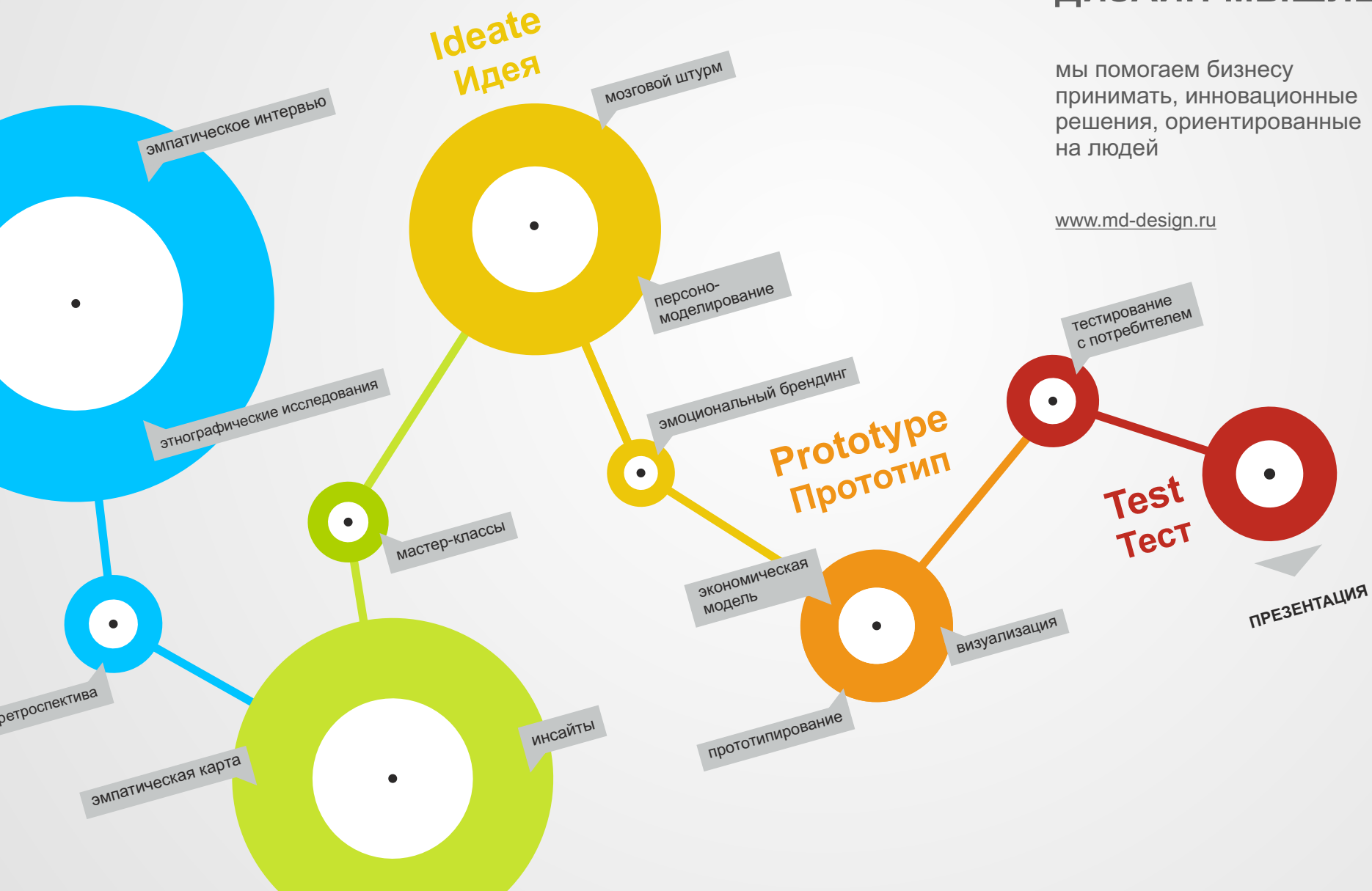


## ПРАКТИКА ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ

мы помогаем бизнесу  
принимать, инновационные  
решения, ориентированные  
на людей

[www.md-design.ru](http://www.md-design.ru)



Дизайн-мышление - это процесс создания инновационных решений для бизнеса, основанный на методах выявления подлинных желаний людей.

*Дизайн-мышление имеет целью вовлечь потребителей, дизайнеров и бизнесменов в интегративный процесс разработки продукта, услуги и даже всего бизнеса. Это инструмент, с помощью которого можно формировать будущее и выпускать на рынок продукты, услуги и свой опыт*

Другими словами, **дизайн-мышление – это методология для инноваций.**

**Она осуществляется через:**

1. Глубокое понимание потребителей, их целей, поведения и склонностей
2. Процесс накопления идей и нестереотипное мышление
3. Раннее тестирование решений для быстрого получения отзывов от потребителей
4. Принятие рискованных решений на ранних стадиях проекта
5. Изменение эргономичности, применения и ценности продукта или услуги

**Для реализации этих принципов требуется:**

- междисциплинарная подготовка и системность
- синтетичность мышления
- способность к эмпатии
- способность нестандартно подходить к привычным вещам.

**Дизайн-исследования — базовая часть дизайн-мышления, имеющая в арсенале десятки исследовательских методик**



**Томас Локвуд,**  
президент института  
дизайн-менеджмента  
[www.dmi.org](http://www.dmi.org)

## ОТКУДА ВЗЯЛОСЬ?

Дизайн-мышление сформировалось в области разработки нового продукта. Вслед за ростом потребности в инновациях, эта методология осваивала всё новые уровни решения задач: от создания инновационных продуктов к созданию инновационных процессов.

В 2006 году в рамках всемирного экономического форума в Давосе дизайнеры компании IDEO ([www.ideo.com](http://www.ideo.com)) провели ряд мастер-классов, посвященных тому, как создавать инновационную бизнес-культуру в организациях. Сегодня подходы дизайн-мышления активно используются для генерации бизнес-моделей.

Основателями дизайн-мышления является компания IDEO, которая стала инициатором создания в Стэнфордском университете так называемой d.school (по аналогии с businessschool).  
[www.dschool.stanford.edu](http://www.dschool.stanford.edu)

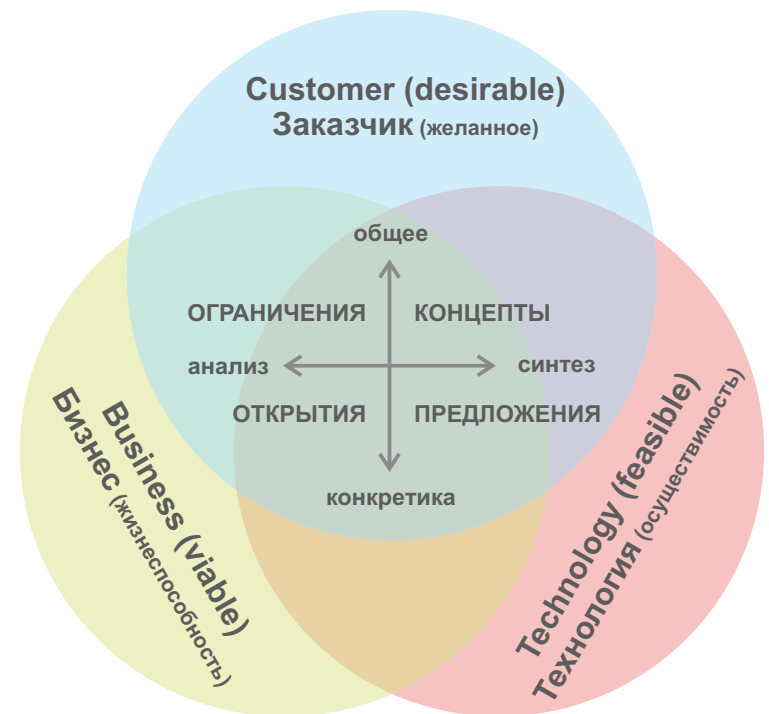
Дизайн-мышление иллюстрируют диаграммой, состоящей из трех внутренне противоречивых сфер, которые гармонизируются посредством дизайн-мышления:



Цветовые палитры Pantone



Монитор Samsung



## ДЛЯ ЧЕГО НУЖНО?

Ценность дизайн-мышления для бизнеса в том, что эта методика позволяет работать с «неявным знанием» потребителя, которое он сам не может осознать и рассказать.

Для того, чтобы получить эту информацию, проводятся дизайн-исследования, помогающие выявить скрытые потребности, определить среди них приоритетные для конкретного бизнеса и презентовать их в понятной форме.

*«Дизайн-мыслители могут представить мир с множества перспектив — мир глазами коллег, клиентов, конечных пользователей. Придерживаясь подхода «люди прежде всего», они видят решения желательные по своей природе и удовлетворяющие явные и латентные потребности. Великие дизайн-мыслители наблюдают мир в мельчайших подробностях. Они замечают вещи, незаметные для других, и используют свою проницательность для создания инноваций».*



**Тим Браун**, CEO IDEO,  
[designthinking.ideo.com](http://designthinking.ideo.com)

*«Этнограф, стремящийся понять, что думают подростки в Китае о своих мобильных телефонах, для начала наблюдает, как они их используют до того, как задаст хотя бы один вопрос. А когда он его задаст, то вопрос, скорее всего, будет иметь следующую форму: «Я видел, что вы неоднократно нажимали одну клавишу; вы выглядели разочарованным. Затем вы закрыли телефон и снова открыли его. Почему вы это делали? О чем вы думали в этот момент? Что вы из-за этого чувствовали?» Такой подход очень сильно отличается от вопроса «Назовите пять наиболее важных для вас критериев в мобильном телефоне».* Первый подход, это подход дизайн-мыслителя».



**Роджер Мартин**,  
декан бизнес-школы  
Rotman School of Management  
в Канаде [www.rotman.utoronto.ca](http://www.rotman.utoronto.ca)

## ДЛЯ ЧЕГО НУЖНО?

Франс Джозиасс и Тим Селдерс из дизайн-компании PARK [www.park-design-management.com](http://www.park-design-management.com) (Hamburg, Germany) уверены, что **дизайн способен принести компании 11 типов добавленной ценности для бизнеса:**



Франс Джозиасс



Тим Селдерс

1. РАЗВИТАЯ СИСТЕМА СБЫТА
2. ВЫСОКАЯ, “ПРЕМИУМ” ЦЕНА
3. СНИЖЕНИЕ СТОИМОСТИ ПРОИЗВОДСТВА
4. СНИЖЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ЗАТРАТ

БОЛЬШУЮ  
ПРИБЫЛЬ

5. ВЫСОКАЯ РАЗЛИЧИТЕЛЬНАЯ СПОСОБНОСТЬ В ГЛАЗАХ ПОТРЕБИТЕЛЯ
6. ЛУЧШЕ РЕПУТАЦИЯ И ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ

БОЛЬШУЮ  
ЦЕННОСТЬ БРЕНДА

7. СОКРАЩЕНИЕ ВРЕМЕНИ ВЫВОДА ПРОДУКТА НА РЫНОК
8. БОЛЬШЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИЙ И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

БОЛЬШЕ  
ИННОВАЦИЙ

9. БЫСТРЫЕ И МЯГКИЕ ПЕРЕМЕНЫ
10. СНИЖЕНИЕ УРОВНЯ ДЕГРАДАЦИИ ПРОДУКТА ПО ОТНОШЕНИЮ К ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ
11. БОЛЬШЕ ЗАБОТЫ О СОЦИАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМАХ

БЫСТРЫЕ  
ПЕРЕМЕНЫ





МИРОВЫЕ БРЕНДЫ

РОССИЙСКИЙ РЫНОК

В 2008г. бюро CamenzindEvolution спроектировало офис Google в Цюрихе.

