впечатлить окружающих (ювелирные изделия, модный шарф, дорогие солнцезащитные очки);
- 4) свободное место для вещей, которые мы хотим привезти из путешествия.

Упакованный чемодан — это сжатая версия нашей личности:

Он упорядочен или хаотичен, подражателен или оригинален, со следами прошлых приключений и т. п. В путешествие каждый берет тот чемодан, который подходит ему лучше всего и, соответственно, является зеркальным отражением его жизни.

Чемодан может стать отличной отправной точкой для эмоциональной истории. Мы находим старый чемодан на чердаке или покупаем на блошином рынке. И выстраиваем отношения с ним и с его содержимым. Почему чемодан забыли на чердаке? Какой могла бы быть его история? Попробуйте написать небольшой рассказ об объекте и его прежнем владельце.

Предположим, в чемодане лежит старое, тяжелое зимнее пальто, в то время как перед нами стоит задача создать новое мыло. Ему можно придать произвольную форму, любой запах, какой угодно цвет. Но разработать нужно не только мыло, но и его упаковку, а также маркетинговую концепцию. Вот история, которую можно написать, глядя на старое пальто:

«В зимний день старушка смотрит в окно. Пока она готовила обед для внуков, дорога покрылась льдом. Она очень хочет снова увидеть внуков и накормить их как можно вкуснее. Но вдруг выясняется, что не хватает важного ингредиента. Старушка начинает нервничать, ведь теперь придется выходить на холодную зимнюю улицу...»

Это можно использовать для рекламы традиционного марсельского мыла ручной работы в простой упаковке или для мыла в форме кристаллов.





СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Истории, генерирующие эмоциональные потребности

При опросах респонденты описывают себя такими, какими им хотелось бы быть. Им задают вопрос о целях и желаниях и получают стандартный ответ. Увеличить эмоциональный отклик пользователей можно, предложив им истории их мечты. Именно они дадут возможность нырнуть глубже и обнаружить истинные потребности и желания.

Проект «Мечты, которые можно носить» (wearable dreams) служит хорошим примером того, как истории о мечтах становятся основой проекта, в котором можно использовать дизайн-мышление. Респондентам предлагали представить, что их любимый предмет одежды превратился в человека. И просили описать его личность:

- Как зовут ваш любимый предмет одежды?
- Сколько ему лет и чем он зарабатывает на жизнь?
- Он застенчив или раскован?
- Где он родился и каково его семейное положение?

Такой подход помог респондентам перенести свои любимые предметы одежды в социальный и эмоциональный контекст. Дальше начинало работать воображение. Ведь предлагалось представить, что этот человек попал в сложную ситуацию. К счастью, у него были сверхъестественные способности, позволяющие разобраться с возникшей проблемой.

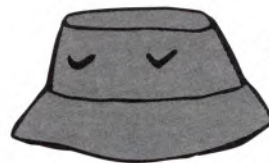
Сначала респондента просили описать ситуацию, в которой он не хотел бы оказаться. Затем ему предлагалось выбрать определенную роль и сыграть ее. Задавались, например, вот такие вопросы:

- Как выглядит окружающее пространство?
- Есть ли рядом другие люди?
- Какие вещи разбросаны вокруг?

В результате респондент сочинил небольшую историю о том, как созданная им персона выходила из трудной ситуации. Их просили не думать над тем, возможно ли такое в реальности. В идеальном случае история представлялась в виде набора рисунков. Ее длительность, содержание и глубина не имели значения.

Эта информация становилась основой для проектирования. Основная идея состоит в том, что объекты должны удовлетворять наши эмоциональные потребности. А такие истории — лучший способ передачи этих потребностей.

Мой любимый предмет гардероба — панамка. Ее зовут Алекс. Ей 34 года, и она мелкая мошенница!



THUG LIFE



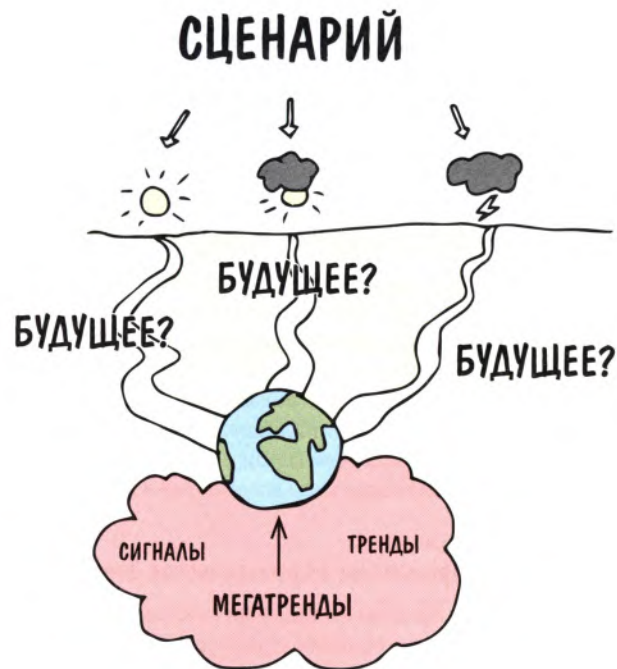
СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Истории как рассказ о видении будущего

Популярный стиль и модные сочетания цветов нельзя считать реальными трендами. Это только вершина айсберга. Чтобы определить реальные тенденции, нужно копать глубже. Только так можно выяснить, как будут меняться поведение, верования и общественные силы.

Сценарии являются описанием альтернативных возможностей, базирующихся на решениях, которые мы принимаем сегодня. Это не прогнозы и не стратегии, а скорее гипотезы о различных вариантах будущего. Они позволяют выявить риски и возможности в свете определенных стратегических реалий. Чтобы использовать сценарии как эффективное средство планирования, их нужно разрабатывать в форме увлекательных, но в то же время убедительных историй. Например, можно описать несколько сценариев, которые могут привести фирму к успеху. Хорошо продуманные и достоверные описания помогают лицам, принимающим решения, погрузиться в сценарии и, возможно, даже понять, что делать в случае возможных перемен. Чем больше руководителей познакомится со сценариями, тем понятнее будет, насколько они важны. Если в сценарии будет понятный контент, то такой сценарий будет легко внедрить в компании. Такие сообщения легче запоминаются сотрудникам и менеджерам на всех уровнях.

Использование сценариев будущего для нацеленных на перспективу проектов отличается от рутинной работы по управлению проектами или продуктами. Сценарий — это вдохновляющий путеводитель в возможное будущее. Проекты на перспективу не только вдохновляют организацию в целом и бросают вызов существующим технологиям, но и помогают стимулировать отдельных сотрудников. Но при этом их достаточно сложно планировать, ведь приходится иметь дело с массой неизвестных факторов. Компании часто не могут начать преобразования и сохраняют привычный способ работы не в последнюю очередь из-за недостаточно хорошей подготовки к будущим изменениям. Чтобы не допустить подобного, некоторые компании регулярно публикуют «Картинки будущего».





КАК МЫ МОЖЕМ... использовать Картины будущего?

Картины будущего связывают существующие тенденции со сценариями отдаленного будущего, задавая направление деятельности. В дизайн-мышлении эти сценарии можно использовать для формулировки или переопределения исходного вопроса, кроме того, они дают дополнительный импульс процессу творческого решения проблем в команде.

Шаг 1. Мы экстраполируем из сегодняшнего дня

Мы рассматриваем повседневную деятельность компании и существующие тенденции и пытаемся представить, как может выглядеть ближайшее будущее. Анализируются данные из различных источников, например из отчетов по отрасли и интервью с экспертами. Проще всего обратиться к внутренним отчетам о тенденциях и анализу рынка, доступному в интернете. В качестве отправной точки мы используем прогнозы от исследовательской компании Gartner. Для начала мы составляем предварительный список тенденций и обсуждаем их, давая приблизительную оценку важности, силы воздействия и зрелости соответствующей отрасли.

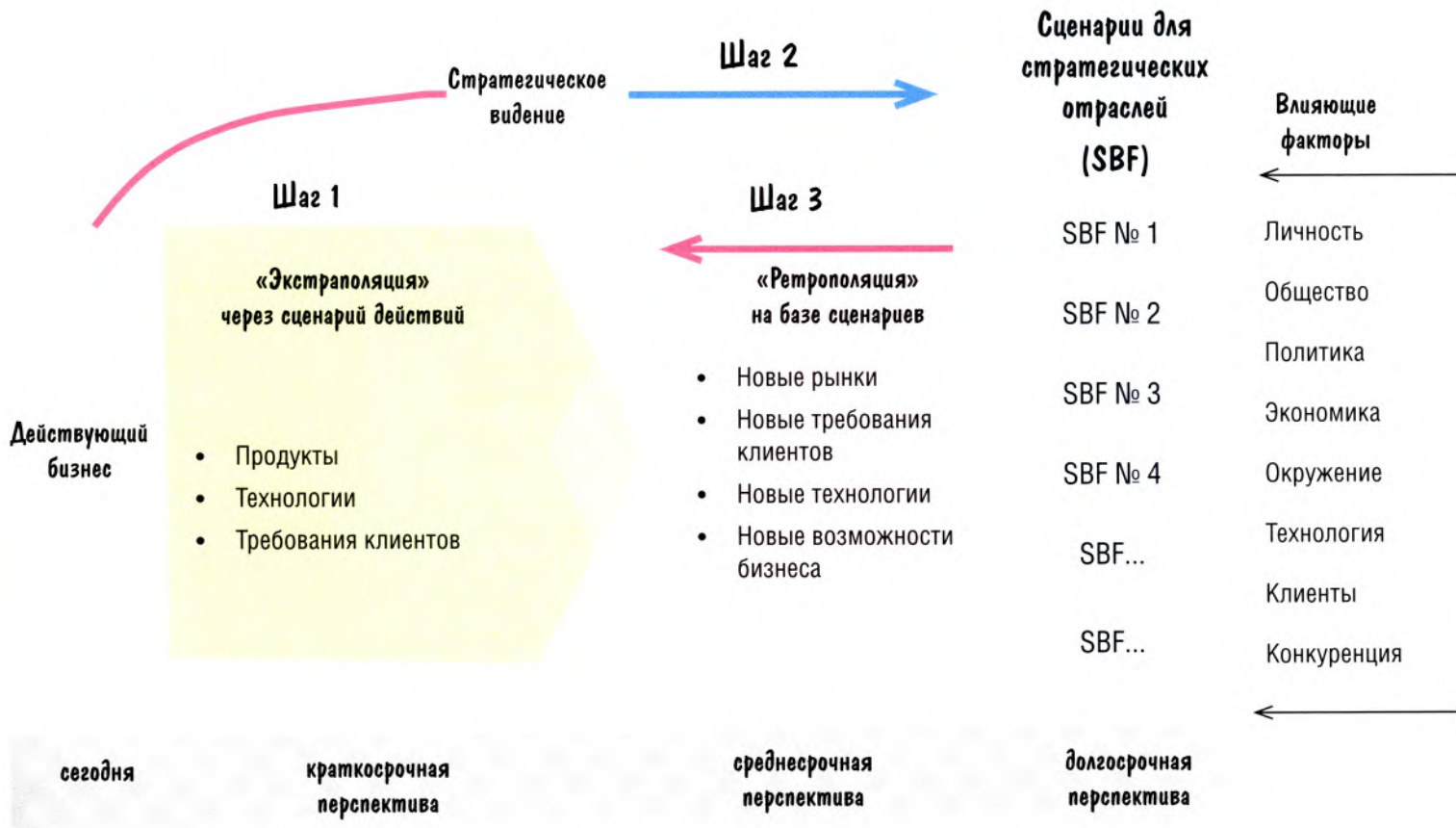
Шаг 2. Мы применяем стратегическое видение

Мы выходим за пределы направления собственного бизнеса и профессиональных рамок и проектируем сценарии отдаленного будущего полностью с внешней точки зрения. Так как речь идет об отдаленном будущем, нужно учитывать и общемировые исследования на эту тему. К счастью, компания Siemens уже проделала подобную работу для различных отраслей и выложила результаты в открытый доступ. Это картины будущего для энергетики, перехода к цифровым технологиям, промышленности, автоматизации, здравоохранения, финансов и т. п. Мы выбираем

конструктивный и выгодный сценарий и спрашиваем себя: «Как наша компания может внести максимальный вклад в этот сценарий? Что мы можем сделать и предложить?» Мысленно мы остаемся в будущем, не позволяя существующим процессам и структурам нашей компании влиять на нас.

Шаг 3. Мы выполняем «ретрополяцию» из будущего

Мы делаем выводы для настоящего из «известных» фактов будущих сценариев. Совмещаем результаты шагов 1 и 2 и делаем выводы, указывающие конкретное текущее направление развития компании. Какие инновации следует внедрять? Какие исследования проводить? Какие навыки развивать? Какой персонал нанять? Как изменить процессы, чтобы подготовиться к грядущим изменениям и возможностям?





СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Цифровой сторителлинг

Все большую важность приобретают хорошо продуманные цифровые истории, ведь все больше пользователей каждый день потребляют информацию при помощи гаджетов. Истории дают возможность подробно представить перспективы компании, например в интернете, и привлечь внимание, воздействуя на эмоции.

Сторителлинг состоит из двух слов: «история» (story) и «рассказ» (telling) — содержание и исполнение. Представьте обычного рассказчика, выступающего перед аудиторией. Невербальные реакции дают ему понять, насколько внимательно его слушают, и в зависимости от этого он может реагировать различным образом. В цифровом мире это невозможно, и для установления эмоциональной связи с потенциальной аудиторией нужно использовать другие инструменты.

Существует широкий спектр инструментов, от фильмов и аудиозаписей до вебинаров. Для верного выбора преподносимого материала и инструмента нужно хорошо понимать свою целевую аудиторию. Рекомендуем создавать персоны покупателей на базе информации от потенциальных клиентов.

- Почему нужно покупать у нас?
- Как нас найдут клиенты?
- Какие вопросы возникают в процессе продажи?
- Что побудило клиента искать решение?

Клиенты рассматривают нас на разных уровнях, поэтому равную важность имеют как эмоциональные, так и интеллектуальные элементы, связанные с брендом. Это помогает придумывать истории с данными и фактами. Можно поощрять пользователей самим создавать контент.

Хорошим примером цифровой истории может послужить фильм от Lego:

Проблема: Придать новый вид старой детской игрушке.

Кампания: 90-минутный фильм «Lego».

Агентство: Концерн Warner Bros., Голливуд.

Решение: Фильм для всех возрастов, показывающий, что любой может быть изобретательным строителем.

Цифровой сторителлинг

1

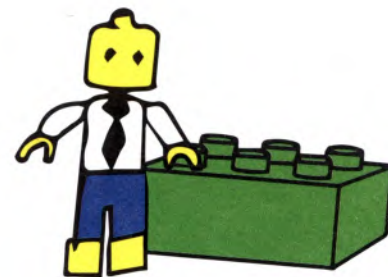
История должна быть короткой!

2

Повествование должно быть линейным и четким.

3

**Показывай, не говори!
Для передачи информации
используй изображения!**



КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ:

сторителлинг

- Не закливайтесь на форме и материале — старайтесь превратить продукт в опыт. Вам нужно стимулировать воображение клиентов.
- Обращайтесь к разным чувствам, стараясь создать для пользователя целостный опыт.
- Используйте в историях такие вещи, как фокус, простота, интерактивность и продвижение бренда.
- Создавайте сценарии будущего как средство вдохновения. Они помогают фиксировать и продвигать видение.
- Старайтесь встать на место пользователя. Эмпатия — базис любой истории. Пробуждайте фантазию и желания клиентов.
- Пытайтесь оживлять истории, добавляя в них окружающих пользователя людей.
- Пусть вас вдохновляют такие инструменты, как чемодан Минского. Он помогает придумывать новые идеи, а значит, и писать истории.
- Множество пользователей каждый день потребляют информацию из Сети. Не упускайте такую возможность привлечь их внимание.



2.5. Влияние фасилитатора

Любой человек хоть раз в жизни играл роль фасилитатора. Например, Джонни пригласил Лили провести воркшоп по дизайн-мышлению, посвященный проектированию креативного пространства. Марк таким способом нашел в Стэнфордской школе дизайна команду для запуска своего бизнеса. Преподаватели и наставники требуются многим компаниям и предпринимательским программам. Тенденция видна и в том, что Петер получает множество предложений по обучению в этой сфере — от курсов по теории U до искусства проведения лагерей. В последнем случае наставник должен обеспечивать безопасную атмосферу в команде. Петеру эти концепции кажутся несколько эзотерическими, но когда-то он так же думал и о дизайн-мышлении, а теперь горячо настаивает, что оно работает.



Существует ли позиция фасилитатора, жизненно важная для изменений и преобразований?

Петер знает, что как менеджер по ко-дизайну и фасилитатор он запускает новые идеи. Это происходит при помощи диалога, разъяснений, вовлечения в постановку задачи и содействия активному участию. Он поддерживает команду в выборе широкого диапазона мнений, что ведет к выдающимся решениям.



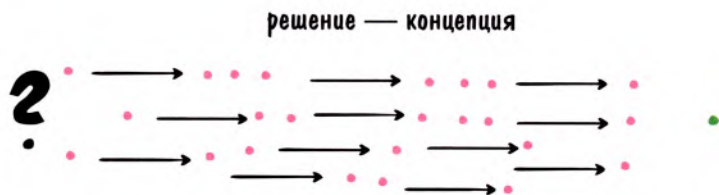
Помощь фасилитатора позволяет принимать более рациональные решения, которые поддерживаются многими. Это происходит благодаря тому, что фасилитатор обеспечивает культуру диалога, позволяющую команде сфокусироваться на поиске наилучшего решения поставленной задачи.

Обсуждения и обмен идеями можно разделить на две категории. Во-первых, те, в которых происходит поиск решения. Во-вторых, те, в которых осуществляется обмен идеями и информацией.

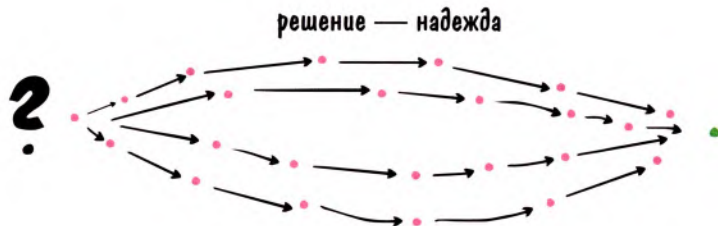
Изменения успешно внедряются только при условии согласованного и последовательного вовлечения в них всех сотрудников. Ключ к успеху компании не только в новых продуктах и сервисах, но и в способе интеграции интеллектуального капитала заинтересованных сторон в процесс изменений.

Вот почему позиция фасилитатора и используемые им методы и подходы считаются важными для успеха факторами.

У каждого есть свое представление о том, как выглядит идеальный процесс принятия решения. Кто-то считает, что решение нужно принимать с помощью анализа и логической цепочки идей и мнений. Согласно этому представлению, вся команда думает с одинаковой скоростью, линейно движется вперед и одновременно задает вопрос, чтобы тут же получить решение.



Другой подход базируется на надежде. В его основе лежит идея о наличии у членов команды различных мнений, которые, тем не менее, приводятся к общему знаменателю. Решение находят без сильных расхождений и без особых усилий.



Но часто приходится сталкиваться с огромными проблемами, для которых нет простых решений. Они требуют огромного терпения, ведь решения базируются на множестве идей и мнений. Петер часто попадал в такую ситуацию, демонстрируя топ-менеджерам варианты решения такой сложной задачи, как уменьшение трафика в больших городах с помощью новых технологий. То и дело он слышал такие фразы, как «Это работать не будет!» или «Рынок слишком мал, а заинтересованных сторон слишком много». Такое случается, когда лица, отвечающие за принятие решения, не могут или не хотят вникнуть в подробности предложения. Или боятся, что изменения окажутся глубже, чем им хотелось бы. Комплексные взаимосвязи часто оказываются сложны для понимания!



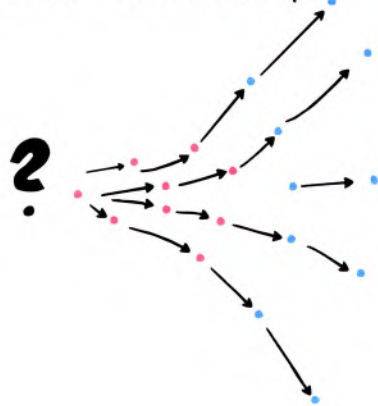
Петер то и дело наблюдает, как, несмотря на обсуждения, решение бесконечно откладывается по причине напряженного эмоционального состояния. Или принимается решение, о котором даже не шла речь. Часто руководитель делает окончательный выбор еще до того, как будут высказаны все идеи, генерируемые во время дивергентной фазы.

Проблема в том, что увеличивающееся количество идей замедляет процесс. Идеи, которые не успели обсудить, возникают на каждой следующей фазе проекта.

Если команда застревает на этапе генерации идей, путь к поиску решения удлиняется. В разделе 1.2 мы говорили о зоне споров. Еще раз подчеркнем, что команде нелегко принять новые и противоречивые идеи. В результате энергия команды направляется не на движение вперед, а распыляется в разных направлениях.

На этапе генерации идей никто из команды не в курсе, куда это все приведет. В случае сложных задач эта ситуация воспринимается как крайне неприятная. Команде кажется, что она не справляется со своими обязанностями. Но это не так. И именно фасилитатор должен помочь всем и каждому справиться с раздражением, путаницей и сумятицей.

решение — неподходящее время



решение — реалистичная модель





КАК МЫ МОЖЕМ... поддержать работу фасилитатора?

Девять принципов фасилитатора

Вот правила, которые должны служить путеводной нитью для любого фасилитатора:

1. Допущения и выводы

Мы постоянно делаем допущения, приходим к каким-то выводам или становимся жертвой распространенных предрассудков. Но это не проблема. Проблемой является вера в истинность наших допущений. В эффективных командах допущения снова и снова проверяются на практике путем тестирования.

2. Обмен относящейся к делу информацией

Это касается не только данных и сведений, непосредственно относящихся к вопросу, но и всей информации, которая может повлиять на процесс.

3. Рассмотрение конкретных примеров

Во многих проектах данные подаются неконкретно, исключается такая информация, как история вопроса, источник сведений, место действия и многое другое.

4. Объяснение намерений и выводов

Намерения указывают, к какой цели мы стремимся. Объясняя их, мы делимся с командой информацией о том, как была получена определенная информация и каким образом из нее были сделаны выводы. Это открывает команде другие точки зрения.

5. Концентрируйтесь на интересах, а не на позициях

Интересы имеют отношение к нашим потребностям и желаниям. Таким образом мы выражаем отношение к рассматриваемой ситуации, в то время как позиция — это высказывание категоричного мнения. Эффективные команды сообщают о своих интересах для того, чтобы найти общие интересы.

6. Совмещение отстаивания точки зрения с вовлеченностью команды

Вклад в дискуссию в командах часто принимает форму монологов, что мешает обмену мнениями. Отстаивание каких-то вещей с одновременной ссылкой на чужие вклады позволяет команде изучить и понять проблему на более высоком уровне.

7. Выбор действий на следующем шаге и тестирование различий

Команды сами выбирают темы для обсуждения, способ и время этого обсуждения и способ сопоставления разных точек зрения, который не мешает процессу познания.

8. Обсуждение тем, которые команда не хочет обсуждать

У каждой команды есть темы, обсуждение которых приводит к путанице и потере эффективности процесса. Но хороший фасилитатор всегда готов помочь разобраться с темой, которая кажется практически неподъемной.

9. Поддержка процесса принятия решения на базе адекватного объема обязательств

К точке принятия решения можно прийти разными способами (например, делегируя какие-то задачи, придя к консенсусу, демократическим голосованием, попросив совета и т. д.). Отношение к решению при этом варьируется от сопротивления и неприятия до внутренней приверженности.

Помощь фасилитатора полезна при преобразованиях любого типа и всех связанных с этим вопросах — от развития корпоративной культуры до определения стратегии.



СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Система, в которой возможен диалог

Как поддержать диалог в команде?

Фасилитатор всегда концентрируется на процессе. В том, что касается содержания, он сохраняет нейтралитет. Он всегда предполагает, что команда обладает специальными и общими знаниями и имеет глубокое представление о ситуации. Фасилитатор создает пространство для адекватного обмена идеями, которое обеспечивает возможность последовательного, точного, эффективного и успешного сотрудничества.

Команда должна состоять из участников, описываемых формулой ARE IN:

Authority — полномочия инициировать изменения.

Resources — вклад конкретных нужных ресурсов.

Expertise — опыт и широкие познания.

Information — предоставление информации, в том числе неформальной.

Need — знание потребностей клиентов.

Фасилитатор помогает оптимально использовать ресурсы и потенциал команды или компании. Направляя процесс разработки, он опирается на сильные стороны, а не пытается бороться со слабыми местами. Он ориентируется на ресурсы, а не на устранение дефицита. Работа фасилитатора противоположна большинству известных консультационных подходов, которые в той или иной степени направлены на преодоление слабых мест. Практически каждая консультация — это попытка компенсировать дефицит, вместо того чтобы воспользоваться доступными ресурсами.

Работа фасилитатора базируется на определенных положениях, связанных с компанией и природой будущих изменений.

- Доверяйте процессу.
- Информация об изменениях находится внутри системы.
- Фасилитатор не должен выдвигать себя на передний план.
- Формируйте сообщество до того, как будут приняты решения.
- Контролируйте то, что вам подвластно, а остальное пусть идет как идет.
- Если метод или вмешательство не помогает команде, забудьте про него.
- То, на чем мы фокусируем внимание, воплощается в реальности.
- Люди хотят брать ответственность и делать что-то, имеющее смысл.
- Каждый участник выкладывается по полной.

Исходя из этих постулатов, фасилитаторы разрабатывают конкретные варианты поддержки команд.





СОВЕТ ЭКСПЕРТА

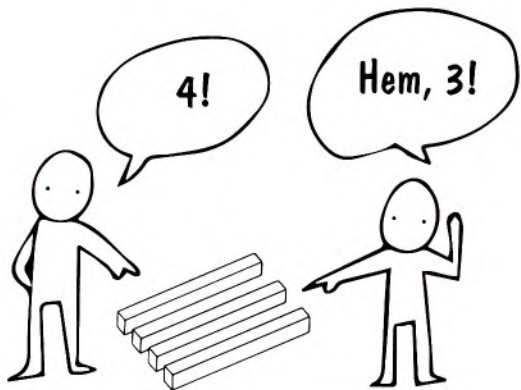
Навыки фасилитатора

Что должен уметь хороший фасилитатор?

В основе работы фасилитатора лежат шесть фундаментальных принципов:

1. Налаживание связей

Предполагает работу над конструктивным сотрудничеством, поиск консенсуса по поводу целей, устремлений, ролей и ответственности — другими словами, четкой формулировки важных для сотрудничества ценностей.



2. Подходящие процессы и методы

Возможность открытого участия обеспечивается планированием командных процессов и корректным выбором методов. При этом важно понимать, как интегрировать заинтересованных лиц в процесс, чтобы в нем были представлены различные стили исследования и мышления.

3. Среда, ориентированная на участие

Во всех процессах поощряется обмен и сотрудничество. Для этого требуются эффективные коммуникативные навыки и обратная связь. Разнообразие приветствуется, а разногласия контролируются.

4. Значимые результаты

Для получения значимых результатов нужно пользоваться подходящими методами и адаптированными этапами процесса. Иногда бывает полезно вернуться к исходному вопросу и проанализировать собственные эксперименты и решения.

5. Широта знаний

Преимущество фасилитаторов состоит в знакомстве с различными методами руководства командами. Они осведомлены о том, как происходит принятие решений, и знают разницу между процессом, задачей и рабочим материалом. Фасилитаторы разрабатывают новые процессы, методы и модели для еще более полного удовлетворения потребностей и практикуют непрерывный анализ и постоянное обучение.

6. Позитивный настрой

Фасилитатор показывает позитивный настрой своим поведением. Его действия полностью совпадают с его личными ценностями, кроме того, он умеет чувствовать потребности команды и держаться в их рамках.



КАК МЫ МОЖЕМ...

оптимально подготовиться к воркшопу в роли фасилитатора?

Что нужно обозначить перед началом воркшопа?

Нужно четко понять, какой цели мы хотим достичь в процессе воркшопа, как это можно сделать и зачем мы к этому стремимся. Чем лучше мы представляем себе все особенности будущего мероприятия, тем успешнее будет его реализация.

Готовясь к выступлению в роли фасилитатора перед большой командой, нужно узнать, почему участников так много. Ведь цель мероприятия должна быть привлекательной и значимой для всех. Формулировать и структурировать эту цель в слишком узких пределах не стоит, должно оставаться место для потенциальных исследований и открытий. Если после воркшопа все остается таким же, как и до его проведения, значит, фасилитатор не справился со своей задачей.

Вот набор ключевых фраз, которые могут прояснить цель мероприятия. Оно может быть связано с:

- повышением осведомленности;
- поиском решения проблемы;
- содействием развитию отношений;
- началом обмена знаниями;
- поддержкой инновации;
- выработкой видения;
- прояснением развития возможностей;
- работой над развитием лидерства;
- решением конфликтов;
- составлением и принятием стратегий;
- ускорением принятия решений.



Существуют следующие критерии успешного мероприятия:

- высокая степень взаимообмена;
- установление и углубление взаимоотношений;
- каждый чему-то учится и вносит вклад в общий результат;
- все участвуют (в обсуждении, рисовании, слушании);
- каждый услышан;
- приветствуются различные точки зрения;
- в краткой форме представлены общие выводы;
- каждому ясно, что будет после воркшопа.

На какие вопросы мы еще ищем ответы?

- В чем суть изменений?
- На каком поле мы будем играть?
- Какие могут быть изменения и как должны выглядеть цели?
- Как выражается успех?
- Как будет выглядеть компания после?
- Что мы имеем сегодня?
- На что похожа наша реальность?
- Какие у нас сильные стороны? В чем наши слабости?
- Какие выгоды несет процесс?
- Какие потребности нужно рассмотреть?
- Кому выгоден результат? Каковы риски проекта?
- Что получилось хорошо? Что в следующий раз лучше изменить?
- Что мы делаем дальше? Как мы собираемся двигаться вперед?

Какими методами могут пользоваться фасилитаторы?

Каждый фасилитатор должен из всего многообразия доступных подходов, методов и их комбинаций составить свой инструментарий, подходящий для различных ситуаций.

Можно пользоваться графической фиксацией. В этом случае информация из диалога записывается в реальном времени непосредственно на сайте. Это делается для получения структурированной картины. Метод рекомендуется для крупных проектов, в которых важен процесс управления изменениями, а также для сложных диалогов, решающие моменты которых требуется документировать.

Как давно известно, наибольшим потенциалом оптимизации обладают процессы, на первый взгляд протекающие совершенно гладко. И никто не решается менять систему, которая выглядит работающей.

Очень ценно, когда фасилитатора просят найти способ мышления и действий, помогающий выйти из привычного круга. При этом нужно концентрироваться на изучении имеющихся фактов, то есть всего того, что идеально работает в системе.

Все, кто принимал участие в воркшопах, знают, что такое мировые кафе, открытые пространства и события art of hosting. Эти концепции объединяет круговой диалог. При таком подходе к организации обсуждения участники проявляют большую активность и более склонны брать на себя ведущую роль. Подход рекомендуется для любой работы в команде, особенно он результативен в предполагающих интенсивные изменения проектах, которые касаются организационного проектирования.

Есть и метод, позволяющий больше действовать под воздействием импульса, а не линейно. Это инициативное наставничество. При этом постоянно оцениваются эмоциональные изменения у участников, которые заносятся в один из следующих списков.

Обычно документирование выполняется с разбиением по четырем темам:

1. Вопросы и проблемы.
2. Начальные идеи и решения.
3. Опасения и возражения.
4. Информация и точки зрения.

Трудность работы фасилитатора в описанных условиях заключается в необходимости быстро собирать информацию и анализировать ее.

Часто мы видели, как лучшие диалоги возникают во время перерыва на обед после длинного и достаточно нудного воркшопа. Этот факт послужил основой идеи открытого пространства. Именно такой подход мы рекомендуем, например, для итоговой презентации проектов в области дизайн-мышления. Посетители могут самостоятельно ознакомиться с идеями и задать тематические вопросы. Для структурированной последовательности лучше организовать **мировое кафе**. Оно предназначено для командного обмена знаниями. После обсуждения участники могут перемещаться от одного стола к другому, а сидящий за каждым столом фасилитатор направляет разговор в команде. Это помогает ускорить неформальную и в то же время напряженную дискуссию в малом круге.



На что обращать внимание на каждой фазе?

Процедуру планирования и проведения воркшопов можно разделить на четыре основных этапа:

1. **Определение контекста.**
2. **Написание плана.**
3. **Реализация в соответствии с требованиями.**
4. **Начальный анализ и выводы.**



**РАЗРЕШИТЬ!
ПОДДЕРЖАТЬ!
ПООЩРИТЬ!**

В конце важно достичь запланированных результатов и создать ощущение воодушевления, которое даст или импульс к изменениям, или знания, на базе которых мы сможем построить что-то новое.

Фасилитатор всегда концентрируется на команде и пытается поощрять, поддерживать и давать возможность действовать.

1. КОНТЕКСТ

- Почему?
- Чего нам следует достичь?

- Предположения
- Желаемый результат
- Цели

2. ПЛАНИРОВАНИЕ

- Что именно? Как? Кто? Когда? Где?
- Кто что делает?
- Что нам нужно?

- Корректный процесс
- Правильные участники
- Корректная среда
- Корректная информация

3. РЕАЛИЗАЦИЯ

- Как работает команда?
- Мы в потоке?
- Достигнем ли мы цели таким способом?
- Нужны ли изменения?

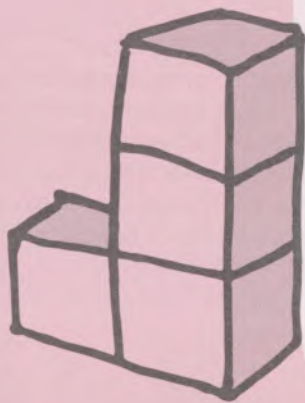
- Подготовка, например, пространства
- Приветствие/разогрев
- Последовательность/методы/помощь
- Заключение

4. АНАЛИЗ

- Цель достигнута?
- Следующие шаги?
- Что прошло успешно?
- Что можно было сделать лучше?

- Анализируем и учимся
- Продолжение

КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ: быть фасилитатором



- Создавайте отношения и поощряйте всех участников.
- Перед воркшопом проясните его значение и цель.
- Тщательно выбирайте процессы, состав участников, среду и информацию.
- Обращайте внимание на состав команды. Пользуйтесь формулой ARE IN.
- Используйте подходящие к ситуации инструменты и методы, например визуализацию входящей информации или мировые кафе.
- Оставляйте пространство для разнообразия: например, других культур, точек зрения, полов, национальностей, уровней иерархии и функций.
- Используйте мозговой штурм, чтобы пройти через сложные этапы процесса (например, зону споров).
- Обеспечивайте положительный настрой и комфорт участников воркшопа.
- Всегда помните о принципах фасилитатора (например, о том, что цели воркшопа должны быть ясны всем его участникам).

2.6. Новый тип мышления в компании

Петер уже участвовал во множестве проектов, результатом которых стали инновационные и ориентированные на клиента решения. Его непосредственные руководители и коллеги теперь знают, что дизайн-мышление является преимуществом компании. Но Петер все чаще замечает, что не все команды поддерживают такой подход.

В дискуссиях с единомышленниками на конференциях или на форумах он чувствует, что дизайн-мышление помогает искать правильные решения, но в большинстве организаций этот подход распространяется с трудом. Неприятие растет, в то время как для поиска решений нужно поменять способ мышления.

На последней встрече сообщества DTP в Цюрихе коллега Петера, страстный велосипедист, придумал подходящую метафору:

«Дизайн-мышление напоминает фантастический гоночный велосипед, на котором можно попасть туда, где мы никогда не были! Но его наличие не означает, что мы сможем пересечь Альпы. Нужна еще и соответствующая физическая подготовка!»

Петер убежден, что организация, в которой он работает, не очень подходит для применения дизайн-мышления.

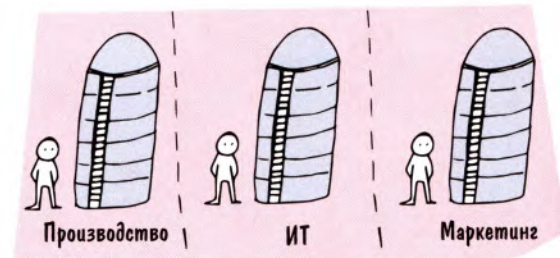
Более того, Петер понимает, что в организации слишком много отделов, которые не разделяют этот подход: у них есть отличный гоночный велосипед, но сами они не в лучшей форме.



Что мешает распространению дизайн-мышления?

Проблема Петера и других ответственных за инновации лиц — в принятой форме работы. Компания имеет типичную разрозненную структуру, позволяющую руководителям справляться с растущей сложностью и требованиями к эффективности. Отдельные команды сами следят за своей формой. Они предпочитают совершенствовать процессы и их функционирование, увеличивая эффективность исходной структуры. Сквозное сотрудничество с целью создания клиентского опыта отходит на второй план.

Для преодоления сложившейся системы следует осознанно инициировать процессы, которые сделают возможным сотрудничество между отделами. Это единственный способ установить новое мышление во всей компании. Эффективность дизайн-мышления прямо пропорциональна умению организации всесторонне и равномерно внедрять результат.



Как решиться на изменения и почему компании часто становятся заложниками проблемы?

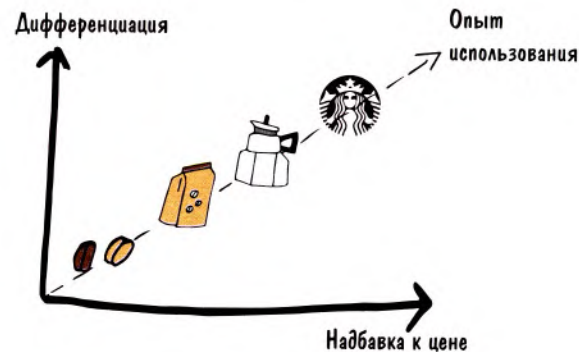
Многие компании разделены на отделы с обособленными рабочими процессами и субкультурой. Такая структура упрощает руководство организацией при ее росте, но разделение может привести к потере общего смысла работы. Бизнес-подразделения и ведомства видят цель работы исключительно с собственной точки зрения. Целей, значимых для всех членов организации, просто не существует. А если они и есть, то обычно выражаются через финансовые показатели, такие как выгода и ПДПН. Именно на них ориентируются все в компании.



В результате комплексный и координированный способ работы организации получается очень сложным. Кроме того, из-за отсутствия мотивирующих целей на второй план отходят человеческие, нефункциональные отношения.

Реакция на меняющийся способ создания стоимости

Из-за перехода от производства к сервисной деятельности (предоставления товара и услуги в комплексе) основным продуктом во многих отраслях становится пользовательский опыт.



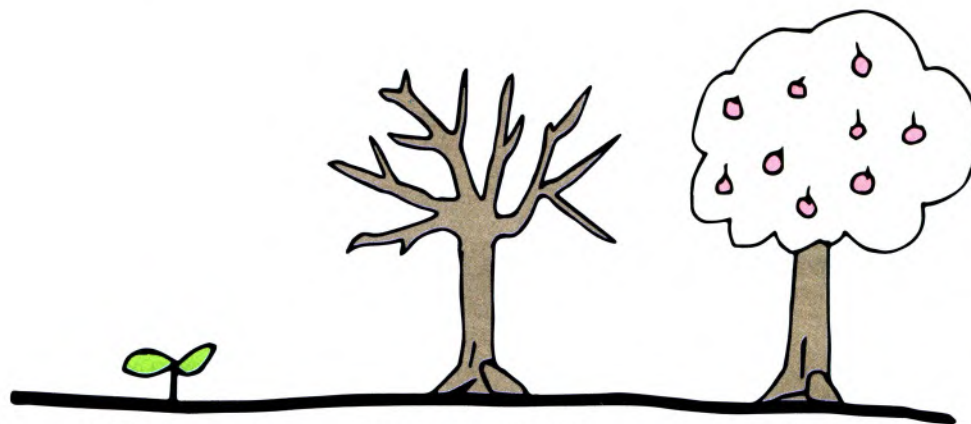
Экономический успех обеспечивается не качеством продукта, а полнотой удовлетворения потребностей клиента во всей цепочке его использования. Клиентам требуется опыт любого рода, которым можно поделиться с другими людьми и который отвечает их пожеланиям. Поэтому одной из основных задач менеджмента становится клиентоориентированность. И важный вклад в разработку таких решений может внести дизайн-мышление.

Чем отличается успешный бизнес?

Успешный бизнес целиком и полностью ориентирован на клиентов. Потребности клиентов интегрируются в стратегию, например, путем создания прогнозов о том, как они будут выглядеть через некоторое время.

Во многих компаниях для этого требуется поменять традиционное понимание роли руководителя, отойдя от доктрины единоличной власти в сторону принципов, позволяющих выйти за пределы сложившейся структуры. Это необходимый шаг на пути к комплексной организационной форме, в которой сотрудники развивают высокую степень внутренней мотивации, направляя свою деятельность на достижение основной цели компании.

Осуществить такой переход помогает общий смысл, который можно закрепить с помощью дизайн-мышления. Оно может сыграть методологическую роль, дав доступ ко всем необходимым для преобразования инструментам. В качестве клиентов, на нужды которых ориентируется компания, на первом этапе могут выступить коллеги из других отделов. По нашему опыту, дизайн-мышление максимально эффективно в организации, работающей как единое целое.



1. НАЧАЛЬНАЯ ФАЗА

Организация построена вокруг руководящей фигуры
>> семья

2. ФАЗА РАСШИРЕНИЯ

Появление понятной и управляемой структуры
>> машина

3. ФАЗА ИНТЕГРАЦИИ

Целостная структура или система
>> организм

Как правило, все начинается с организации, построенной вокруг фигуры лидера. Затем компания начинает расти и развиваться в разных направлениях, возникают подразделения и начинается разобщенность. Характеристиками этого этапа являются продуктивность и эффективность. Именно в этот момент может возникнуть единый организм из идеально сочетающихся друг с другом систем. Поэтому через регулярные промежутки времени организации нужно перестраивать. Яблоню регулярно обрезают, чтобы она снова и снова давала богатый урожай.



КАК МЫ МОЖЕМ... привить дизайн-мышление в компании?

Компаниям, не имеющим опыта дизайн-мышления, нужно познакомиться с примерами его успешного применения. Его принятие по инициативе только одного отдела не приведет к долгосрочному успеху. По нашему опыту, закладывать основы дизайн-мышления в компании лучше всего через сеть его сторонников. Это распространит его по всем отделам, хотя решающее слово все равно остается за руководством. Впрочем, для создания целостной организации руководство должно вкладываться в развитие способностей сотрудников.

Что требуется для внедрения в компании целостного подхода?

В идеале каждый сотрудник видит себя предпринимателем и действует соответствующим образом. Ведь целостная компания, ориентированная на нужды клиентов, характеризуется тем, что как руководство, так и организационная структура и процессы внедрения создаются для клиентов/экосистемы. Все сотрудники самостоятельно отвечают за свои действия, и работа имеет смысл для каждого из них.

Руководство компании

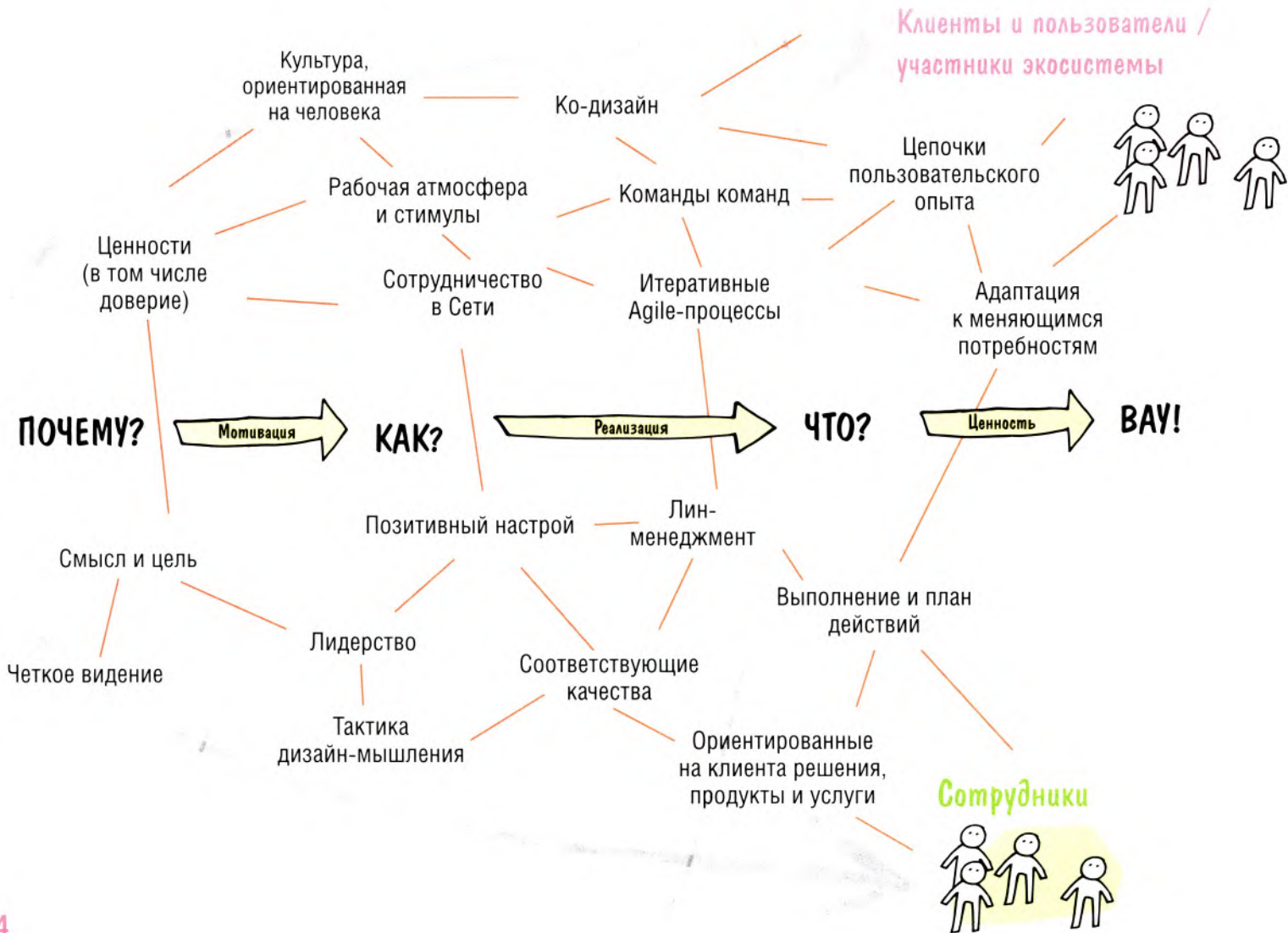
Руководство компании должно донести до всех сотрудников основную стратегически важную мысль: удовлетворение потребностей клиента. В сочетании с четким видением это позволит им ориентироваться на клиента и экосистему. В компании должен быть базовый уровень доверия, позволяющий сотрудникам работать независимо, думая только о потребностях клиента. Именно на этой основе может появиться мышление, направляющее стратегию к достижению общей цели: служить потребителю/экосистеме.

Структура и культура организации

Организации нужны открытые структура и культура, построенные на принципе сотрудничества. Они порождают атмосферу, которая дает возможность сосредоточиться на клиенте/экосистеме. Такая организация способствует возникновению сети контактов, оставляя при этом высокий уровень автономии отдельным членам. Возникает культура глубокого и быстрого сотрудничества.

Целостное внедрение клиентского опыта

Ориентация на клиента приводит к тому, что в компании более осознанно начинает внедряться целостный клиентский опыт. Для обеспечения конкурентного преимущества в условиях постоянно меняющихся клиентских потребностей вся организация должна действовать гибко. Сведения о клиентах следует быстро и итеративно добавлять в цепочку пользовательского опыта, делаясь информацией с потенциальными партнерами в экосистеме.





СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Измеряем степень клиентоориентированности

Чтобы компания стала единым организмом, первым делом нужно выяснить степень клиентоориентированности. Если она недостаточно развита, необходимо ее улучшить. Если вспомнить пример с гоночным велосипедом, то этот этап можно сравнить с наращиванием физической силы для будущего путешествия через Альпы.

Определить степень клиентоориентированности можно с помощью набора субъективных оценок. Так как это характеристика компании в целом, следует опросить всех сотрудников. Обычно именно они лучше всего знают, нужны ли какие-то улучшения и в чем они должны выражаться.

Существуют такие методы определения степени развития организации, как модель Европейского фонда управления качеством (EFQM). Или же можно провести обычный опрос сотрудников. Мы предпочитаем такой подход, как CCScore™, потому что в нем в качестве отправной точки сознательно выбрана фокусировка на потребностях клиента. При этом измеряется степень распространения клиентоориентированности в компании. Оценка проводится на разных уровнях компании и показывает, насколько сильно выражена ориентация на клиента. На ее основе можно определить, с чего следует начинать переход к новому типу мышления.

Ориентация на клиентов



Низкий балл
«Клиентов терпят»



Высокий балл
«Клиенты в центре внимания»



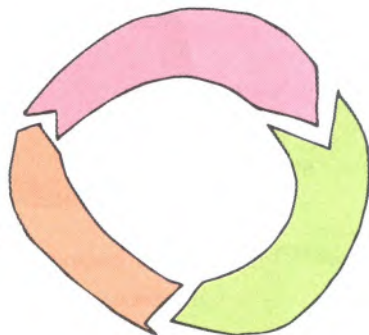
КАК МЫ МОЖЕМ... повысить клиентоориентированность?

Степень клиентоориентированности определяется для того, чтобы улучшить ее. Сама по себе информация о неполной фокусировке на потребностях клиента не приводит к изменению способа мышления!

Измерение клиентоориентированности похоже на исследование степени удовлетворенности клиентов. Опрос небольшой команды ничего не даст. Для получения значимой информации нужна репрезентативная выборка. Но куда важнее самого процесса измерения рождающаяся во время его проведения самоотверженность. Сотрудников следует активно привлекать к разработке. Именно это способствует изменению способа мышления.

Результаты измерений служат отправной точкой многоуровневого процесса, целенаправленно улучшающего клиентоориентированность. В замкнутом цикле из измерений, анализа их результатов и разработки их способов, а также их последующего внедрения в компании можно отслеживать и контролировать причины и последствия мер по улучшению.

1. Измерение



2. Возможности действия

3. Внедрение

Шаг 1. Измерение силы

Сила клиентоориентированности измеряется с помощью онлайн-оценки. Она дает подробный вид отдельных факторов из модели CCScore™. Четко видно, как каждый из факторов влияет на общий балл компании и где есть потенциал для улучшений.

Шаг 2. Выбор вариантов действия

Результаты оценки анализируются по методу CCScore™, а затем вырабатывается стратегия увеличения клиентоориентированности. Это так называемая U-процедура, которая по сути представляет собой процесс изменений, выходящий за пределы одной только клиентоориентированности. Она позволяет компании повысить свою эффективность и заложить краеугольный камень для дизайн-мышления.

Шаг 3. Определение плана действий и его внедрение

Нужно написать план действий по реализации выработанной стратегии, а затем предпринять первые меры, отслеживать прогресс и по модели CCScore™ проверять движение к намеченной цели. Это позволяет контролировать процесс развития клиентоориентированности.

КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ: изменения в компании

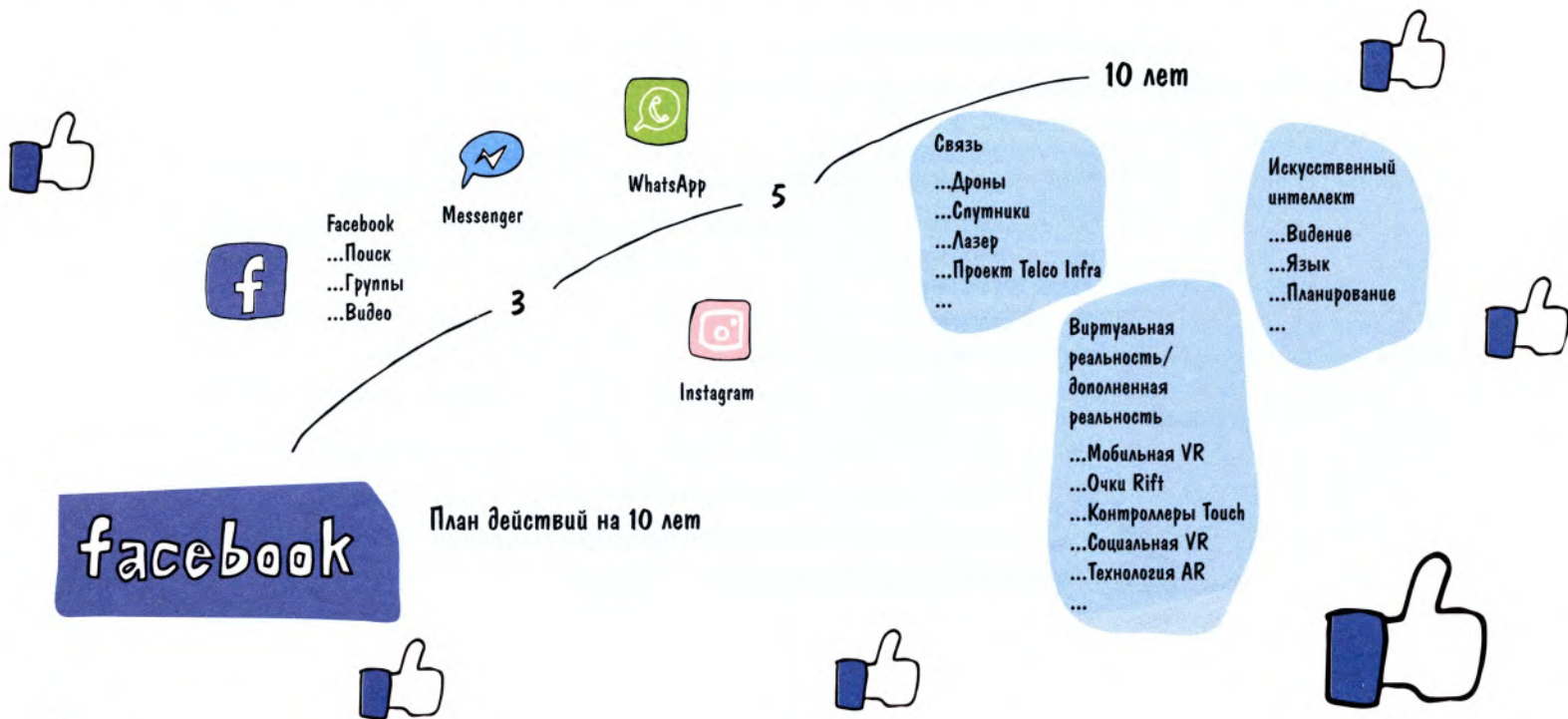


- Создавайте организационную структуру без деления на обособленные отделы. Это единственный способ привить дизайн-мышление во всей компании.
- При работе с продуктом мышление должно концентрироваться на проектировании опыта (например, положительных эмоций на протяжении всей цепочки пользования товаром или услугой).
- Ставьте в центр любой деятельности клиента и его потребности. Ведь именно он причина существования компании.
- Рассматривайте клиентоориентированность и дизайн-мышление как дополняющие друг друга аспекты управления изменениями.
- Оценивайте клиентоориентированность и шаг за шагом ее повышайте.
- Переход к новому мышлению должен выполняться на всех уровнях.
- Давайте руководителям информацию о новом типе мышления. Создавайте уверенность в новом типе работы компании.



2.7. Важность стратегического форсайта

Петера, Прию, Лили, Джонни, Линду и Марка объединяет одна вещь. Все они зарегистрированы в Facebook. Социальной сети, которая меньше чем за десятилетие стала крупнейшей в мире. Она дает пользователям возможность обмениваться информацией, формируя открытый сетевой мир. С точки зрения реализации стратегии Марк Цукерберг мыслит очень просто: «Первым делом нужно приступить к реализации своей миссии, потом сфокусироваться на деталях, углубиться в них и сохранить им приверженность». Своим успехом социальная сеть Facebook обязана долгосрочному мышлению, а именно стратегическому планированию с перспективой, превышающей пятилетний срок. Сразу после определения стратегии Цукерберг начал разбивать ее на небольшие, реализуемые подпроекты для отдельных команд.



БИЗНЕС-ИНТЕЛЛЕКТ



МЕНЕДЖМЕНТ

Стратегическое планирование
↔
Управление изменениями



локальная

региональная

международная

глобальная

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СРЕДА

ГЛОБАЛЬНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФОРСАЙТ

Окружающая среда
Технологии
Общество
ТRENДЫ
Демография
Экономика
Закон
Политика



Директивы ЕС / договоры



Руководящие принципы политики

Отраслевые тенденции



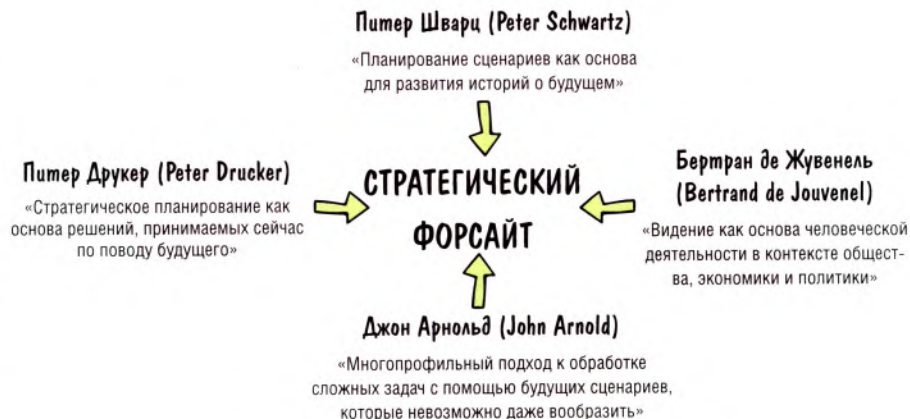
ЛИДЕРСТВО

Как лидеры разрабатывают продукты и сервисы для пользователей будущего?

Есть метод так называемого стратегического форсайта, фокусирующийся на формировании желаемого будущего. В его основе лежит определенный способ мышления и соответствующая методология. Они характеризуются верой в будущее, которое можно сформировать в погоне за новыми рыночными возможностями. Специальные инструменты и методы помогают управлять командами, продвигая их в нужном направлении.

Концепция стратегического форсайта появилась в Стэнфордском центре исследований дизайна. В настоящее время существуют четыре школы, возглавляемые Питером Шварцем, Питером Друкером, Джоном Арнольдом и Бертраном де Жувенелем. Разумеется, концепция стала частью дизайн-мышления.

Для развития и изменения культуры важно видеть возможности, которые предлагает будущее. Способ мышления является комбинацией позиций, ценностей и мнений, которой мы пользуемся ежеминутно. В последние годы в попытках понять поведение и мотивацию людей рассматривались различные способы мышления. Мы убеждены, что «мышление провидца» позволяет управлять своим будущим, которое шаг за шагом становится реальностью. В компании такой тип мышления позволяет увидеть возможности запуска новой области бизнеса или разработки инновационного продукта.



Что означает WYSIWYG?

Идея «видишь то, что получаешь» стала популярной в конце 1960-х. Ее обозначают аббревиатурой WYSIWYG (от англ. What you see is what you get). Она означает, что мы принимаем как данность то, что видим перед собой. В программном обеспечении это предварительный просмотр: например, в процессе написания HTML-кода можно видеть, как будет выглядеть итоговая страница. Через несколько лет этот принцип перефразировали в Стэнфорде: «Ты получаешь то, что ты предвидишь». Ведь оказалось, что ожидания влияют на то, что случится в будущем. То, что мы предвидим и предчувствуем, тоже влияет на результат!

Важность планирования

Для хорошего планирования важно знать, какое влияние оказывает возможное будущее. Фактически мы развиваем способность менять собственное мнение и мнение команды. Не стоит забывать и о важности позитивного настроения. Положительное отношение к будущим возможностям рынка позволяет лучше подготовиться к их реализации:

Мы можем лучше!

Мы более эффективны!

У нас есть другой подход к решению проблемы!

Мышлению такого типа можно научиться и использовать его на любом этапе роста компании. Этот подход отличается от того, что предлагают футурологи, которые утверждают, что могут предвидеть будущее с помощью анализа сценариев и тенденций. Они основывают прогнозы на прошлых данных и текущих тенденциях, экстраполируя их в будущее. Рассматриваемая здесь модель стратегического форсайта сочетает в себе долгосрочную перспективу с хорошо известными инструментами стратегического планирования и дизайн-мышления. Такая комбинация позволяет заниматься краткосрочными задачами, которые ориентированы на среднесрочные и долгосрочные рыночные возможности.

WHAT
YOU
(FORE) SEE
IS
WHAT
YOU
GET



СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Книга «Playbook for Strategic Foresight and Innovation»

Петер любит продумывать будущее и считает стратегический форсайт идеальным дополнением к своей текущей деятельности.

Но кроме того, ему известно, что многие лидеры бизнеса убеждены в существовании секретного рецепта, позволяющего внедрять на рынке радикальные инновации. Ходят самые разные слухи:

- Успех обеспечивается гениальностью основателя компании и серийного предпринимателя (Apple и Tesla).
- Решающую роль играет такой фактор, как неограниченные ресурсы (Google и Facebook).
- Это всего лишь удача (Twitter и Snapchat).

Это я ✘ ага! ✘ ♥ = От

Компаниям, которые не смогут узнать секретный рецепт, многие предсказывали мрачное будущее. Часто у них нет представления о том, куда идти. Оправдывается это тем, что другие компании тоже не имеют четкой стратегии и видения, да и пока в любом случае рано говорить о переходе к цифровым технологиям.

В конечном счете успех определяется всего одним ингредиентом. Это четкое видение. А мешают ему **парадигмы мышления и управления, основанные на страхе**. Страх легко возбудить негативными финансовыми прогнозами, связанными с упущенной выгодой, экономией средств и объявлениями об увольнениях.

Но есть и другие способы!

За последние 50 лет в Стэнфорде и Кремниевой долине зародилась культура, позволяющая действовать прямолинейно и разрабатывать новые продукты и даже промышленные стандарты. Новые модели, созданные в процессе инженерных исследований, лекционные залы и лаборатории Кремниевой долины превратились в эффективные инструменты лидеров инноваций. Многих из них описаны в книге Playbook for Strategic Foresight and Innovation, доступной по адресу www.innovation.io. Мышление, устремленное в будущее, распространяется в организациях благодаря применению соответствующих инструментов и поддерживаемой всеми привычки думать наперед. Таким способом перешли к новому мышлению Deutsche Bank, Volvo Construction Equipment, Samsung Electronics и многие другие компании. Концепция стратегического форсайта разрабатывалась для того, чтобы защитить команды от «страха сбоев», от увеличивающегося страха того, что конкуренты нас обойдут. Эту концепцию отличает позитивный взгляд на будущее, на товары и услуги, а также на видение компании.





КАК МЫ МОЖЕМ... использовать фреймворк форсайта?

Концепция стратегического форсайта имеет настолько простую структуру, что пройти ее от начала до конца сможет кто угодно.

Первые три этапа посвящены вопросу, как лучше всего справиться с новой или до сих пор неизвестной проблемой. Мы берем знаменитый белый лист бумаги и пытаемся зафиксировать будущее. Формулировку задачи можно направить как наружу, так и вовнутрь. В предельном случае может оказаться, что таким способом мы переопределяем будущее компании в целом.

ПЕРСПЕКТИВА

Взгляните в зеркало прошлого, чтобы активно сформировать будущее.



ВОЗМОЖНОСТЬ

Определите текущие возможности роста и экстраполируйте их с учетом будущих потребностей пользователей.



РЕШЕНИЕ

Найдите путь поиска инноваций для вашей отрасли, клиентов, формы организации и навыков команды.



КОМАНДА

Определите руководящее звено и развивайте таланты, необходимые для преобразования идей в инновацию.



ВИДЕНИЕ

Развивайте конкретное видение, чтобы команды могли функционировать самостоятельно. Помогите четкими, ориентированными на перспективу действиями.



На начальном этапе (**Перспектива**) мы фокусируемся на понимании прошлого. Анализ прошлого помогает понять текущую ситуацию, и это позволяет проще распознать будущие возможности. Ответ на вопрос, почему эти возможности рассматриваются как перспективные, помогает выбрать подходящий момент для их реализации. Иногда сразу же ищется решение. Поэтому в концепции стратегического форсайта важно пройти через эту фазу и распознать, какую ценную информацию несет анализ прошлого.

На следующем этапе (**Возможность**) важно понять потребности потенциальных клиентов. Распознав неудовлетворенные потребности, мы приближаемся к группам клиентов, которые больше других готовы к изменениям. И получаем ответ на вопрос, какую выгоду эти клиенты могут получить от инновации.

Третий этап (**Решение**) связан с созданием прототипов потенциального решения поставленной задачи. Ценность каждого разработанного варианта лучше всего оценивается путем сравнения с другими вариантами и обходными путями решений.

Задача четвертого этапа (**Команда**) состоит в разработке процедур для исполнителей, которые помогут найти и развить новые идеи.

На последнем этапе мы фокусируемся на **Видении**, ведь это обязательный компонент жизнеспособной идеи. Только в случае четкого видения заинтересованные лица поддержат идею, начнут в нее инвестировать и в конечном счете будут содействовать ее реализации.

Последние два этапа способствуют закреплению стратегического форсайта в компании. Этот процесс требует времени, ведь невозможно перестроиться в одночасье. Поэтому на каждом этапе используются три инструмента, помогающие решать соответствующие вопросы. Проведенные в Стэнфорде исследования показали, что эти инструменты помогают людям структурировать мысли, особенно когда речь заходит о сложных и требующих напряжения вещах. Стратегический форсайт основан на абстрактных идеях, которые на ранних этапах имеют высокий уровень неопределенности. Инструменты помогают понять, что мы уже знаем, а чего пока нет. Это делает будущее более осязаемым.

В эпоху перехода к цифровым технологиям крайне важны новые способы работы и инструменты для преобразования. Способность предвидеть будущее в XXI веке приобретает фундаментальную важность для руководителей и гибких команд.

ЭТО БУДУЩЕЕ!!!





СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Интеграция стратегического форсайта в дизайн-мышление

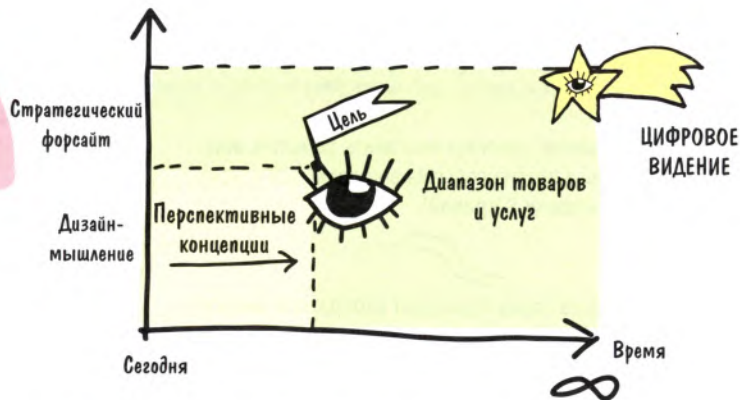
Как выработать цифровое видение?

Правильно применяемое дизайн-мышление позволяет адаптироваться к ситуации, преодолеть косность и осуществить переход компании к цифровым технологиям. Стратегический форсайт помогает генерировать идеи, без которых не получится воспользоваться грядущими возможностями рынка. Оно встраивает дизайн-мышление в бесконечный диапазон товаров и услуг, оживающий в наших концепциях будущего. Это помогает работать на долгосрочную перспективу и генерировать надежные идеи. Цель итеративных подходов и сетевого мышления — обратить внимание на потенциальные возможности и риски и сделать соответствующие выводы. Это помогает справляться с высокой скоростью внешних изменений, преодолевая существующую внутри организации инерцию и поощряя готовность к изменениям.

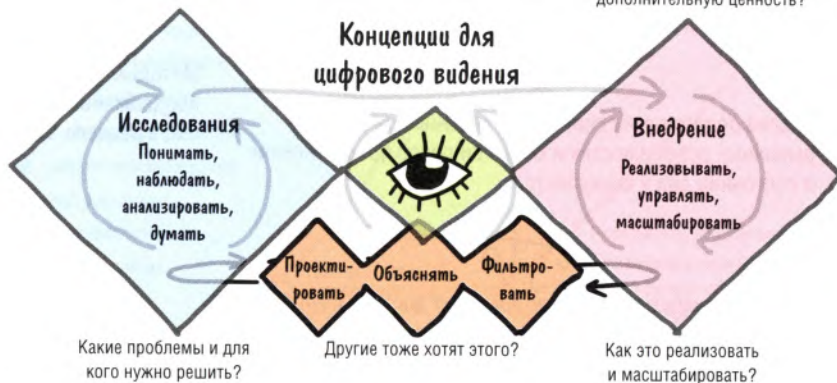
Как стратегический форсайт поддерживает дизайн-мышление?

Совмещая выбранные инструменты и методы с фазами исследования, концептуальным проектированием и внедрением, мы получаем «двойной алмаз», в центре которого находится видение.

Методы стратегического прогнозирования уточняют будущие потребности клиентов. Они позволяют объяснить, спроектировать и отфильтровать важные для проекта темы и определить цифровое видение.



Что нам следует сделать? Почему мы хотим это сделать? Как из этого получить дополнительную ценность?



Какие проблемы и для кого нужно решить? Другие тоже хотят этого? Как это реализовать и масштабировать?

Эмпатические разговоры	Комплексный учет потребностей	Инструменты Ко-дизайн	Приоритетный опыт	Границы возможностей	Гибкая разработка	Систематическое внедрение
- Будущие сценарии - Анализ тенденций	- Слабые сигналы - Неэксперты - Мысленные модели - Персоны	- Ко-дизайн - Игры - Драма - Карты тенденций - Что, если...	- Театр - Раскраска - Карта путешествия - Сценарии	- Концепции - Прототипы - Примеры применения - Что, если...	- Коммерциализация - MVP/пилот - Дата запуска - Управление - Масштабирование - Сети и сотрудничество	- Услуга - План концепции - Требования - Карта действий

Инструменты и методы стратегического форсайта

Кривая изменений помогает поставить события, жизненные циклы и другие события в корректный контекст (аналогично модели S-кривой).



Диаграмма *janus cones* позволяет отображать множественные перекрывающиеся и пересекающиеся события.



Диаграмма *change paths* указывает этапы выполнения определенного действия.



Анализ *белого пятна* дает представление о скрытых рыночных возможностях и более широкое представление о состоянии дел у конкурентов.



Проверка снаряжения коллег помогает достичь лучшей совместимости между членами команды.



Методика *crowd clovers* позволяет группам составлять инновационные сети, чтобы, наконец, претворить идею в жизнь.



Наряду с концепцией будущего пользователя (см. раздел 1.1) для иллюстрации демографического перехода и рассмотрения ситуации с точки зрения людей разного возраста можно использовать *дуги поколений*.



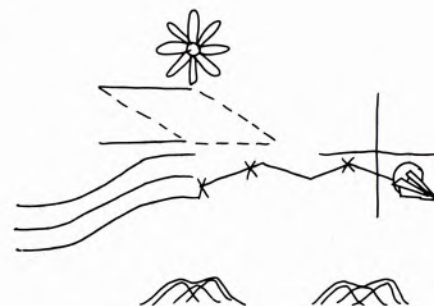
Театральные постановки погружают нас в мир будущего и позволяют проверить потребности пользователей в реальной среде (см. раздел 2.4).



Формулировка видения — это четкое и лаконичное изложение идеи. Помогает, например, при описании прототипов (см. раздел 1.6).



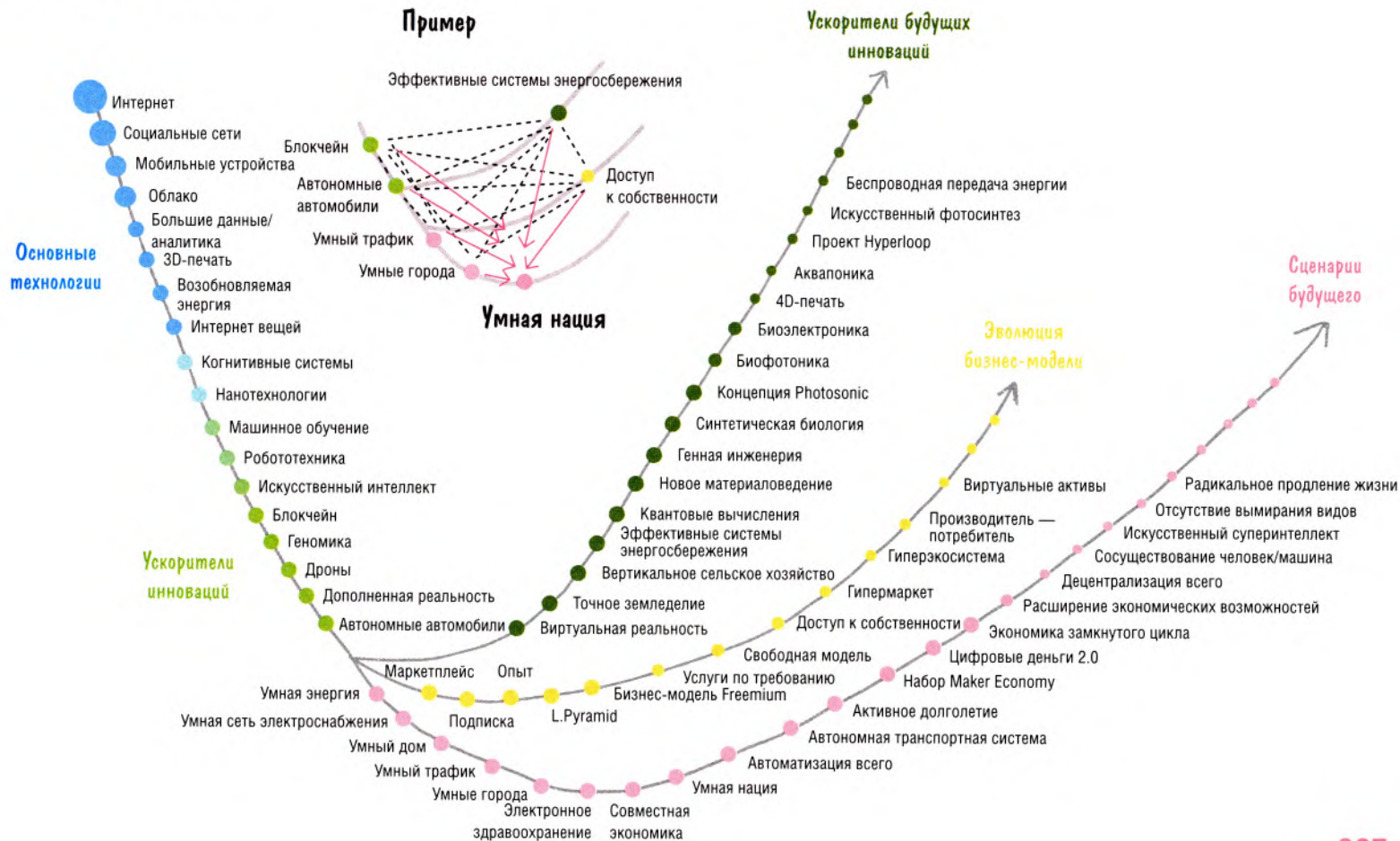
Методика *pathfinder* позволяет спланировать оптимальный маршрут для продвижения идеи по инновационной сети (см. анализ заинтересованных лиц в разделе 3.4).