**CamenzindEvolution:** «... Пространство - это воплощение философии людей, которые им пользуются. Офис и его оснащение должно отвечать потребностям персонала, пробуждать креативность, заряжать энергией для деятельности и повышать продуктивность...».

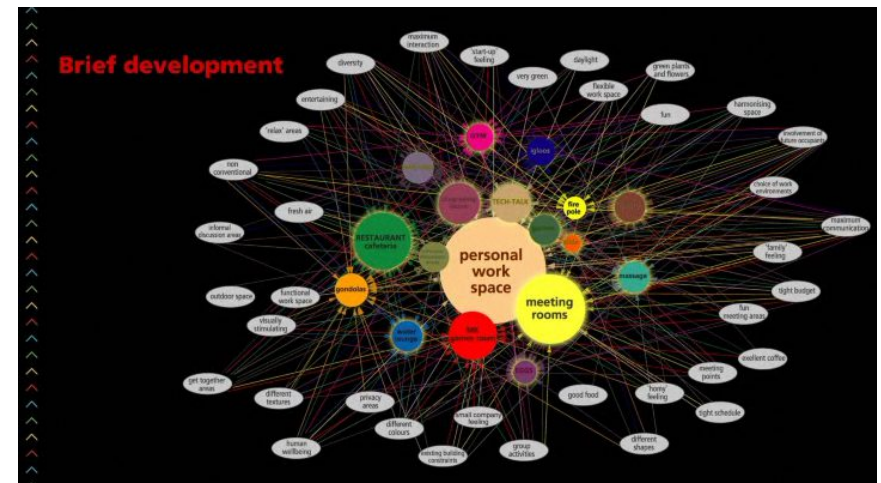
**Перед архитекторами стояла задачи:** разработать офис для конкретных людей - сотрудников Google в Цюрихе, учитывая их потребности; сделать это в сжатые сроки и максимально экономично. Для того, чтобы решения были объективны и точны, заказчик не стал выдавать брифа: вся информация была получена путем дизайн-исследований.

**CamenzindEvolution:** «...Нам ясно, что если мы хотим действительно понять тех, кто работает в Google, мы должны пойти дальше выполнения обычных функциональных требований: нужно так выстроить процесс проектирования, чтобы он позволил понять личные эмоциональные и мотивационные качества людей».

**Дизайн-исследования были сфокусированы** на выяснении аспектов обстановки и офисного оснащения, играющих главные роли в трудовой и эмоциональной жизни персонала Google.



## Сбор информации в процессе исследования



## Фокусировка. Развитие брифа

# КАК ЭТО ИСПОЛЬЗОВАЛ GOOGLE

Работа над проектом состояла из трех частей:

1. психологические тесты
2. эмпатические интервью с персоналом
3. формирование креативной команды проекта, в которую входили гугловчане. Они участвовали в мозговых штурмах и сборе обратной связи на всех этапах проекта.

Дизайн-исследования выявили параметры оптимального рабочего окружения для Google: многообразное, гармоничное пространство для работы, находиться в котором – сплошное удовольствие.

Одной из находок стало то, что культура Google вращается вокруг трех ключевых элементов:

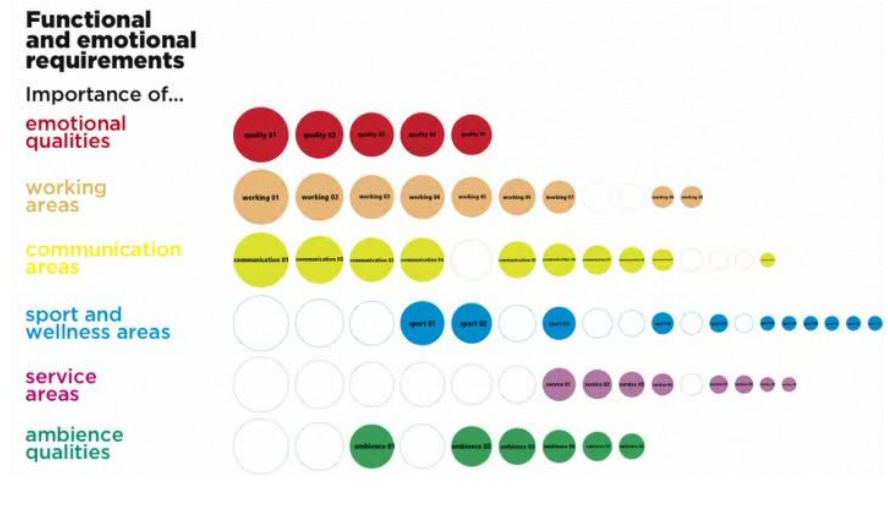
- Свободное общение
- Креативность во всем
- Еда и развлечения

Именно эти факторы необходимо было реализовать во всех составляющих проекта.

Также исследования показали, что **люди воспринимают рабочие места, как своё жилище**. Поэтому рабочие места должны быть функциональны и максимально нейтральны по настроению, для того, чтобы "жители" смогли их оформить по своему вкусу. Но поскольку компания постоянно растет и штат увеличивается, эти места должны легко перемещаться вместе с декором. Другим выявленным обстоятельством, было то, что инженеры Google решают самые сложные ИТ-задачи совместно со специалистами других отде

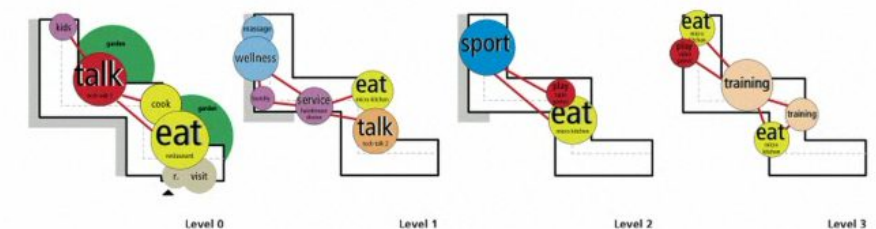
лов. Такая напряженная работа потребовала создания множества переговорных комнат: от маленьких tête-à-tête, до больших конференц-залов.

Структурирование функциональных и эмоциональных требований



Концепт организации пространства

## Organisational Concept Google City

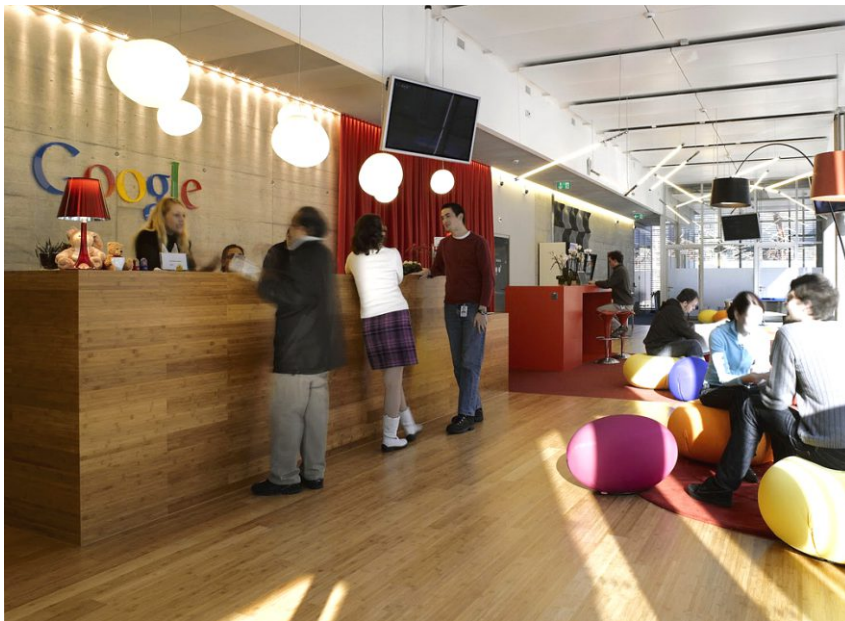




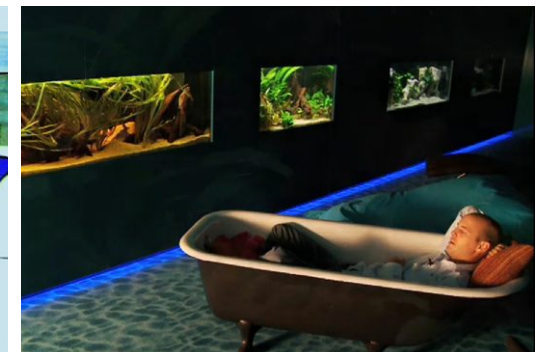
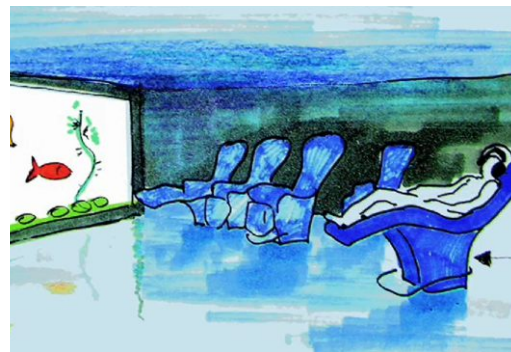
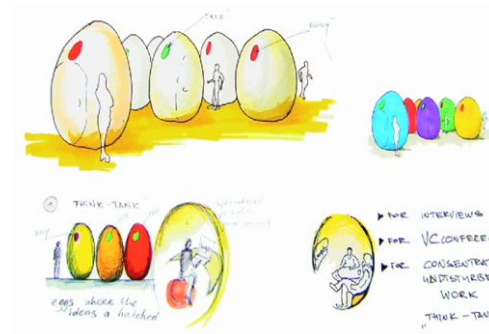
## КАК ЭТО ИСПОЛЬЗОВАЛ GOOGLE

Опыт, вынесенный из дизайн-исследований, стал базой для формирования задания на дизайн интерьеров офиса, помог определить функциональные требования, стоимость и временные рамки проекта.