Создай собственный набор инструментов!

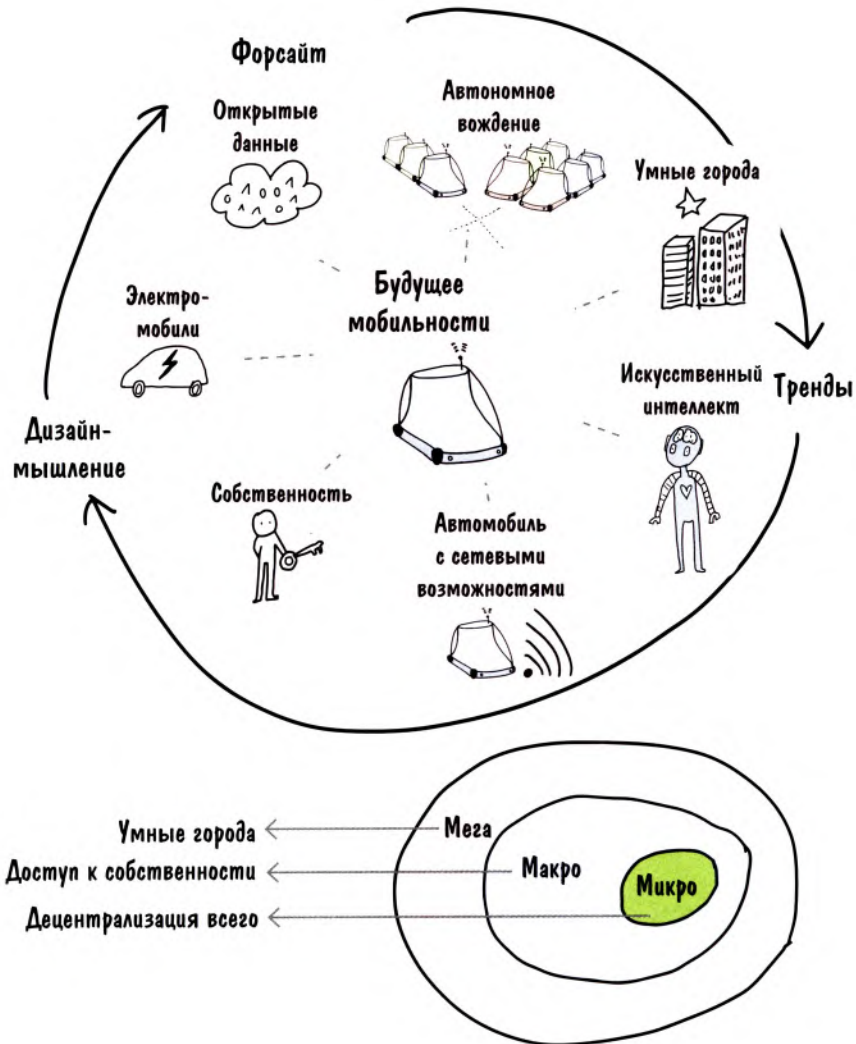
КРИВАЯ ПРОГРЕССИИ

Примеры сценариев, связанных с переходом к цифровым технологиям. Новые инновационные идеи создаются как комбинация нескольких тенденций, присутствующих на кривой прогрессии (см. пример в круге)



Пример применения: формируем видение будущей мобильности на базе стратегического форсайта и дизайн-мышления.

Объединив два способа мышления, мы можем разработать осязаемые концепции будущего. Чувство собственника до сих пор одно из самых сильных, но новые концепции мобильности могут изменить ситуацию. Отобразим это в сценарии мобильности будущего (с помощью персон, поиска потребностей и т. п.). Но подобный переход возможен только при условии, что на новые концепции будет ориентироваться городская инфраструктура, предлагающая самый лучший пользовательский опыт. Взяв за основу данные о перемещениях (большие данные/аналитика), можно определить оптимальные места реализации концепций Car2go и Bike2go, понять, где лучше расположить остановки общественного транспорта и перехватывающие парковки. Определяются зоны и полосы движения для частных поставщиков услуги (Uber) и общественного транспорта. Большие парковки превращаются в зеленые зоны; по обочинам дорог, где раньше стояли припаркованные автомобили, теперь полосы для автобусов. Активно сокращая количество парковок в городах и оптимизируя диапазон предложений общественного транспорта, мы улучшим качество жизни. Умная мобильность станет важным элементом инициатив по созданию умных городов. Связь мобильных концепций будет осуществляться с помощью сенсоров, интеллектуального видеонаблюдения и анализа видео. Еще недавно такие модели, как «доступ к собственности», не имели особой популярности, но сейчас они разрабатываются многими компаниями. Появившуюся следом тенденцию к всеобщей децентрализации иллюстрируют, например, парковочные места по модели free-floating. Мегатенденция умных городов уже обсуждается везде — от Сингапура до Берлина.



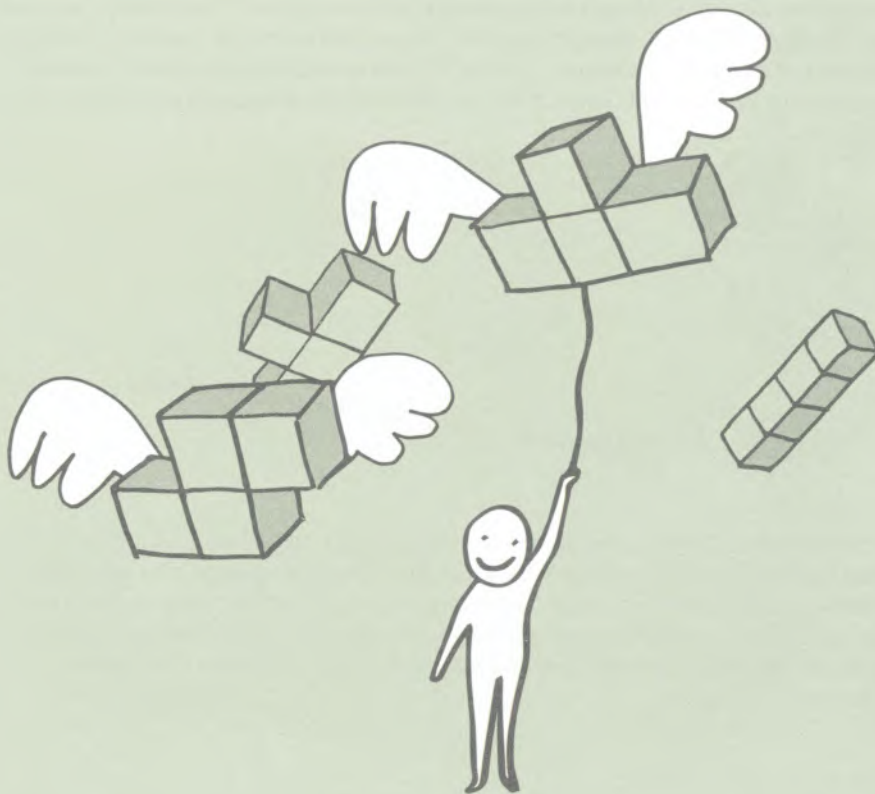
КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ: стратегический форсайт



- Используйте стратегический форсайт для планирования и формирования желаемого будущего.
- Старайтесь понять прошлое, чтобы научиться формировать будущее.
- Распознавайте и экстраполируйте изменения пользовательских потребностей.
- Позитивно смотрите в будущее и старайтесь сделать его реальностью.
- Работайте с междисциплинарными командами для распространения дизайн-мышления в компании.
- Выработайте четкое видение, чтобы вся команда смотрела в одном направлении.
- Планируйте четкие шаги по целенаправленной реализации видения.
- Для цифрового видения разработайте новый способ мышления, объединяющий дизайн-мышление и цифровое предвидение.



3. ДИЗАЙН БУДУЩЕГО



3.1. Системное мышление и сложность

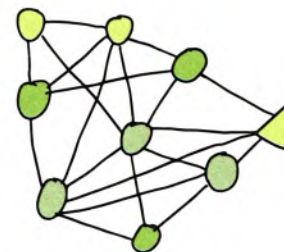
Главу, посвященную дизайну будущего, мы начнем с системного мышления, хотя этот подход существует столько же, сколько и парадигма дизайн-мышления. Мы убеждены, что при разработке будущих продуктов, сервисов и бизнес-экосистем должны приниматься во внимание как базовые условия, так и системные взаимодействия. И здесь решающее значение начинает принимать конвергентное мышление.

С системным проектированием Петер столкнулся во время обучения в Мюнхенском техническом университете. Он хорошо помнит обсуждение катастрофы шаттла «Челленджер», которая произошла 28 января 1986 года. Было установлено, что система шаттла не отвечала требованиям безопасности. Петер часто вспоминает об этом. Насколько сложно организовать движение из самодвижущихся автомобилей? Сколько систем будут взаимодействовать друг с другом?



В виде систем можно представить многие вещи: товары, услуги, бизнес-модели, процессы и даже наши семьи и компании, в которых мы работаем. Термином «система» мы описываем взаимодействие нескольких компонентов (элементов системы) в составе более крупного элемента и его окружения. У каждого из этих элементов своя функция. В дальнейшем мы будем в равной степени пользоваться обоими терминами: «системное мышление» и «системное проектирование».

Инженерно-технические системы существуют ради реализации какой-либо функции. Например, мы хотим построить беспилотный автомобиль, чтобы без стресса попасть из точки А в точку В. Автономное транспортное средство можно интегрировать в систему таких средств, что избавит от необходимости искать место для парковки, потому что автомобиль будет все время находиться в дороге. Соответствующие сенсоры должны сообщать системе нужные параметры, чтобы она могла адаптироваться к окружающей среде. К примеру, датчик дождя и холода вместе с камерой или радаром сообщает о дорожных условиях и в соответствии с этим выбирается скорость движения. Этого можно достичь только при взаимодействии всех компонентов. Управлять сложностью автономных технических систем вполне реально. Но прогноз усложняется, как только в игру вступает человеческая природа и социальные системы. Если мы перестаем парковать автомобили, трафик увеличится, ведь они будут кататься по городу. Наши мотивы в системе трудно исследовать и осмыслить.



Инструменты и методы системного мышления, выходящие за рамки проектирования и создания систем, помогают моделировать, эмулировать, а затем производить сложные системы для будущих отношений человек — машина и машина — машина. Это особенно актуально, когда мы пытаемся решать методами дизайн-мышления нечетко сформулированные задачи и нам нужно зафиксировать постоянно возрастающую сложность внешней среды. В качестве примеров сложных систем можно вспомнить коралловые рифы, атомные электростанции или автономные автомобили.

КЛАССИФИКАЦИЯ: ПРОСТЫЕ СИСТЕМЫ



Ручка



Молоток



Гвоздь



Сумка



Ботинок



Чашка

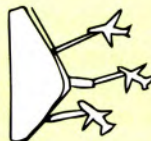
КЛАССИФИКАЦИЯ: СЛОЖНЫЕ СИСТЕМЫ



Атомная электростанция



Коралловый риф



Аэропорт



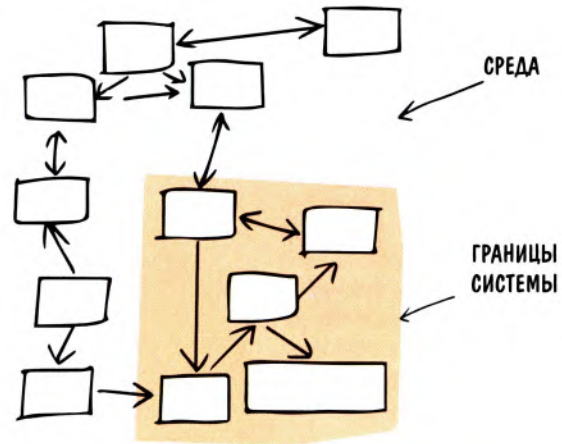
Человеческий мозг



Автономные транспортные средства

Как моделировать (отображать действительность)?

Центральная задача моделирования состоит в разделении систем. В наши дни основное значение приобретают эффективность и производительность. Очевидно, что вероятность возникновения ошибки в сложной системе выше, чем в ее отдельных элементах. Введением модулей и избыточности мы пытаемся уменьшить вероятность отказа системы как целого.



Такой подход основан на предположении, что мы можем влиять на элементы в границах системы. Ведь сильные и слабые стороны таких элементов нам известны. А все, что находится за пределами этих границ, — это влияющие на систему возможности и риски.

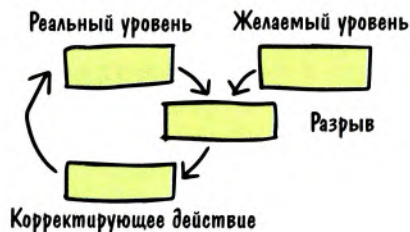
Из чего состоят элементы процесса системного мышления?

Если говорить простым языком, системное мышление представляет собой еще один метод решения задач, в котором для оптимизации системы используются различные элементы.

Ответ системы и обратная связь — жизненно важные элементы системного мышления. В отличие от линейных моделей, состоящих из цепочек причина — следствие (А вызывает В вызывает С вызывает D и т. д.), в системном мышлении мир рассматривается как соединительный блок с различными отношениями (А вызывает В вызывает С вызывает А и т. д.)



Преимущество модели с обратной связью в том, что она не только показывает, что происходит, но и объясняет, как и почему это происходит. Мы узнаем, как ведет себя система. Со временем ответ в цикле обратной связи увеличивается. Он может идти в двух направлениях: положительном и отрицательном. Поэтому циклы обратной связи нужно стабилизировать. Хороший способ стабилизации — использовать обратную связь только для оптимизации разрыва между целевым состоянием и реальной ситуацией.



При внедрении систем задавайте себе следующие вопросы:

- Какие разрывы влияют на систему и какова степень этого влияния?
- Известны ли нам разрывы и можем ли мы их описать?
- Как мы отслеживаем разрывы?
- Как мы можем устранить разрывы?
- Сколько сил и времени потребуется на устранение разрывов?

Как работает системное мышление?

В системном мышлении начало (1) отмечается постановкой проблемы. Реальные задачи обычно многомерные, динамические и нелинейные. Поэтому мы пытаемся понять систему и отобразить реальность (2). Это отображение, которое также называют системным представлением, помогает нам понять ситуацию (3). Анализ ситуации — это пошаговая процедура ее рассмотрения от общей картины к мелким деталям. Здесь можно использовать такие методы, как математическое моделирование, симуляции или эксперименты и прототипы. Результаты обобщаются с помощью SWOT-анализа, и на их основе мы формулируем цели (4). Это дает критерии для принятия решения.



Анализ ситуации позволяет увидеть разрывы, отделяющие нас от целевого состояния. На этой стадии, как правило, все еще необходимы улучшения или же нам не хватает информации, чтобы заполнить разрыв.

Только полностью прояснив задачу и ситуацию, мы приступаем к поиску решения (5). На этом этапе важно отобрать решения, попадающие в пространство решений.

Мы пытаемся найти несколько вариантов решения. После чего путем синтеза и анализа генерируем набор решений и оцениваем их (6).

Оценка осуществляется на базе критерия, согласно которому принимается решение. Хорошо показали свою эффективность такие инструменты, как матрица оценки, логическая аргументация, моделирование, симуляция, эксперименты.

На основе оценки дается рекомендация и принимается решение (7). Если решение соответствует требованиям и дает ответ на поставленную задачу, хорошо. В противном случае процесс повторяется до тех пор, пока не будет найден подходящий вариант.

В системном мышлении основное внимание уделяется общению с стейкхолдерами. Это означает, что вопрос их согласия решается на ранних стадиях разработки. Результаты документируются в соответствии со стандартом ISO/IEC/IEEE 29148.

Как думают приверженцы системного мышления?

Системное мышление представляет собой междисциплинарный подход, предназначенный для решения сложных проблем или внедрения технических систем, зависящих друг от друга. Как уже упоминалось, системы делятся на подсистемы. Выделяются их отдельные элементы, с которыми и выполняются различные действия. При этом нужно учитывать проблему в целом (в течение всего жизненного цикла), а также технические, экономические и социальные условия всех стейкхолдеров и клиентов. Для решения этой задачи системное мышление предлагает ориентированный на командную работу структурированный подход.

Приверженцы этого подхода овладевают разными способами мышления и соответствующим образом концентрируются на имеющихся требованиях. Они могут, к примеру, переключаться от отдельных частей к целому или от структур к процессам.

Всегда рассматриваем общую картину.



Рассматриваем способы улучшения системы в позитивном ключе и не жалуемся, если что-то не сработало.



На каждой итерации проверяем и совершенствуем результаты.



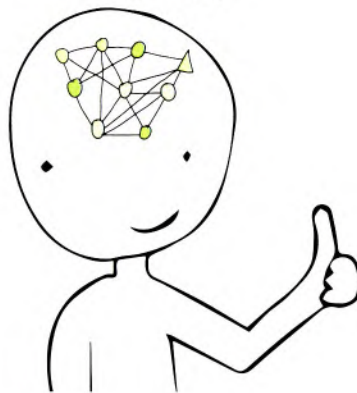
Анализируем наш способ мышления, так как он влияет на то, что будет происходить.



Стараемся понять даже сложные взаимосвязи.



ПРИВЕРЖЕНЕЦ СИСТЕМНОГО МЫШЛЕНИЯ



Ищем ключ к системе.



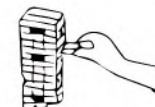
Рассматриваем факты с разных сторон.



Признаем, что изменения происходят постепенно и что их могут вызывать даже взаимосвязи.



Определяем, какой именно эффект вызвало то или иное действие.



Где и как сходятся дизайн-мышление и системное мышление?

Системное мышление и дизайн-мышление имеют много общего. При этом их различия носят взаимодополняющий характер.

Цель обеих парадигм — лучше понять проблему и ситуацию. Для ее достижения применяется работа в междисциплинарных командах, а также различные методы и инструменты. Команда всегда должна понимать, в какой точке находится, и действовать целенаправленно. Успех обоих подходов обеспечивают такие техники, как визуализация и моделирование.

Сходства:

- рассматриваются одинаковые или похожие тематические области;
- ищутся решения сложных задач и одновременно определяется и расширяется пространство решений;
- для снижения рисков еще в начале проекта важно выявить критические переменные и функциональные характеристики.

Системное мышление фокусируется на системе, в то время как в центре дизайн-мышления — человек. В обоих случаях применяется четко определенный, но по-разному согласованный цикл решения проблем, а также итеративный подход. В системном мышлении на каждой итерации происходит постепенное уточнение; в дизайн-мышлении на каждой итерации мы лучше понимаем ситуацию и приближаемся к решению.



Системное мышление

Фокусировка на системе

Планомерный аналитический цикл решения проблем

Принцип белого ящика с фокусом на пространстве решений

Постепенное совершенствование системы

Системное мышление

Рассмотрение изменений системы с течением времени

Создание четких структур и предвидение особенностей жизненного цикла

Отображение и моделирование системы

Использование методов системного мышления

Сотрудничество и обмен информацией с стейкхолдерами

Понимание системы уменьшает неопределенность

Управление проектами с ориентацией на достижение цели

Дополняющие черты

Разница в фокусе

Четко определенный, но разный процесс решения задачи

Дизайн и архитектура систем

Итеративная процедура

Сходные черты

Выработка ясности

Важность понимания процесса

Визуализация

Применение различных инструментов и методов

Междисциплинарное сотрудничество

Положительное отношение к неопределенности

Фокусировка на действии

Дизайн-мышление

Фокус на пользователей и их потребностях

Интуитивный замкнутый цикл решения проблем

Принцип черного ящика с фокусом на постановке задачи

Быстрое выполнение множества итераций

Дизайн-мышление

Выработка четкого общего понимания

Важность понимания сути процессов

Важность визуализации и создания прототипов

Использование методов дизайн-мышления

Инициирование радикального сотрудничества

Обучение в процессе экспериментов

Действия, ориентированные на решение и его внедрение



КАК МЫ МОЖЕМ... использовать системное мышление в процессе дизайн-мышления?

Не будем вдаваться в философские размышления о том, накладывается ли дизайн-мышление на системное мышление или эти процессы следует рассматривать как иерархические. По нашему опыту, лучше, когда в соответствии с требованиями ситуации оба вида мышления дополняют друг друга.

На примере типичного процесса разработки можно предположить, что дизайн-мышление лучше всего работает на ранней стадии (определение концепции и осуществимости), особенно если проблема связана с простыми функциональными характеристиками или с взаимодействием с потенциальным пользователем. Когда речь заходит о взаимодействии компонентов, моделировании сложных процессов или составлении списка требований, больше подходит системное мышление.

Таким образом, дизайн-мышление помогает не только на разных этапах разработки. Оно вносит свой вклад в некоторые факторы и ментальные установки, которые обычно не относятся к системному мышлению:

- выработка новых, блестящих в своей простоте подходов к решению;
- с точки зрения эмпатии мы фокусируемся на системах внутри систем с ориентацией на отдельных лиц или целые группы (360 градусов);
- итеративное построение простых прототипов при решении задач;
- действуем, а не тратим долгое время на планирование.

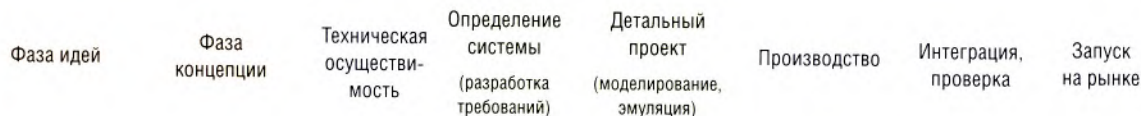
Сочетание двух типов мышления открывает путь к новым возможностям и лучшим решениям!



Системное мышление

Дизайн-мышление

Стейкхолдеры		Прямое сотрудничество
Руководство		
	Понимание проблемы	Взаимодействие с пользователем и удобство использования
Разработка требований	Анализ потребностей клиентов	
Взаимодействие компонентов	Решение проблемы	Радикально новые продукты, услуги и бизнес-модели
	Проект экосистемы	Концепция
Интеграция, контроль и подтверждение		





КАК МЫ МОЖЕМ...

одновременно применять системное мышление и дизайн-мышление?

Как уже упоминалось, переключение между системным мышлением и дизайн-мышлением позволяет изменить точку зрения и точку фокусировки. Мы переходим от подхода, ориентированного на продукт, к подходу, ориентированному на людей.

Это позволяет приверженцам дизайн-мышления осознать себя частью системы. Наши действия влияют на систему, мы можем с ней разумно взаимодействовать, одновременно осознавая, что у других стейкхолдеров/наблюдателей может быть другое представление о системе. Хороший пример в этом отношении — семья. Все действующие лица нам известны. Совместная жизнь состоит из сложных взаимодействий, а наши действия могут менять систему. При этом у посторонних семье людей будет о ней совсем другое представление, чем у ее членов.

Система: семья Ивановых

Контакт
Сплоченность
Отношения



Почему нужно смотреть с точки зрения системы?

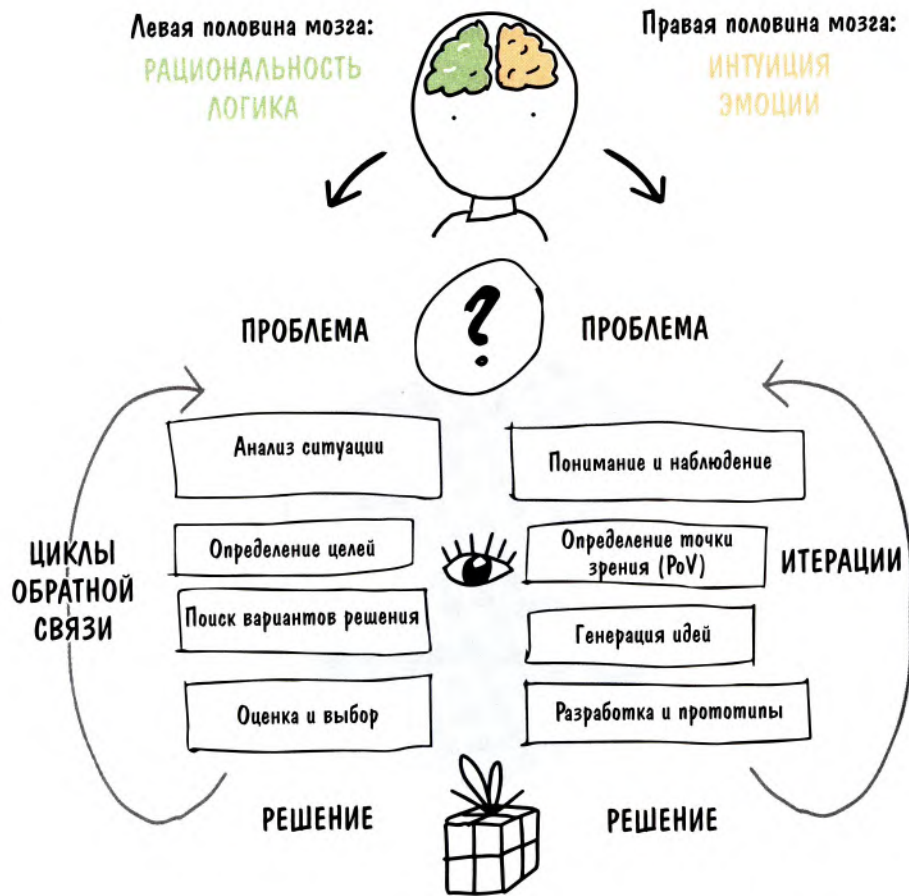
Системное мышление помогает обнаружить эффективные способы взаимодействия с системой. Растет наша способность к обучению, и мы начинаем проектировать системы на базе человеческого мышления. Кроме того, познавательные навыки системы зачастую выше.

Основные вопросы, связанные с системами:

1. Что производит система? Востребовано ли это?
2. Как система взаимодействует с людьми? Соответствует ли это нашим потребностям?
3. Что происходит внутри системы? Как взаимодействуют друг с другом машины и приемники сигналов? Чего мы хотим достичь?

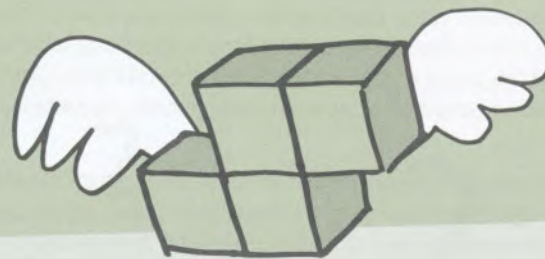
Рекомендуем применять системное мышление в тандеме с дизайн-мышлением в случае сложных проблем. Насколько сильно придется комбинировать эти подходы, зависит от требований к проекту или личных предпочтений. Экспертам рекомендуем переключать режим мышления и пробовать системный цикл решения проблем, если проект застрял на какой-то фазе или если непонятна общая картина.

Если вы предпочитаете системное мышление, важно подтвердить все выводы хотя бы раз посредством цикла дизайн-мышления и расширить творческие рамки. В большинстве случаев это дает новые интуитивные идеи решения проблемы. При ближайшем рассмотрении оказывается, что оба подхода имеют много общего. Например, в обоих случаях применяется диаграмма двойного алмаза и происходит переход от дивергентной к конвергентной фазе мышления.



КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ:

системное мышление



- Определите систему, ее границы и влияющие на нее факторы.
- Определите отношения как внутри, так и вне границ системы.
- Выслушайте всех стейкхолдеров.
- Смотрите на проблему в целом; примите идею о том, что она сложна.
- Даже сложную, многомерную, нелинейную, динамическую проблему можно упрощенно представить в виде системы.
- Начните с простого и переходите от общего к частному.
- Приступайте к поиску решения сразу же, как только поняли проблему (или ее аспекты).
- Всегда ищите дополнительные варианты решения.
- Графическое представление системы помогает понять задачу и показать ее решение.
- Рассматривайте первое представление о системе как прототип, который нужно постоянно тестировать и улучшать.
- Используйте широкий спектр понятий, методов и инструментов.
- Смотрите на проблему с разных сторон. Единственная точка зрения, как правило, неверна.
- Комбинируйте системное мышление и дизайн-мышление.

3.2. Как применять бережливую бизнес-модель

В динамичной среде нет времени на длительное планирование. Поэтому для дизайн-мышления лучше всего подходит концепция бережливого стартапа. Она, как и процесс дизайн-мышления, состоит из цикла коротких итераций и работы с отзывами. В конце концов, жизненный цикл продукта и разработка бизнес-модели должны проектироваться таким образом, чтобы снизить затраты.

Нам понравилось работать с шаблоном лин-канвас Эша Маурьи, который показан в [части А](#) на следующей странице. Его хорошо дополняют другие методы дизайн-мышления, например профиль клиента (см. [часть В](#)) и отчеты об экспериментах по шаблону Александра Остервальдера (см. [часть С](#)).

Шаблон можно сравнить с чертежом здания. Он подчеркивает факторы, имеющие первоочередную важность в компании: проблемы, решения, клиенты, предложения ценности и финансовую жизнеспособность.

Лили и Марку важно сформулировать коммерческие доводы для будущих проектов. Лили нужно понять, чем ее стартап отличается от множества уже существующих фирм. Марку нужно найти способ побудить пациентов самостоятельно работать с медицинскими картами. А в долгосрочной перспективе предложение ценности должно стать основой для монетизации собранных данных.

В основе шаблона лежит уникальное торговое предложение (УТП), которое либо решает конкретную проблему (например, возможность редактировать данные медицинской карты), либо удовлетворяет конкретную потребность (например, консультации по дизайн-мышлению, адаптированные к азиатским деловым практикам).

Справа перечисляются каналы сбыта и доходы вместе с потребительскими сегментами (целевой сегмент и ранние последователи).

Левая сторона отдана под рациональные обоснования. Описывается проблема, ваш вариант ее решения и существующие альтернативы, а также структура расходов. Пользовательские профили помогают лучше понять потребности клиентов. Отчеты об экспериментах показывают, что достигнуто на каждой итерации.



**СЛИШКОМ
ЖИРНЫЙ**



**СЛИШКОМ
ТОЩИЙ**



**БЕРЕЖЛИВЫЙ
СТАРТАП**

A Лин-канвас

+ B Профиль пользователя

<p>Проблема </p> <p>Основные проблемы, которые должен решать бизнес.</p> <p>Опишите три самые большие проблемы клиентов</p> <p>1</p>	<p>Решение </p> <p>Опишите решение для каждой проблемы</p> <p>4</p>	<p>Уникальное предложение ценности </p> <p>В чем наша ценность для клиента? Четко сформулируйте, чем отличается наше решение и почему оно заслуживает внимания</p> <ul style="list-style-type: none"> • Генератор прибыли • Те, кто решает задачи • Процедура выполнения конкретных, важных для клиента задач <p>3</p>	<p>Незаслуженное преимущество </p> <p>Нечто, что затрудняет конкурентам копирование нашего решения</p> <p>7</p>	<p>Потребительские сегменты </p> <p>Список целевых и пользовательских групп Для кого мы создаем ценность? Кто самые важные клиенты?</p> <p>Используйте персону (см. раздел 1.1)</p> <p>2</p>	<table border="1"> <tr><td colspan="2">Имя</td></tr> <tr><td colspan="2">Описание персоны</td></tr> <tr><td>Работа, которую нужно сделать</td><td>Боли</td></tr> <tr><td>Примеры использования</td><td>Преимущества</td></tr> </table> <p>2</p>	Имя		Описание персоны		Работа, которую нужно сделать	Боли	Примеры использования	Преимущества
Имя													
Описание персоны													
Работа, которую нужно сделать	Боли												
Примеры использования	Преимущества												
<p>Существующие альтернативы </p> <p>Каким образом эти проблемы решались раньше?</p> <p>5</p>	<p>Ключевые показатели </p> <p>Какие измеримые показатели свидетельствуют о том, что решение работает?</p> <p>8</p>	<p>Краткая концепция </p> <p>Аналогия X для Y Существует ли простая аналогия? (Например, YouTube = Flickr для видео)</p> <p>11</p>	<p>Каналы </p> <p>Предпочтительные каналы доступа к потребительским сегментам</p> <p>6</p>	<p>Ранний последователь </p> <p>Описание характеристик идеального клиента</p> <p>Используйте персону (см. раздел 1.1)</p>	<table border="1"> <tr><td colspan="2">Имя</td></tr> <tr><td colspan="2">Описание персоны</td></tr> <tr><td>Работа, которую нужно сделать</td><td>Боли</td></tr> <tr><td>Примеры использования</td><td>Преимущества</td></tr> </table>	Имя		Описание персоны		Работа, которую нужно сделать	Боли	Примеры использования	Преимущества
Имя													
Описание персоны													
Работа, которую нужно сделать	Боли												
Примеры использования	Преимущества												
<p>Структура расходов </p> <p>Список фиксированных и переменных затрат</p> <p>10</p>	<p>Каналы поступления доходов </p> <p>Список источников дохода</p> <p>9</p>												

+ C Отчеты об экспериментах

<p>Эксперимент 1</p> <p>Шаг 1: Гипотеза Полагаем, что...</p> <p>Шаг 2: Тестирование Для проверки этого мы...</p> <p>Шаг 3: Показатели Измеряем...</p> <p>Шаг 4: Критерий Мы на верном пути, если...</p>	<p>Выводы 1</p> <p>Мы узнали, что:</p> <p>12</p> <p>Документирование тестов (например, фото)</p>	<p>Эксперимент 2</p> <p>Шаг 1: Гипотеза Полагаем, что...</p> <p>Шаг 2: Тестирование Для проверки этого мы...</p> <p>Шаг 3: Показатели Измеряем...</p> <p>Шаг 4: Критерий Мы на верном пути, если...</p>	<p>Выводы 2</p> <p>Мы узнали, что:</p> <p>Документирование тестов (например, фото)</p>	<p>Эксперимент 3</p> <p>Шаг 1: Гипотеза Полагаем, что...</p> <p>Шаг 2: Тестирование Для проверки этого мы...</p> <p>Шаг 3: Показатели Измеряем...</p> <p>Шаг 4: Критерий Мы на верном пути, если...</p>	<p>Выводы 3</p> <p>Мы узнали, что:</p> <p>Документирование тестов (например, фото)</p>
--	--	--	---	--	---

Как лучше всего достичь цели?





КАК МЫ МОЖЕМ... шаг за шагом спроектировать лин-канвас?



Типовое начало шагов с 1 по 4

1. Проблема

Вопрос:

В чем состоит проблема?

Методы:

- Опросы
- Карта стейкхолдеров
- 6 дополнительных вопросов
- ...



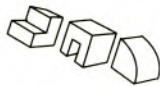
5. Существующие альтернативы

Вопрос:

Как эта проблема решалась раньше?

Методы:

- Опросы и наблюдения
- Анализ конкуренции
- Накопленный опыт
-



4. Решение



Вопрос:

Какие есть идеи/решения?

Методы:

- Творческие техники
- Опросы
- Аналогии/эталонное тестирование
- ...

2. Потребительские сегменты

Вопрос:

Как выглядит пользовательский профиль?

Методы:

- Сегментирование клиентов
- Профиль пользователя
- Персона
- ...

Имя		Описание персонажа	
Работа, которую нужно сделать	Боли	Привычки	Ценности
Примеры использования			

MVP/MVE

3. Уникальное предложение ценности

Вопрос:

В чем состоит наше уникальное торговое предложение (УТП)?

Методы:

- Разработка ценностного предложения
- Метод NABC
- ...

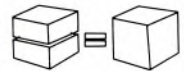
11. Краткая концепция

Вопрос:

Существует ли простая аналогия?

Методы:

- Аналогии бизнес-модели
- Творческие техники



6. Каналы

Вопрос:

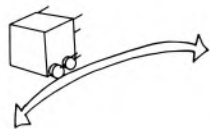
Способы связи с клиентами.

Методы:

- См. каналы сбыта

Подумать о:

- Прямой, косвенный + автоматизированный
- Аналог + цифра
- B2C, B2B и B2B2C



8. Ключевые показатели

Вопрос:

Какие показатели требуются для управления деятельностью?

Методы:

- KPI
- Фреймворк Pirate Metrics
- A/B тестирование
- ...



7. Незаслуженное преимущество

Вопрос:

Что затруднит конкурентам копирование нашего решения?

Подумать о:

- Дизайн-экосистемы, черный океан
- SWOT-анализ, анализ группы
- ...

10. Структура расходов

Вопрос:

Каковы самые крупные расходы?

Методы:

- Анализ структуры расходов
- Фиксированные + переменные расходы
- Создание или покупка партнерства



12. Отчеты об экспериментах

Вопрос:

**Где мы рискуем сильнее всего?
Как проверить предположения/
гипотезы?**

Методы:

- Прототипы + тестирование
- Эксперименты



9. Каналы поступления доходов

Вопрос:

**Каков наш потенциальный доход?
Как мы будем зарабатывать деньги?**

Методы:

- Опросы
- Определение стоимости
- Анализ пользователей
- ...

13. Проверка жизнеспособности (обдумывание)

Вопрос:

Удовлетворяет ли нас построенная бизнес-модель?

Другие вопросы:

- Можно ли протестировать бизнес-модель?
- Можно ли еще улучшить бизнес-модель?
- Есть ли другие/лучшие варианты?

Методы:

- Аналоги бизнес-модели



Обратно к этапам с 1 по 11

НЕТ.
Назад к шагу 1

ДА
Продолжаем

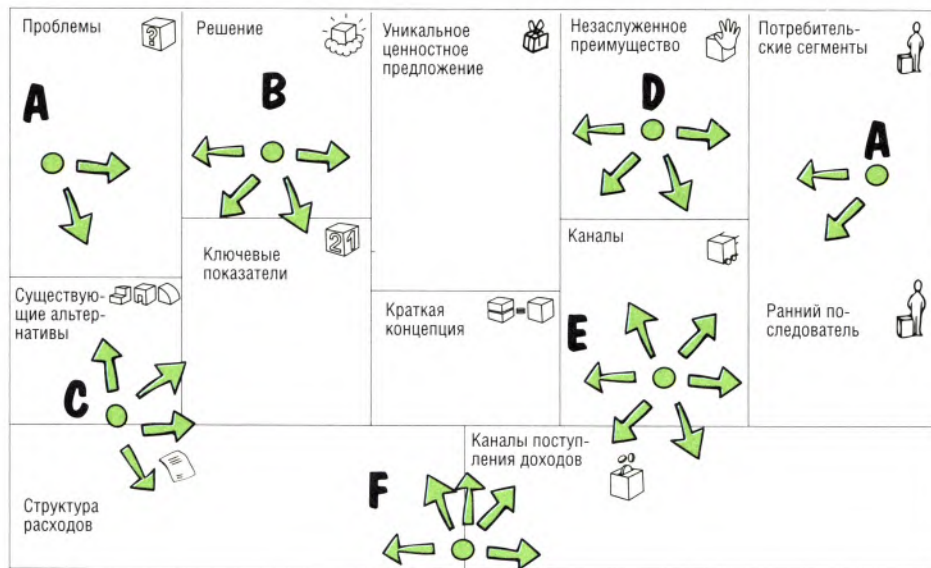


СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Точки Входа в лин-канвас для цифровых предложений

Для инновационного проекта классическая точка входа в лин-канвас — сформулированная проблема (а иногда и ее решение); затем через клиентов формулируется ценностное предложение (для этого служит пользовательский профиль) (**версия А**).

Для цифровых бизнес-моделей возможны и другие точки входа.



В) Через решение

Ищем еще не оцифрованные физические объекты и создаем пользовательское приложение в цифровом формате.

Пример: iPod/CD -> потоковые сервисы или 3D-принтеры для пищевых продуктов.

С) Через отсутствие альтернатив

В настоящее время почти все переводится в цифровой формат. Такой переход возможен для многих вещей. Значит, нужно искать то, для чего пока отсутствует цифровая альтернатива.

Пример: фиатные деньги -> криптовалюты.

Д) Создаем незаслуженного преимущества

Точкой входа может служить и незаслуженное преимущество, как защита от копирования бизнес-модели. Реализуется, к примеру, путем создания бизнес-экосистемы.

Пример: система WeChat (см. раздел 3.3).

Е) Через переход от обычных к цифровым каналам

Такие компании, как Amazon, расширяют доступ при помощи все новых сервисов. Точкой входа может стать цифровой доступ, как непосредственный, так и через партнеров.

Пример: сервисы Amazon.

Ф) Через существующие бизнес-модели

Есть бизнес-модели, пока не внедренные в их собственной среде. Можно адаптировать существующие решения к цифровому контексту.

Пример: интернет-магазины, в которых можно купить очки.



СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Сервитизация и другие бизнес-модели

Часто бизнес-модель сама по себе становится дифференцирующим фактором. Новые бизнес-модели ориентированы на доход в долгосрочной перспективе, повышение лояльности клиентов или снижение затрат на производство. Один из преобладающих трендов — сервитизация. Этот термин означает, что для удовлетворения потребности клиенту не обязательно владеть физическим продуктом.

В качестве примера можно вспомнить модель power-by-the-hour (оплата за летный час) от производителя авиационных двигателей — компании Rolls-Royce. Популярна и модель pay-per-use (оплата за использование) в ПО, или возможность оформить ежемесячную подписку на заказ детской одежды. Датская компания Vigga разработала модель, позволяющую матерям покупать органическую детскую одежду.

Для другой бизнес-модели дифференцирующим элементом стала идея повторного использования. Это получение ценности из отходов. К примеру, швейная компания Flirpa K принимает ношеную одежду и продает ее в секонд-хендах.

Эффективное использование ресурсов может стать важной частью бизнес-модели. Компания YR позволяет клиентам моделировать футболки. Решается вопрос с перепроизводством моделей, которые впоследствии трудно продать. Одновременно формируется эмоциональная связь потребителей с продуктом и брендом.

ОДЕЖДА ДЛЯ МАЛЫШЕЙ



Циркулярное создание ценности	Сервитизация	Бережливость
Создание ценности из отходов — закрытие цикла	Создание ценности для клиентов без их владения физическим продуктом	Содействие эффективному использованию ресурсов
В центре внимания переработка и эффективное использование ресурсов	Предложения по системе «все включено», модели pay-per-use и т. п.	Решения, активно снижающие потребление и производство
Flirpa K работает с секонд-хендами	Rolls-Royce: модель power-by-the-hour	YR: производство футболок по требованию
Замкнутый цикл	Аренда и лизинг	Совместное создание



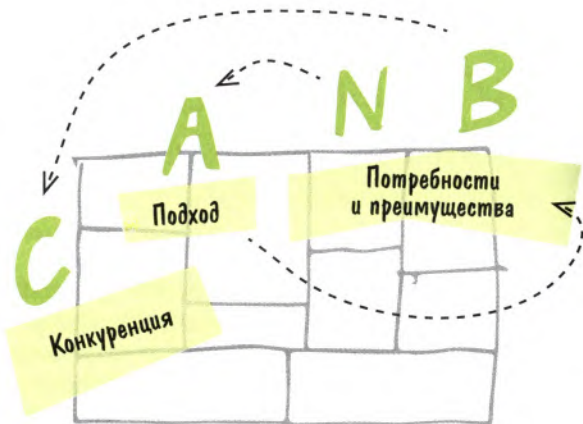
СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Разработка ценностного предложения

Еще один простой инструмент для разработки ценностного предложения — метод NABC, то есть Need, Approach, Benefits, Competition (потребность, подход, преимущества и конкуренция). Если вы можете ответить на эти четыре ключевых вопроса, значит, у вас есть ценностное предложение.

В отличие от пользовательского профиля, метод NABC учитывает конкуренцию, что акцентирует внимание на уникальности.

Узнать потребности и преимущества можно из пользовательского профиля. Подход определяется решением, а конкуренция в лин-канвасе соответствует существующим альтернативам. На базе всех этих элементов и определяется ценностное предложение.



NEED



- На каких клиентов мы ориентируемся? (внешних/внутренних)
- Какова основная потребность пользователя?
- С чем у клиента есть проблемы?
- Где есть возможности для улучшений?
- В чем состоит перспектива?
- Основные проблемы?

APPROACH

(Решение)



- Наш подход к решению или перспективы выполнения?
- Какой у нас продукт, услуга или предложение процесса?
- Как разработать и запустить на рынке товар или услугу?
- Как на этом заработать денег? (бизнес-модель)
- Какие технологические факторы влияют на бизнес-модель?

BENEFITS



- В чем состоит выгода клиента?
- Каковы количественные и качественные преимущества для клиента?
- Как рассказать о них в форме истории?

COMPETITION

(Существующие альтернативы)



- Какие альтернативы есть сейчас или могут появиться в будущем?
- Какие существуют риски?
- Как раньше решалась эта проблема?

Из чего состоит хорошее ценностное предложение?

Наш опыт показывает, что существуют 10 факторов, соответствие которым нужно проверить на стадии тестирования ценностного предложения.

1. Встраивание в бизнес-модель.
2. Фокусировка на том, что важно для большинства клиентов.
3. Фокусировка на вещах, на которые клиенты готовы много тратить.
4. Фокусировка на нерешенных проблемах.
5. Ориентация на малое число задач, болей и преимуществ, но очень качественная их разработка.
6. Наряду с функциональным выполнением задач учитываются их эмоциональные и социальные составляющие.
7. Сравнение на то, как клиенты оценивают успех.
8. Отличие от конкурентов.
9. Хотя бы по одному параметру лучше конкурентов.
10. Сложность копирования.

Как рассказать о ценностном предложении?

Ценностное предложение нужно как можно более лаконично сформулировать. Бизнес-идею можно прояснить с помощью аналогии, например, Sailcom (совместное использование лодок) или WatchAdvisor (аналог сервиса TripAdvisor для часов). В лин-канвасе это соответствует разделу «краткая концепция».

Лили до сих пор еще не сформулировала свою концепцию. Она выбирает между «Стремительным дизайн-мышлением» и «Решением проблем в последнюю минуту». Но обе идеи не очень ей нравятся.



Магазин
дизайн-
мышления
от Лили





СОВЕТ ЭКСПЕРТА:

от проектирования услуг к ценности

В компании, которая благодаря высокому качеству предоставляемых услуг уже готова к будущему, дизайн-мышление задает рамки дальнейшего развития. Могут появиться бизнес-модели, ориентированные на сервитизацию, или произойдет распределение клиентов не только по возрасту, доходу и семейному статусу, но и по дополнительным категориям. Проектирование услуг включает в себя проектирование клиентского опыта, UX и UI. Основные концепции при этом базируются на дизайн-мышлении и системном мышлении.

Рассмотрим пример проектирования услуги из индустрии страхования. Медицинская страховая компания Sanitas добавляет в свой портфель услуг портал Swissmom. С помощью будущих матерей создается клиентская цепочка взаимодействия — от желания иметь ребенка и беременности до родов и ухода за малышом. Продукт — страховка для новорожденных — встроен в сервис. Кроме того, матери получают доступ к сообществу и ряд предложений по уходу за детьми.

На первом плане в этом сервисе всегда были качество и высокие стандарты. Постепенно все большее значение приобретал пользовательский опыт. Сегодня в центре внимания ценность предложений. Ее качество обеспечивается сильной клиентоориентированностью и продуктивным сотрудничеством с клиентами.

Базовая структура состоит из так называемых цепочек клиентского опыта. Отображаются все события — от первого контакта до гарантийных случаев.

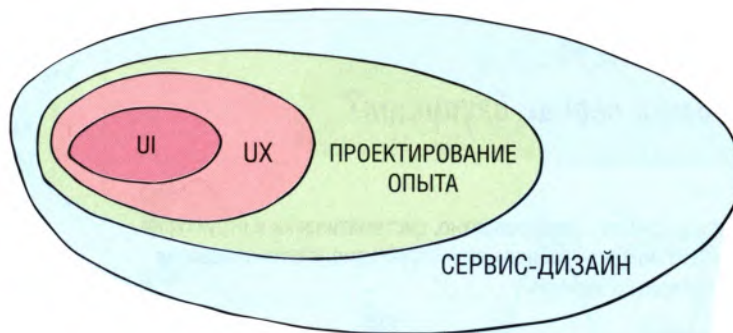
Мы рекомендуем два инструмента:

- **путешествие пользователя (цепочка клиентского опыта);**
- **сервис блупринт (расширение цепочки клиентского опыта).**

Цепочка пользовательского опыта или путешествие клиента отображает процесс взаимодействия клиента с компанией. Вопрос в том, как ее спроектировать с учетом имеющихся предложений. Следует учесть все точки контакта.

Сервис блупринт — это расширение цепочки клиентского опыта, в которое входят предоставляемые услуги.





Упреждающая активность
в бизнес-экосистеме





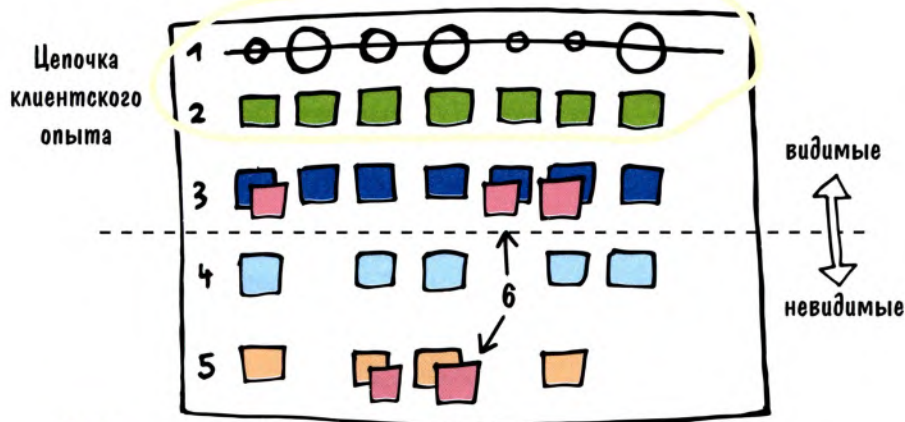
КАК МЫ МОЖЕМ... использовать сервис блупринт?

Сервис блупринт позволяет, к примеру, единообразно, систематически и структурно описать прототип сервиса. Это метод визуализации и структурирования процессов обслуживания. Выделяют несколько уровней:

- активные действия клиента;
- видимые действия поставщика услуги по отношению к клиенту;
- действия поставщика услуги, которые касаются клиента, но невидимы ему;
- деятельность по поддержке поставщика услуги или его партнера.

Линия взаимодействия отделяет действия клиента от действий поставщика услуги.

Сервис блупринт прост для понимания и применения и ставит в центр интересы клиента. Ее можно итеративно улучшать и адаптировать. При этом выявляются слабые стороны процесса.



Создать сервис блупринт легко можно при помощи стикеров. Учитываются следующие факторы:

1. Действия клиента на временной шкале (большие и малые круги для каждого действия)

- Каковы основные действия?
- Что происходит на этом этапе?

2. Взаимодействия с клиентом (зеленые стикеры)

- Каковы точки соприкосновения с клиентом?

3. Видимые действия компании (синие стикеры)

- Кто действующие лица?
- Кто еще участвует в предоставлении услуги?
- Действия поставщика услуги?

4. Невидимые действия (голубые стикеры)

- Какие действия не видны клиенту?

5. Поддержка и системы (оранжевые стикеры)

- Как осуществляется поддержка (программное обеспечение, платформа, процессы)?

6. Оценка (красные стикеры)

- Что важно? Где можно ошибиться?
- Где присутствуют риски и уязвимые места?

Впоследствии блупринт может помочь с идеями усовершенствований, новых процессов или даже инноваций в сфере услуг. Пригодится он и в интервью или тестировании с участием пользователей, когда требуется зафиксировать происходящее и получить обратную связь.



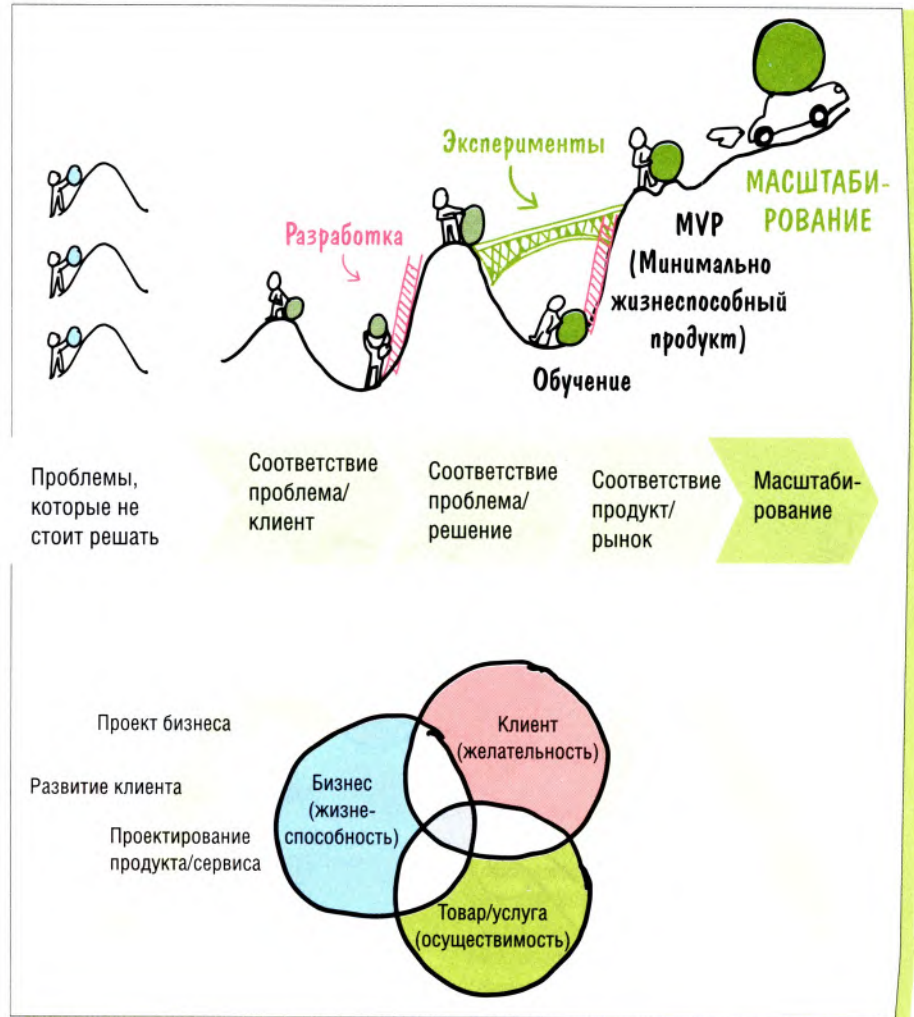
СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Переход от концепции к масштабированию решения

Обычно процесс дизайн-мышления заканчивается выработкой концепции. Уже видна техническая осуществимость и экономическая жизнеспособность идеи, но до масштабирования все еще далеко. На следующих этапах разработка бизнес-модели и разработка продукта часто выполняются по отдельности; наш опыт показал, что пути развития для клиентов, бизнеса и продукта лучше разрабатывать в тесном сотрудничестве.

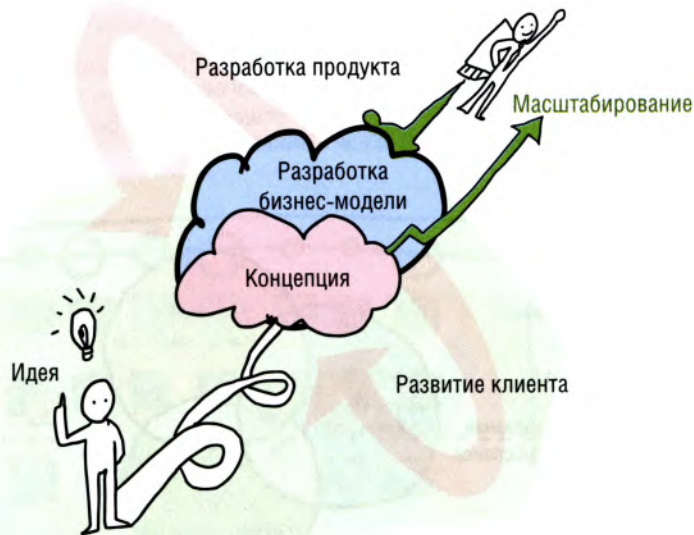
Например, итеративной **разработкой сервиса** можно заниматься в тесном контакте с клиентом. Благодаря цепочкам клиентского опыта, картам сервисных сценариев, макетам, тестированию веб-сайтов и приложений, сейчас проще, чем когда-либо итеративно совершенствовать сервисы. Взаимодействие с клиентом позволяет ускорить этот процесс. Аналогично осуществляется **разработка бизнес-модели**. Сначала модель тестируется, адаптируется и совершенствуется. К тестированию и разработке остальных компонентов, от маркетинга до предложения ценности можно привлечь ведущих пользователей или потенциальных клиентов. Хороший проект определяет очевидные рыночные возможности, преобразуя их в масштабируемый бизнес.

Чтобы увеличить вероятность масштабирования, еще на этапе разработки нужно завоевывать своих клиентов. Такой подход Стив Бланк назвал **развитием клиентов**.





КАК МЫ МОЖЕМ... организованно перейти к этапу масштабирования?



Дизайн-мышление помогает установить соответствие проблемы и клиентов. Бережливый стартап изначально позволяет выявить соответствие предложенного решения проблеме. Затем для его уточнения мы рассматриваем, насколько наш продукт соответствует требованиям рынка. Последовательные эксперименты постепенно снижают риски, одновременно повышая ценность проекта. Простой прототип превращается в минимально жизнеспособный продукт, который мы дополняем на каждой итерации и тестируем на клиентах. Успешный запуск в первую очередь зависит от проекта бизнес-экосистемы. Протестировать сценарий проекта и позволяет минимально жизнеспособный продукт.

Разные подходы дополняют друг друга, поэтому мы представили этапы разработки в виде диаграммы. По такой схеме имеет смысл действовать, например, таким новаторам, как Марк, — тем, кто уже сформулировал проблему, но пока еще не приступил к решению.

Работающие по тому же принципу, что и дизайн-мышление, подходы, например бережливый стартап, разработка бизнес-модели и развитие клиента, можно комбинировать друг с другом.

Давайте посмотрим на схему этого фреймворка.

ФРЕЙМВОРК «ПРОБЛЕМЫ РОСТА И МАСШТАБИРОВАНИЯ»

1. Дизайн-мышление

- Определяем потенциальных пользователей, клиентов и стейкхолдеров.
- При помощи дизайн-мышления определяем реальные потребности клиентов.
- Находим максимально простое решение.
- Используем системное мышление и анализ данных.

3. Ко-дизайн

- Завоевываем новых клиентов, пользователей и ведущих пользователей и удерживаем их.
 - Получаем необходимую помощь извне.
 - Сотрудничаем с другими ведомствами и организациями.
- Разрабатываем MVP/MVE и завоевываем доверие партнеров и клиентов.

5. Дизайн-экосистемы, Agile-продукты и развитие клиентов

- Переходим от решения проблем к поиску правильной бизнес-модели и проекту бизнес-экосистемы.
- Продолжаем гибко разрабатывать продукт и бизнес-модель (например, Скрам).
- Продумываем варианты разработки бизнес-модели.
- Фактором успеха становится многомерное рассмотрение бизнес-моделей всех участников экосистемы.



2. Исследование

- Наша задача — понять проблему и ситуацию в целом.
- Используем инструменты исследования рынка.
- Проверяем наши идеи.

4. Бережливый стартап

- Используем бережливый стартап для разработки вашего предложения без вложения средств.
- Структурируем решение.
- Итеративно проверяем и улучшаем бизнес-модель.
- Устраняем пробелы при помощи экспериментов.

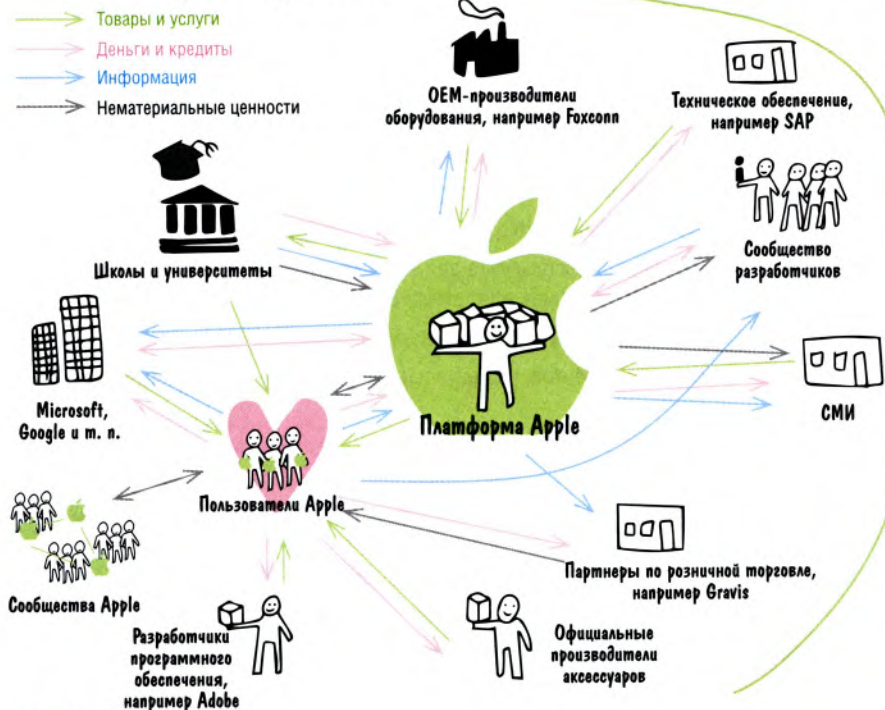
6. Масштабирование

- Готовим организацию к росту и масштабированию.
- Создаем масштабируемые процессы, структуры и платформы.
- Проверяем тип мышления и навыки членов организации, а не просто следуем карте.
- Организация делает шаг вперед и выходит на новый уровень.

3.3. Почему дизайн-экосистема так важна

В идее бизнес-экосистем нет ничего революционного. В 1990-х Джеймс Мур описал экономические сообщества, поддерживаемые организациями и отдельными лицами. Он сравнил их с организмами делового мира. Каждый организм постепенно развивает свои навыки и укрепляет свою роль в системе; таким способом он пытается превратиться в одну или несколько компаний. Подобная эволюция цифровых экосистем сегодня называется стратегией «черного океана». Самые известные ее представители — Apple и Android. Обе эти компании успешно создали экосистемы для своих приложений.

Эффективный цикл проектирования



Экосистема Apple



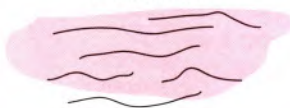
Другим примером является Amazon. Этой компании удалось создать несколько экосистем (от Amazon Vendor Express до проекта Alexa/Echo и веб-сервисов), в которых она успешно работает. Это хороший пример развития цифровой экосистемы. Под одним брендом объединяется ряд цифровых предложений, а продажи первичных продуктов растут за счет целевых перекрестных инвестиций. При этом экосистема имеет открытые интерфейсы или обеспечивает совместимость. Зачастую они синхронизируются благодаря высокому уровню удобства пользователей в сочетании с независимостью и безопасностью данных.

Для рассмотрения изолированной бизнес-модели достаточно вспомнить о стратегии «голубого океана» (Рене Моборн и Ким Чан). В ней рассматривается творческое переопределение рынка, позволяющее найти свои отличия от конкурентов. Дdiamетрально противоположной стратегией «черного океана», цель которой — лишить конкурентов возможности выхода на рынок.

Меняются существующие правила, формируются новые рамки, создается и используется «незаслуженное преимущество». Для проектирования таких бизнес-экосистем требуются системное мышление и навыки проектирования бизнес-моделей.

Красный океан

Существующие рынки, сильная конкуренция



например, мобильные телефоны



Голубой океан

Новые рынки, низкий уровень конкуренции



например, бытовая техника класса люкс



Черный океан

Рынки, ориентированные на экосистемы, невозможность конкуренции



например, экосистемы приложений



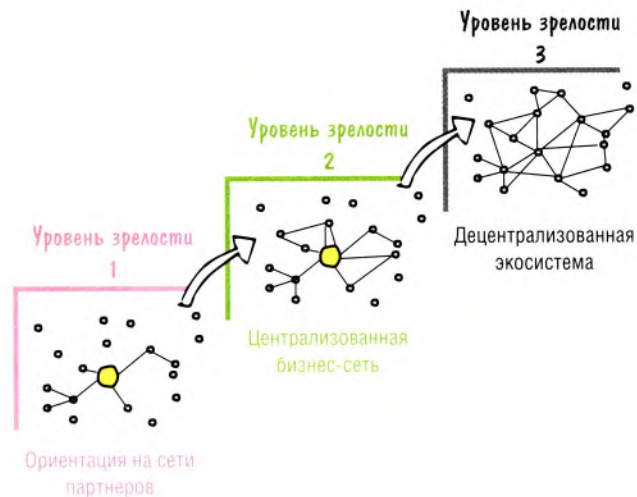
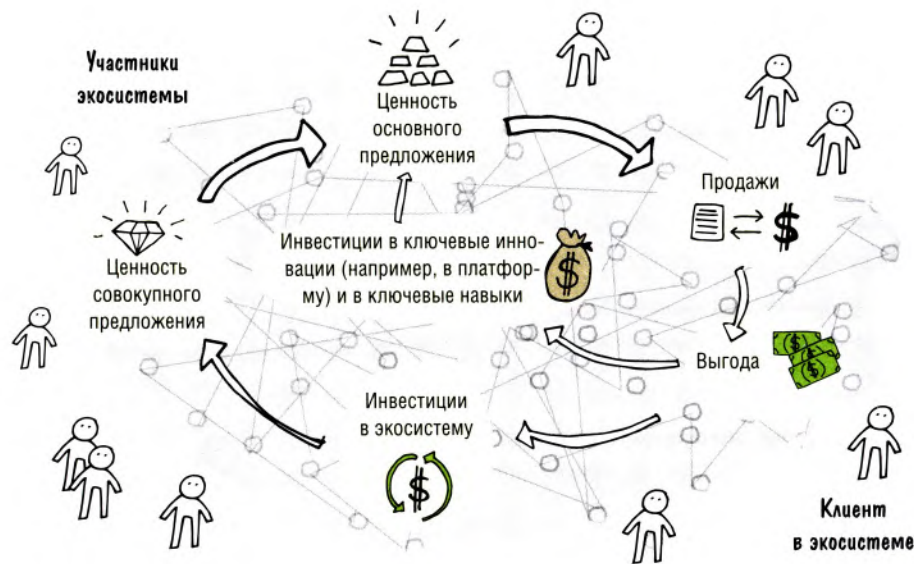
Разработка бизнес-экосистем как парадигма бизнес-моделей в распределенных системах

Многие блокчейн-проекты — это виртуальное Эльдorado для бизнес-экосистем. Новые распределенные сети отменяют существующие бизнес-модели и радикально меняют процессы, потоки создания ценности и транзакции. Существовавшие до этого бизнес-модели быстро достигают своих пределов, поскольку концентрируются на основном бизнесе и учитывают только прямых клиентов и поставщиков. Часто отсутствует многомерное рассмотрение субъектов экосистемы с их потоками ценностей. Фактически основным фактором успеха становится способность планировать будущее с учетом бизнес-экосистем.

Общий подход к бизнес-экосистемам

Создание бизнес-экосистемы невозможно без предварительных инвестиций. Платить приходится за создание платформы или инновации, обеспечивающей развитие основных навыков. Платформа обеспечивает технические возможности. Но кроме этого, нужны еще и долгосрочные отношения с другими участниками. Наш опыт показывает, что инвестировать лучше всего в саму бизнес-экосистему, продумывая, какую выгоду получит каждый из участников от нашей платформы и какие бизнес-модели подойдут им лучше всего. Ведь будут и те, кто из-за наших идей потеряет средства к существованию. Генерируемая в бизнес-экосистеме прибыль должна покрыть инвестиции, пока кто-нибудь не скопирует нашу бизнес-модель. Отсюда в упрощенной модели вытекает идея ценности совокупного предложения. В идеале эта ценность должна расти вместе с инвестициями в экосистему.

В цифровых бизнес-экосистемах важно думать о децентрализации структур (см. схему). Речь идет не о централизованных сетях клиентов и поставщиков в традиционном смысле (уровень зрелости 1), которые ориентированы на одну компанию или обслуживают линейную цепочку пользовательского опыта. В централизованной бизнес-сети (уровень зрелости 2) есть центральный игрок, который пытается контролировать всю сеть. Такие сети существуют, например, в автомобильной промышленности. Цифровые бизнес-экосистемы часто не имеют центра, и многие участники равноправны (уровень зрелости 3).

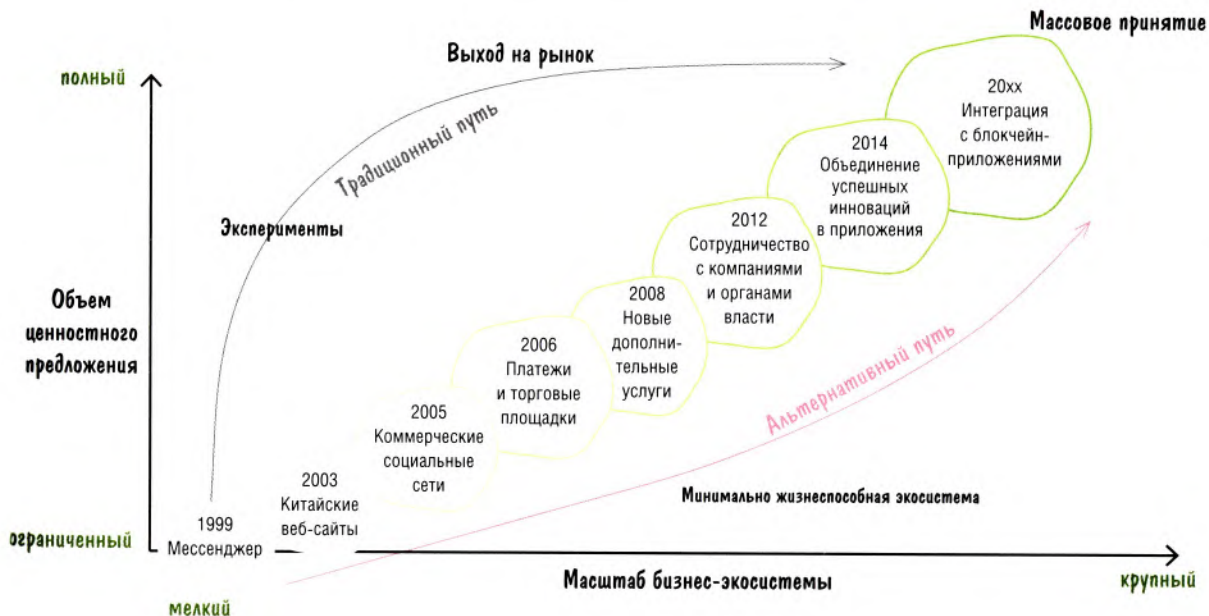


Концепция бизнес-экосистемы имеет разные уровни зрелости. Мы рассматриваем в основном экосистемы третьего уровня.

- Концентрация на пользователях/клиентах.
- Слабая взаимосвязь и возможности для ко-дизайна.
- Соединенные в сеть децентрализованные элементы системы.
- Согласованные ценности, принятые всеми участниками.
- Межотраслевые предложения.
- Максимальная выгода для участников и действующих лиц.
- Использование новых технологий (например, блокчейн).

Как строят системы чемпионы?

Традиционный путь создания экосистемы обычно состоит из итераций с небольшим количеством клиентов, необходимых для проверки предложения ценности. После экспериментального этапа происходит выход на рынок. Затраты на разработку происходят до развертывания. Рассмотрим альтернативный способ на примере китайской системы WeChat. Схема показывает эволюцию **минимально жизнеспособной экосистемы (MVE)**. При таком подходе функциональность и ценностное предложение усиливаются, если в экосистеме достаточно участников. Путь к принятой в Китае современной цифровой экосистеме WeChat длился более 10 лет. В настоящее время она расширяется через возможности, которые дают криптовалюты и блокчейн.



Связанные слои
СМИ, финансы,
общественные движения

Социальный слой
Экономика, технологии, законы

Слой расширения
сторонние разработчики
официальная платформа

Ядро
Социальные
сети WeChat
Пользователи
WeChat



Как выглядит карта бизнес-экосистемы в стартап-команде Марка?

Команда Марка, которая занимается разработкой цифровой блокчейн-модели, столкнулась с проблемой проектирования экосистемы.

У Марка есть ряд основополагающих принципов. Во-первых, он убежден, что блокчейн разрушит существующие границы и принятые в отрасли правила; во-вторых, он верит, что все отрасли будут становиться более динамичными — прекратят свою работу многие давно существующие отраслевые гиганты. Это означает, что в странах, обладающих необходимой инфраструктурой, появилась рыночная возможность для новых подходов.

Марк и его команда считают, что шанс выиграть есть только у быстрых новаторов. При проектировании бизнес-экосистемы Марк рассматривает общую картину. Он хочет, чтобы система основывалась на цикле идентификации, лечения, учета услуг, проверки качества услуг и назначенных лекарств и компенсационных выплат. Этот цикл должен быть выгоден всем участникам системы, особенно пациентам.

Какие потребности есть у пользователей/пациентов?

Наблюдения и анализ дали команде Марка много данных о потребностях пациентов. Команда работает с цепочками клиентского опыта (см. рисунок «Путь пациента»), которые отображают взаимодействие, потребности и сбои в системе. Много важной информации дала Линда, хорошо знающая, как работает больница. Более того, такие системы, как ИИ Deep Mind от Google, показывают потенциал подобных систем. Именно это позволило Марку сформулировать основное ценностное предложение, которое и послужило базой дизайн-экосистемы.



1. Пациент плохо себя чувствует. Он ищет информацию в Сети



Форумы
Соцсети
Данные исследований

2. Пациент выбирает врача. Врач знакомится с историей болезни и делает запись в медицинскую карту.

Электронная запись к врачу и электронная медкарта

3. Доктор ставит диагноз и предлагает лечение. Или отправляет к другому специалисту (обратно к шагу 2).

Данные о здоровье
Результаты лабораторных исследований
Данные генома



4. Лечащий врач формирует счет и отправляет его пациенту или в страховую компанию.



Данные учета услуг



5. Пациент продолжает сбор информации в Сети, получает ее на форумах и от друзей. И принимает решение за или против лечения.

Сообщества пациентов
Соцсети
Данные исследований

6. Пациент начинает лечение. Успех отслеживается путем визитов к врачу. Этому помогают мобильные устройства и приложения, а также дополнительные исследования.



Пользователи/клиенты и участники бизнес-экосистемы. Кто они?

Команда обнаружила новые потребности как у пациентов, так и у участников экосистемы. Более глубокое рассмотрение позволяет увеличить эффективность системы здравоохранения, не в последнюю очередь за счет учета такого недостатка, как исключительное право выставления счета, часто приводящее к злоупотреблениям. Марк хочет протестировать основные характеристики своей идеи с помощью пациентов и применить методологию бережливого стартапа.

Видение команды включает и идею усовершенствовать процесс удовлетворения потребностей пациентов и участников системы, поэтому рассматриваются не только пациенты, но и поставщики услуг, и даже фармацевтическая промышленность. Правильный учет всех этих факторов позволит постепенно переопределить бизнес-экосистему.

Где на карте бизнес-экосистемы находится каждый участник и какие потоки ценности имеют значение?