**CamenzindEvolution:** «...Ясно, что такой детальный подход к офисному дизайну позволяет сфокусировать усилия на том, что действительно имеет значение для потребителей».



Подробнее в видео на сайте: [googlezurich.com](http://googlezurich.com)

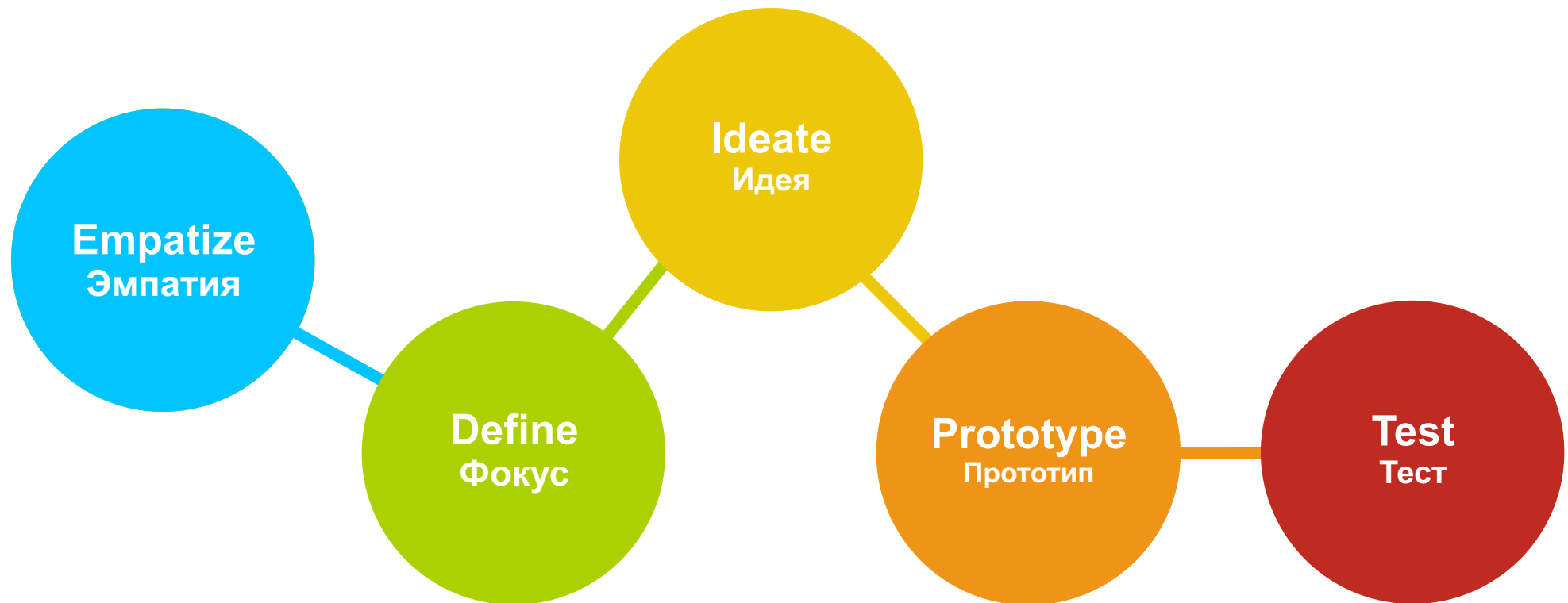


Проектирование пространства

## КАК ОРГАНИЗОВАН ПРОЦЕСС?

В основе методологии дизайн-мышления лежат

**5 этапов, каждому из которых соответствуют определенные инструменты:**



- 1. ЭМПАТИЯ** – Дизайн-исследования для эмпатического понимания потребителя и осознания как задач, так и возможностей бизнеса
- 2. ФОКУС** – Методы анализа информации и фокусировки на истинных потребностях
- 3. ИДЕЯ** – Инструменты генерации идей и инновационного мышления в команде
- 4. ПРОТОТИП** – Прототипирование объектов, среды и процессов
- 5. ТЕСТ** – Тестирование с потребителем и стейкхолдерами



Эмпатия – основа дизайн-процесса, ориентированного на потребителя.

Чтобы выработать у себя эмпатию, мы:

**Наблюдаем** за поведением потребителя в его реальных жизненных обстоятельствах.

**Вовлекаемся**, взаимодействуем с потребителем, интервьюируем запланированными и спонтанно возникшими вопросами.

**Погружаемся**, испытываем то же, что и потребитель.

### Для чего эмпатировать

Проблема, которую ты пытаешься решить – едва ли твоя собственная. Это проблема того самого потребителя. Поэтому важно понимать, чем он является и что для него важно. Наблюдая за тем, что человек делает и как он взаимодействует со своим окружением, ты понимаешь, что он думает и чувствует. А еще это помогает тебе понять, что на самом деле ему нужно.

Наблюдая людей, ты можешь уловить физические проявления их переживаний, их слова и поступки. Понимание скрытого значения этих переживаний может стать настоящим открытием, ведущим к новаторскому решению поставленной задачи.

Наилучшее решение вытекает из наилучшего понимания человеческого поведения. Но распознать мотивы людей часто оказывается сложнее, чем мы думаем. Почему? Потому что наше сознание автоматически фильтрует входящую информацию так, что мы даже не подозреваем об этом. Нам нужно научиться видеть вещи «свежим взглядом»;

а инструменты эмпатии как раз дают нам эту возможность.

Прямое взаимодействие с человеком дает нам огромные возможности для прояснения его мыслей, его ценностей. Иногда эти мысли и ценности не осознаются самим человеком – и тогда выявленные проблемы и мотивы становятся сюрпризом не только для исследователя, но и для объекта исследований.

Истории, рассказываемые человеком о том, как он делает что-то – даже если он на самом деле делает это по-другому – выдают его мировоззрение, его глубокую уверенность в том, что мир устроен так, как он думает.

**Хорошее решение построено на объективном понимании всех этих ценностей и убеждений. Поэтому:**

выясняй потребности людей, о которых они знают, и о которых они не подозревают; пытайся вводить инновации; определи истинного пользователя: для кого на самом деле разрабатывать; раскрывай эмоции, управляющие поведением.

Вдобавок к наблюдениям и беседам с потребителем, тебе нужен личный опыт пребывания в исследуемой ситуации: для того, чтобы лучше понимать ту ситуацию и окружающую среду, в которой оказался твой потребитель.

На этапе фокуса ты собираешь воедино и анализируешь свои наблюдения, находки; синтезируешь из них потребности, фиксируешь сделанные открытия.

Две цели этого этапа:

выработать глубокое понимание потребителя, проектируемого пространства основываясь на этом понимании, сформировать свою точку зрения на ситуацию – уникальное дизайн-видение. Эта точка зрения должна стать девизом, основанным на нуждах конкретного потребителя и открытиях, сделанных на этапе эмпатии.

Понимание, какую именно проблему решать, и «инсайт»,двигающий процесс проектирования вперед – вот основа для создания успешного решения.

### Для чего фокусироваться

Значение этапа фокуса критично для проекта, потому что фокус однозначно формулирует ту проблему, к которой ты пытаешься адресовать свои усилия. Для того, чтобы быть действительно производительным, ты должен для начала выработать такую постановку задачи (дизайн-видение задачи), которая станет мощным трамплином для выработки решения.

### Хорошее дизайн-видение:

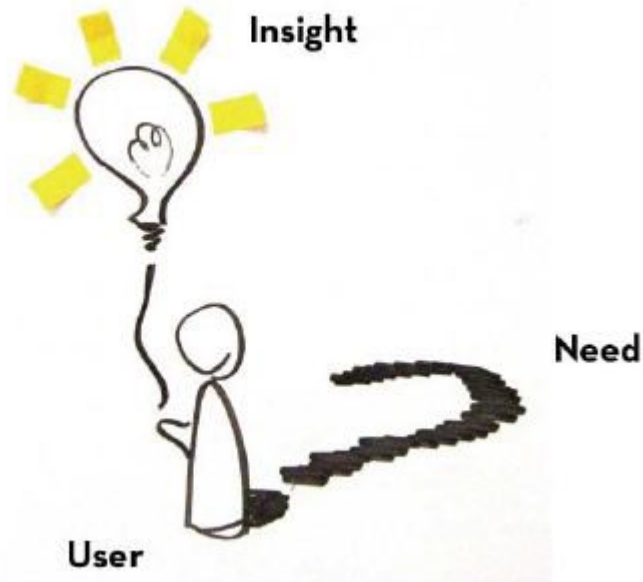
- Фокусирует на конкретной проблеме и верно её описывает;
- Вдохновляет твою команду;
- Служит эталоном для оценки конкурирующих идей;
- Дает возможность членам одной команды предлагать решения независимо от мнений друг друга;
- Без субъективного влияния друг на друга поддерживает и направляет процесс мозгового штурма; захватывает умы и сердца людей, которым ты излагаешь его;
- Ограждает тебя от невыполнимых задач, вроде проектирования всего для всех;
- Что-то такое, что ты перепроверяешь и переформулируешь согласно тем новым знаниям, которые получаешь процессе работы над проектом.
- Направляет твои новаторские попытки.

Идея – такой режим процесса работы над проектом, в котором ты фокусируешься на генерации идей. Цель этого этапа – исследовать всё многообразие возможных идей, выбрать и протестировать на потребителе наиболее подходящие.

#### Для чего генерировать идеи:

- Для того, чтобы перейти от идентификации проблемы к выработке решений для потребителя.
- Использование разных форм генерирования идей позволяет:
- Шагнуть за пределы очевидного решения, что повышает инновационный потенциал вашего «набора решений»
- Использовать в полной мере потенциал команды
- Открывает неожиданные области для изучения
- Создает гибкий, полный (охватывающий многие сферы) банк идей
- Выкидывает из голов примитивные, очевидные решения и ведёт команду за их пределы.

Независимо от того, какие методы вы используете, основной принцип этапа идеи – осознавать, когда вы генерируете идеи, а когда вы развиваете идеи; и совмещать эти два действия только когда это необходимо.





Прототипирование – это перенос идей и процесса исследования в физический мир. Прототипом может считаться всё, что имеет физическую форму: стена со стикерами, ролевая сценка, пространство, объект, программный интерфейс, даже раскадровка действия. Качество прототипа должно соответствовать стадии проекта: на ранних этапах, для исследований, прототип должен быть грубым, быстрым – таким, который позволяет быстро изучить необходимые аспекты и опробовать разные варианты.