Чтобы получить «эффективный цикл проектирования» для MVE, команда Марка помещает участников на карту и рисует потоки ценности.

Потоки ценности

-  Товары и услуги
-  Деньги и кредит
-  Информация
-  Нематериальные ценности
-  Цифровые активы
-  Криптовалюта

Потребности поставщиков услуг (например, терапевта):

Потребности фармацевтических компаний:

- Медикаменты и результаты исследований

Потребности пациента:

- Доступ к данным
- Контроль над данными
- Полнота и актуальность
- Конфиденциальность
- Доступность
- Автоматизированный анализ и сравнение
- Оплата
- Монетизация данных (в отдельных случаях)
- ...



Как интегрируются в экосистему ее участники и какие преимущества они получают? Можно ли считать систему «организмом»?

После нескольких итераций на карте экосистемы проявились выгоды для трех участников, которых команда Марка наметила для первого прототипа MVE. В упрощенной модели экосистемы каждый участник благодаря улучшению взаимодействия с пациентом получает заметные стратегические преимущества. Команда сделала для каждого участника подробный анализ, который выявил сильные и слабые стороны, возможности и риски (SWOT-анализ), а также преимущества и мотивацию.

Как переопределить экосистему? Как команда Марка предлагает решить проблемы эффективности и производительности в системе здравоохранения?

Идея, которую продвигает команда Марка, состоит в реализации электронных медицинских карт на базе приватного блокчейна. Эта цепочка включает всю информацию о состоянии здоровья пациента, и пациент сам решает, с кем он будет делиться своими медицинскими данными. Данные можно сделать анонимными. Сведения фильтруются, информация об эффективности лечения анализируется. Все это упрощает фармацевтические исследования. Данные о состоянии здоровья хранятся в децентрализованных системах. У каждого пациента есть «ключ» для авторизованного доступа к блокчейну. Следующий этап — улучшение системы в целом при помощи искусственного интеллекта и машинного обучения. Все это в среднесрочной и долгосрочной перспективе должно повысить эффективность и продуктивность системы здравоохранения.

Поставщики услуг (например, терапевт)

- Индивидуальная медицина
- Профилактика
- Мониторинг пациентов в режиме реального времени
- Улучшение результатов

Фармацевтическая индустрия

- Лучшее предложение ценности
- Более высокий потенциал на переговорах
- Более точное выполнение назначений пациентам
- Снижение затрат — увеличение прибыли
- Новые товары и услуги



Преимущества

Пациент

- Большая информированность
- Ответственность и возможность решать
- Лучший контроль
- Эффективное лечение
- Выше степень удовлетворенности



Участники системы общественного здравоохранения

Медицинская запись с уникальной идентификацией и новейшей информацией



Распределенные медицинские данные

Хранение структурированной и неструктурированной медицинской информации (зашифрованное, с цифровой подписью)



Блокчейн

- Включает полную индексируемую историю с неподделываемыми временными метками
- Пациент сам решает, какой информацией делиться в какой период времени

Аналитика

- Готовы метаданные для быстрых запросов
- Анализ данных позволяет улучшить систему с помощью искусственного интеллекта и машинного обучения



Пациент

Добавлены сведения о лечении с цифровой сигнатурой для цепочки блоков

Каталог

Метаданные медицинской карты и связь с исходным набором данных



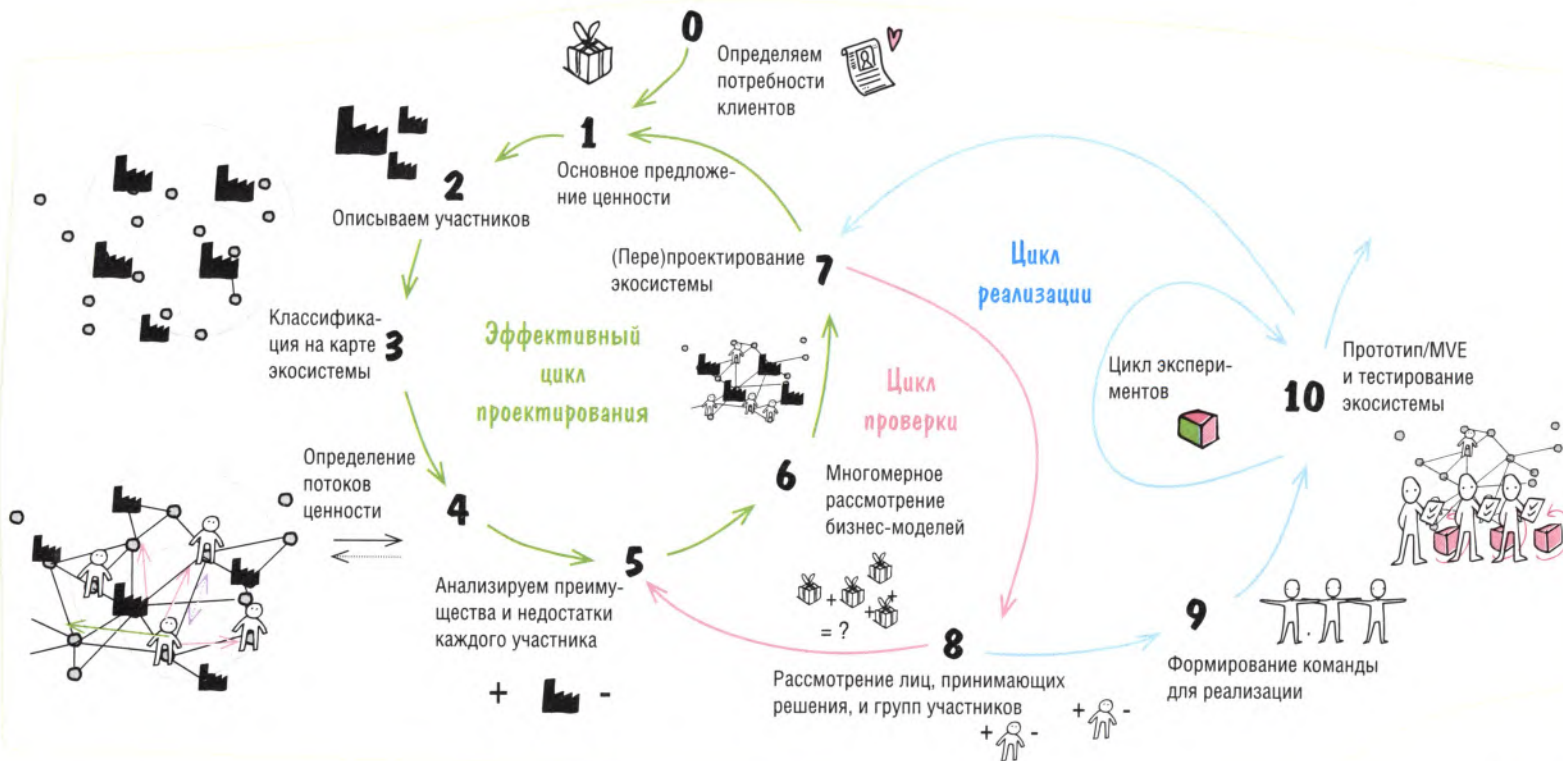
Как увеличить навыки проектирования в экосистеме и рассмотреть бизнес-модели всех участников?

Марк использует принципы дизайн-мышления и итеративно движется вперед. Начальной точкой служат существующие в бизнес-экосистеме структуры. Они формировались на протяжении многих лет на основе существующих технологий. С помощью некоторых принципов проектирования, таких как устранение посредников или поставщиков, такие экосистемы можно перестроить.



КАК МЫ МОЖЕМ... создать дизайн-экосистему?

При разработке экосистемы мы отталкиваемся от формулировки проблемы и потребностей клиентов. Для этого используются цепочки пользовательского опыта, профили клиентов и персоны. Это подготовительный этап. Само проектирование обычно происходит на двух уровнях: клиентский уровень и бизнес-уровень и связанные с ним технологии и платформы. Наша модель экосистемы насчитывает в общей сложности 10 этапов, которые делятся на эффективный цикл проектирования, цикл проверки и цикл реализации.



Как начать эффективный цикл проектирования?

1. Определите основное ценностное предложение

Основное ценностное предложение для пользователя/ клиента или для системы определяется исходя из потребностей клиента.

2. Определите и опишите участников бизнес-экосистемы

С самого начала определите, какие субъекты могут иметь отношение к экосистеме. На рынке существует ряд универсальных ролей, которые можно определить заранее. Для этого есть хорошо известные стратегические и системные методы анализа (например, PEST-анализ). Дайте краткое описание компаний, которым отведена функция в системе, их основную мотивацию и совместимость с основным ценностным предложением. Кроме того, учитывайте интенсивность взаимоотношений с каждым участником и его текущую бизнес-модель.

3. Расположите участников на карте экосистемы

Расположите участников на карте экосистемы. Например, карту экосистемы можно разделить на четыре части; возможны и другие варианты. Основное ценностное предложение находится посередине. Во внешних кругах располагаются расширенные, дополнительные предложения и сети партнеров со своими участниками и их клиентами. Области отделяются друг от друга размытыми границами.

4. Определите потоки ценности и соедините участников друг с другом

Основной элемент проектирования бизнес-экосистемы — формирование текущих и будущих потоков ценности. Для простых экосистем в традиционном бизнесе достаточно определиться с физическими потоками товаров/услуг, денег/кредитов и информации. В цифровом мире для потоков ценности актуальны нематериальные активы. Это могут быть знания, ПО, данные, дизайн, музыка, медиа, адреса, виртуальные среды, криптовалюта и т. п. Их децентрализация становится все сильнее, и участники обмениваются ими непосредственно. Нужно учитывать отрицательные потоки ценности, которые возникают при передаче рисков.

5. Обозначьте преимущества и слабые стороны каждого участника

После определения положения всех действующих сторон, а также выяснения потоков ценностей проанализируйте влияние экосистемы на отдельных участников. Мы фокусируемся на том, какие преимущества будут получены за счет участия в экосистеме и к каким убыткам это приведет. Без явных преимуществ третьим сторонам незачем входить в экосистему.

6. Рассмотрите бизнес-модели всех участников экосистемы

Анализ предыдущих этапов поможет взглянуть на бизнес-модели с разных сторон. Рассмотрите, какую ценность каждый участник предлагает клиентам и что он привносит в наше основное ценностное предложение. Убедитесь в совпадении предложений ценности отдельных участников. Все участники должны считать справедливым распределение возможностей и рисков и понимать потоки ценности, которые прямо или косвенно возникают в экосистеме. Для многих компаний взаимодействие с цифровой бизнес-экосистемой становится частью цифровой трансформации.

7. (Пере)проектируйте экосистему

Этот этап итеративного улучшения экосистемы. На каждой итерации добавляются или удаляются участники. Для изменения или улучшения системы можно добавить поставщиков платформ, оборудования или дополнительных услуг. Для каждой новой или адаптированной экосистемы нужно определить влияние на отдельные субъекты и потоки ценности. Важно экспериментально доказать надежность предлагаемых сценариев.

Что происходит в цикле проверки?

8. Рассмотрите лиц, принимающих решения, и потенциальных участников

Этапы с 1-го по 7-й были посвящены разработке системы. Но только реальность покажет, насколько жизнеспособны наши идеи. Пришла пора подумать, с кем мы хотим протестировать и развить нашу систему. Для этого нужно учитывать личные интересы, потребности и мотивацию всех вовлеченных. Особенно это касается симбиоза, когда все извлекают выгоду из взаимодействия и генерируются положительные эффекты, приводящие к росту системы. Наряду с рациональным решением стать частью экосистемы имеет значение личная мотивация (например, лица, принимающего решения).

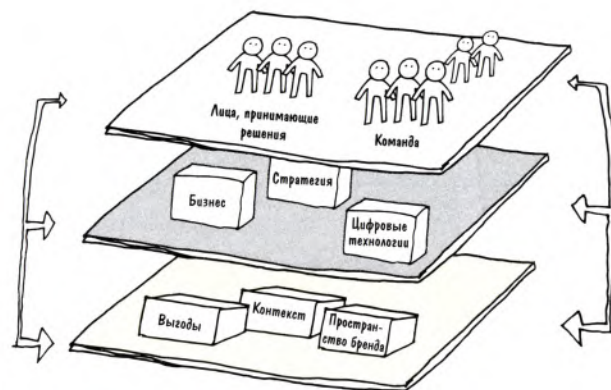
Что происходит в цикле реализации?

9. От мотивированной команды к проектированию новой бизнес-экосистемы

При проектировании экосистем мы учитывали потребности клиентов и участников. Для успешной реализации также нужны люди. Базовые условия, например диапазон MVE, бюджет, временные рамки, устанавливают лица, принимающие решения. Именно они инициируют проекты. А реализуют все команды, внося внутреннюю мотивацию и интерес.

10. Пошагово постройте экосистему с использованием MVE

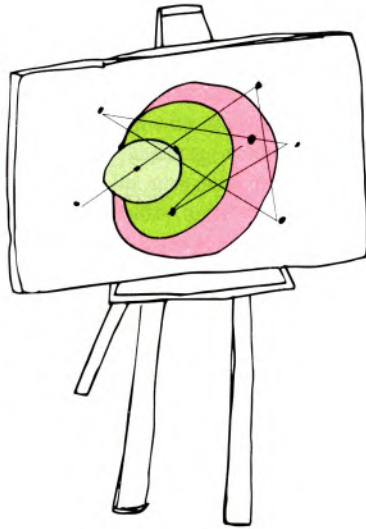
Для построения и итеративного улучшения экосистемы используйте дизайн-мышление, бережливый стартап и Agile. Систематически тестируйте создаваемые прототипы. Перепроектирование экосистем уровня зрелости 3 (что соответствует радикальным изменениям на рынке и революции во всей отрасли) для традиционных предприятий является проблемой. Это касается и цифровых преобразований. Поэтому важны корпоративная культура, живое мышление и способность представлять будущее в виде бизнес-экосистем.





СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Шаблон проектирования дизайн-экосистемы



Мы часто применяем шаблоны, поэтому имеем опыт работы с шаблоном экосистемы (Леврик и Линк). Восемь элементов помогут команде разработчиков со всем циклом проектирования (исследовать, проектировать, строить, тестировать, перепроектировать). Отправной точкой для разработки новой экосистемы может стать что угодно. Но рекомендуем начинать с типичной отправной точки, которая возникает на этапе изучения. Это документирование потребностей клиентов и пользователей.

Шаблон проектирования экосистем объединяет все основные этапы. Рабочую версию фиксируйте после каждой итерации (например, в виде фотографии). Это позволяет документировать все соображения, чтобы вернуться к ним позднее. В общем случае шаблон позволяет улучшить как новые экосистемы (планируемые с нуля), так и существующие. При разработке принципиально новых экосистем что-то может быть устранено на этапе подготовки. Имеет смысл сначала разработать бизнес-экосистему, а на второй итерации оптимизировать ее. Это полезно, когда требуется перепроектировать существующую экосистему, ведь тогда можно переопределить процессы, процедуры, информацию и потоки создания ценности.

Шаблон проектирования дизайн-экосистемы

Выявление нужд пользователей

- Кто наш пользователь?
- Опишите его профиль (успехи и стремления, болевые точки, работу, которую нужно сделать, и примеры применения).
- Какую проблему нам нужно решить?



Основное ценностное предложение

Какую ценность мы предлагаем пользователю/клиенту?



Определение потока ценности

- Каковы текущие и будущие потоки ценности (положительные и отрицательные)?
- Какие есть потоки товаров/услуг, денег/кредитов, данных и информации?
- Какие цифровые потоки ценности/активы у нас есть?



Описание участников

- Кто участвует в бизнес-экосистеме?
- Какова их функция и роль?
- Что мотивирует их участвовать в экосистеме?



ПРОЕКТИРОВАНИЕ/ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЕ

ПРОЕКТИРОВАНИЕ:

- Какие участники обеспечивают основное ценностное предложение в экосистеме (при размещении идите изнутри наружу)?
- Добавьте участников с дополнительными предложениями, поддерживающие функции и все, что прямо или косвенно является частью системы.

ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЕ:

- Существуют ли сценарии с другими участниками?
- Каких участников можно убрать?
- Есть ли участники, которые многомерно масштабируют поток ценности?
- Надежна ли экосистема и выживет ли она в новом сценарии?

ПОСТРОЕНИЕ/ТЕСТИРОВАНИЕ

Создание и тестирование прототипа и улучшение бизнес-экосистемы

- С какой MVE мы начнем?
- Как и где мы будем тестировать MVE?
- Что помогает нам итеративно улучшать поток ценности, модель и роль участников экосистемы?



Анализ преимуществ и недостатков каждого участника

- Каковы преимущества и недостатки у каждого участника?
- Каковы сильные/слабые стороны участника, а также его возможности/риски в системе?



Многомерное рассмотрение бизнес-моделей

- Каковы в итоге бизнес-модель и ценностное предложение каждого участника?
- Какой вклад вносит каждая бизнес-модель в основное предложение ценности?
- Является ли основное предложение ценности суммой предложений ценности всех участников?





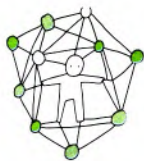
СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Факторы успеха при проектировании дизайн-экосистемы

Для успешного применения парадигмы экосистемы следует помнить о пяти факторах успеха:

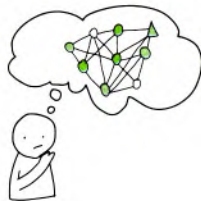
1. Информированность

Нужно видеть себя частью экосистемы и развивать способность распознавать свою роль и поведение в ней, а также учитывать разные точки зрения.



2. Понимание возможностей системы

Нужно сознательно обдумывать экосистему и представлять, какое продуктивное поведение возможно для нас самих и для всей экосистемы, с тем чтобы целенаправленно менять потоки ценности. Начинаем процесс с MVE, поэтапно расширяя ее.



3. Управление экосистемой

Оттачивайте способность работать с системой и внутри нее, интегрировать в нее партнеров (совместное создание) и создавать преимущества для всех участников.



4. Устойчивый интеллект экосистемы

Работайте над способностью развивать и совершенствовать системное мышление и дизайн-мышление в долгосрочной перспективе с целью дальнейшего развития экосистемы при помощи Agile-подходов.



5. Руководство проектированием экосистем

Создайте возможность интегрировать проекты систем в культуру вашей организации, а также сознательно нарушать существующие правила (стратегия «черного океана»).



КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ: дизайн-экосистемы

- Помните, какие факторы влияют на успех дизайн-экосистем.
- Помните о сложности экосистем и всегда держите в уме картину в целом.
- Ежедневная деятельность клиента и его потребности — основа многих бизнес-моделей в экосистемном подходе.
- Свяжите пользователя и участников с ценностным предложением, дополнительными предложениями и участниками Сети.
- Объединяйте участников через потоки создания ценности, например информацию, деньги, товары и т. п.
- Думайте о том, как участники экосистемы будут зарабатывать деньги. Показывайте им возможные источники дохода, чтобы привлечь в экосистему.
- Заранее устраняйте участников экосистемы (например, посредников), если в результате технологических скачков они теряют свою актуальность.
- При развитии экосистемы уделяйте особое внимание клиентскому опыту и росту платформы, быстро и итеративно проверяйте новые функции.
- Используйте шаблон экосистемы, чтобы документировать проект и следовать описанной процедуре.
- Создайте минимально жизнеспособную экосистему (MVE) и постепенно расширяйте ее.

3.4. Как внедрить дизайн-мышление в своей компании

Дизайн-мышление за долгое время проходило разные стадии. В 1970-х было время «синтеза», затем последовало время «реальных проблем», и вот, наконец, мы дошли до дизайн-экосистем. И всегда существовала проблема внедрения решений в организациях.

Как преодолеть преграды?

У заинтересованных сторон есть свое мнение, и часто процесс создания решения подвергается тщательному анализу. Представьте, что сотрудники юридического отдела высказали возражения против первого прототипа; эксперты из технического отдела, как правило, не любят решения, которые разработал кто-то другой, а в отделе маркетинга существуют строгие спецификации разработки и продвижения новых решений. Кроме того, на пути у нас стоит совет по управлению продуктами и другие бесчисленные комитеты, которые ставят под сомнение наши идеи и тормозят реализацию. В крупных компаниях мы столкнемся с такими сопротивлениями потому, что там доминирует традиционный подход. Он нацелен на снижение ошибок и увеличение производительности, стремление к воспроизводимым процессам, устранение неопределенностей и вариаций, а также повышение эффективности с помощью лучших практик и стандартных процедур.

СИНДРОМ НЕПРИЯТИЯ ЧУЖОЙ РАЗРАБОТКИ



Дизайн-мышление дает отличную основу для начала преобразований и гибкого внедрения инноваций. Мы сознательно делаем ставку на междисциплинарные команды и сотрудничество и эксперименты.

Но многие наши идеи терпят неудачу, так и не придя на рынок. Основная проблема здесь в том, что лица, принимающие решения в компании, не являются частью команды и часто имеют консервативный образ мышления.

А ведь желание перемен требуется даже на последней стадии, перед запуском на рынок. В этот момент становится понятно, что другие продвигают свои решения быстрее. Именно сейчас следует задать себе ряд важных вопросов, ответы на которые в итоге решат судьбу нашей идеи:

- Возможно ли добиться успеха на рынке другими способами?
- Проанализировали ли мы все типы бизнес-моделей?
- Какое ценностное предложение создает ажиотаж среди клиентов?
- Существуют ли партнерские проекты в экосистеме, позволяющие масштабировать наше решение?

Для успеха в цифровом мире все более важным становится сотрудничество. Партнеры по экосистеме могут предоставить доступ ко многому, например к технологиям, которыми мы не владеем. Сотрудничество может послужить стимулом для развития идей. Его преимущества очевидны: повышается скорость и эффективность процессов, мы знакомимся с новыми тенденциями и технологиями и уменьшаем затраты на разработку. Но для этого компания должна уметь работать с инновационными моделями. Особенно востребованы навыки сотрудничества и проведения исследований. Но при этом мы сразу сталкиваемся с проблемой интеллектуальной собственности. Возникают вопросы, кто владеет цифровыми данными и кто отвечает за удобство использования.

Как заставить танкер двигаться со скоростью камера?

При сотрудничестве традиционного бизнеса со стартапами сталкиваются две культуры, каждая со своими правилами и иерархией. Компании, открытые для идей так называемого внутреннего предпринимательства, могут развивать корпоративную культуру, в которой допустимы более высокие риски. Автономные команды самостоятельно разрабатывают идеи, благодаря предпринимательскому духу они масштабируют существующие инновации и даже выходят на рынок как отдельные проекты. Этот подход противоречит принятой в традиционных компаниях идее централизованного принятия решений. Есть риск, что из-за ограниченности навыков ресурсов идею не получится вывести на рынок.



Как решения выходят на рынок?

Работа Лили с участниками воркшопов заканчивается на этапе предоставления результатов. Вопрос реализации решений обычно остается за кадром. Но отзывы партнеров и участников заставили ее задуматься. Оказалось, что даже самые многообещающие возможности не могут выйти на рынок.

Если говорить о простых рыночных возможностях, то для реализации идеи проще всего организовать стартап. Командам выделяются финансовые ресурсы на первый год работы, их поддерживают советами, а перед ними стоит задача внедрить решение на рынке. Такой подход минимизирует риски и позволяет избежать препятствий, с которыми приходится сталкиваться на традиционных предприятиях. Но пока такой вариант редок. Ведь для него требуется готовность команды продвигать свою идею.

Важность реализации

Лили знает, что в будущем реализация станет одним из важнейших факторов успеха. Исследование, проведенное Стэнфордским университетом в 2015 году, показало, что дизайн-мышление положительно влияет на культуру сотрудничества. Однако следует отметить, что в десять лучших результатов дизайн-мышления не входит рост числа запущенных на рынок инновационных услуг и продуктов. По нашему мнению, это связано с тем, что в процессе отсутствует такая важная фаза, как реализация. Для успешной реализации дизайн-мышление должно быть принято в компании в целом. К сожалению, большинство опрошенных организаций (72 %) используют его более традиционным способом, а именно в изолированных «креативных» командах. Джонни может сказать это и про своего работодателя. Поэтому не стоит удивляться тому, что идеи гибнут в зародыше.

РЕАЛИЗАЦИЯ =

Мы опросили 200 человек...

Что дает дизайн-мышление?





СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Работать как создатель

В отдельную группу выделяют молодые предприятия, функционирующие как исследовательские лаборатории. За ними обычно стоит личность с навыками реализации идей, такая как Марк и его коллеги. Учредителями часто становятся выпускники элитных вузов, обладающие глубокими знаниями и навыками программирования. Как правило, их интересует разработка новых бизнес-моделей. Культура, которую они исповедуют, характеризуется:

- четким видением;
- долгосрочной стратегией;
- личными обязательствами со стороны учредителя;
- готовностью идти на риск.

В таких компаниях существующую бизнес-модель могут перевернуть с ног на голову, тем самым вызвав потрясение на рынке. Например, они предлагают дополнительную ценность с более выгодным соотношением цена/производительность или разрушают существующую экосистему. Сотрудники такой компании вкладывают душу в реализацию видения. Вместо борьбы за власть, иерархии и жестких структур на первый план выходит решение рабочих задач. Исповедующие позитивное мышление сотрудники сосредоточены на реализации рыночных возможностей.

Существующие компании могут многое приобрести с помощью этого типа мышления. Оно начинается с четкого видения и приводит к тому, что в решении задач начинают участвовать все, а в организации принимается гибкая и линейная структура.



СОЗИДАТЕЛИ

СТАРТАПЫ

Традиционные модели организаций



Команды проектов



Экспериментальные лаборатории





СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Привлечение всех участников — карты стейкхолдеров

Если принятый в компании тип мышления препятствует реализации планов, можно привлечь к решению проблем третьи стороны и заинтересованных в работе на результат коллег. Ваш принцип — превратить всех причастных в участников. Если сделать это на начальных этапах, им станет намного понятнее, почему меняется постановка задачи, какие потребности есть у потенциальных клиентов и какие функции важны пользователям. Как только достигается понимание, все заинтересованные стороны, как правило, начинают активно продвигать решение на рынок. Столкнуться с сопротивлением все равно придется, но оно будет намного слабее, чем в случае, когда люди привлекаются к проекту в самом конце. Опыт показал, что лин-канвас дает очень хорошие результаты. К разработке клиентских профилей, стратегии компании и финансовых аспектов бизнес-модели имеет смысл привлечь отдел маркетинга, а менеджеры по продуктам могут отвечать за формулировку ценностного предложения. В результате на стадии внедрения все участники сильнее ощутят свою причастность к процессу разработки.



Перед завершением цикла дизайн-мышления продумайте стратегию реализации. Лучше потратить на это время на ранних стадиях. Свою полезность в преодолении существующих в традиционных организациях препятствий показала карта заинтересованных сторон. Она помогает выявить наиболее важных участников и их отношения друг с другом. Их можно сравнить с нашими внутренними клиентами, которым нужно продать проект. Вот вопросы, на которые нужно найти ответ:

- Каковы текущие проблемы с точки зрения финансового директора?
- Как наша инициатива поможет отличиться рекламному отделу?
- Какую выгоду получит отдел управления продуктом от поддержки нашей идеи?
- Насколько идея совпадает с видением генерального директора?
- Как идея соответствует корпоративной стратегии?
- Кто и почему блокирует идею?



Создать карту стейкхолдеров очень просто. Возьмите пару десятков игрушечных фигурок. Фигурки — с определенным характером. Идеально подходят элементы Lego Duplo. Накройте большой стол листом бумаги. Положите на него стикеры и ручки, пару лент, детальки Lego и нитки. Последние используются для визуализации связей между заинтересованными сторонами. Дальше начинается открытое обсуждение. В конце определяется список мер, позволяющих целенаправленно общаться с каждым заинтересованным лицом.



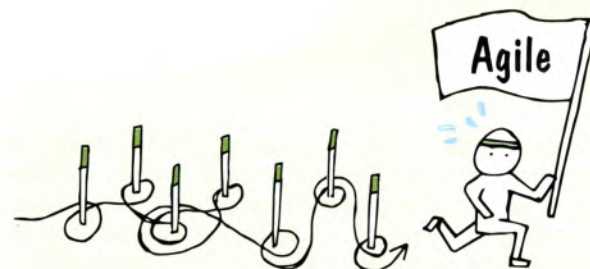
СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Линейные и гибкие организации

Крупным организациям не помешала бы линейная и гибкая структура, где возможна быстрая проверка и внедрение рыночных возможностей. Но преобразовать сложившуюся структуру сложно, поэтому есть смысл делать это поэтапно.

Рекомендуем начинать с малого и выполнять переход постепенно. В идеале достаточно одной команды, которая попробует гибкий вариант разработки (1-й уровень зрелости). На этом этапе нужно научиться функционировать новым способом. На втором этапе этот подход распространится на вторую команду, которая по своим характеристикам напоминает первую. Их задачей станет, к примеру, разработка новых функциональных возможностей для существующих продуктов за относительно короткие итерации. Или они попробуют применить для существующего решения новую бизнес-модель. На третьем этапе гибкие методы распространятся на всю организацию. Несколько команд в автономном режиме будут разрабатывать бизнес-модель, продукт или услугу. Четкая и недвусмысленная стратегия поможет им ориентироваться и согласовать свою деятельность с корпоративными целями. Важно сотрудничество этих команд вне организационных подразделений. Для этого руководство среднего звена должно уступить ответственность. Гибкое управление программами — основа бережливого управления проектами. На четвертом шаге происходит закрепление результатов, и преобразование организации завершается. Лучшим показателем достижения цели является внедрение инноваций изнутри наружу. На последнем этапе команды автономно запускают новые инициативы в рамках заданной миссии и «на лету» внедряют их на рынке.

Сотрудничество команд в многопрограммной организации называется командами команд. Еще их называют гильдиями или племенами.



Уровень зрелости

Многопрограммная организация



Многокомандная программа



Отдельная команда



Поток

Рывок

Инновация

Шаг 4

Шаг 5

Шаг 3

Шаг 1

Шаг 2

Время



СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Передача ответственности отрядам

Описываемую модель использует компания Spotify («модель Спотифай»), занимающаяся разработкой интернет-сервиса потокового аудио. Команды в компании делятся на племена (tribes), отряды (squads), отделы (chapters) и гильдии (guilds). Как и большинство создателей, Spotify имеет мощное видение («Слушать музыку где угодно»), что позволяет племенам и отрядам согласовывать свою деятельность. Как видите, описываемый подход позволяет быстро добиться высокого уровня квалификации сотрудников, особенно в компаниях, связанных с технологиями.

Сотрудники Spotify разбиты на племена. В каждом племени до 100 человек, которые отвечают за общий портфель продуктов или сегменты клиентов. Организация племен максимально проста. Внутри племен формируются так называемые отряды, каждый из которых работает над одной задачей. Они действуют автономно, используя принципы самоорганизации. Отряд состоит из различных экспертов и имеет четкую миссию; это может быть совершенствование процедуры оплаты или функции поиска. Отряды пишут собственную историю и отвечают за запуск продукта на рынке. Миссия является частью четко определенного видения. Взаимодействие на техническом уровне обеспечивают отделы. Сообщества с нужными навыками обычно формируются и контролируются руководителем направления.

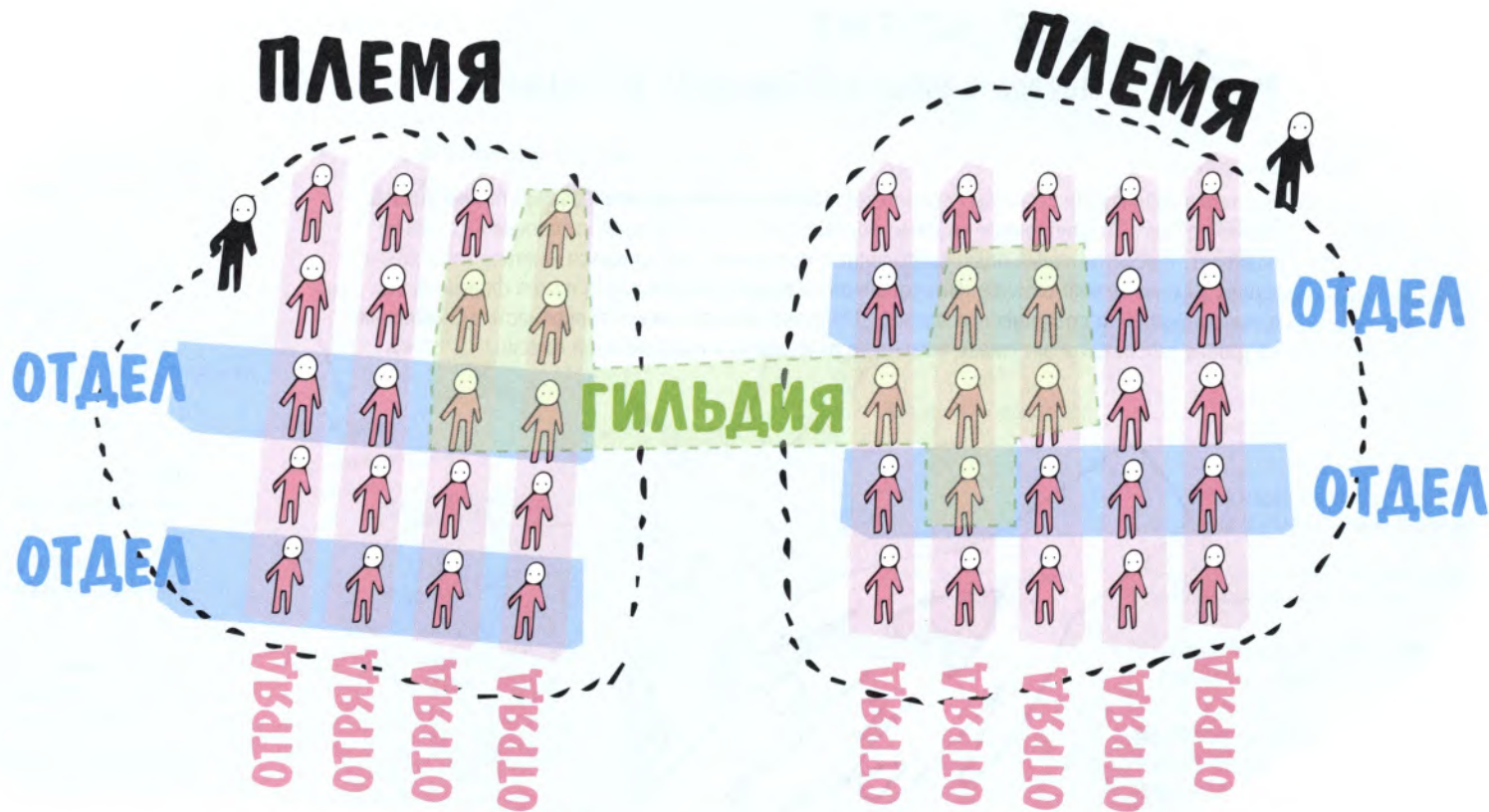
Гильдии возникают на основе общих интересов. Например, может сформироваться команда, которая интересуется особенностями технологий или проблемами рынка, состоящая из представителей разных племен. Гильдия может обсуждать блокчейн и ее применение в мире музыки будущего.

Такая организация представляет собой сеть с линейной иерархией. Отряды работают напрямую друг с другом, а границы между ними могут меняться. В таких структурах есть склонность к радикальному сотрудничеству с целью решения проблемы; можно объединяться, когда в этом есть необходимость, и прекращать сотрудничество после завершения задачи. Чтобы реализовать подобную структуру, нужно попрощаться с традиционными ролями и уровнями иерархии.

Факторы, повышающие производительность и личную удовлетворенность:



- **АВТОНОМНОСТЬ**
- **ЦЕЛЬ И СМЫСЛ**
- **ЛИЧНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**



Отдел из автономных отрядов:

- Каждая задача — как миниатюрный стартап
- Самоорганизация
- Многофункциональность
- От пяти до семи человек



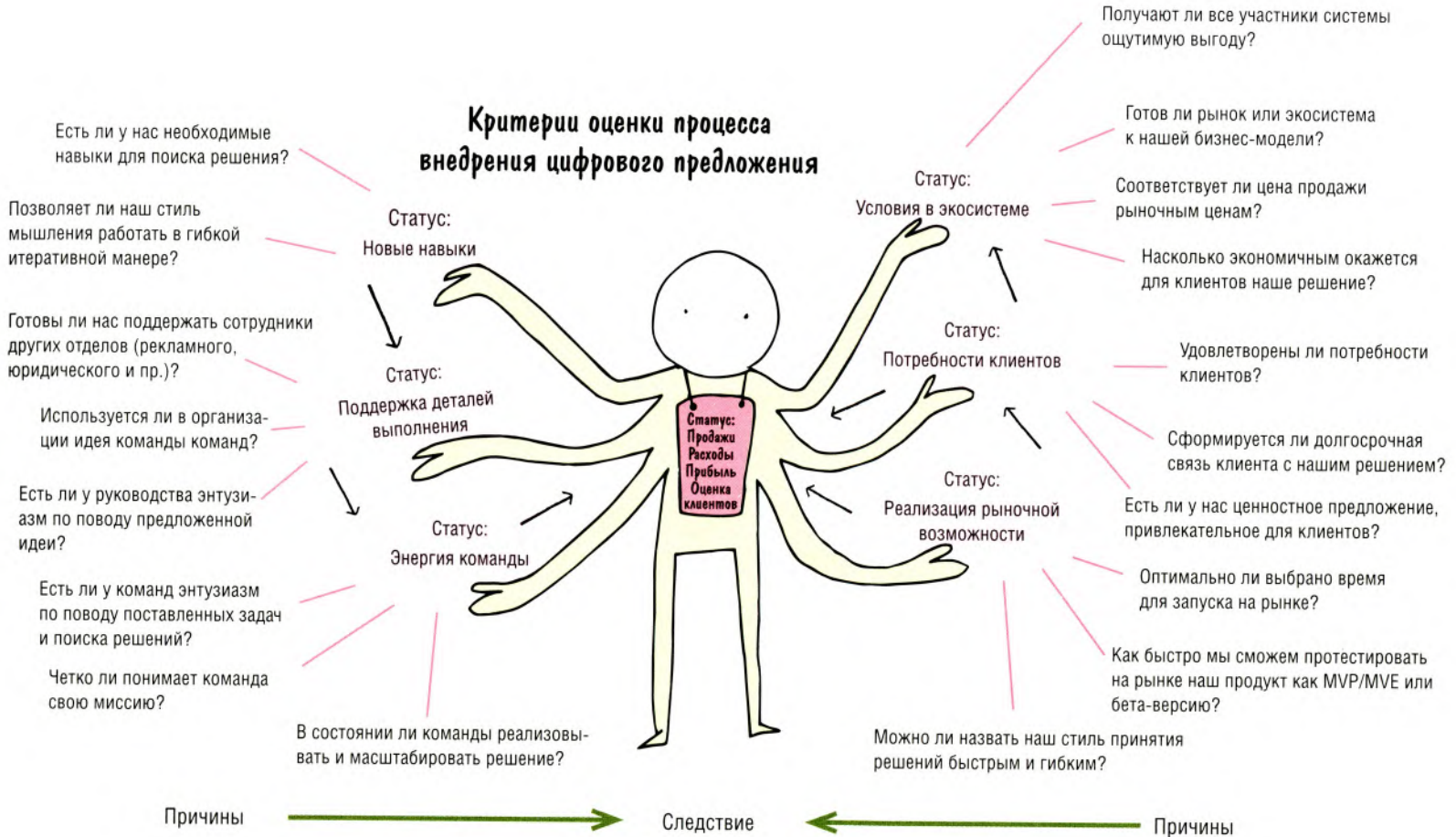
СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Передача ответственности отрядам

На стадии реализации рыночных возможностей невозможно обойтись без критериев оценки происходящего. Традиционные системы показателей, например всем известные KPI, уже не подходят. Требуется новый подход, особенно в компаниях, находящихся на этапе трансформации. Ключевые элементы ориентированной на будущее организации нужно формировать с учетом причинно-следственных связей. Для руководителей важна способность к мышлению на уровне экосистем и энтузиазм команд по отношению к выполняемой миссии.



Критерии оценки процесса внедрения цифрового предложения





СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Непрерывный обмен идеями между командами

Инновационные проекты могут возникнуть в разных сферах деятельности компании. У каждой команды проектировщиков будет свой горизонт прогнозирования и определения будущего. В технологических компаниях, практикующих гибкие методы, прогнозируемое время создания новых услуг и продуктов обычно не превышает года. Циклы создания продуктов длятся от 12 до 24 месяцев в зависимости от направленности. Для требующих крупных инвестиций платформ стандартный срок внедрения может доходить до пяти лет, что не в последнюю очередь связано с периодом окупаемости. Стратегическое прогнозирование выполняется на срок от 5 до 10 лет. При этом учитывается не только желаемая роль на рынке, но и потенциально выгодные в будущем бизнес-модели. Оценивается то, как на компанию влияют глобальные тенденции. Для успеха инноваций важен непрерывный обмен идеями между командами. При этом нужно понимать, какой период времени рассматривает команда разработчиков. В современной компании такой всеобщий обмен возможен благодаря делению на отделы. При этом отряды и племена должны иметь четкое представление о доминирующей стратегии, чтобы верно определять контекст миссии. Ключом к успеху в данном случае становится система внешних связей.

Представление в виде бизнес-экосистем

Внешняя сеть

Сеть внутри компании



Фокус

Временной горизонт

Описание

Проектирование товаров и услуг
< 12 месяцев

- Разработка новых товаров и услуг
- В рамках своей миссии отвечают за конкуренцию и рыночные условия для новых и существующих товаров и услуг

Проектирование бренда и продуктов
12–24 месяца

- Планирование для групп продуктов
- Создание новых товаров и услуг
- Изучение тенденций в упаковке, цветах и формах

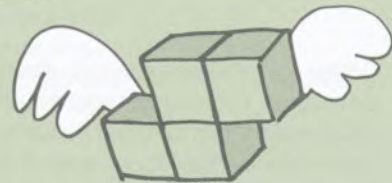
Проектирование жизненного цикла продукта
2–5 лет

- Разработка моделей управления жизненным циклом и распределением бюджета
- Подготовка решений для больших платформ
- Изучение новых технологических условий

Стратегическое предвидение
5–10 лет

- Разработка новых бизнес-концепций и моделей
- Составление карты для технологий
- Изучение тенденций для подразделений компании
- Определение глобальных тенденций и сценариев

КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ: реализация решений



- На ранней стадии определите стейкхолдеров в компании и привлечите их к решению проектной задачи.
- Перед тем как приступить к реализации, разработайте стратегию, взяв за основу карту заинтересованных лиц.
- Создайте гибкие структуры, ускоряющие выход продукта на рынок.
- Стимулируйте внедрение проектов через сотрудничество с партнерами, стартапами и клиентами.
- Используйте поэтапный переход к гибкой организации. Внедрите Agile в небольших командах, затем масштабируйте его принципы на всех сотрудников.
- Помните, что не для всех проектов, отраслей и задач подходит гибкая методология разработки.
- При работе по Agile всегда четко определяйте видение. Отряды будут переопределять его в соответствии с миссией.
- Доводите до всех тот факт, что у каждой команды проекта свой цикл планирования.
- Продвигайте идеи сквозного сотрудничества.

3.5. Критерии проектирования в цифровой среде

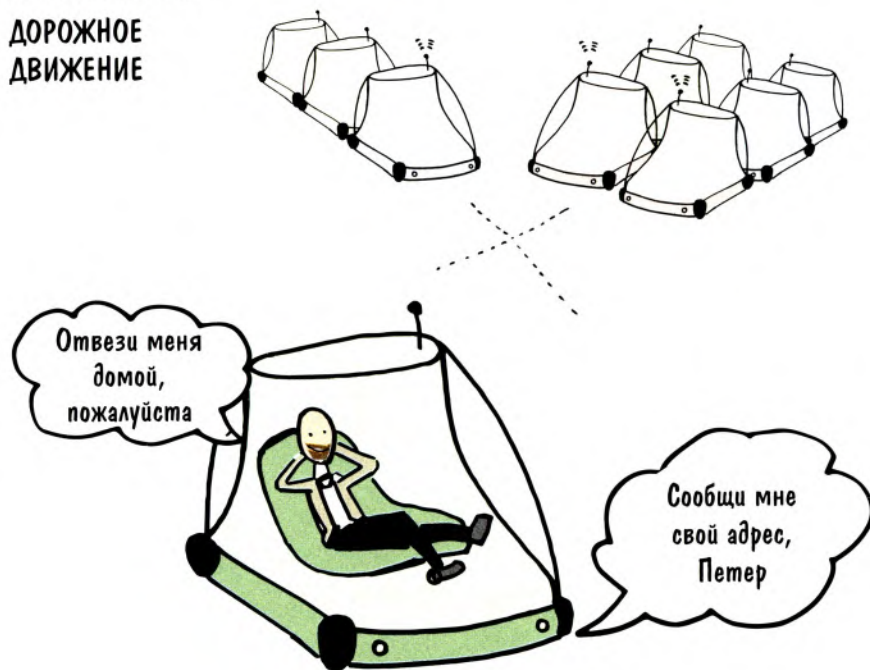
Петера все сильнее восхищают возможности цифровых технологий. Постепенно везде должны появиться автономно взаимодействующие с нами роботы. Когда-то Билл Гейтс сказал: «По роботу в каждый дом к 2025 году». Петер считает, что это произойдет еще раньше. На дорогах постепенно появляются беспилотники, а в области облачной робототехники и искусственного интеллекта постоянно возникают новые возможности. Блокчейн позволяет осуществлять безопасные транзакции в открытых и децентрализованных системах.

Как должны меняться проектные критерии при разработке решений для систем завтрашнего дня?

В будущем интеллектуальные, автономные объекты также превратятся в пользователей и клиентов!

**ПРИМЕР
ПРИМЕНЕНИЯ
АВТОНОМНОСТЬ
ДОРОЖНОЕ
ДВИЖЕНИЕ**

Автомобили, которые автономно общаются друг с другом, паркуются, подбирают пассажиров и едут в нужную точку.



В нецифровом мире первостепенное значение для улучшения пользовательского опыта имели отношения с людьми. Рассмотрев процесс развития цифровых услуг и то, что становится для них приоритетом, вы обнаружите расширение критериев проектирования. Новейшие идеи в области робототехники и дигитализации будут пользоваться уже другими критериями, ведь роботы и люди будут взаимодействовать друг с другом, получать опыт и учиться друг у друга. Между ними появится связь. Они начнут действовать как команда.

Появятся такие критерии проектирования, как доверие и этика. Так называемые когнитивные вычисления направлены на создание самообучающихся человекоподобных роботов. В настоящее время многие проекты в разных отраслях все еще находятся на этапе перехода от электронного бизнеса к цифровому. Именно это направление должны развивать компании, желающие сохранить конкурентоспособность и получить новые источники дохода.

ВРЕМЯ → 1994 → 2004 → 2014 → БУДУЩЕЕ

	Аналоговый мир	Интернет	Цифровой маркетинг	Цифровой бизнес / интернет вещей	(Полу)автономные машины
Фокус	Взаимоотношения между людьми для улучшения опыта	Расширение взаимоотношений на новых рынках	Взаимодействие с клиентом превращается в глобальную и эффективную среду	Расширение взаимоотношений человек — машина	Полуавтономные роботы взаимодействуют с людьми и социальными системами
Критерии проектирования	<ul style="list-style-type: none"> • Потребности • Простота • Функциональность 	<ul style="list-style-type: none"> • Совместная работа • Доступность • Данные 	<ul style="list-style-type: none"> • Информация • Бизнес-интеллект • Большие данные 	<ul style="list-style-type: none"> • Знания • Предсказуемость • Доступ к датчикам 	<ul style="list-style-type: none"> • Доверие • Навыки адаптации • Намерения
Системы	<ul style="list-style-type: none"> • Люди 	<ul style="list-style-type: none"> • Люди • Интернет 	<ul style="list-style-type: none"> • Люди • Облачные сервисы 	<ul style="list-style-type: none"> • Люди • Датчики • Объекты 	<ul style="list-style-type: none"> • Люди • Машины • Роботы • Социальные системы • Культуры
Результаты	Оптимизация взаимоотношений	Дополненные взаимоотношения	Оптимизированные каналы и взаимоотношения	Новые бизнес-модели	Командные взаимоотношения человек — машина

Как будут выглядеть критерии проектирования в будущем?

Критерии проектирования начали меняться после появления полуавтономных машин. Ведь речь пошла о взаимодействии человека и машины. Роботы выполняют порученные им задачи, но централизованное управление все еще в руках человека.

Самое интересное начинается после образования команды из людей и роботов. Такие команды имеют далеко идущие возможности и позволяют:

- быстрее принимать решения;
- одновременно оценивать множество решений;
- решать сложные задачи;
- выполнять сложные операции.

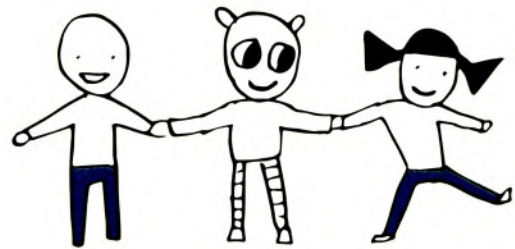
Критерии, которым должны соответствовать такие команды, зависят от конкретной задачи. Дизайн-мышление пытается найти идеальное соотношение между характеристиками задачи и характеристиками членов команды. Но возникает вопрос о том, что важнее: сохранить за людьми полномочия по принятию решений или сделать их частью эффективной команды. Нам кажется, что следует предпочесть хорошую производительность команды. Но создать работоспособную команду очень сложно, ведь такой тип взаимоотношений включает в себя три системы: человека, машину и социальную или культурную среду.

Проблема заключается в том, как именно системы понимают друг друга. Машины умеют обрабатывать

данные и информацию. Люди способны распознавать эмоции и корректировать соответствующим образом свои действия. И при этом в обеих системах должна быть общая база знаний. Только тогда можно говорить о социальной системе. Люди, принадлежащие к разным культурам и разным социальным слоям, ведут себя по-разному. Нельзя забывать и об этике. Непонятно, как следует поступать роботу в пограничной ситуации? Представим, что беспилотный автомобиль должен выбрать, куда ему повернуть, направо или налево. Справа стоит пара пенсионеров, слева — молодая мать с коляской. Чья жизнь дороже в этой ситуации?

Человек в такой ситуации принимает интуитивное решение, основанное на его этических ценностях. Он может сознательно нарушить правило, например проехать мимо знака остановки. Робот же будет строго следовать заложенной программе.

Даже при проектировании такой простой операции, как подача кофе, приходится учитывать адаптивность, доверие и намерения.



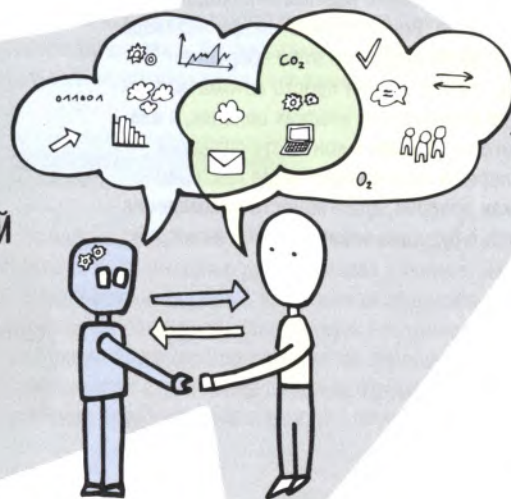
?

?

СИМБИОЗ ЧЕЛОВЕК-МАШИНА?!

СОТРУДНИЧЕСТВО ЛЮДЕЙ
И РОБОТОВ

КОМАНДЫ ЛЮДЕЙ
И РОБОТОВ



?

?

Как интегрировать в разработку цифровых решений роботов и другие автономные объекты?

Петер пока учитывает только людей. Он ищет решения, улучшающие качество обслуживания или автоматизирующие процессы. Это можно назвать переходом к цифровым решениям 1.0. Все усложняется при переходе к более высоким уровням. Ведь при этом возрастает автономность роботов. Это уже не просто автоматизация отдельных функций или технологических цепочек, а взаимодействие роботов с людьми в контексте ситуации. На этом этапе на первый план выйдут такие критерии проектирования, как доверие, адаптивность и намерение. Все это потребуется в будущих взаимодействиях людей с машинами.



У Петера новый проект. Для его решения он завязал контакты с преподавателями одного швейцарского университета. Нужно научиться регистрировать дроны и определять их местоположение. Существующие на сегодня дроны нельзя назвать автономными. Но в будущем они смогут летать сами по себе. Они будут заниматься наблюдением, ремонтом и доставкой, оказывать различные услуги или просто использоваться в контексте различных приложений.

Проектная задача:

Спроектировать процесс регистрации и отслеживания дронов (> 30 кг / <30 кг) / (> 66 фунтов / <66 фунтов) на центральной платформе

Нужно быстро найти техническое решение. Опросы экспертов по наблюдению за полетами подтверждают необходимость таких решений. Например, во французском аэропорту произошел случай, когда садящийся лайнер в последнюю минуту уклонился от столкновения с дроном.

Студенты берут интервью у прохожих. Быстро выясняется, что в целом население не в восторге от беспилотников. Перед командой возникает гораздо более серьезная проблема, чем поиск технического решения. Это проблема взаимоотношений между человеком и машиной. В Швейцарии нельзя не обращать внимания на нормы и стандарты, такие как защита от посягательств на личную свободу со стороны правительства или других субъектов. Поэтому проектную задачу переформулируют.

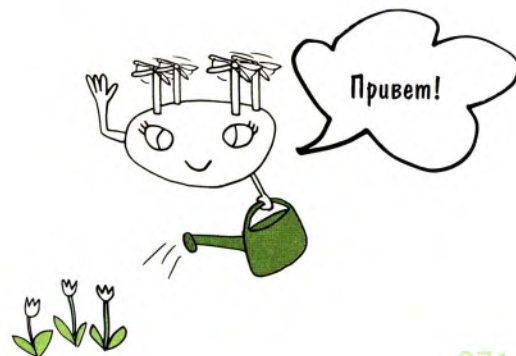
Новая проектная задача:

Спроектировать процесс взаимодействия между человеком и беспилотником

Новая формулировка заставляет подойти к решению с другой стороны. Технические аспекты отходят на задний план, а в фокусе оказывается такой важный критерий проектирования, как отношения человека с машиной. Расширенные критерии становятся основой для решения, позволяющего каждому идентифицировать беспилотные летательные аппараты, и в то же время получить дополнительные возможности за счет взаимодействия.

«Я тебя знаю, и ты выглядишь дружелюбно»

Предложенный прототип состоит из приложения, подключенного к Сети с доступом в облако, в котором содержится потоковая информация о дронах. Через данные о местоположении приложение Dronal Radar App обнаруживает дрон. Ключевая особенность состоит в том, что аппарат, информацию о котором запрашивают, приветствует проходящего мимо человека «дружеским кивком». Эта функция была хорошо воспринята опрошенными и показала, что человекоподобное поведение снижает страх перед дронами. Другие прототипы также продемонстрировали, что установление дружественного контакта улучшает отношение.



Участвуя в проекте, связанном с дронами, Петер задумался о других способах взаимодействия людей и роботов. Какие варианты возможны? Какие чувства могут выражать роботы?



Социальные роботы

Здравоохранение



Сад

Домашние животные

Обучение
Роботы-игрушки

Медицина

Наблюдение



Игра



Роботизированные руки

Красота



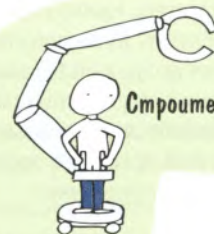
Исследования

Уборка помещений

Кейтеринг



Строительство



Сервисные роботы

Розничная торговля

Мастерская по ремонту автомобилей

Производство

Служба доставки



Коботы (коллаборативные роботы)



Беспилотные автомобили



Дроны



Сельское хозяйство

Транспорт

Уборка

Прачечное обслуживание



Закупки

Роботы-помощники

Сопровождение

Приготовление пищи

Спорт



Свет

Запах

Звук

Прикосновение

Температура

Отпечаток пальца

Равновесие

Положение

Ускорение

Давление воздуха



Робот шеф-повар



Работают все чувства! :-)



СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Персоны-люди и персоны-роботы

Из наличия автономных автомобилей и дронов можно сделать вывод, что в будущем нас ожидает сосуществование людей и машин. И потребуются учитывать нюансы их взаимодействия. Поэтому имеет смысл наряду с персонами-людьми создавать персон-роботов.

Необходимость персоны-робота возникла на базе шаблона команды роботы — люди (Леврик и Лейфер), который построен вокруг взаимодействия этих двух сущностей. Во-первых, они обмениваются информацией. Это относительно простой обмен, так как некоторые действия являются всего лишь ответом на другое действие.

Все усложняется, когда во взаимодействия включаются эмоции. Их следует интегрировать и поместить в правильный контекст. Для обмена знаниями нужна система обучения. Только сложная комбинация этих компонентов позволит правильно оценивать намерения и оправдывать ожидания. Еще сложнее моделируются отношения людей и роботов, если учитывать цели команды, в которую они входят.

ШАБЛОН КОМАНДЫ РОБОТЫ-ЛЮДИ



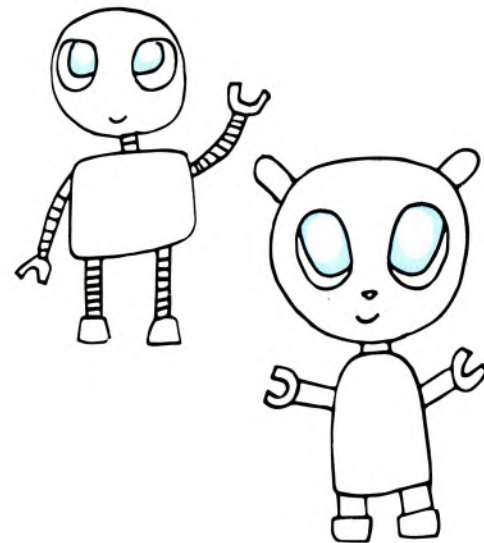


СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Проектирование доверия

Создавать и развивать доверие можно по-разному. Проще всего придать роботу сходство с человеком. В будущем могут появиться машины, вызывающие у собеседника чувство надежности и безопасности. Именно по такому принципу в рамках проектов Human Centered Robotics Group была создана голова робота, напоминающая девушку из японских комиксов. Создание с детскими чертами производит впечатление невинности. Его пропорции напоминают маленького ребенка или детеныша животного. Робот вызывает доверие и тем, что узнает собеседника. Он устанавливает зрительный контакт, показывая свое внимание к происходящему. При этом манера общения робота и его внешний вид зависят от культурного контекста. В Азии предпочитают человекоподобных роботов, в то время как в Европе лучше воспринимаются механизмы. Первый американский робот выглядел как большой оловянный человек. В Японии же он принял вид толстого смеющегося Будды.

Чем больше роботы начинают напоминать людей, тем шире их можно будет использовать. Они будут помогать ухаживать за стариками и строить дома. Доверие к роботу возникает, когда он ведет себя как человек. Люди при этом чувствуют себя в безопасности. В нестандартных ситуациях роботы должны прерывать свою деятельность, чтобы не причинить вреда людям. Только в этом случае можно говорить о команде людей и роботов. Обе стороны при этом учатся, устанавливают доверительные отношения и работают над устранением разногласий. Все усложняется при попытках рассмотреть тему взаимодействия людей с роботами с учетом разных социальных систем или когда речь заходит об облачной робототехнике. В последнем случае уже не будет интерфейсов с большими детскими глазами. Это просто автономные помощники, которые направляют и дают рекомендации, на базе которых люди могут принять решение.

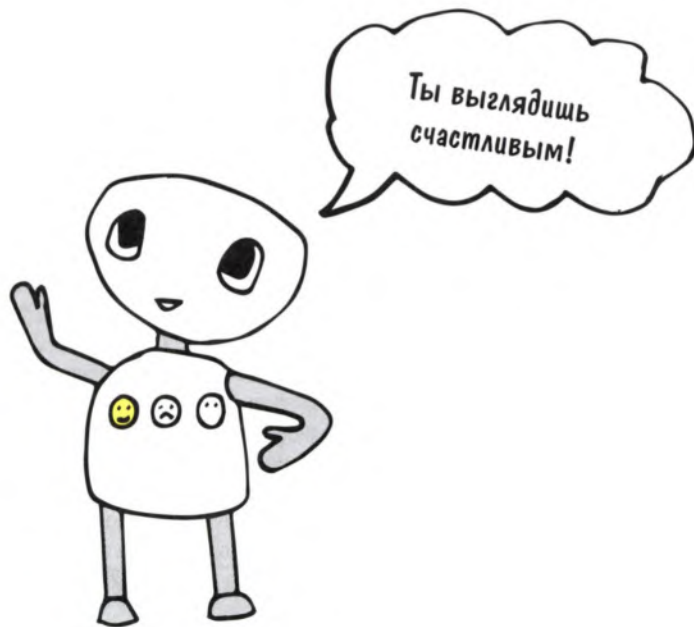




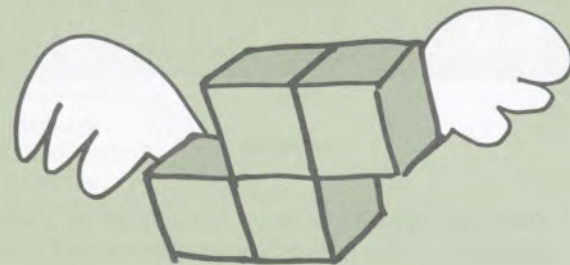
СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Проектирование эмпатии у роботов

Эмоции важны так же, как и доверие. Люди ждут от роботов умения распознавать эмоции и действовать соответствующим образом. Человек — существо эмоциональное, и эмоции влияют на его поведение. Например, от них зависит наш стиль вождения. Мы жмем на газ, чтобы успеть на встречу. Расслаблены в первый день отпуска. Ведем себя агрессивно, потому что у нас был плохой день. Как все это будет учитывать беспилотник? Робот должен адаптировать свое поведение, начать двигаться быстрее (более агрессивно) или медленнее (более осторожно). Он должен регулировать маршрут в зависимости от того, хотим мы наслаждаться пейзажем или как можно быстрее добраться до места. Возможно, в будущем смогут реализовать подобный функционал путем передачи таких сведений, как, к примеру, наша ДНК, в распределенные системы. Или специальные датчики будут передавать нужную информацию в реальном времени, что поможет роботу легко и быстро принять правильное решение в эмоционально насыщенной ситуации. В будущем на первый план выйдут такие вещи, как умение распознавать эмоции и адаптироваться к ситуации. Последним достижением в этой области стала разработка японской компании Softbank — робот Перрег, который может интерпретировать эмоции.



КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ: критерии для цифрового мира



- В будущем вашим клиентом может стать робот.
- Проектируйте взаимодействия для совместной жизни роботов и людей.
- Максимальная эффективность людей и роботов достигается в режиме сотрудничества.
- Рассматривайте все области взаимодействия людей с роботами. Это обмен информацией, знаниями и эмоциями.
- Помните, что доверие возникает, когда робот ведет себя в соответствии с нашими ожиданиями.
- Используйте персон-роботов для визуализации взаимодействий человек — робот.
- При разработке стратегий берите в расчет, что роботы действуют в соответствии с заложенной в них программой и не могут учитывать этические критерии.
- Помните о том, что критерии проектирования меняются со временем.

3.6. Как начать цифровое преобразование

Сейчас все говорят о переходе к цифровым решениям, и первым шагом в этом направлении является дизайн-мышление, ко-дизайн и сотрудничество междисциплинарных команд. Марк уже давно использует все это. Гибкие и итеративные подходы — неотъемлемая часть корпоративной культуры его компании. Мы уже рассказывали об инструментах и методах, которыми могут пользоваться даже традиционные компании. Мы показали, как:

- с помощью стратегического предвидения определить новые пути развития;
- разработать новые бизнес-модели;
- обнаружить новые потоки ценности, рассматривая бизнес-экосистемы;
- осуществлять гибкое сотрудничество в организации нового типа.

Существует и другие варианты развития событий, зависящие от конкретной отрасли. Процесс перехода начинается со сбора и анализа информации и развивается в зависимости от нашей готовности к децентрализации и интеллектуальной обработке данных в открытых системах.

Начало перехода к цифровым решениям

Для компаний, ориентированных на продукт, первым шагом к цифровому преобразованию часто становится воркшоп по дизайн-мышлению. Лидеры цифровых технологий имеют четкое видение, владеют техническими средствами, мыслят по-новому и реализуют стратегию, прибегая к командам команд.

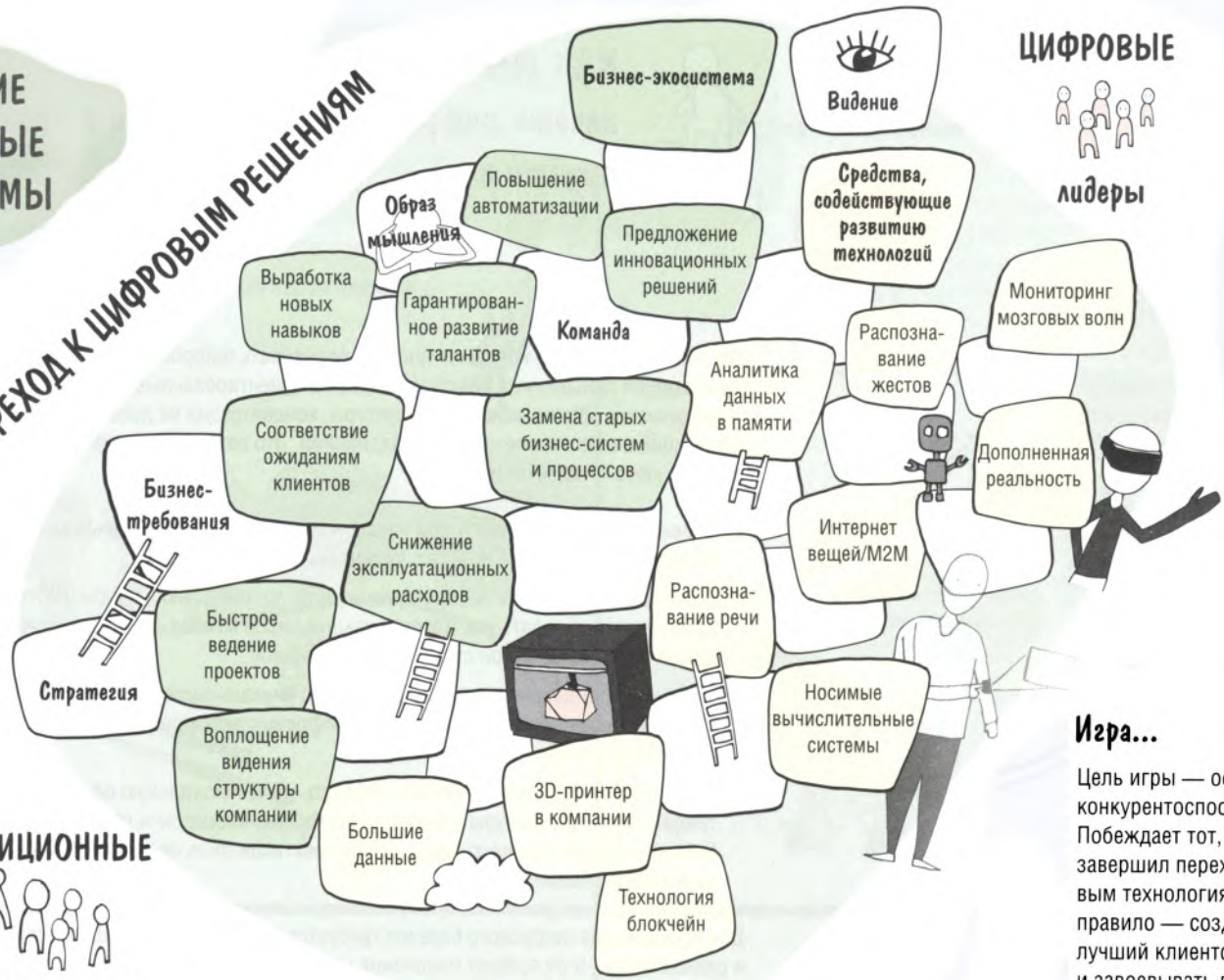
Для самоорганизации команд требуется четкое видение, которое может послужить основой цифровой стратегии. Все участники должны знать направление развития.

Именно новый образ мышления позволяет перейти от применявшегося ранее дедуктивного мышления к дизайн-мышлению. Позиция каждого человека должна совпадать с позицией всей команды. Для достижения выдающихся результатов в междисциплинарных командах обязательно нужна положительная энергия.

Каждая компания должна определить все то, что способствует развитию технологий и что станет частью ценностного предложения. Лучше всего, когда этими технологиями владеет сама компания или ее партнеры по бизнес-экосистеме. Кроме этого, возможно сотрудничество с университетами. Нужны талантливые люди, умеющие работать с цифровыми технологиями. Поэтому в междисциплинарных командах наряду с профессиональной компетентностью нужно развивать знание методологии и навыки сотрудничества.

ТЕКУЩИЕ ЦИФРОВЫЕ ПАРАДИГМЫ

ПЕРЕХОД К ЦИФРОВЫМ РЕШЕНИЯМ



ЦИФРОВЫЕ



лидеры

Игра...



Цель игры — оставаться конкурентоспособным. Побеждает тот, кто успешно завершил переход к цифровым технологиям. Главное правило — создавать самый лучший клиентский опыт и завоевывать лояльность клиентов.

ТРАДИЦИОННЫЕ



конкуренты



КАК МЫ МОЖЕМ...

начать цифровое преобразование и поэтапно пройти его?

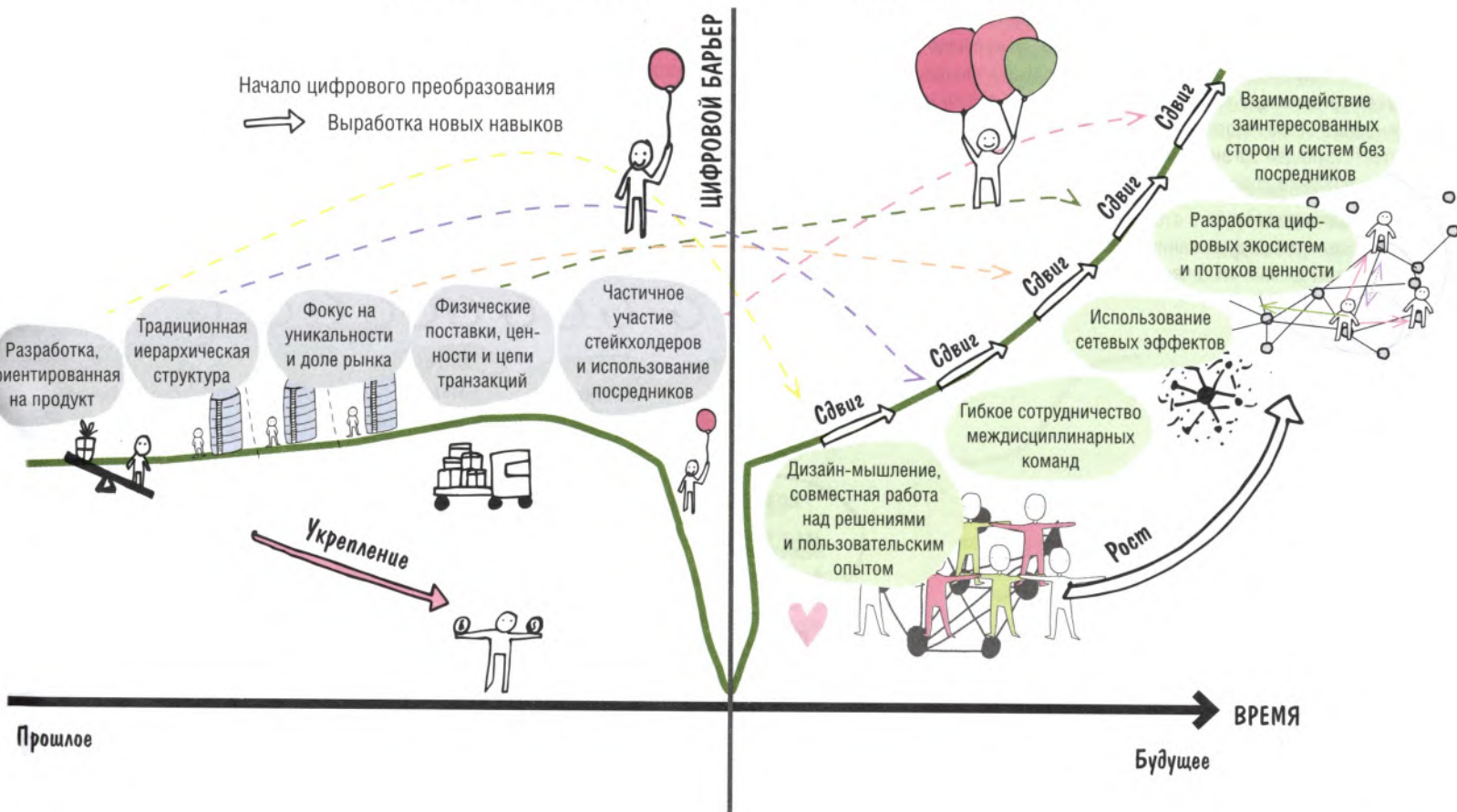
Как уже упоминалось, компании должны преодолеть цифровой барьер. Допущения, из которых мы исходили раньше, уже неактуальны, как и ориентированные на продукт традиционные иерархические организационные структуры, концентрация на доле рынка и физических сетях транзакций с многочисленными посредниками. Это означает трансформацию всей организации. Вот как это может выглядеть:

1. Переход к новому формату при помощи дизайн-мышления. Новые решения и клиентский опыт разрабатываются вместе с клиентами (ко-дизайн).
2. Новый подход к работе распространяется на организацию в целом. Гибкое взаимодействие начинает практиковать как можно большее число команд. Формируются команды команд, которые меняют изнутри структуру организации.
3. Если вместо отдельных продуктов и услуг с уникальными характеристиками использовать сетевые эффекты и интегрированные цифровые экосистемы, появится возможность лучше масштабироваться.
4. Такой способ мышления поможет передать интеллектуальную обработку данных в децентрализованные структуры и реализовать бизнес-процессы и транзакции без посредников. Гибкий подход к решению задач начнет практиковаться не только в отдельных командах, но и в организации в целом.

Для преодоления цифрового барьера требуется мужество. Мир цифрового бизнеса сложен и разнообразен, и он требует мышления нового типа.

Традиционная компания

Цифровая компания



Хорошо все обдумайте и начинайте преобразования с позитивным настроем

Мы то и дело наблюдали, как переход к цифровым технологиям осуществлялся по той же схеме, что и все остальные: обдумывание, планирование и внедрение сверху вниз. Процесс определяется руководителями, потому что возникает потребность в таком переходе. К сожалению, все подобные попытки оканчивались неудачей. Преобразования следует выполнять при помощи дизайн-мышления, привлекая к ним всех сотрудников и распространяя во всей организации сразу. Требуется система, с которой всем предстоит работать. Опыт показывает, что людям нужно дать возможность самостоятельно пройти через процесс размышлений и сформировать общее понимание, соответствующее организации и ее сотрудникам. Когда мы рассматривали цикл проверки и внедрения, то упоминали, насколько для успешной разработки желаемой бизнес-экосистемы важны отношение и мотивация людей.