Прототипирование наиболее успешно тогда, когда все заинтересованные стороны – команда разработчиков, потребители, и др. – имеют возможность взаимодействовать с прототипом. То, что ты узнаёшь из таких взаимодействий, дает и более глубокое понимание потребителя, и возможность более подробной проработки формы.

### Для чего заниматься прототипированием:

Традиционно прототипирование понимается как способ тестирования функциональности. Но на самом деле оно используется для многих целей, в том числе и для таких:

- **Эмпатия:** прототипирование – инструмент для более глубокого понимания проектируемого пространства, потребителя, влияния окружающей среды.
- **Исследования:** стройте, чтобы думать. Разрабатывайте множество вариантов решения.
- **Тестирование:** создавайте прототипы, режиссируйте ситуации для тестирования с потребителем и совершенствования решений.
- **Вдохновение:** вдохновляйте других (членов команды, клиентов, покупателей, инвесторов), делаясь своим дизайн-видением.

### Мы создаем прототипы для того, чтобы:

- **Узнавать.** Если картинка стоит тысячи слов, то прототип стоит тысячи картинок.
- **Разрешать разногласия.** Прототип – мощный инструмент, способный устранить неопределенность, помочь в генерации идей и избавить от недопонимания.
- **Начать обсуждение.** Прототип – замечательный способ получить от потребителя обратную связь любого рода.
- **Быстро и дешево выявлять провальные идеи.** Сырые и грубые прототипы дают возможность протестировать большое количество идей без значительных финансовых и временных вложений.
- **Управлять процессом создания дизайн-решения.** Определение переменной величины для изучения способствует тому, чтобы разбить большую задачу на составные части, удобные для контроля и тестирования.

Тестирование – шанс усовершенствовать наши решения. Это еще один многократно повторяющийся этап работы, в течение которого мы помещаем наши наскоро сделанные артефакты в естественные условия жизни потребителей.

Создавай прототип с таким рвением, как будто бы ты абсолютно точно прав; но тестируй с таким критическим настроем, как будто бы ты уверен в ошибке.

**Для чего тестировать:**

- **Чтобы улучшить прототипы и решения.** Тестирование определяет, каким должен быть следующий прототип. Иногда следующим этапом становится возврат к исследованиям.
- **Чтобы лучше узнать потребителя.** Тестирование – ещё одна возможность достичь эмпатии к потребителю через наблюдение и вовлечение – часто приводит к неожиданным открытиям.
- **Чтобы протестировать и усовершенствовать своё дизайн-видение.** Иногда тестирование показывает, что мы не только ошиблись с конкретным решением, но что наше дизайн-видение ситуации в корне неверно.







## ДЛЯ ЧЕГО

Мы смотрим на мир сквозь призму нашего опыта, нашего понимания происходящих событий, нашего мировоззрения. Всё это – ценные активы для дизайн-процесса; но только в том случае, если они используются в подходящее время и сознательно.

Ваши предположения могут оказаться порождением стереотипов; и тогда они существенно снизят тот уровень понимания потребителя, которого вы можете достичь.

Смотрите на мир взглядом первооткрывателя для того, чтобы освободиться от предрассудков.

## КАК

- **Не судите.** Только наблюдайте и активно вовлекайте потребителей в процесс, не показывая своего отношения к их действиям, решениям, обстоятельствам или ценностям.
- **Спрашивайте.** Спрашивайте даже (и особенно) о том, в чем вы уверены. Задавайте вопросы с целью выяснить, как потребитель воспринимает мир. Позаимствуйте любознательность у 4х-летних детей: за ответом на одно «почему» задавайте второе «почему».
- **Проявляйте неподдельное любопытство.** Удивляйтесь и проявляйте любознательность по отношению ко всему; особенно в ситуациях, которые кажутся знакомыми ил некомфортными.
- **Замечайте принципы.** Ищите интересные шаблоны, связи, темы, всплывающие при общении с потребителем.
- **Слушайте.** Забудьте о своей цели и позвольте происходящему свободно проникать в вашу душу. Впитывайте себя то, что говорит вам человек, и то, как он говорит это – не отвлекаясь на организацию вашей беседы.






## ДЛЯ ЧЕГО

Это метод, помогающий глубже погрузиться в наблюдение и перейти от наблюдения конкретной ситуации к наблюдению эмоций и мотивов, движущих данную ситуацию. Ещё это мощный инструмент анализа фотографий, отснятых в процессе наблюдений; подходящий и для синтеза целей, и для определения направлений поиска потребностей.

## КАК

- **Для начала.** Разделите лист бумаги на 3 столбца: «что», «как», «почему».
- **Начните с объективного наблюдения.** Графа «что»: что делает человек на фото?  
В описании используйте больше прилагательных и сравнительных описаний.
- **Переходите к пониманию.** Графа «как»: как он это делает? Действие требует от него усилий? Что он ощущает?  
Позитивно или негативно влияет ситуация на состояние этого человека?  
Опишите как можно более подробно физические и эмоциональные аспекты ситуации.
- **Делайте предположения.** Графа «почему»: почему он делает это? Почему именно так?  
На этом этапе нужно выдвигать обоснованные наблюдениями версии относительно мотивов и эмоций. Они могут стать основой для дизайн-решений, причиной для проведения потребительских тестов.

concrete		emotional
WHAT (what are they doing in the photo?)	HOW (how are they doing it?)	WHY (why are they doing it this way? Take a guess!)
-little girl picking root vegetables	-she's smiling, even though it looks bigger than her, it looks fun	-somehow it's been made into a game...gardening is fun...getting messy is fun to her?
		





## ЭМПАТИЧЕСКОЕ ИНТЕРВЬЮ. ПОДГОТОВКА

### ДЛЯ ЧЕГО

Для того, чтобы использовать с максимальной пользой ограниченное время интервью. С одной стороны, беседа должна получиться спонтанной, свободной, ведомой потребителем; с другой стороны – нельзя пренебрегать подготовкой к этому процессу. Особенно необходимо планирование интервью, когда вы беседуете с человеком по результатам потребительского теста. Может быть, вы и не зададите всех подготовленных вопросов, но на встречу с потребителем вы должны прийти подготовленным.

### КАК

- **Мозговой штурм по составлению вопросов:** записывайте абсолютно все вопросы, которые способна придумать ваша команда для этого потребителя. Старайтесь прорабатывать одну и ту же идею с нескольких сторон, чтобы не упустить ничего важного.
- **Группировка по важным темам:** сгруппируйте вопросы по темам, выберите наиболее важные темы (те, на которые больше вопросов). Затем составьте темы в логичном для беседы порядке – теперь вы можете наметить плавное течение будущей беседы так, чтобы она казалась естественной, незапланированной.
- **Проверка и доработка:** теперь, охватывая взглядом весь план интервью, вы можете заметить в нём пробелы: какие-то важные темы недостаточно проработаны, какие-то вопросы «не по теме».

В интервью должно быть много вопросов «почему?», «как?», «расскажите про последний случай...», «что вы чувствовали?» - всего того, что расскажет вам о чувствах, мыслях и мотивах потребителя.



# ЭМПАТИЧЕСКОЕ ИНТЕРВЬЮ. ПРОЦЕСС

## ДЛЯ ЧЕГО

Мы стараемся выяснить чувства, мысли, мотивы пользователя, для того чтобы понять: какие инновации для него создать.

Понимая, как человек делает выбор, что заставляет его вести себя так, а не иначе – мы понимаем его потребности и можем проектировать под них.

## КАК

- **Задавай вопросы.** Даже если знаешь ответ, спрашивай, почему человек поступает или говорит так, а не иначе. Иногда ответы на банальные вопросы могут удивить. Разговор, начатый на одну тему, должен продолжаться столько, сколько необходимо.
- **Никогда не спрашивай, «как вы обычно делаете?».** Вместо этого спросите о каком-нибудь конкретном случае. Например, «расскажите, как вы последний раз ...»
- **Поощряйте рассказы.** Даже если человек привирает – его истории отражают его мировоззрение. Задавайте такие вопросы, которые будут провоцировать на монологи.
- **Ищите противоречия.** Иногда то, что люди говорят о себе, кардинально расходится с тем, как они поступают. За этими несоответствиями кроются любопытные находки.
- **Обращайте внимание на невербальные сигналы.** Жесты, эмоции говорят лучше слов.
- **Не бойтесь неловкого молчания.** Обычно интервьюеры стараются сразу же заполнить паузу следующим вопросом. Но если вы позволите паузе возникнуть, у вашего собеседника появится возможность задуматься о том, что он сказал. И может быть, он ещё дополнит свой рассказ.
- **Не подсказывайте.** Даже если собеседник затрудняется с ответом, не подсказывайте ему возможные варианты. Это невольно подтолкнет человека просто согласиться с одной из ваших версий.
- **Задавайте нейтральные вопросы.** «что такое для вас поиск подарков для супруги?» - это лучше, чем «неправда ли, шоппинг был удачным?». Потому что первый вариант вопроса не обязывал к положительному ответу.
- **Не задавайте закрытых вопросов.** На такие вопросы можно ответить одним словом – а вам нужно развивать беседу.
- **Не больше 10-и слов в одном вопросе.** Иначе ваш собеседник потеряет ход мысли.
- **Один вопрос в одно время, один опрашиваемый за одно интервью.** Не стоит засыпать человека потоком вопросов.
- **Убедитесь, что сумеете ухватить все детали.** Всегда интервьюируйте парами. Если у вас нет напарника, возьмите диктофон – в одиночку невозможно одновременно проникаться пониманием к собеседнику и педантично записывать все детали беседы.



## АНАЛОГИ

### ДЛЯ ЧЕГО

На этапе эмпатии аналоги могут быть мощным инструментом для понимания деталей, не очевидных при рассмотрении объекта проектирования. Процессы, в ходе которых возникают аналогичные потребности, позволяют взглянуть под другим углом на разрабатываемый процесс; или позволяют проанализировать ситуацию в тех случаях, когда прямое наблюдение исследуемого процесса невозможно.

### КАК

- **Определите предмет изучения:** Решите с вашей командой, какие особенности/функции/процессы проектируемого пространства вам необходимо всесторонне изучить. Например, вы занимаетесь больницами: вы можете сфокусироваться на скорости процессов и принятия решений, или на времени ожидания приема врача. Поищите аналоги этих процессов в других сферах – возможно, вы сделаете полезные для вас открытия.
- **Выработайте список аналогов.** Проведите мозговой штурм по поиску аналогов, в которых интересующие вас факторы проработаны очень удачно и очень неудачно. Ещё вы можете составить список людей, которых вы можете проинтервьюировать по интересующему вас поводу, и план процесса исследования аналогов.
- **Создайте стену вдохновения.** Разместите на стене все фото, заметки, идеи и находки, вынесенные из процесса исследования аналогов – это поможет команде делиться вдохновением, и эффективно использовать информацию в ходе проекта.





## ДЛЯ ЧЕГО

Дизайнеры взаимодействуют с потребителями (людьми!) для того, чтобы понять их потребности и выяснить значимые подробности их жизненных обстоятельств. А ещё для того, чтобы сделать вдохновляющие открытия в окружающем их пространстве, рабочем месте.

Требования к рассматриваемой ситуации/продукту у экстремального пользователя выражены максимальным образом, порой они даже больше, чем требуется проработать; их характер взаимодействия с разрабатываемым предметом очень примечателен. Он поможет вам выявить такие особенности и потребности, которые не будут очевидны при исследовании основного/усредненного потребителя.

## КАК

**1. Определите, кто является экстремальным потребителем.** Начать нужно с понимания, какой аспект разрабатываемого процесса (свойство продукта) вы хотите исследовать в крайних проявлениях. Составьте список интересующих вас моментов. Затем подумайте, кому приходится взаимодействовать с этим процессом/продуктом в каких-либо критических ситуациях, кому может понадобиться исследуемое свойство по-максимуму. Например, вы проектируете процесс покупки в овощном магазине. Вас могут заинтересовать следующие аспекты: как собирают овощи, как формируется цена, как происходит покупательский выбор, как покупатели доставляют овощи домой, и т.д. Затем, вы можете заинтересоваться процессом набора покупателем овощей в корзину – и поговорить с профессиональными шоперами; менеджерами, заполняющими сток из корзин; с теми, кто использует корзины для сбора бутылок – тем самым перегружая их; с покупателями с детьми; с кем-то, кто вообще не бывает в овощных магазинах.

**2. Вникайте в суть дела:** наблюдайте за вашим потребителем, поговорите с ним так, как будто вы просто проходили мимо. Исследуйте те условия, в которых ему приходится работать; выявляйте особенности поведения, которые могут натолкнуть вас на удачную идею.

**3. Ищите долю экстремальности во всех окружающих.** Наблюдайте за окружающими людьми, замечайте моменты, когда некий продукт используется необычным образом, когда потребителю явно не хватает его свойств, когда это не «основной» потребитель. Подобные наблюдения вдохновляют на совершенно немыслимые идеи. Затем подумайте над тем, какие идеи могут быть полезны и для основной группы потребителей.



### ДЛЯ ЧЕГО

**Во-первых**, метод дает возможность членам команды поделиться услышанным и увиденным в процессе исследований. Даже если все участвовали в одном и том же исследовании – каждый вынес из процесса какую-то свою информацию.

**Во-вторых**, слушая и изучая вашу информацию, другие участники команды могут выявить больше нюансов и смыслов, чем вы в одиночку.

Вместе вы разовьете и дополните общую картину – а это уже переход к формированию дизайн-видения.

**В-третьих**, стараясь уловить каждую интересную деталь, вы насыщаете знаниями о потребителе “информационное поле” проекта.

### КАК

Каждый член команды должен рассказать всё, что увидел, услышал, запомнил; всё, что показалось ему интересным, все монологи потребителя (если было интервью). Всё это нужно размещать на «инфополе» на отдельных листочках. Остальные члены команды, слушая его, делают свои заметки, отмечают интересные находки, фиксируют свои догадки – каждую идею на отдельном листочке. Всё это становится содержимым «информационного поля» и входит в дальнейшую работу: группируется для того, чтобы акцентировать какие-либо темы и взаимосвязи (см. метод «сортировка и группировка»), обсуждается, дополняется и уточняется...

**Конечная цель:** понять личность потребителя; его истинные нужды; то, что с ним происходит – в контексте проектируемого пространства/решаемой проблемы.





# СОРТИРОВКА И ГРУППИРОВКА

рекомендуется для этапов:



МЕТОДЫ

24 | 44

## ДЛЯ ЧЕГО

Для того, чтобы:

- окружить себя актуальной информацией;
- преобразовать свои соображения в визуальный, всем понятный формат;
- вдохновлять свою команду и себя этими находками;
- находить какие-то острые темы, взаимосвязи, шаблоны и нестыковки во всей накопленной информации.
- начать продвигаться через анализ информации к решениям.

## КАК

Создайте «информационное поле»: наклейте на стену или доску все находки этапа эмпатии, все фото, догадки, интересные детали, вынесенные из исследований.

Для того, чтобы перейти от анализа информации к синтезу, составьте из этих материалов некие тематические группы.

Например, во время исследований вы много слышали и видели такой информации, которая говорит о потребности в безопасности; и много такого, что указывает на стремление к эффективности. Сформировав группу «безопасность», выйдите за пределы темы и постарайтесь найти глубинные связи с другими группами, которые могут привести к таким открытиям, как: «чувство безопасности – это о том, с кем я; а не о том, где я». Может быть, есть взаимоотношения между группами «безопасность» и «эффективность»: например, что чувство самосохранения всегда находится в противоречии с человеческой одержимостью максимально эффективно работать. Пробуйте разные наборы групп, обсуждайте каждую, записывайте выводы и находки.



**Конечная цель – синтезировать из исходной информации интересные находки, которые пригодятся вам для генерации дизайн-решений.**

Обычно группировку применяют для анализа полученной в ходе исследований информации. Но этот метод также полезен для выявления схожих черт и взаимозависимостей между разными группами продуктов, объектов или потребителей.



## ДЛЯ ЧЕГО

Хороший дизайн основывается на глубоком понимании того человека, для которого вы разрабатываете свой продукт. Эмпатическая карта – один из инструментов анализа информации и поиска скрытых потребностей.

## КАК

**1. Структурировать информацию. Разделите лист на 4 части:** это будет «эмпатическая карта». Теперь нужно заполнить карту стикерами с заметками о вашем потребителе, сгруппировав их по темам; каждая тема в своем квадрате:

- ГОВОРИТ. То, что вы услышали от потребителя, особые обороты речи, его озвученное отношение к чему-либо;
- ДЕЛАЕТ. Его поведение, примечательные действия, манера выполнять что-либо.
- ДУМАЕТ. Что он, по вашему мнению, думает? На что надеется, во что верит?
- ЧУВСТВУЕТ. Замеченные вами эмоции, догадки по поводу его чувств.

Помните, что такие вещи, как чувства и эмоции невозможно наблюдать «напрямую». Их нужно предположить, опираясь на различные «улики»: жесты, мимика, интонации, выбор слов и др.

**2. Выявить потребности.** Они могут быть эмоциональными и физическими.

Потребности помогают сфокусировать дизайн-процесс. Помните: потребности нужно формулировать глаголами (Действия и желания пользователя, для реализации которых требуются дизайн-решения), а не существительными (они подразумевают решения).

Потребности можно увидеть сразу в каком-то квадрате эмпатической карты, или в противоречиях, возникающих между квадратами. Например, то, что человек делает, противоречит тому, что он говорит.

Запишите все выявленные потребности в нижней части карты.

**3. Определить выводы и инсайты.** «Инсайт» - это озарение, осознание сути проблемы; и вместе с тем – осознание верного пути к решению этой проблемы. Обычно инсайты кроются в противоречиях между квадратами или чертами человека в пределах одного квадрата; или в причинах странного поведения, замеченного вами.

Запишите все находки сбоку на карте.



## ДЛЯ ЧЕГО

Для понимания личности потребителя, или какого-то процесса, осуществляемого им; для того, чтобы ухватить все детали этого процесса и выявить скрытые проблемы. Хронометраж – замечательный способ для систематического пошагового исследования процесса. Он может использоваться для эмпатии или для донесения ваших соображений до остальных.

## КАК

Составьте подробную диаграмму процесса; например, одного дня потребителя; или путь продукта от места производства до рук потребителя. Рассмотрите процессы, которые имеют отношение к рассматриваемой проблеме. Например, вы можете составить хронометраж завтрака (процесса) вашего потребителя. Вы можете зафиксировать подробности жизни человека за целый месяц: чем он занимался, с кем встречался, где учился; выявить, кем он был в начале месяца и кем стал в конце. Или, может быть, вы разрабатываете сайт службы знакомств: вы можете составить подробный хронометраж общения двух людей и исследовать его до момента запуска проекта.

Самое важное в составлении хронометража – внимание к каждой мелочи (не забудьте зафиксировать открытие занавесок в процессе завтрака). Всё, что кажется мелким и незначительным, может оказаться самородком, из которого получится потрясающее решение.

Можно составить хронометраж на основе наблюдений и интервью; а можно попросить потребителя самому составить хронометраж каких-либо событий его жизни и обсудить его с вами.

Систематизируйте данные в какой-нибудь легкой для понимания системе: временная последовательность событий, отображенная насечками на линии; если это набор параллельных действий – их должно быть легко сопоставить; серия картинок, набор карточек – может быть всё то, что понятнее всего в конкретном случае.

Затем ищите шаблоны, аномалии – и задавайтесь вопросом: почему были сделаны эти нелогичные действия. Связывайте эти события с общим контекстом.

Этот процесс всегда подразумевает объединение эмпатических наблюдений и дизайнерского опыта – и является источником потрясающих открытий.



## ДЛЯ ЧЕГО

Персона используется для того, чтобы собрать все результаты наблюдений в один специфический, узнаваемый персонаж. Команды иногда «тонут» во множестве второстепенных характеристик, принадлежащих различным группам потребителей; в подобной ситуации персона – отличный способ «профильтровать» характеристики и сфокусироваться на основных группах потребителей.

## КАК

Персона-моделирование – дедуктивный метод, посредством которого команда создает (полу)фиктивного персонажа, воплощающего в себе результаты эмпатических исследований. Персона может включать в себя «типичные» характеристики, тренды и другие шаблоны, замеченные в процессе исследований.

Для создания такого сложного, многогранного образа команде необходимо иметь перед глазами одновременно все результаты наблюдений, все наработанные материалы, все находки.

- «насытить» рабочее пространство информацией/материалами, полученными в процессе эмпатических исследований.
- Исследовать материалы по отдельным потребителям с целью выявления общих и комплементарных черт (демография, привычки, наклонности, мотиваторы...).
- Составить список найденных характеристик. Если нашлись такие черты, которые не присущи большинству потребителей группы, но вполне могут принадлежать отдельным её индивидам – их следует включить в список.
- Дать персоне имя.
- Убедиться, что персонаж получился «живым», правдоподобным.



### Franklin

- 38 years old
- Divorced
- 2 kids
- Diabetic
- Free-clinic care-giver
- Has extreme tendencies in consumption and preparation of food.
- Balances his health and that of others, favoring the health of others.



## ДЛЯ ЧЕГО

Это техника переосмысления (reframing), которая может быть использована как для синтеза и проработки инсайтов на этапе эмпатии, так и для генерации идей.