Начинать всегда следует с отбрасывания уже имеющихся допущений и наблюдения за происходящим. Первая фаза посвящена обдумыванию, а все последующие шаги происходят в соответствии с хорошо известными вам принципами дизайн-мышления.



Трансформация опирается на многих, а не на избранных :-)

Технологии как возможность для перемен

Технологии время от времени становятся причиной глобальных потрясений. Цифровые технологии уже изменили мир, и со временем скорость этих изменений будет только нарастать. Блокчейн уже вполне может предвещать новую революцию. На рынке появляются новые участники и новые потоки ценностей. И это означает, что в долгосрочной перспективе отрасли, сохраняющие старые модели работы, будут вытесняться с рынков.

Что это означает для традиционных конкурентов?

Выжить в новом мире смогут только те, чьи навыки и образ мышления позволяют активно участвовать в экосистемах. В большинстве компаний переход к цифровым технологиям до сих пор вызывается ситуационными инициативами, возникающими из-за автоматизации процессов. Как мы уже упоминали, для перехода на следующий уровень большая часть компании должна принимать участие в изучении новых возможностей.

В отдельных случаях создаваемые товары и услуги уже оснащены цифровой функциональностью (например, датчиками). По мере распространения дизайн-мышления все большее внимание будет уделяться потребностям клиентов. Именно цифровые решения с высоким уровнем концентрации на пользователях позволят стать полноправным участником нового рынка. Чтобы занять свое место в цифровой экосистеме, нужна открытость, в том числе готовность к интенсивному сотрудничеству с партнерами, направленная на поиск инновационных цифровых предложений. Опыт показывает, что переход компаний к цифровым технологиям происходит по S-образной кривой, причем график роста производительности имеет такую же форму. И для перехода на следующий уровень требуются объединенные усилия и позитивный настрой.

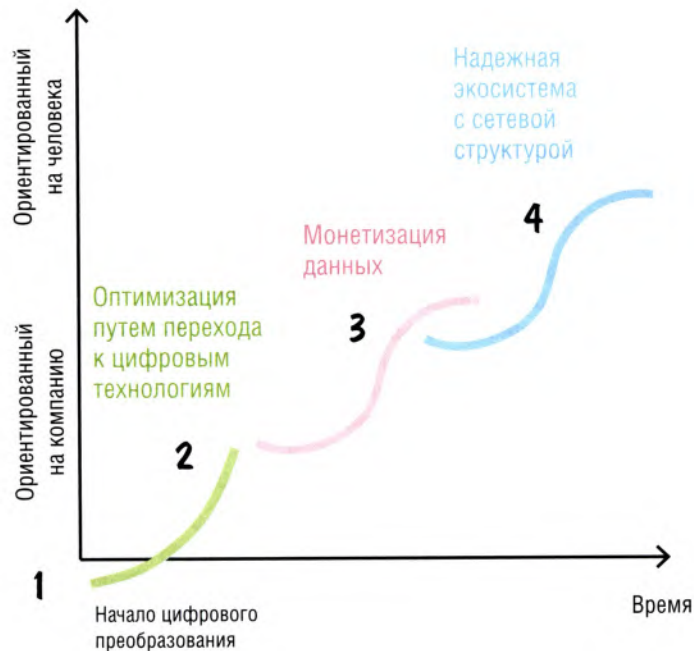


Процесс цифрового преобразования

Почему важно знать уровень зрелости остальных участников бизнес-экосистемы

Марк рассматривает участников своей будущей бизнес-экосистемы с описанной точки зрения. Он проанализировал S-кривую процесса преобразования для медицинских страховых компаний и понял, в какой момент сможет добавить в существующую схему выгодный поток ценности. На примере одной страховой компании Марк пронаблюдал следующие фазы:

- 1-я фаза:** оптимизация процессов и снижение затрат при помощи цифрового перехода (например, автоматизации);
- 2-я фаза:** активное проникновение многомерных цифровых каналов и цифровых процессов; оцифровка цепочек процессов;
- 3-я фаза:** предлагаются цифровые продукты и услуги по предоставлению данных; генерируемые при этом данные приносят денежную выгоду;
- 4-я фаза:** создается надежная экосистема с сетевой структурой для предоставления комплексных решений, обеспечивающих масштабирование.



Структура Воркшопа по переходу к цифровым технологиям

Как уже упоминалось, толчком к началу цифрового перехода может послужить воркшоп по дизайн-мышлению. Внедряя этот стиль мышления можно разными способами. По нашему опыту, хорошо действуют конкретные вопросы. Можно начать и со стратегического прогнозирования или проектирования бизнес-экосистемы. Самыми важными факторами являются отрасль, в которой работает компания, и шаги, которые уже

были предприняты для преодоления цифрового барьера. Вот пример, с которым столкнулся Петер.

Своей целью Петер ставил изучение потенциала различных компаний в отношении блокчейна. Для этого он провел двухдневный воркшоп, проясняющий положение его партнеров по отрасли. Обсуждались существующие возможности и варианты бизнеса. Воркшоп предназначался для руководителей и менеджеров по технологиям и инновациям. Были приглашены представители партнерских экосистем для совместной работы над поиском решения. Петер скомбинировал дизайн-мышление и проектирование бизнес-экосистемы. В итоге был выбран способ тестирования разработанного решения в условиях рынка.

Воркшоп, 1-й день

1. Понимание и PoV

- Что такое блокчейн?
- Что такое интерактивные контракты?
- Приватный и публичный блокчейн
- Суть блокчейна
- Тенденции в блокчейне
- Участники бизнес-экосистемы и их потребности
- Определение фокуса

2. Поиск идей

- Визуализация экосистемы и потоков ценности
- Мозговой штурм для поиска идей на базе блокчейна
- Кластеризация идей по их востребованности в отрасли

Воркшоп, 2-й день

3. Создание прототипа

- Разработка трех вариантов использования
- Визуализация конкретной экосистемы с соответствующей бизнес-моделью
- Создание виртуального прототипа

4. Тестирование и решение

- Первое тестирование в бизнес-экосистеме с привлечением пользователей
- Расстановка приоритетов и оценка
- Подготовка ценностного предложения и истории
- Определение следующих шагов

Реализация

РЕАЛИЗАЦИЯ





КАК МЫ МОЖЕМ...

действовать, если наш бизнес еще не начал переход к цифровым технологиям?

Во всех отраслях цифровая экономика сталкивается с одинаковыми проблемами. Приходится иметь дело с неопределенностью, многомерностью бизнес-моделей, необходимостью участия в бизнес-экосистемах и масштабированием. Возможности определения будущей стратегии мы уже освещали. Но остается вопрос: какую стратегию можно применить в краткосрочной перспективе, если компания еще не преодолела цифровой барьер?

Первая проблема связана с неопределенностью. Кажется, что сейчас неопределенность присутствует во всех отраслях. Но именно борьба с неопределенностью является ключевым элементом дизайн-мышления, которое поможет нам справиться с этой проблемой.

Вторая проблема связана с многомерными бизнес-моделями, которые обслуживают несколько клиентских сегментов с различными предложениями ценности. Именно по такой бизнес-модели работает Google. Клиент «платит», оставляя в Сети следы в виде разнообразных данных о своих транзакциях и взаимодействиях. Возможны и другие бизнес-модели. Например, условно бесплатные, в которых платят только за некоторые дополнительные предложения. Это достаточно сложный вариант получения доходов, недоступный для большинства традиционных компаний. В большинстве случаев для него требуются IT-платформы, интерфейсы программирования, аналитика данных и бизнес-экосистемы с партнерами для целевой реализации.

Третья проблема, а именно проектирование экосистем, рассматривалась в разделе 3.3.

Четвертая проблема сводится к масштабированию моделей и обеспечению устойчивого роста. Цифровые бизнес-модели часто не ограничиваются национальными границами. Из-за более коротких циклов требуется более быстрый рост и более широкий базис. Также должны расти инфраструктура, структуры и процессы.



Для решения этих проблем многие компании используют разные стратегии. Но более целесообразно не просто реагировать на происходящее, а занять активную позицию.

(1) Стратегия блокировки

Любой ценой мы пытаемся предотвратить или замедлить дестабилизацию, например подавая патентные заявки или объявляя о нарушении авторских прав, устанавливая юридические или любые другие нормативные барьеры.

(2) Стратегия выдаивания рынка

Извлекаем максимально возможную выгоду из всех источников дохода до их окончательного разрушения (то есть выдаиваем все, что можно).

(3) Стратегия инвестирования

Активно инвестируем в угрозу. Это инвестиции в «дестабилизирующие» технологии, навыки, цифровые процессы, а возможно, и покупка соответствующих компаний.

(4) Стратегия каннибализации

Запускаем новый продукт или сервис, конкурирующий с действующей бизнес-моделью, чтобы подготовить почву для нового бизнеса, получить информацию о размере рынка, бренде, доступу к капиталу и отношениям.

(5) Стратегия занятия ниши

Концентрируемся на выгодном нишевом сегменте, в котором с меньшей вероятностью может произойти дестабилизация (например, турагентство, организующее деловые поездки или составляющее сложные маршруты; продавцы и издатели академической литературы).

(6) Переопределение основной стратегии

Строим с нуля новую бизнес-модель, возможно, в соседнем секторе, если это дает возможность оптимальным образом использовать существующие знания и навыки (например, консультирование в IBM, производство косметики в Fujifilm).

(7) Стратегия выхода

Выходим из бизнеса и возвращаем инвесторам капитал. В идеале это делается путем продажи компании, если она еще представляет хоть какую-то ценность (например, продажа социальной сети MySpace медиакорпорации News Corp).

(8) Стратегия построения с нуля

Начинаем с нуля строить новую компанию в тандеме со старой, предоставляя необходимые навыки, инфраструктуру и процессы для перехода к цифровым технологиям. Полностью используем резервы старого бизнеса для построения нового предприятия, на которое мы переключаемся на фазе успешно начавшегося масштабирования.

Факторы успеха для преобразования бизнес-моделей

Переопределять существующую стратегию можно на разных уровнях. Например, подробно рассмотреть предложение ценности и оптимизировать его. При этом нужно следить за бизнес-экосистемой в целом и за сетью партнеров, так как переход к цифровым технологиям содействует появлению новых бизнес-моделей. Внимание следует уделять инновациям в более низких сегментах рынка. (Jugaad, или бережливые инновации). Движущие силы определяются по сигналам из соответствующей отрасли (интернет вещей и Индустрия 4.0), по тенденциям в бизнес-моделях (совместная экономика) или по технологическим революциям (блокчейн). Не следует забывать и про то, как должны меняться сотрудники. Им потребуются новые навыки, а значит, и способы их приобретения.



Какие факторы обязательно нужно учесть?

При проектировании новой цифровой модели наряду с потребностями пользователей следует учитывать четыре ключевых элемента: операционную модель, внедренные и работающие технологии, собственно цифровую бизнес-модель и приобретающее в последнее время все большее значение экосистемы.

Участникам экосистемы можно передать на аутсорсинг ряд функций и получить выгоду от расширенного клиентского доступа. Возможно, вы уже установили партнерские отношения и можете протестировать MVE (минимально жизнеспособную экосистему). Кроме того, могут появиться дополнительные преимущества за счет объединения платформ и цифровых услуг (например, комбинированное предложение в централизованной точке взаимодействия с клиентами). При определении модели важно помнить о картине в целом, даже в момент ее тестирования с минимальным функционалом (MVP и MVE).





СОВЕТ ЭКСПЕРТА

«Четырех побед» недостаточно

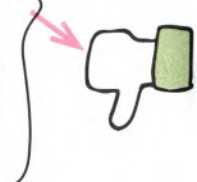
Мы много говорили о необходимости тренировок и, возможно, рано или поздно сможем «пересечь Альпы» благодаря нашей клиентоориентированности, нужным навыкам, мотивированным сотрудникам и хорошему плану внедрения. Амбициозные компании, которые хотят быть в числе первых на супервеломарафоне, должны исходить из принципа «Восемь побед». Для марафона недостаточно бесцельных действий по приведению себя в нужную физическую форму. Требуется идеальное совпадение материала, готовности, видения, вплоть до способности интегрировать новые технологии из расширенной экосистемы. Нужно проанализировать физическую форму отдельных участников и решить, что нам больше по душе — неторопливая велопробулка или соревнование с лучшими из лучших. В 2015 году Дэвид Хаасе оптимизировал процесс участия в супермарафоне при помощи сенсоров, датчиков погоды, искусственного интеллекта и больших данных. Это помогло адаптировать резервы производительности Дэвида к окружающим условиям и оптимизировать принимаемые решения.

Интернет Дэвида





Видение	Культура, ориентированная на человека	Лидерство	Команды команд	Нужные таланты	Положительная энергия	Экосистема	План реализации →	Ура!
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	→	Успешное преобразование
✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	→	Неразбериха
✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	→	Провал на рынке
✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	→	Нет смысла
✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	→	Нет гибкости
✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	→	Разочарование
✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	→	Сопротивление
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	→	Нет эффекта
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	→	Стагнация

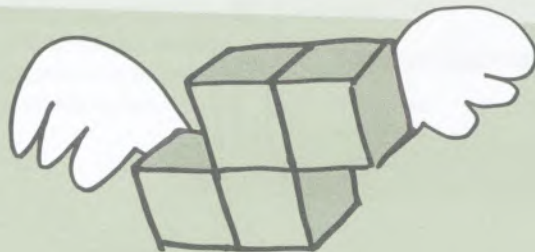


Восемь побед!



КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ: переход к цифровым решениям

- Начните цифровое преобразование с воркшопа по дизайн-мышлению.
- При разработке цифровых товаров и услуг учитывайте потребности клиентов.
- Смиритесь с потрясениями, которые несут новые технологии, — одновременно они открывают и новые рыночные возможности.
- Преодолевайте «цифровой барьер» путем выработки новых навыков (например, используя сетевые эффекты).
- В цифровых бизнес-моделях высшим пилотажем является создание экосистемы.
- Ищите стратегию в двух направлениях: или защищайте существующий бизнес, или извлекайте из него все возможное и разрабатывайте новые цифровые бизнес-модели.
- Цифровое преобразование как переход, выполняемый на уровне организации, требует гибкого сотрудничества междисциплинарных команд.
- Создавайте новое мышление и команды, которые могут решать поставленные задачи.



3.7. Как ИИ создает персонализированный опыт клиента

Разработка дифференцированного клиентского опыта стала неотъемлемой частью повседневной работы во многих компаниях. В ходе цифрового преобразования в компании Петера была создана прочная основа для «следующего уровня клиентского опыта». Сотрудники стали воспринимать происходящее в компании более целостно. Организована совместная работа отдела продаж, отдела работы с клиентами, отдела рекламы, производства, партнеров и посредников.

Основное внимание в компании Петера уделяется способам взаимодействия с клиентами. Важную роль при этом играют данные. Ведь при каждом взаимодействии, от посещения клиентом магазина до покупок, на сайте собирается множество данных. Так можно настроиться на каждого отдельного клиента. Многие компании используют многоканальную стратегию продвижения, и важно обеспечить персонализацию взаимодействия с клиентом на каждом канале. Для формирования устойчивых отношений с клиентами продумайте все моменты пути клиента.

**Мне нравится, что путь клиента
выглядит так просто!**

Простое и персональное взаимодействие!



Какие проблемы возникают при взаимодействии с цифровым клиентом?

Раньше жизненный цикл клиента был последовательным и ограничивался несколькими каналами — от осознания, получения информации, заказа на установку и оплаты до поддержки и прекращения контакта. Для продвижения применялось несколько каналов, причем существовал (и иногда даже признавался) разрыв между средствами информации и клиентским опытом на отдельных этапах. Сейчас применяется множество каналов информирования, которыми он может пользоваться. Цифровые технологии породили новые формы взаимодействия и дали возможность создавать целостный клиентский опыт. Это нужно учитывать при его разработке.

Одна из проблем состоит в как можно более раннем распознавании болей клиента. Именно поэтому в фирме Петера собирают все данные о взаимодействии с клиентами, стараются как можно полнее классифицировать клиента и использовать полученный результат.

Чем раньше будет выявлена причина обращения клиента, тем лучший опыт взаимодействия можно для него сформировать. Если клиент обращается со сложной проблемой, важно выбрать канал, наиболее подходящий для обработки его запроса, например видеосвязь или визит технического специалиста.

По мере оцифровки все новых бизнес-процессов растет число вопросов, с которыми клиент легко может справиться сам на сайте компании. Представительство компании давно перестало быть единственным местом контакта с клиентом, поэтому целесообразно привлекать к созданию стоимости внешних партнеров. В решении возникающих проблем может помочь обращение в соответствующее сообщество. Компания Swisscom привлекает к проектированию клиентского опыта как посетителей форума, так сообщество специалистов Swisscom Friends.

При разработке взаимодействия с клиентами во время цифрового жизненного цикла важно не только предоставить возможность смены каналов, но и спроектировать ее как часть опыта. В результате происходящее с клиентом не будет зависеть от того, каким каналом он пользуется. Это даст возможность переходить с канала на канал без потери информации и статуса, что позволит избавить клиента от необходимости повторно сообщать о своей проблеме. Индикатором может послужить оценка клиентом того, насколько легко было решить возникшую проблему. В идеале при итеративном проектировании клиентского опыта этот показатель следует учитывать на фазе тестирования с привлечением клиентов.

ТРАДИЦИОННЫЙ ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КЛИЕНТА



ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ЦИФРОВОГО КЛИЕНТА



Как с помощью технологического преобразования улучшить опыт эксплуатации?

На насыщенном рынке именно уникальный положительный клиентский опыт влияет на лояльность клиентов. Взаимодействие с компанией должно оставлять у пользователя исключительно позитивные воспоминания, способствуя формированию предпочтений бренда.

Новые технологии позволяют целенаправленно проектировать клиентский опыт. У современных компаний есть доступ к огромному количеству данных, описывающих детали взаимодействия с клиентами и прохождения различных процессов.

Анализ больших данных позволяет распознавать в массивах накопленной информации определенные шаблоны. Это не только дает более полное представление о природе взаимодействия между компанией и клиентом, но и содействует дальнейшему развитию клиентского опыта. Этот опыт становится все более персонализированным.

Достижения в области машинного обучения дали возможность рассмотреть аспекты опыта обслуживания, ранее недоступные из-за ограниченности человеческих возможностей. Задачи, ранее выполнявшиеся людьми (например, диалог с клиентом на сайте), теперь можно (частично) делегировать машинам, что открывает дорогу масштабированию новых видов услуг и их эффективному использованию.

Цифровые методы дизайн-мышления, о которых рассказывается в этой книге, помогают проектировать «опыт обслуживания следующего уровня».

Какие возможности дает искусственный интеллект?

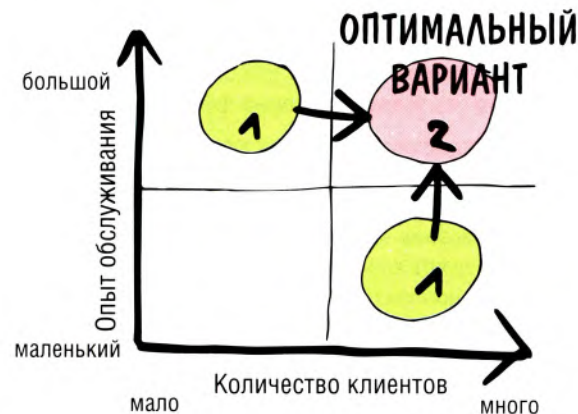
Искусственный интеллект (ИИ) дает доступ к оптимальному варианту взаимодействия с клиентами — уникальный и персонализированный опыт для множества клиентов. В прошлом особенный в каких-то отношениях опыт обслуживания предлагался только избранным. Из-за слишком высоких затрат обычным пользователям в этом отказывали. Им предлагалось ограниченное обслуживание, от которого не оставалось сохраняющегося длительное время или уникального впечатления. Благодаря ИИ опыт обслуживания можно сделать персонализированным и высококачественным для всех. А значит, ориентация на обслуживание открывает области, которые ранее были экономически нежизнеспособными. Оцифровка позволяет реализовать модели обслуживания, которые были слишком дорогими в исполнении людей. Компании, которые смогут воспользоваться преимуществами новой технологии, станут новыми лидерами в сфере обслуживания.



ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ



**СЛЕДУЮЩИЙ УРОВЕНЬ
ОПЫТ ОБСЛУЖИВАНИЯ**





Для каких взаимодействий с пользователями применим искусственный интеллект?

При решении задач искусственный интеллект пытается подражать человеку. Это означает возможность обучения на базе накопленных наблюдений и данных (например, о взаимодействиях). ИИ умеет распознавать неструктурированные данные, например текст, язык и изображения, другими словами, средства общения людей друг с другом. Кроме того, так как ИИ учитывает результаты ранее принятых решений при принятии новых решений, его потенциал со временем растет. Он не только может действовать быстрее и точнее, чем человек, но и может принимать во внимание большее количество контекстной информации. Соответственно, при проектировании взаимодействия с клиентами действия, выполняемые по определенным шаблонам, можно передать машинам. Людям остаются только специализированные, нерядовые и требующие эмоциональной вовлеченности задачи.

Пример простого вопроса

Каковы нормы провоза багажа?

безопасность 99 %
Выбирается из готового списка вопросов

Можно провозить до 23 кг

Пример более сложного вопроса

У меня превышение 0,5 кг. Смогу ли я улететь?

безопасность 74 %
Ответ рекомендуется оператором

Как постоянному клиенту мы разрешаем вам бесплатно провезти до 1 кг дополнительно. Счастливого полета!

Как может выглядеть диалог клиента с искусственным интеллектом?

Начинать работу с ИИ лучше всего в области, для которой доступно большое количество распознаваемых данных о взаимодействиях. Именно тут проще всего можно будет создать приложения, распознающие рутинные действия средствами искусственного интеллекта и передающие инициативу человеку-оператору. Это с самого начала позволит воспользоваться всеми преимуществами этого подхода.

Получив начальный опыт, вы сможете не только лучше оценить эффективность предложенного варианта использования ИИ, но и найти дополнительные области его применения. Начать можно, например, с ответов на электронные сообщения клиентов, так как этот способ взаимодействия имеет хороший потенциал для повышения эффективности. Кроме того, у вас всегда под рукой обширная база данных.



Пример традиционного взаимодействия

- Отсутствие ответа
- Долгое время ожидания
- Повторяющиеся взаимодействия



Пример поддержки с применением когнитивных вычислений

- Автоматизированный и корректный ответ
- Ускоренная обработка
- Взаимодействие, адаптированное к потребностям клиентов





СОВЕТ ЭКСПЕРТА Социальный CRM

Социальный CRM (SCRM) расширяет процесс управления взаимоотношениями с клиентами, используя данные о взаимодействиях в социальных сетях. В наш CRM интегрируются клиентские данные, полученные третьими лицами. Это позволяет лучше понять потенциального клиента и его интересы. Сбор данных через социальные сети позволяет оптимизировать предоставляемые услуги, так как появляется больше информации о потребностях клиентов. Разумеется, важна готовность потенциальных клиентов делиться своими данными. Она зависит от того, какую ценность он видит в обмене информацией с компанией. Важен именно честный, с точки зрения клиента, обмен.

Например, систематически собирая данные из открытой учетной записи Facebook, мы узнаем, какие темы пользователь обсуждает в социальных сетях. Этой информацией можно воспользоваться как триггером, приблизившись к пользователю с помощью соответствующего предложения.

Альтернативным источником информации могут стать так называемые поставщики данных. Они продают заинтересованным компаниям такие сведения, как место жительства, привычные схемы покупок и путешествий, количество детей и домашних животных, размер одежды и т. п. Эта информация позволяет разработать еще более подходящие пользователю предложения. Допустимость приобретения и использования таких данных зависит от этических принципов каждой отдельной компании.

Переход от CRM к SCRM

CRM		СОЦИАЛЬНЫЙ CRM
Выделенные отделам	Кто?	Все
Процесс определяет компания	Что?	Процесс определяет клиент
Часы работы	Когда?	Время определяет клиент
Определенные каналы	Где?	Динамические каналы, ориентированные на клиента
Транзакция	Почему?	Взаимодействие
Изнутри наружу	Как?	Снаружи внутрь



СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Менеджер по маркетингу как чемпион по дигитализации

Технологические трансформации ставят перед менеджерами по маркетингу новые задачи. Для достижения успеха нужно как ориентироваться в первую очередь на клиента, так и уметь пользоваться соответствующими технологиями. Благодаря ИИ уже можно в реальном времени анализировать большие данные, распознавая имеющиеся шаблоны и выполняя прогнозирование. Этим нужно пользоваться, чтобы лучше понять своих клиентов и предвидеть их потребности. Управление клиентским опытом должно выполняться на основе данных, чтобы взаимодействие стало более адресным и клиенту смогли сделать действительно выгодное предложение. Например, сведения о периодах жизни клиентов помогают создать идеальные условия для совершения покупки или для более эффективного использования продукта. Это даст менеджеру по маркетингу возможность стать в компании новатором вместе с менеджерами по исследованиям и разработке. Во многих компаниях появляется дополнительная должность менеджера по инновациям. Он отвечает за ускорение интеграции технологий и платформ.

Менеджер по маркетингу должен задавать себе следующие вопросы:

- В каком периоде жизни сейчас находится потенциальный клиент?
- Что делает клиент, когда он это делает и где?
- Что ему нужно в этот момент?
- Как мы можем приблизиться к клиенту?
- Доступ к каким данным у нас есть?

Ответы на эти вопросы помогут менеджеру по маркетингу предоставить клиенту уникальный опыт взаимодействия с компанией.



Новая роль менеджера по маркетингу



Применяет гибридные модели

Принимает решение на основе имеющихся данных

Предлагает цифровые решения, увеличивающие лояльность клиентов

Знает, что конкуренция выше со стороны компаний за пределами его отрасли

Концентрируется на клиентах

Сотрудничает с партнерами, чтобы предложить клиентам многомерный опыт

Планирует нанять больше сотрудников, владеющих цифровыми технологиями



СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Менеджер по инновациям как сторонний наблюдатель

Теперь посмотрим, как постепенно меняется роль менеджера по инновациям. Она все больше начинает определяться требованиями рынка, меняющимися бизнес-моделями и необходимостью разбираться в информационных технологиях. Кроме того, перед менеджером по инновациям стоят задачи по внедрению в организации нового мышления, учитывающего фундаментальные изменения рыночных и деловых механизмов, и поддержке адаптации и приобретения нужных навыков. Именно он отвечает за связь между внутренними инновационными системами и внешним миром, то есть за партнерские отношения с различными стартапами, программами ускорения и университетами. В идеале у менеджера по инновациям уже должна быть в компании собственная сеть, созданная за годы работы на других должностях, и свобода действий по отношению к внешней системе. По сути, он играет роль стороннего наблюдателя. Он стремится к инновациям во всем, что касается бизнес-моделей, и имеет целостное представление о новых технологиях и потребностях рынка.

Менеджер по инновациям должен искать ответы на следующие вопросы:

- Какие технологии помогут нам воспользоваться новыми возможностями рынка?
- Какие бизнес-модели эффективнее всего в нашей отрасли?
- Какие стартапы и стратегические альянсы принесут нам дополнительные преимущества?
- Как увеличить гибкость внедрения ведущих к росту инициатив?
- Как направленные на инновацию усилия влияют на будущие сценарии?
- Какой образ мышления для нас оптимален и как его внедрить на уровне организации в целом?

Новая роль менеджера по инновациям





СОВЕТ ЭКСПЕРТА

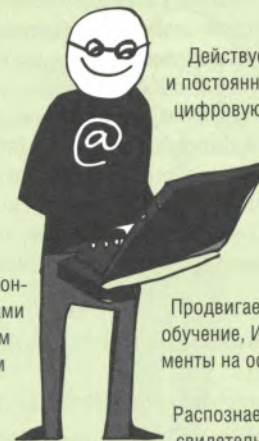
Digital-менеджер как движущая сила цифровых преобразований

Digital-менеджер занимается темами, имеющими высший приоритет с точки зрения разработки цифрового предложения. Обычно именно он отвечает за связь между отделом маркетинга, производством, IT-отделом, отделом инноваций и CEO. Ведь именно глава компании может сделать цифровое преобразование ключевым аспектом корпоративной стратегии. А digital-менеджер должен обеспечить навыки, платформы и технологические компоненты, которые требуются для «бесшовного опыта» и реализации цифровых инициатив. В связи с ростом автоматизации во многих отраслях в сфере маркетинга все большую роль начнет играть ИИ, что приведет к изменению обязанностей менеджера по маркетингу. При этом digital-менеджеры все чаще начали брать на себя взаимодействие с клиентами и задачи по переходу на цифровой опыт. Они становятся архитекторами цифровых экосистем, внутри которых переопределяют потоки ценности и преобразуют бизнес-модели.



Новая роль digital-менеджера

Внедряет цифровую стратегию



Действует быстро и постоянно обновляет цифровую стратегию

Связан со сторонними экспертами по цифровым технологиям

Продвигает машинное обучение, ИИ и эксперименты на основе данных

Проектирует бизнес-экосистемы и выходит за рамки, традиционно принятые в отрасли

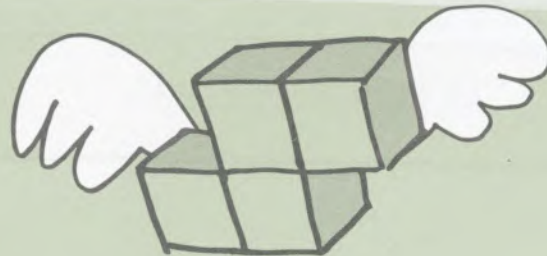
Распознает сигналы, свидетельствующие о появлении новых технологий

Преобразует потребности клиентов в цифровой клиентский опыт

КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ:

клиентский опыт нового уровня

- Используйте данные, полученные от сторонних лиц, для лучшего взаимодействия с клиентом.
- Продумывайте цепочки обслуживания клиентов, чтобы обеспечить самый лучший опыт на каждом канале.
- Особое внимание уделяйте переходу между каналами и старайтесь сделать его максимально простым для клиента.
- Используйте ИИ для реализации опыта обслуживания следующего уровня.
- Создайте доступный, персонализированный, высококачественный сервис для разных клиентов.
- При выполнении специализированных, нешаблонных и требующих эмоциональной вовлеченности задач полагайтесь исключительно на взаимодействие с клиентами.
- Используйте социальный CRM для сбора данных о клиентах в соцсетях, чтобы оптимизировать каналы обслуживания в соответствии с потребностями клиентов.
- Определите чемпиона дигитализации. Это может быть технически подкованный маркетолог или digital-менеджер, готовый к инновациям и строящий прогнозы, анализируя большие данные в реальном времени.
- Привлекайте в компанию Т-образных людей, которые разбираются в новых технологиях.



3.8. Как добиться большей гибкости

Во всех компаниях меняются должностные инструкции и появляется множество новых обязанностей. До недавнего времени Петер думал, что у него самая крутая работа в компании. В конце концов, именно менеджер по ко-дизайну и инновациям формирует будущее. Но в журнале Harvard Business Review он прочитал, что самая модная профессия XXI века — это специалист по обработке и анализу данных (data scientist). Именно эти специалисты со временем будут внедрять инновации, решать проблемы, удовлетворять потребности клиентов и получать все новую информацию об этих потребностях путем анализа больших данных. В своем блоге CEO компании, в которой работает Петер, также написал о бизнесе, ориентированном на данные, и о применении новых технологий для решения текущих задач.

Как использовать указанную тенденцию для решения проектных задач и интегрировать в этот процесс специалистов по работе с данными?

Чтобы извлечь выгоду из анализа больших данных, нужна процедурная модель, сочетающая дизайн-мышление с аналитическими инструментами. Для этого подходит «Гибридная модель» (Леврик и Линк). Она базируется на компонентах дизайн-мышления и обещает увеличить гибкость, обеспечив, в конечном счете, лучшие решения. Гибридный подход позволяет стать пионером в группе предприятий, управляемых данными.

БИЗНЕС-ИНТЕЛЛЕКТ

Принятие оптимальных решений, так как они базируются на данных, а не на интуиции.

БОЛЬШИЕ ДАННЫЕ/АНАЛИТИКА

Накапливается все больше быстро меняющихся данных. Обычно они собираются интернет-компаниями.

ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ

DATA SCIENTIST –
САМАЯ МОДНАЯ
ПРОФЕССИЯ В МИРЕ!

ДААННЫЕ
предоставляют вам
ЧТО

Но ЛЮДИ
предоставляют
ПОЧЕМУ



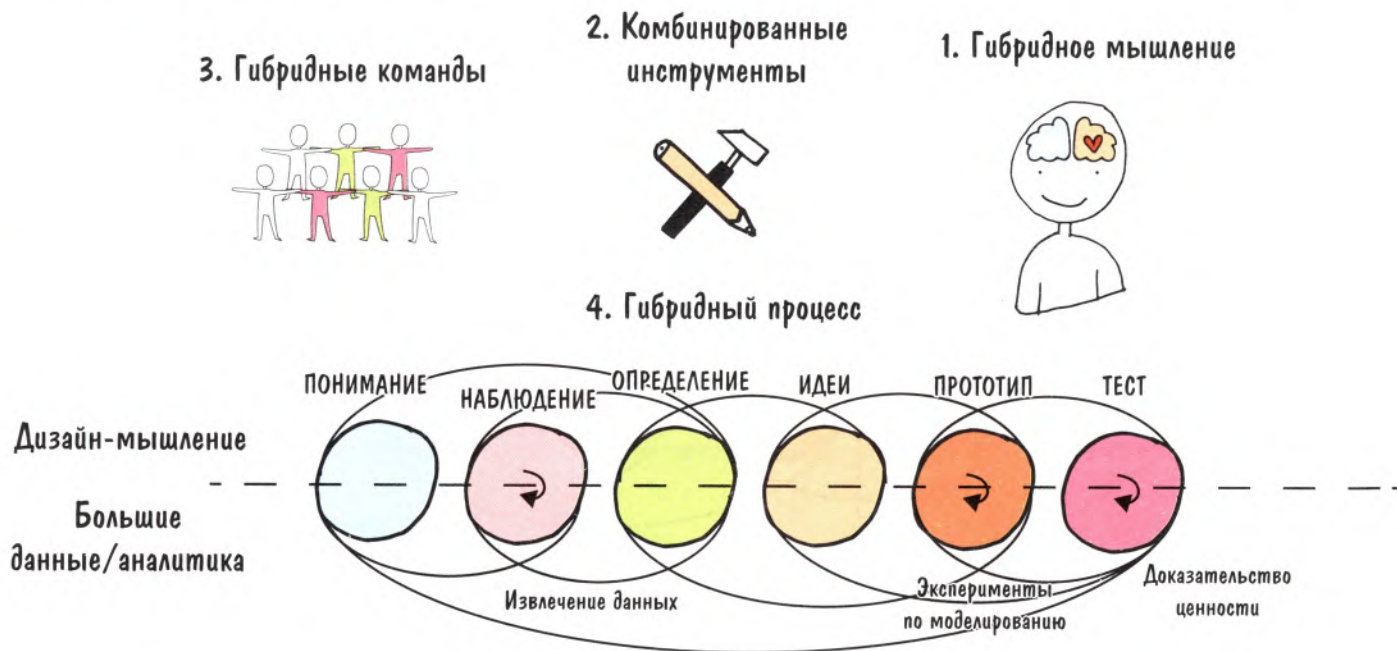
ГИБРИДНАЯ МОДЕЛЬ

Комбинация анализа больших данных с дизайн-мышлением используется для совершенствования процессов и диапазона предложений.

- Дизайн-мышление
- Малые и большие данные
- Аналитика

ГИБРИДНАЯ МОДЕЛЬ

Модель состоит из четырех компонентов: (1) гибридное мышление, (2) инструменты, взятые из дизайн-мышления и анализа больших данных, (3) сотрудничество специалистов по работе с данными и специалистов, практикующих дизайн-мышление, (4) гибридный процесс, показывающий, в каком направлении следует двигаться. В результате появляется гибридная модель, расширяющая дизайн-мышление и порождающая более совершенные решения.



Преимущество гибридной модели: мы создаем такой образ мышления, который дает нам превосходные аргументы при работе со скептиками в традиционных компаниях. Дизайн-мышление часто критикуют из-за того, что информация о потребностях клиентов собирается исключительно социологическими методами, то есть при помощи наблюдений и опросов. Гибридный подход устраняет эту уязвимость. Благодаря инструментам для сбора и анализа больших данных качество дизайн-мышления постоянно растет.

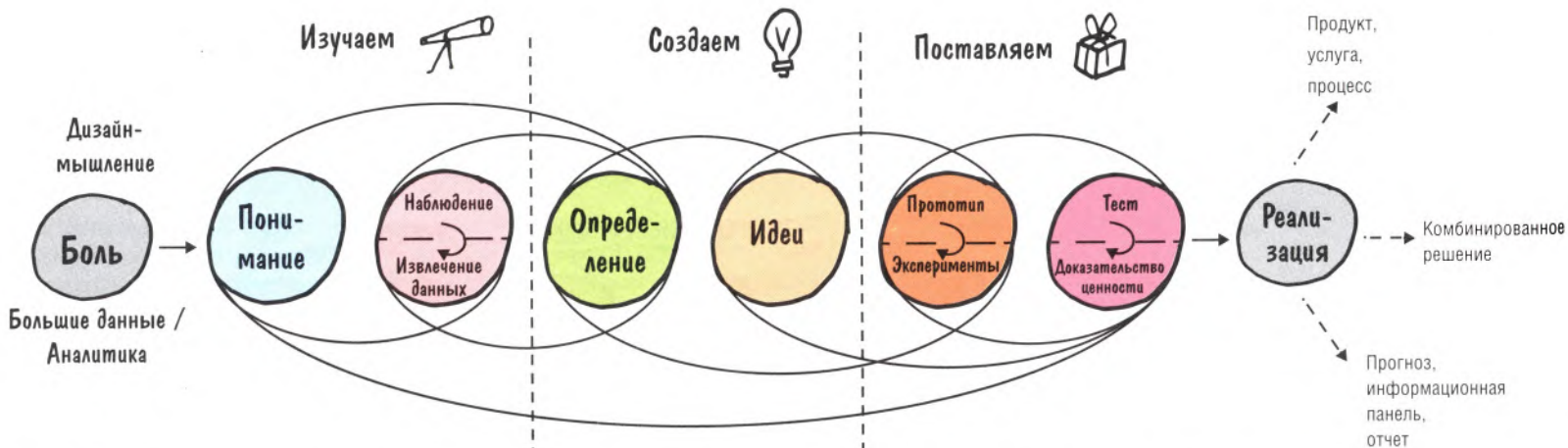


КАК МЫ МОЖЕМ...