Она позволяет команде дизайнеров рассмотреть проблему «в разных измерениях», разных масштабах, - для того, чтобы выйти за рамки привычного восприятия проблемы, избавиться от стереотипов и расширить для себя тем самым поле деятельности.

## КАК

Концепция «силы десяти» состоит в том, чтобы рассмотреть какой-то один аспект в контексте разных измерений. Вот два примера, иллюстрирующих способы использования этого метода в дизайн-процессе:

**Сила десяти для усовершенствования инсайта:** представьте себе, что вы проектируете процесс покупки вещей молодой женщиной. Вы пытаетесь выяснить мотивы покупателя, проникнуться этим аспектом её жизни. Вы задумываетесь о том, как она принимает решение о покупке, проводите исследования и выясняете, что этот покупатель перед покупкой изучает массу отзывов о продукте – и вот тут-то к вам приходит инсайт: решающим фактором при принятии решения для неё является мнение её сверстников. Изучите её возможное поведение при покупке продуктов самой разной стоимости: пачка жевательной резинки – пара обуви – пальто – машина – дом. Запишите всё это для себя. «Прощупайте» все нюансы своей догадки и найдите её слабые места. В чем она не подтверждается? Возможно, этот метод перерастет в метод «матрица 2x2»(см. далее).

**Сила десяти для генерации идей:** Временами фантазия участников мозгового штурма истощается. Один из способов вдохнуть жизнь в творческий процесс – «сила десяти». Продолжайте работать над прежней темой мозгового штурма, но добавьте ограничения, которые изменят рамки разрабатываемого вопроса: «а что было бы, если бы это стоило больше миллиона долларов?», «а меньше 25 центов?», «а что, если это будет больше комнаты?», «а меньше спичечного коробка?», «а если это будет нематериальным?», «дольше двух часов?», «меньше 30 секунд?»...



# МАТРИЦА 2Х2

рекомендуется для этапов:



МЕТОДЫ

29 | 44

## ДЛЯ ЧЕГО

Используйте этот метод для того, чтобы обдумать взаимосвязи между продуктами или людьми. В результате должно углубиться понимание того, насколько широко исследовать область проблемы; и возможно, найдется решение. А ещё матрица 2х2 – замечательный способ донести до команды ваши соображения по поводу взаимосвязей продуктов.

## КАК

Начертите 2-мерную систему координат со стрелками на обоих концах осей: каждая ось – это спектр каких-либо свойств изучаемого объекта или процесса. На концах осей – крайние значения свойств.

Размещать на матрице можно всё, что требует подобного изучения: продукты, объекты, мотиваторы, люди, материалы, цитаты... Например, вы можете поместить разных людей на матрицу «тяга к карьере»(от низкой до высокой) + «адаптация к новым технологиям» (от низкой до высокой).

Обращайте внимание на:

- какие квадраты переполнены, а какие пусты;
- взаимоотношения между квадратами;
- встречаются ли исключения из обнаруженных правил(взаимоотношений).

Заполнение матрицы командой более продуктивно, чем в одиночку: дискуссии, возникающие в процессе, могут натолкнуть на интересные идеи.

Часто бывает так, что у команды нет уверенности, какое именно сочетание свойств выбрать для матрицы. Пробуйте все комбинации – первые попытки натолкнут на нужное решение.

**Самая частая сфера применения** - исследование конкуренции на рынке. В таком случае, пустой квадрат укажет на свободную нишу на рынке (или на крайне неудачную идею).





### ДЛЯ ЧЕГО

Вопрос «почему» порождает абстрактные рассуждения (анализ); а вопрос «как» - конкретные утверждения (синтез).

Часто абстрактные рассуждения являются более значимыми, но непосредственно не реализуемыми; а конкретные утверждения – реализуемыми, но малоценными. Вот для чего вы постоянно спрашиваете «почему» в процессе интервью: для того, чтобы вытащить из потребителя как можно больше важных для вас абстрактных чувств, эмоций – а не конкретных «нравится-нравится», которые являются поверхностными ответами.

После интервью вы можете использовать лестницу «почему – как» для обрисовывания потребностей, лежащих на поверхности; для выявления первопричин этих потребностей; и для нахождения «среднего слоя» потребностей – который также является значимым, но при этом может быть реализуемым.

### КАК

- Вы уже нашли потребности вашей целевой аудитории. Запишите самую главную в левом нижнем углу доски. «поднимайтесь» по лестнице, спрашивая «почему». Почему у вашего пользователя есть эта потребность? Формируйте ответ в виде потребности, записывайте её выше и правее, как следующую ступень.
- На каждую вновь сформулированную потребность задавайте вопрос «почему». Подключайте к информации, добытой в процессе наблюдений и интервью, свою интуицию.
- Продолжайте спрашивать, пока не доберетесь от конкретной потребности до абстрактной первопричины всего получившегося списка – такой фундаментальной потребности, которая есть у всех. Это и будет вершиной вашей лестницы.
- Например: «почему она хочет видеть на прилавках неровные овощи?» - «она хочет убедиться в их натуральности и экологичном происхождении» - «почему она хочет убедиться...?» - «она хочет быть уверенной, что эти овощи не повредят её здоровью» - «почему она хочет быть уверенной ....» - «она хочет быть здоровой».
- От любой ступени лестницы можно образовывать вниз и вправо лестницу «как» - ваше решение по реализации этой потребности.
- От одной и той же ступени может быть сформировано несколько ответвлений «как» и «почему».

Метод можно использовать для создания подробной картины потребностей целевой аудитории; а можно для того, чтобы выбрать конкретную потребность для выработки решения на её основе.



## ДЛЯ ЧЕГО

ТОЧКА ЗРЕНИЯ – это ваша перефразировка дизайн-вызова (проблемы, выявленной вами) в такое утверждение, которое «переключит» вас на процесс генерации идей, направленный на решение конкретной задачи. Если ТОЧКА ЗРЕНИЯ сформулирована правильно – находить решения будет легко. Это делается в процессе мозгового штурма, с помощью вопросов «как-бы-мы-могли», основанных на вашей ТОЧКЕ ЗРЕНИЯ.

В конце концов, четко и ясно сформулировать основную дизайн-проблему, над которой вы собираетесь работать – ваша обязанность, как дизайнера.

## КАК

Для того, чтобы собрать воедино три элемента ТОЧКИ ЗРЕНИЯ (потребителя, потребности и инсайт), используйте формулу:

**[ПОТРЕБИТЕЛЬ] нуждается в [ПОТРЕБНОСТИ] потому что [ИНСАЙТ]**

Попробуйте сначала сформировать таким образом несколько версий. При этом потребности и инсайты берутся из результатов вашей эмпатической работы.

Помните: «потребность» - всегда глагол, а инсайт – не просто повод для нахождения потребности. На этапе формулирования ТОЧКИ ЗРЕНИЯ относитесь к инсайтам, как к средству творческого воздействия на вашу команду. Это рычаг, запускающий процесс создания дизайн-решений – поэтому используйте тот из найденных инсайтов, который заинтересует, заинтригует и будет «держат в тонусе» вашу ТОЧКУ ЗРЕНИЯ.

**Например:** вместо утверждения «девочка-подросток нуждается в здоровой пище, потому что витамины необходимы для её здоровья», попробуйте утверждение «девочка-подросток с бледным лицом нуждается в том, чтобы чувствовать себя более приобщенной к обществу подростков, когда она ест здоровую пищу; потому что в её понимании риск быть социально отвергнутой – более опасен, чем риск нанесения вреда своему здоровью». Обратите внимание на то, что последнее утверждение более применимо, даёт больше возможностей для генерации идей – в то время как первое является простой констатацией факта, мало чем помогающей выработке решений.

# ЧЕК-ЛИСТ

рекомендуется для этапов:



МЕТОДЫ

32 | 44

## ДЛЯ ЧЕГО

Это инструмент для проверки ТОЧКИ ЗРЕНИЯ (см. предыдущую стр.) на:

- значимость для проектируемой ситуации,
- уникальность, – достаточность,
- объективность, – возможность для реализации.
- обоснованность,

Сам по себе чек-лист не устранил недостатки ТОЧКИ ЗРЕНИЯ, но он поможет взглянуть на неё свежим взглядом, обдумать и оценить, насколько она полезна.

## Critical Reading Checklist

1.) What's the point?

2.) Who says?

3.) What's new?

4.) Who cares?

## КАК

Задайте себе 4 базовых вопроса о вашей ТОЧКЕ ЗРЕНИЯ:

### 1. Что за точка зрения?

- что определило/послужило причиной именно такой точки зрения?
- она ориентирована на потребителя?
- Основана на потребностях? Движима инсайтом?

### 2. Чем доказано?

- достоверна ли она?
- подтверждена ли находками в ходе исследований?
- это квинтэссенция находок? Это не результат увлечения одним интересным фактом/рассказом?

### 3. Что нового?

- какую ценность она добавляет?
- изложили ли вы находки по-новому?
- эти находки имеют отношение к потребителю или его окружению?
- если ваша точка не нова – попробуйте с начала.

### 4. Кому это надо?

- чем знаменательна ваша точка зрения?
- ваша команда увлечена этой точкой зрения?
- стоит эта работа того, чтобы её делать? Почему?

Перепаразируйте и перефокусируйтесь до тех пор, пока не найдёте верное решение.



## ДЛЯ ЧЕГО

Дизайн-принципы – это стратегия выработки дизайн-решения для прорабатываемой проблемы; это способ оградить процесс проектирования от субъективных решений. Вы, как дизайнер, формулируете принципы, преобразуя таким образом свои находки (потребности, инсайты...) в директивы, направляющие процесс проектирования в нужное русло.

## КАК

Составьте список утверждений в императивной форме, определяющих, какие задачи важнее всего решить и что необходимо сделать для того, чтобы достичь этих целей.

### **Составить принципы можно несколькими способами:**

- можно преобразовать точку зрения, потребности и инсайты в дизайн-принципы, указав эмпатические находки в качестве решений; сохраняя при этом фокус на нуждах потребителя и инсайтах.  
Например: потребность «чувствовать свой вклад в создание подарка» может быть преобразована в дизайн-принцип, согласно которому решение должно «вовлекать потребителя в доработку подарка до конечного вида».
- можно вывести дизайн-принципы из потенциальных решений, которые вы и ваши потребители признали убедительными (такие решения могут получиться например, в результате бодиштурма).  
Спросите себя, какие аспекты этих решений нашли положительный отклик (пусть и неявный) у потребителя – именно эти аспекты можно обобщить и оформить в качестве дизайн-принципов.

Дизайн-принципы не должны опираться на какое-либо субъективное мнение или одно конкретное найденное решение. Однако, чтобы упростить процесс создания принципов, полезно определить границы возможных решений.

Например, вы определились, что проектируете физическое пространство, а не процесс или предмет – эти границы помогут вам понять, как верно сформулировать принципы дизайн-процесса. В другом случае, вы точно знаете, что проектируете подарок – но не знаете, будет ли он реализован в физическом воплощении, цифровом, или это будет мероприятие. Опять же, это те самые границы, которые нужно учитывать при формировании принципов.





## ДЛЯ ЧЕГО

«Как-бы-мы-могли» - это короткие вопросы для запуска мозгового штурма. Они задаются об утверждениях, из которых состоят точка зрения и дизайн-принципы. Вопросы должны быть конкретными настолько, чтобы задать команде необходимые рамки, но не настолько, чтобы ограничивать в выборе возможных решений.

**Например:** вопрос «как бы мы могли спроектировать стаканчик для мороженого так, чтобы оно не капало» - слишком узкий; «как бы мы могли спроектировать десерт» - слишком абстрактный; «как бы мы могли сделать мороженое более портативным» - правильный вариант. Кроме того, формулировка вопроса, фокус и степень его конкретизации будет меняться на разных этапах работы над проектом.

## КАК

- Отталкивайтесь от вашей ТОЧКИ ЗРЕНИЯ или основной выявленной проблемы.
- Сформулируйте её максимально подробно и точно, описывая все важные, влияющие на проблему и относящиеся к ней детали (эмоции потребителя, окружение, ...)
- Мысленно разбейте её на самостоятельные смысловые части.
- Задайте вопрос по каждой части.

### Например, Точка зрения:

Потребитель	Потребность	Инсайт
Утомленный мужчина	Не беспокоиться о мусоре	Когда мусорный бак переполняется, и мусор накапливается кучами у мусорного бака около дома, он чувствует, что не в силах успевать вовремя убирать его. Его расстраивает то, что эти кучи мусора отвратительно выглядят и портят весь вид.

### Вопросы:

- как бы мы могли уменьшить мусор в размерах?
- как бы мы могли сделать так, чтобы мужчина не чувствовал дискомфорта по поводу мусора?
- как бы мы могли уменьшить объем работ по уборке мусора?
- как бы мы могли сделать так, чтобы мусорный бак не переполнялся?
- как бы мы могли сделать так, чтобы мужчина чувствовал себя готовым к любой трудности?
- как бы мы могли сделать так, чтобы мужчина меньше уставал?
- как бы мы могли сделать так, чтобы мусор выглядел не так отвратительно?



## ДЛЯ ЧЕГО

Мозговой штурм – способ выдать такое количество идей, какое вы не сможете породить в одиночку, просто сидя с карандашом и бумагой. Цель мозгового штурма – использование коллективного интеллекта команды для генерации идей, путем синергетического взаимодействия членов команды, слушания друг друга и развития идей друг друга.

Мозговой штурм – это время, когда вы в полной мере используете генеративные функции вашего мозга и намеренно «отключаете» оценочные функции.

Метод можно использовать в разных целях: для выработки конкретных дизайн-решений для текущего проекта; для более объективного принятия решения: например, о том, где лучше проводить исследования; для обдумывания и исследования продуктов и сервисов, имеющих отношение к предмету проектирования; ....

## КАК

- Выделите конкретное время для мозгового штурма, чтобы ничто вас не прерывало.
- Настройтесь на то, что цель мозгоштурма – породить как можно больше идей, А НЕ ОЦЕНИВАТЬ эти идеи.
- Режим такой: выложиться полностью в короткое время ( 15-30 минут, не больше).
- Собирайтесь у доски или вокруг стола, но так, чтобы все участники были в «активных» позах – обстановка должна стимулировать активное участие в процессе каждого.
- Будьте ВМЕСТЕ: пространства должно быть достаточно для деятельности, но оно не должно разобщать команду. Например, длинный стол для переговоров, когда некоторые участники оказываются слишком далеко друг от друга – не подойдет.
- Запишите четко и максимально конкретно задачу. Используйте метод «как-бы-мы-могли».

## Некоторые способы фиксации идей:

1. **Секретарь.** Кто-то один разборчиво и наглядно фиксирует на доске все идеи, которые «выдает» команда.
2. **Без правил.** Каждый записывает свои идеи и одновременно озвучивает их команде.  
Лучше всего писать на стикерах, а затем клеить на общее поле.



## ДЛЯ ЧЕГО

На этапе эмпатии вам нужно понять, “чем живет” потребитель, какие задачи ставит перед ним обстоятельства жизни. Метод дает возможность взглянуть на быт потребителя его же глазами. А еще получить доступ к ситуации или месту, недоступному в обычных условиях. Этнографическое исследование проводится на стороне пользователя (дома, на работе, на улице), т.е. в том месте, где он пользуется вашим товаром/сервисом.

**Инструменты этнографии:** наблюдение, погружение (в то, как живет потребитель: жить, работать, пользоваться вещами, питаться), эмпатическое интервью, ведение дневника.

Этнографические исследования дают более глубокую и достоверную информацию о потребителе. Пример, “...одна участница заверяла, что ей очень удобно использовать “Избранное” в браузере IE, при просьбе найти там один из часто используемых сайтов, через пару минут мучений, она от этого отказалась...” журнал BLANK.

## КАК

- **Определить объект исследований.** Команда может иметь очень специфический вопрос или общее представление, которое требует получение большей информации. Разработать множество открытых вопросов, которые помогут потребителю рассказать, что они ценят, любят и как они делают что-либо.
- **Найти людей.** Кто эти люди, которые могут раскрыть заявленные темы. Это те, кто использует интересующей вас продукты/сервисы? Это те, кто оказывают влияние и воздействие на действия других? Это те, кто живут в интересующей вас среде?
- **Выбрать место для наблюдения,** наблюдать над людьми и их действиями, над их реакцией. При необходимости можно погрузиться и задать интересующие вопросы (о мотивах и целях). Провести полный день рядом с выбранным человеком, погрузиться, вести дневники.
- **Провести день с выбранным потребителем.** Погружаться, наблюдать, ведя фото и видео дневники событий и процессов. Задавать открытые вопросы, вскрывать потребности.



## ДЛЯ ЧЕГО

За время мозгового штурма ваша команда «посеяла» огромное количество самых разношерстных идей. Теперь нужно «собрать урожай». Этот процесс заключается в сортировке идей по каким-либо признакам и отсеиванию непригодных. Огромное значение имеет то, КАК вы выбираете идеи: старайтесь не осторожничать, сохраните широкий спектр возможных решений.

## КАК

В процессе выбора не спешите ограничивать набор решений, не «зацикливайтесь» на реализуемости идей. Оставляйте те идеи, которые показались интересными вашей команде. Даже в неправдоподобной идее может содержаться полезное зерно.

### Некоторые техники сортировки:

- **Голосование стикерами.** Каждый член команды берет по три стикера, и отмечает ими те идеи, которые ему особенно понравились.
- **Метод четырех категорий.** Эта техника не даст вам потерять те сумасшедшие, но гениальные идеи; которые чаще всего не распознают.  
Выберите одну-две идеи в каждой категории: «рациональный выбор», «прикольная», «фаворит команды», «рискованная».
- **Бинго.** Так же, как и «четыре категории», эта техника придумана для того, чтобы уберечь от отсева инновационные идеи. Выберите идеи, которые вдохновляют вас на создание прототипов в разных формах: физический прототип, цифровой, прототип процесса.

Прототипируйте для нескольких идей. Если идея такова, что её невозможно прототипировать, или не имеет смысла – определите, что именно ценно в этой идее, и создавайте прототип для этого свойства; или включите его в состав другого решения.



## ДЛЯ ЧЕГО

Это уникальный метод, объединяющий в себе эмпатическую работу, генерацию идей и прототипирование.

**Смысл бодиштурма** – в переживании разрабатываемой ситуации с целью выработки новых идей. Это экспериментальное исследование ситуации (в которой заключается проблема), со всеми необходимыми для постановки артефактами и людьми; физическое тестирование её. В процессе такого тестирования вы изменяете ситуацию, в попытках найти решение проблемы экспериментальным путём. То, как вы при этом взаимодействуете со своим окружением, какой выбор делаете – зависит от того, на чем вы сфокусированы.

- Бодиштурм нужен для того, чтобы выработать неожиданные идеи, которые не могут быть осознаны в процессе обсуждения или рисования.
- Бодиштурм нужен для того, чтобы прототипировать возможные решения уже на этапе эмпатии.
- Если вы зашли в тупик в процессе разработки идей, вы можете испытать бодиштурмом сырой концепт, с целью получения альтернативных решений.

Проектируете кофе-бар? Устройте его из коробок и попробуйте роль бармена.

У вас есть несколько решений? Устройте бодиштурм для каждого из них, чтобы объективно оценить каждое. Разработка любого вида физической среды требует, по меньшей мере, нескольких бодиштурмов.

## КАК

Сам по себе бодиштурм – простой метод, но эффективен от только тогда, когда вы полностью вовлечены в процесс.

- Если вы проектируете что-то для пациентов поликлиник – окунитесь в процессы, происходящие с ними.
- Если вы разрабатываете продукт для пожилых людей – намажьте свои очки вазелином, чтобы видеть мир «пожилыми» глазами.
- В процессе бодиштурма исследуйте не только ситуацию, в которой оказались, но и связанные с ней процессы, происходящие вокруг.
- Уделяйте как можно больше внимания процессам принятия решений, происходящим вокруг вас, и связанным с ними эмоциональными реакциями. Используйте «взгляд первооткрывателя»!





## ДЛЯ ЧЕГО

Чаще всего прототипы используют для того, чтобы протестировать их с потребителем и доработать затем решение. Но кроме этого, можно с помощью прототипа глубже изучить потребителя и ситуацию, получая в процессе прототипирования иную информацию, чем во время интервью или наблюдения.

Конечно, когда вы тестируете с потребителем прототип, вы что-то узнаете и о вашей идее, и о вашем потребителе – вы получаете больше полезной информации.

Но можно ещё и создавать прототипы продуктов или ситуаций во время их обдумывания; не для того, чтобы протестировать, а для того, чтобы получить новую информацию для дальнейшей работы.

Точно так же, как **прототип для тестирования** дает вам информацию о вашем решении, **прототип для эмпатии** дает вам информацию об окружающем пространстве и о взгляде потребителей на какие-то интересующие вас вещи.

## КАК

Прототипы для эмпатии лучше всего использовать тогда, когда вы проделали уже какую-то эмпатическую работу, и хотите выяснить конкретные аспекты; или опробовать найденный инсайт.

- Решите, что именно вы хотите изучить получше.
- Обсудите с командой, как вы могли бы это сделать (или устройте мозговой штурм на эту тему).
- Прототипы для эмпатии можно тестировать с потребителем, или с командой.