пройти все фазы дизайн-мышления в гибридной модели?



Гибридная модель базируется на обычном цикле дизайн-мышления, поэтому рассмотрим только те вещи, которые были добавлены. Процесс начинается с потребности клиента и боли. Боль может быть как рациональной, так и эмоциональной. Решение может прийти в виде нового физического продукта, цифрового предложения или их комбинации.



Входные данные:
Эмоциональная или реальная проблема (боль)

Общее понимание проблемы и постановка задачи проектирования

DT: Наблюдения и опросы клиентов для получения **глубокого понимания**
DS: Обнаружение данных, из которых можно извлечь **скрытую информацию**

Определение точки зрения как комбинации **глубокого понимания и скрытой информации**

Разработка, обобщение и оценка максимально возможного количества идей

DT: Воплощение идей в виде прототипов
DS: Визуализация скрытой информации при помощи моделей

Совместное тестирование прототипов (**DT**) и моделей (**DS**) на клиентах

Уточнение концепции и реализация решения

1

Первая фаза — **понимание**: мы выработываем общее понимание проблемы. Сотрудничество со специалистами по анализу данных должно начинаться уже на этом этапе. Например, анализ сведений, собранных в социальных сетях, может дать куда больше, чем данные традиционных опросов.

2

Фаза **наблюдения и извлечения данных** посвящена накоплению глубокого понимания и скрытой информации. «Глубокое понимание» достигается наблюдениями за клиентами, пользователями, экстремальными пользователями. Для получения «скрытой информации» следует собрать, описать и проанализировать данные, чтобы найти и визуализировать имеющиеся в них шаблоны.

3

На этапе **определения** происходит объединение глубокого понимания и скрытой информации, что дает более точный список точек зрения. Точка зрения описывает потребность конкретного клиента, указывая, из каких данных был сделан вывод о ее наличии. Сложный процесс определения точек зрения описывался в разделе 1.6. При гибридном подходе увеличивается число подтверждающих точку зрения инсайтов, но одновременно выходят на поверхность и более глубокие противоречия.

4

На этапе **генерации идей** нужно получить как можно большее количество идей, которые затем будут классифицированы и оценены. Самые лучшие из них послужат основой для следующей фазы.

5

Затем наступает фаза **прототипирования**. Мы строим физическое воплощение своих идей и экспериментируем с моделями. Как вы помните, прототипы могут принимать разные формы; например, алгоритм — это тоже прототип. Выводы из экспериментов с данными лучше всего представлять в виде визуализаций.

6

На фазе **тестирования** происходит проверка прототипов на привлеченных для этой цели пользователях. Это позволяет получить обратную связь и адаптировать решение к нуждам клиентов. При анализе данных основу прототипа составляют модели, визуализации и окна приложений с выведенной в них информацией.

7

На завершающей фазе, **реализации**, мы превращаем идею в инновацию! Это включает интеграцию моделей в производство. Если анализ данных дает нам цифровые решения, а результатом дизайн-мышления становятся товары или услуги, то в гибридном процессе могут появиться комбинированные решения. В такую категорию, к примеру, попадает бизнес-модель, представляющая услугу как результат объединения данных из различных источников. В качестве примера можно привести изменения в поведении водителей, которые пользуются приложением, чтобы не попасть в пробку.



СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Гибридный способ мышления

Для успешного сочетания результатов анализа больших данных и дизайн-мышления нужно уметь работать в гибридной модели. В настоящее время к нашим проектам присоединилась команда специалистов по анализу данных, а это означает появление новых компонентов мышления. Возможные варианты можно описать следующим образом:

Мы комбинируем идеи, возникающие у людей, и идеи, подсказываемые данными (например, в виде PoV).



Мы принимаем неопределенность и интерпретируем статистические корреляции в контексте пользователя.



Мы предпочитаем оптимистический подход и выполняем итерации цикла проектирования, используя оба варианта мышления.



Мы постоянно анализируем свой подход, обновляя принципы гибридного мышления.



Мы объединяем аналитическое и интуитивное мышление.



МЫШЛЕНИЕ СТОРОННИКА ГИБРИДНОГО ПОДХОДА



Нас интересует неизвестное, которое мы проясняем при помощи творческого и аналитического подходов.



Мы приветствуем совместную работу адептов дизайн-мышления и специалистов по анализу данных. Вдохновлять друг друга — вот ключ к успеху.



На основе данных и опыта мы создаем истории, воплощая их в форме прототипов и визуализаций.



Путем проб и ошибок мы учимся работать с творческим и аналитическим инструментарием.





СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Совместная работа команд в гибридной модели

Для работы в гибридной модели нужна междисциплинарная команда, состоящая из практиков дизайн-мышления, специалистов по анализу данных и лиц, ответственных за реализацию.

Команду поддерживает фасилитатор, хорошо знакомый с методологией. Членом команды может стать специалист из любой области и с любым багажом знаний. В некоторых ситуациях можно привлечь подходящего специалиста по работе с данными.

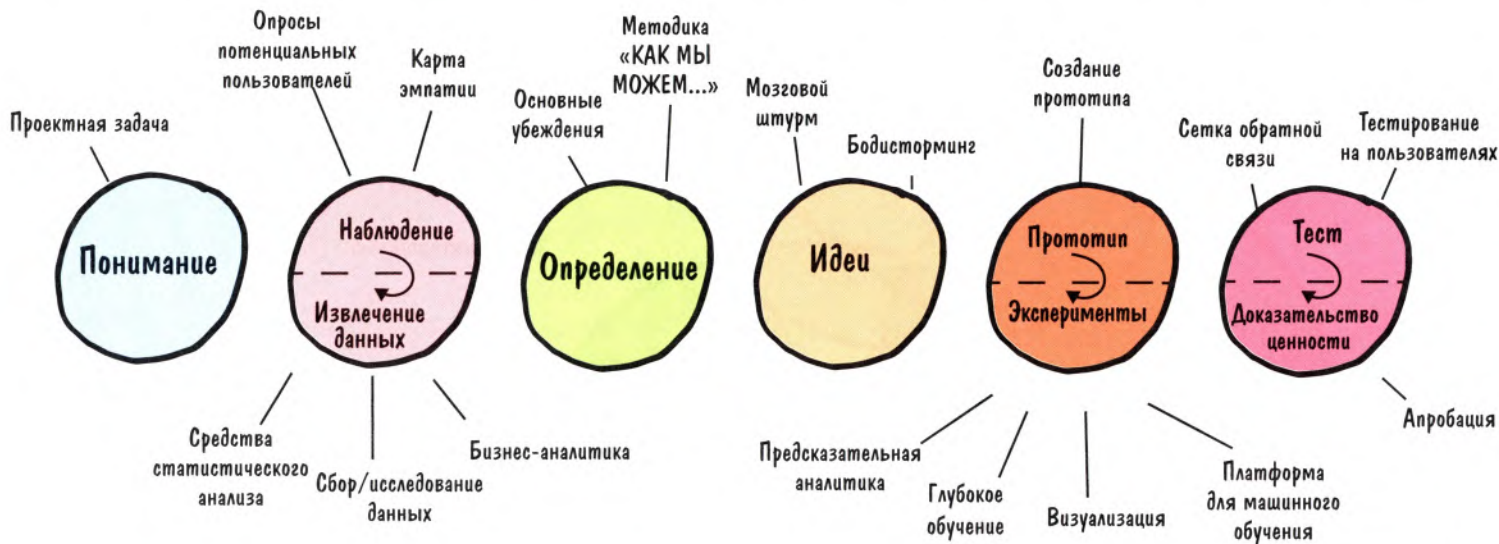




СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Инструменты гибридной модели

Мы рекомендуем комбинированный инструментарий, состоящий как из обычных методов дизайн-мышления, так и из инструментов, которыми пользуются аналитики данных. Самое важное — умение выбрать наиболее подходящий для решения конкретной задачи инструмент. Дизайн-мышление содержит множество полезных, легких в применении методов, которые можно быстро освоить. В области data science все немного сложнее, ведь для работы со многими инструментами требуются специальные знания. Но есть надежда, что со временем появятся простые в освоении и использовании инструменты, не требующие для анализа данных ни навыков программирования, ни специальных знаний. Впрочем, все больше компаний направляет своих сотрудников на обучение. Пока же мы рекомендуем простой инструмент Tableau. Он оснащен функцией отмены на случай, если во время эксперимента что-то пойдет не так.



← Язык программирования, источники данных, инструменты подготовки данных, инструменты обнаружения данных →



СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Как убедить стейкхолдеров в подходе

Гибридный подход компенсирует слабые стороны унифицированных подходов. Поэтому, демонстрируя комбинированное мышление, вы увеличиваете свои шансы на успех.

Наш опыт показал, что действовать можно как сверху вниз, так и снизу вверх.

В первом случае поощряется обмен между сотрудниками, которые занимаются дизайн-мышлением, и теми, кто отвечает за анализ данных. Обе группы могут представить свои подходы на семинаре и устроить соревнование. Быстро станет очевидным, что подходы дополняют друг друга. Цель семинара — придумать проект, на примере которого можно протестировать целесообразность сотрудничества.

При подходе «сверху вниз» высшему руководству показывают преимущества и недостатки обоих способов мышления, чтобы провести экспериментальный проект с использованием гибридного метода. После завершения проекта информация о преимуществах сообщается руководству и стейкхолдерам. В общем случае гибридный подход снижает некоторые риски; например, на начальной стадии экспериментов уменьшаются риски, связанные с инновационной деятельностью. У междисциплинарных команд не только появляются новые навыки, но и возникают новые, расширяющие перспективы идеи. То же самое можно сказать и о сочетании системного мышления и дизайн-мышления, а также о проектах, связывающих стратегический форсайт с дизайн-мышлением.

Гибридный подход: сдвиг парадигмы уменьшает риски

Сдвиг парадигмы

Фокус на общей картине (человек + данные)
Новый образ мышления
Новый состав команд
Новый гибридный процесс

Принципы внедрения

Поддержка, высшее руководство
Переход к цифровым технологиям и предприятию, управляемому данными

Факторы риска, которые можно уменьшить

Риск, связанный с инновациями и поиском идей
Культурные риски
Риск, связанный с навыками
Риск, связанный с моделью

Факторы риска, которые можно уменьшить

Риск, связанный с внедрением
Риск согласования стратегии/риски управления



СОВЕТ ЭКСПЕРТА

Высшее знание: разные образы мышления в двойном алмазе

Полезность гибридных моделей становится очевидна почти сразу. Увеличивается гибкость рабочего процесса и появляются дополнительные идеи, что приводит к росту количества возможных решений. Самых лучших результатов можно добиться, переключаясь во время цикла разработки между дизайн-мышлением, системным мышлением и аналитикой данных. Оптимальный способ мышления в каждой точке цикла обеспечивает двойной алмаз. При сложной постановке задачи команды дизайнеров, отряды или экспериментальные лаборатории могут оптимизировать свою работу, применяя навыки как последовательно, так и в смешанной форме. На каждом этапе наличие нужных навыков обеспечивается экспертами из соответствующих отделов или гильдий. Подразумевается, что у фасилитаторов или лидеров племен — высокий уровень владения методологией, и они умеют выбирать наиболее подходящие каждому этапу методы и инструменты.

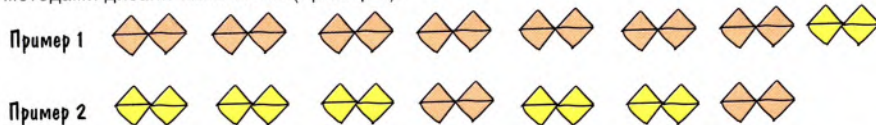
К нашему счастью, все три подхода используют одну и ту же схему. Поэтому основой новой конструкции послужил взятый из дизайн-мышления «двойной алмаз», дополненный аналитикой данных и системным мышлением. В зависимости от требований проекта, на каждой итерации может применяться комбинация способов мышления.

В конце каждой итерации путем анализа выбирается способ мышления, который будет применяться на следующей итерации.

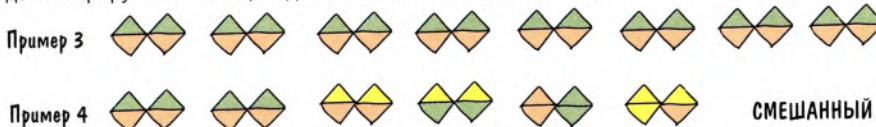
Как упоминалось в разделе 3.1, рекомендуется пользоваться комбинацией дизайн-мышления и системного мышления.



В проекте, выполняемом по канонам дизайн-мышления (пример 1), системное мышление необходимо применить как минимум один раз, чтобы в конце систематически отобразить и классифицировать все идеи. В проектах, для реализации которых применяется системное мышление, после двух или трех усовершенствований нужно проверить критические допущения методами дизайн-мышления (пример 2).



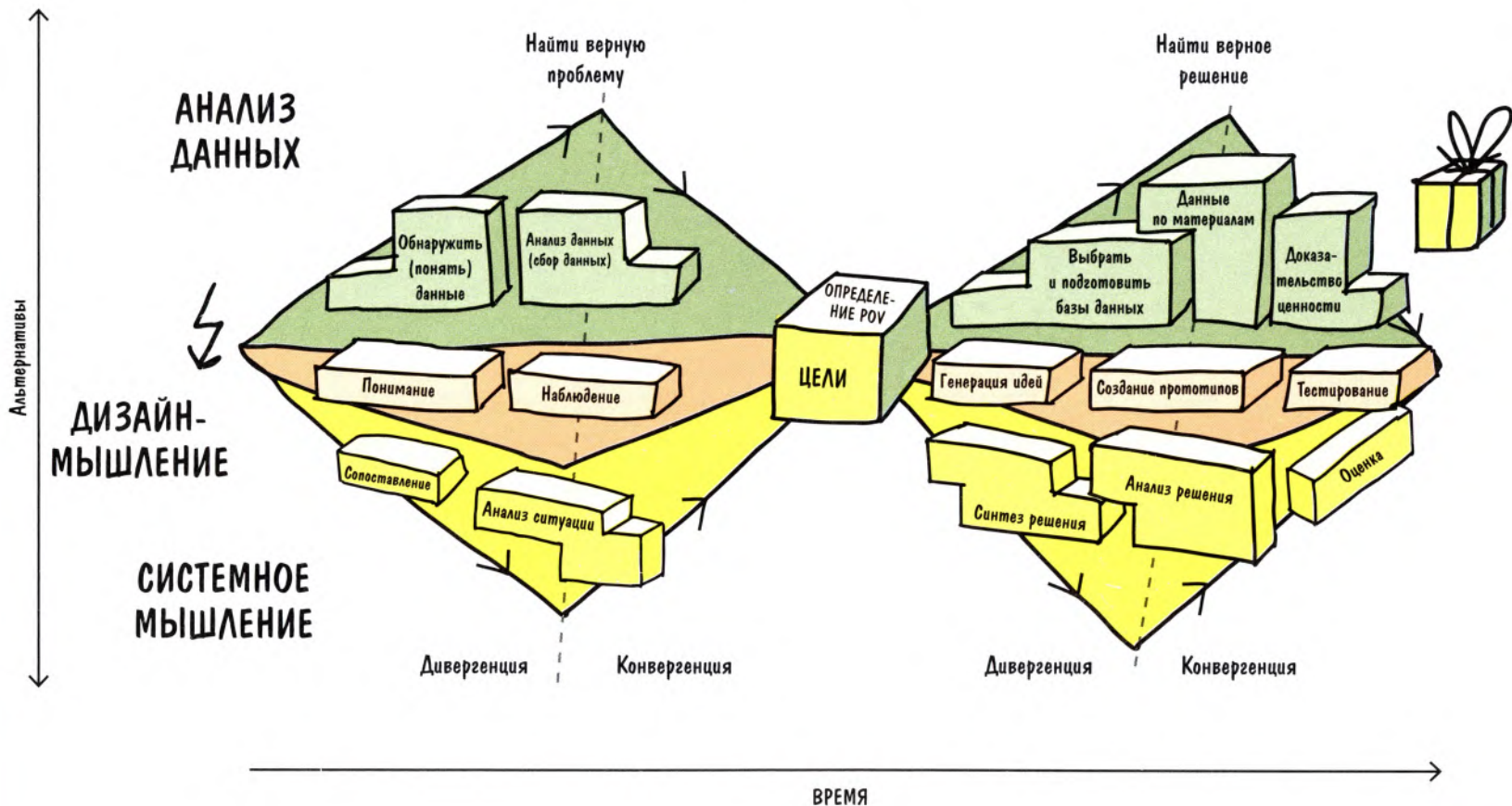
Цель работы смешанных команд, использующих смешанные методы, состоит в том, чтобы понять и рассмотреть каждый аспект проблемы с разных точек зрения. Во второй части двойного алмаза для поиска решения также применяются комбинированные подходы. Пример 3 демонстрирует комбинацию дизайн-мышления и аналитики данных.



Можно скомбинировать и все три подхода. Но для этого нужна опытная команда с фасилитатором. Сочетать подходы может только тот, кто хорошо ориентируется в каждом из них (см. пример 4). Как и в гибридной модели, важно рассматривать не только процесс, но и комбинацию мышления, команды и инструментария.

ДИАГРАММА ДВОЙНОГО АЛМАЗА

Сильнее чем триада



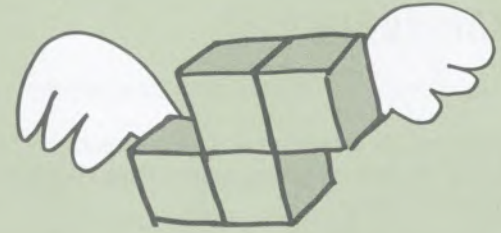
Как и в гибридной модели, важно рассматривать не только процесс, но и комбинацию мышления, команды и инструментария.

ДИАГРАММА ДВОЙНОГО АЛМАЗА



Сильнее чем триада

КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ: гибридные модели



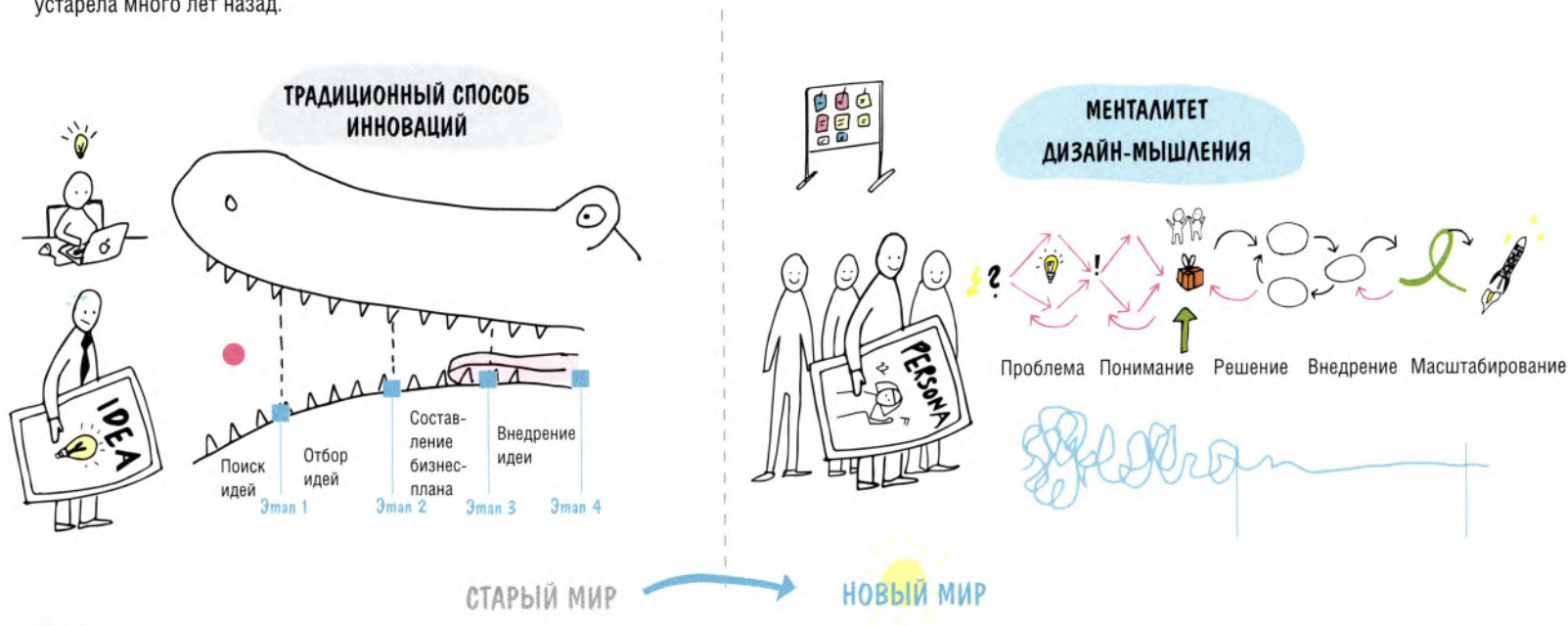
- Формулируйте задачи, привлекая к этому специалистов по работе с данными.
- Наблюдайте за людьми, анализируйте данные и только после этого переходите к выводам.
- Помните, что основой глубокого обучения также являются данные.
- Установите единый процесс разработки, четко указав перечень действий на каждой фазе.
- Выработайте общий способ мышления, чтобы успешно использовать гибридную модель.
- Работайте в смешанных командах. Приглашайте в них специалистов по работе с данными.
- Используйте данные для принятия решений и создания прототипов.
- Будьте открыты для инноваций, ориентированных на данные, а не на человека.
- Убедите топ-менеджмент в своей правоте с помощью гибридной модели или действуйте снизу вверх при помощи экспериментального проекта.
- Сочетайте дизайн-мышление, системное мышление и аналитику данных.

Заключение

Что мы узнали за время путешествия?

Мы многое узнали, читая эту книгу и взаимодействуя с потенциальными пользователями — нашими читателями. Прежде чем попрощаться с Лили, Петером, Марком, Прией, Джонни и Линдой, подумаем о факторах успеха.

Мы утверждаем, что для выявления будущих рыночных возможностей и их успешного использования нужно пересмотреть существующие парадигмы управления. Традиционные подходы мешают быстро переопределять цепочки создания ценности и адаптировать бизнес-модели к новым требованиям клиентов. К сожалению, в отношении инноваций по-прежнему применяется поэтапно структурированный процесс с принятием решений по завершении каждого этапа. Такая модель устарела много лет назад.



Нужно кардинально изменить системно-эволюционный подход. В идеале высокомотивированные междисциплинарные команды должны действовать в самоорганизующихся структурах. Их работа базируется на потребностях клиентов и направлена на целенаправленное внедрение новых услуг, продуктов, бизнес-моделей и экосистем. Дизайн-мышление помогает искать новые рыночные возможности. Этот способ мышления нужно развивать и сочетать с другими подходами. Единого рецепта нет. Каждая организация должна найти собственный путь и наиболее подходящее ей мышление.

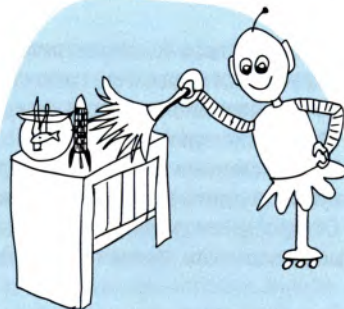
Взаимодействие с руководителями компаний, которые уже начали переход, показало, что дизайн-мышление пока не так уж часто применяется для инноваций, сотворчества, упрощения процедур и т. п. Связанные с дизайн-мышлением инициативы в основном реализуются в специальных отделах, и в компании новое мышление распространяется неактивно. Нет внедрения гибридной модели в сочетании с аналитикой больших данных и дизайн-мышлением. А ведь такая комбинация позволяет увеличить гибкость рабочего процесса. Бизнес-экосистемы практикуют лишь несколько игроков. Большинство менеджеров по продуктам в крупных компаниях до сих пор не имеют необходимых навыков и не получили инструкций по монетизации новых решений в децентрализованных сетях. Кроме того, во многих компаниях отсутствует четкое видение, не применяется стратегическое прогнозирование или системное мышление в сочетании с дизайн-мышлением. Изменения требуют времени, а также сильных лидеров с четким видением.

Но мы надеемся, что дизайн-мышление может распространиться снизу вверх и внедриться в организациях. Просматривая список повседневных задач, попробуйте подойти к их решению с новой стороны и подумать о том, какое мышление будет оптимальным для организации, в которой вы работаете.



Компания, у которой отсутствует видение будущего, застрянет в прошлом.

СТАРЫЙ МИР



Компании с четким видением будущего дадут своим сотрудникам смысл и цель и укажут, какую роль на рынке они займут в будущем.

НОВЫЙ МИР

**БИЗНЕС-МЫШЛЕНИЕ:
НАСТРОЖЕННЫЙ**



Концентрация на сроках завершения

**ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ:
ИЗОБРЕТАТЕЛЬНЫЙ**



Концентрация на возможностях

В университетах и колледжах начинают обучать дизайн-мышлению и применяют его принципы на практике. Обучение, базирующееся на решении практических задач, — важный опыт для многих студентов не только на курсе дизайн-мышления. Это современный способ передачи учебного материала! Студенты узнают, как гибко и радикально работают команды и взаимодействуют с другими участниками в процессе решения поставленных задач. Часто это позволяет установить связи с потенциальными партнерами для реализации бизнес-идей. Но требуется более активное привлечение компаний, для которых студенты в процессе обучения могли бы формулировать задачи. Такие возможности предлагаются курсом MU310 в Стэнфордском университете: в рамках фреймворка SUGAR международные студенческие команды ищут крупные рыночные возможности. Кроме того, соответствующие программы предлагают вузы в Европе, Азии и в Северной Америке.



Tschüss, Петер! Zāijīān, Лилу! Bye-bye, Марк! Привет, Будущее!

В процессе чтения с вами были Петер, Лили и Марк. Надеемся, что некоторые из вас узнали себя, свои повседневные проблемы и черты характера. Лично мы полюбили эту троицу!

Лили сделала подробный перечень консалтинговых услуг по дизайн-мышлению, которые она могла бы оказывать, и нашла смелость основать свою компанию. Ее девиз: «Будущего недостаточно». Джонни представил ее проект в банке, в котором работает. Такой клиент — прекрасная рекомендация для ценностного предложения Лили. В предложении она полагается на мягкий подход к дизайн-мышлению и методологию бережливого стартапа. Кроме того, Лили добавила в свой подход несколько традиционных моделей. Принцип «Взболтать, но не смешивать», хорошо принимается крупными банками. В конце концов, некоторые банкиры водят Aston Martin, как старина Джеймс Бонд. А вот предложение, формулирующее азиатские способы ведения бизнеса, к сожалению, пока не готово. Более того, Лили уже три месяца беременна и с нетерпением ждет появления маленького Джеймса. Кстати, сначала Лили не сказала нам, что она фанатка Бонда!



Петер все больше сосредоточивается на проблемах проектирования, которые возникают в процессе перехода к цифровым технологиям. Ему особенно нравятся новые умные тенденции: от умных автомобилей до умного города. Петер мечтает о появлении в Европе многомодульной платформы мобильности, на которой смогут предлагать свои услуги как государственные, так и частные провайдеры. Жители и гости Евросоюза смогут оптимальным образом планировать путешествия, бронировать авиабилеты и билеты на поезда с помощью ультрасовременных технологий (например, блокчейн). В странах и городах станут доступны уникальные данные о движении и поведении, позволяющие сделать все вокруг немного умнее. Будет оптимизирован не только трафик, но и городское пространство в целом. Это станет первым шагом к «умной нации»! Петер прекрасно понимает, насколько сложна подобная проектная задача, но, возможно, ее можно решить, скомбинировав дизайн-мышление с системным мышлением и добавив гибридную модель.



Марк и его команда продолжают мыслить масштабно: они хотят реформировать систему здравоохранения! Уже реализованы первые функции приватного блокчейна для пациентов. Функциональность текущего MVP ограничена, но он используется в MVE и уже предоставляет пациентам информацию о том, какие данные были занесены в медицинскую карту, а также когда и где это было сделано. Команда Марка сотрудничает с технологической компанией, которая проявила интерес к аналитике в метаданных о состоянии здоровья. Для своих инновационных проектов партнеры используют гибридную модель. Это позволяет итеративно генерировать устойчивые решения с перспективами создания бизнес-команды и команды аналитиков данных.

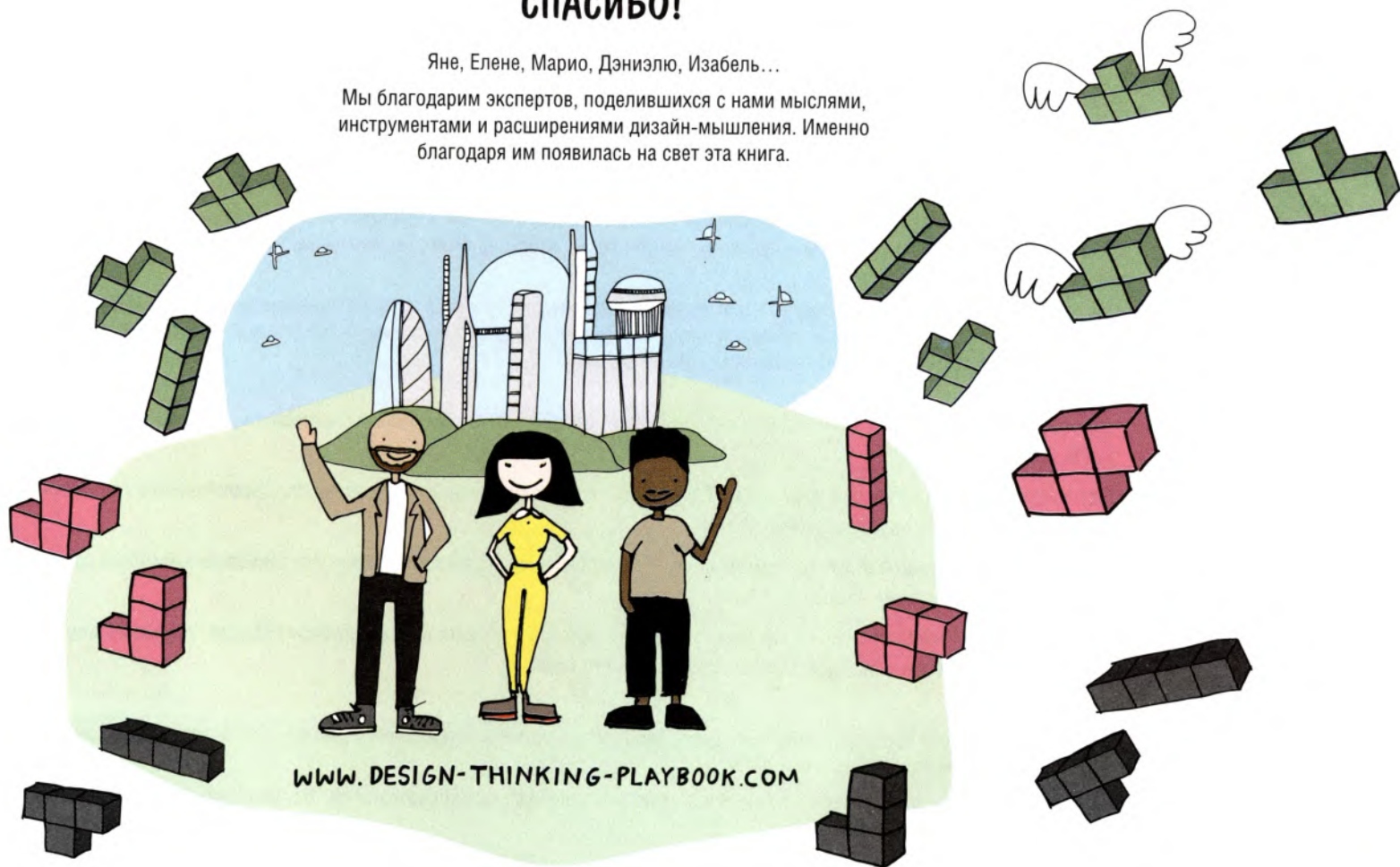
Благодаря бизнес-акселератору Start-X у Марка и его команды недавно появилась возможность изложить свою бизнес-идею и продемонстрировать первые MVP/MVE. После доклада представители нескольких компаний попросили провести персональную встречу с командой. Многомерная бизнес-модель, входящая в бизнес-экосистему, в которой четко прописаны выгоды всех стейкхолдеров, завоевала сердца потенциальных инвесторов. Блокчейн был признан подходящей платформой для решения поставленных задач. Марк пригласил на презентацию бизнес-идеи Линду, представив ее как эксперта в области здравоохранения. В итоге стартап смог получить финансирование и привлечь внимание сообщества. Судьба команды Марка определилась. Они продолжают быстрые и гибкие итерации, чтобы добавить в MVP новые функциональные возможности и протестировать их в MVE. Через пару месяцев они планируют увеличить капитал своего предприятия, приняв участие в ICO.



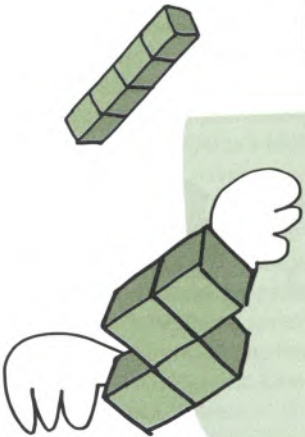
СПАСИБО!

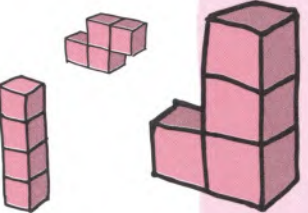
Яне, Елене, Марио, Дэниэлю, Изабель...

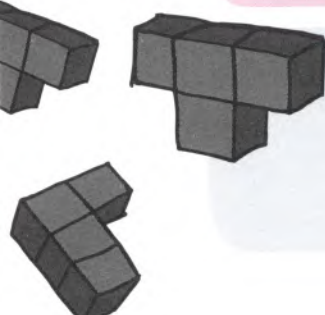
Мы благодарим экспертов, поделившихся с нами мыслями, инструментами и расширениями дизайн-мышления. Именно благодаря им появилась на свет эта книга.



КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ

- 
- Комбинируйте дизайн-мышление с системным мышлением и гибридной моделью — это позволит решить даже сложные задачи, увеличить гибкость и расширить диапазон решений!
 - Для подведения итогов пользуйтесь лин-канвасом — это связующее звено между окончательным прототипом и стадией бережливого стартапа!
 - Разработка бизнес-экосистем становится ключевой возможностью в сетевых структурах — продумывайте потоки создания ценности и беспроигрышные ситуации для всех стейкхолдеров, чтобы получить минимальную жизнеспособную экосистему (MVE)!
 - Для перехода к цифровым технологиям необходимы новые критерии проектирования. С появлением искусственного интеллекта начался обмен информацией, знаниями и эмоциями между людьми и роботами — сознательно проектируйте эти взаимодействия, принимая во внимание сложность таких систем!

- 
- Проектируйте не только пространство, но и рабочую среду. Следите, чтобы креативное пространство не было перегружено. Чем меньше, тем лучше!
 - Создавайте междисциплинарные команды из T-образных и π-образных людей — прозрачность предпочтений в мышлении помогает формировать команды победителей!
 - Создайте организационную структуру и мышление, соответствующие целям организации. Это единственный способ распространить дизайн-мышление во всей компании.
 - Применяйте стратегический форсайт как способность планировать и проектировать желаемое будущее. Успешные компании имеют четкую стратегию и лидеров, которые продвигают это видение!

- 
- Пропустите через себя процесс дизайн-мышления, работайте короткими итерациями и учитесь чувствовать вход в зону споров — именно это позволит достичь успеха!
 - Развивайте эмпатию, чтобы понять реальные потребности потенциальных пользователей. Это единственный способ реализовать настоящие инновации!
 - Быстро создавайте прототипы и как можно раньше тестируйте их в реальном мире. Привлекайте к тестированию стейкхолдеров. Ваш принцип: полюби, измени или оставь!

В последние годы произошел всплеск интереса к дизайн-мышлению. Мы живем в эпоху, когда банки отказываются от традиционных операций и переходят на цифровые деньги. На наших глазах рождаются стартапы, которые создают новые рынки, используя дизайн-экосистемы. Современные компании осуществляют цифровую трансформацию, чтобы по максимуму использовать современные методы обработки данных и быть на шаг впереди конкурентов.

Если вы не хотите упустить свой шанс — эта книга для вас.

Авторы помогут вам:

- применить различные инструменты и методы дизайн-мышления в конкретных ситуациях;
- создать эффективную команду;
- ориентировать продукт на пользователя;
- внедрить дизайн-мышление в организациях;
- научиться создавать цифровые продукты;
- объединить дизайн-мышление с Big Data.



Дизайн-мышление.
От инсайта
к новым продуктам
и рынкам

ISBN: 978-5-4461-1000-1
9 785446 110001



Заказ книг: books.piter.com
 тел.: +7 (812) 703-73-74
[instagram.com/piterbooks](https://www.instagram.com/piterbooks)
[youtube.com/ThePiterBooks](https://www.youtube.com/ThePiterBooks)
vk.com/piterbooks
[WWW.PITER.COM](https://www.piter.com)
facebook.com/piterbooks
 каталог книг и интернет-магазин