Некоторые идеи:

- Попросите потребителя нарисовать что-нибудь (как вы добираетесь до работы, как нужно правильно тратить деньги, ....), а затем обсудите с ним его рисунок.
- Придумайте игру, с помощью которой можно прозондировать интересующие вас темы (например, простую карточную игру, в которой потребителю придется делать выбор в теме, важной для вас).
- Симулируйте ситуацию, которую хотите исследовать. (если ваш потребитель сеет с грудным ребёнком за спиной – попробуйте носить слинг с грузом и сеять одновременно).



## ДЛЯ ЧЕГО

Прототип для тестирования – это повторяющийся процесс создания такого подобия проектируемого продукта, которое позволяет испытать то закладываемое свойство продукта, в котором вы сомневаетесь. **Основной способ тестирования** – позволить потребителю взаимодействовать с прототипом и реагировать на него. В это время у вас появляется замечательная возможность проверить ваши дизайнерские решения и глубину понимания потребителя.

## КАК

- Подумайте, что вы хотите узнать.
- Создайте объект «чернового» качества.
- Придумайте сценарий действий, с помощью которых можно опробовать интересующие вас аспекты.  
«Черновое» качество прототипа позволит вам проверить сразу несколько идей, прежде чем вы сделаете выбор в пользу какой-то одной. Цель прототипирования – не просто создать макет вашего будущего решения, а создать нечто, с чем может взаимодействовать потребитель. Воссоздайте в подробностях те детали/процессы, которые хотите проверить – и не создавайте вовсе те части продукта, которые вам на этом этапе не важны.  
Очень важно для получения достоверной обратной связи **продумать сценарий и окружение**, в котором будет проходить процесс тестирования. Если вы просто выйдете на улицу и дадите прототип кому-то в руки – результата не будет. Тестируйте в том окружении, в котором продукт будет использоваться. Например, если вы проектируете контейнеры для пищевых продуктов
- Дайте потребителям опробовать их на своих кухнях. Многие моменты могут выявиться только там.

Некоторые советы:

- **Начните.** Даже если вы не знаете, что делать – просто делайте что-нибудь. Даже сбор подходящих материалов погружает вас в процесс и включает умственную деятельность.
- **Не увлекайтесь одним прототипом.** Переключайтесь на следующий раньше, чем проникнетесь нежными чувствами к своему творению.
- **Создавая, помните о потребителе.** Что конкретно вы хотите с ним исследовать? Какого поведения ожидаете от него, какой реакции? Задавайте себе подобные вопросы – это поможет сфокусировать процесс прототипирования и, как следствие, обратную связь.
- **Выявите переменную.** Определите, какое свойство должно быть протестировано в каждом прототипе. Прототип должен быть создан таким образом, чтобы во время тестирования давать конкретный ответ на конкретный вопрос.



## ДЛЯ ЧЕГО

Парадоксально, но дополнительные ограничения могут значительно повысить вашу способность к генерации идей.

Попробуйте: вспомните за 10 секунд как можно больше белых вещей. А теперь за 10 секунд вспомните всё белое на вашей кухне. Не правда ли, чем теснее рамки – тем больше приходит на ум?

## КАК

В процессе проектирования возникает множество ситуаций, в которых метод ограничений может здорово помочь дизайнеру. Но при этом нужно четко осознавать, чего вы хотите добиться, какие фильтры вы накладываете на дизайн-процесс, и когда это необходимо делать. Иначе метод будет отсеивать «лишние» идеи.

Создание ограничений может быть полезным в трёх сферах: в процессе генерации идей, в процессе прототипирования и применительно ко времени.

- **Генерация идей.** Временно накладывайте ограничения во время мозгового штурма или во время работы с интеллект-картами. Например: «что, если это происходит только по-утрам?», «как бы это сделали в McDonald's?». Используйте фильтр до тех пор, пока он приносит пользу.
- **Прототипирование.** Прототип, особенно на ранних стадиях проектирования, создается для того, чтобы думать. Так вы переворачиваете привычный порядок вещей: вместо того, чтобы сначала придумать решение, а затем построить его – используете прототипирование в качестве инструмента мышления.  
Увеличить результативность этого процесса помогут ограничения. Ограничьте себя в материалах для того, чтобы строить быстрее, более низкого качества – и за счет этого использовать фантазию по-максимуму.  
Разрабатываете кассу? Постройте её с помощью картона, стикеров и скотча. Придумываете что-то мобильное? Возьмите картон, стикеры, скотч. Разрабатываете аркадную игру? Картон, стикеры, скотч.  
Кроме того, накладывайте ограничения на сами решения, как во время мозгоштурма.  
Как бы вы могли осуществить это ... для слепых? Без использования пластика? В кабине лифта?
- **Время.** Создавайте искусственные дедлайны, для того, чтобы подстегнуть себя, «выложиться по-полной»: делайте 2 прототипа в час; устраивайте интенсивный мозговой штурм на 20 минут; проводите по 3 часа в конце каждой недели с потребителями; разработайте вашу ТОЧКУ ЗРЕНИЯ за час.



## ДЛЯ ЧЕГО

Тестирование с потребителем – фундаментальная часть дизайна, ориентированного на потребителя. Вы тестируете для того, чтобы усовершенствовать свое решение, и для того, чтобы лучше понимать людей, для которых проектируете. Таким образом, во время теста вы возвращаетесь к этапу эмпатии.

## КАК

Следует позаботиться:

- о прототипе;
- о сценарии и окружающей обстановке;
- о том, как вы наблюдаете, фиксируете и обдумываете обратную связь.

Что касается двух первых пунктов – вам нужно тестировать прототип в таком окружении и при таких условиях, при которых вы получите максимально достоверную обратную связь. Подумайте о том, чтобы прототип и сценарий тестирования соответствовали друг другу. Если прототипом является сценарий какого-либо действия, ваша забота – найти подходящих людей для тестирования (являющихся целевой аудиторией) и правильно их настроить.

РОЛИ	ПРОЦЕДУРА
<p>Для тестирования разделите роли в команде:</p> <p><b>Ведущий.</b> Помогает потребителю «переключиться» на сценарий использования прототипа; даёт потребителю необходимую для понимания происходящего информацию (не нужно рассказывать слишком много – потребитель должен общаться с прототипом «впервые»); задает вопросы потребителю в процессе теста.</p> <p><b>Актеры.</b> Часто приходится для воссоздания ситуации исполнять роль кого-нибудь.</p> <p><b>Наблюдатели.</b> Очень важно, чтобы кто-то в команде только наблюдал процесс и реакции потребителя. Если людей для наблюдения не хватает – возьмите видеокамеру.</p>	<p><b>дайте потребителю опробовать прототип.</b> Показывайте, а не говорите. Просто дайте ему в руки прототип (или поместите потребителя в прототип) и снабдите необходимым минимумом информации для того, чтобы он знал, что ему делать. Не рассказывайте ему, чего вы хотели добиться вашим дизайн-решением, какую проблему хотели решить.</p> <p><b>Пусть он делится впечатлениями в процессе.</b> Например, спросите «что вы думаете, когда делаете так?»</p> <p><b>Активно наблюдайте.</b> Наблюдайте за тем, как человек использует (правильно или неправильно) то, что вы дали ему. Не поправляйте его, если он не угадал и делает не то, что вы задумали.</p> <p><b>Задавайте вопросы.</b> Это очень важно. Обычно это является самой ценной частью тестирования. «покажите мне, почему это вам (не)подходит?», «расскажите поподробнее, что вы чувствуете в этой ситуации?», «почему?». Задавайте вопросы в вопросах («как вы думаете, для чего эта кнопка?»)</p>



# МАТРИЦА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

## ДЛЯ ЧЕГО

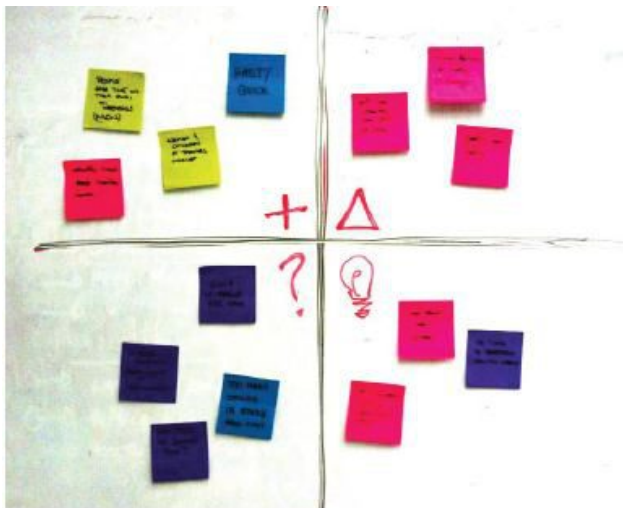
Используйте матрицу во время теста - для того, чтобы облегчить себе задачу сбора обратной связи; или после него – для систематизации информации. Точно так же матрица может быть полезна при обсуждении дизайн-решения внутри команды, без потребительского теста: в этом случае она поможет принять объективное решение.

## КАК

- Разделите лист бумаги или доску на 4 квадрата.
- В верхнем левом нарисуйте «плюс», в верхнем правом – «дельту», в нижнем левом – знак вопроса, в нижнем правом – лампочку. Это действительно очень просто.
- Заполните квадраты информацией, полученной в результате теста:

То, что **потребителю понравилось или заинтересовало** впишите в поле под знаком «+»; **конструктивную критику и пожелания** поместите под знак «дельта»; **вопросы и недоработки**, выявленные тестом – под знак «?»; **появившиеся идеи** – к лампочке.

Если вы даете обратную связь сами себе – обязательно постарайтесь заполнить все квадраты.





## ЧТО ПОЧИТАТЬ НА РУССКОМ

1. **design-management.ru** – Аналитический и новостной портал для эффективного управления дизайном на предприятии
2. **blankmag.ru** – Уникальный в России журнал, который выпускают фанаты и профессионалы дизайна и дизайн-менеджмента
3. Книга. Тим Браун. **Дизайн-мышление в бизнесе.**  
От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей  
Можно купить на <http://www.ozon.ru/context/detail/id/13853670/>

## ЧТО ПОЧИТАТЬ НА АНГЛИЙСКОМ

3. **frog.com** – Сайт мировой дизайн-консалтинговой компании «Frog» (США)
4. **ideo.com** – Сайт мировой дизайн-консалтинговой компании «IDEO» (США)
5. **designcouncil.org.uk** – Дизайн-консалтинговая компания (Великобритания)
6. **park-design-management.com** – Дизайн-менеджмент, консалтинг PARK (Германия)
7. **googlezurich.com** – офис Google в Цюрихе (Швейцария)
8. **dschool.stanford.edu** – Стенфордский Институт Дизайна (США)

