



Высшая
школа
бизнеса

Центр развития компетенций в
управлении проектами

Москва
19 июня 2023 г.

Дизайн-мышление и креативные практики в управлении трансформационными проектами

семинар 1 – 19 июня 2023 г.

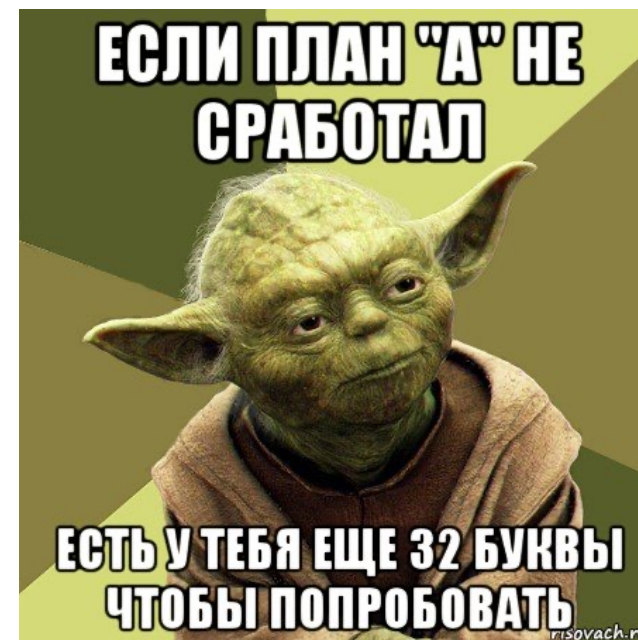
Анастасия Афонина

apafonina@hse.ru

+7 (916) 555-83-51

Каков план?

Семинар 1 (19 июня)	Введение: креативность для решения управленческих задач и обзор креативных методологий Модуль 1. Дизайн-мышление (часть 1)
Семинар 2 (21 июня)	Модуль 1. Дизайн-мышление (часть 2) Модуль 2. Jobs-To-Be-Done
Семинар 3 (26 июня)	Модуль 3. ТРИЗ Модуль 4. Теория ограничения систем
Семинар 4 (28 июня)	Модуль 5. Латеральное мышление Модуль 6. CRAFT Зачет



По таймингу: сессии по 80 минут с кофе-брейком



Высшая
школа
бизнеса

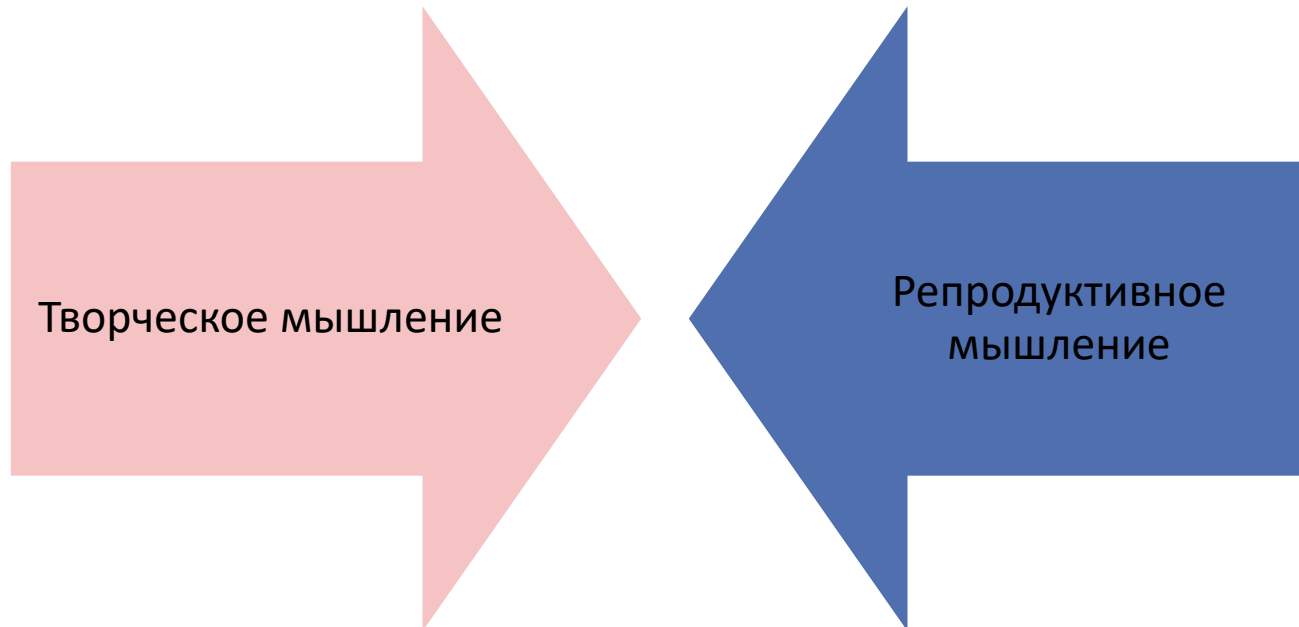
Дизайн-мышление и креативные
практики

Введение

Креативность и нестандартные подходы в менеджменте

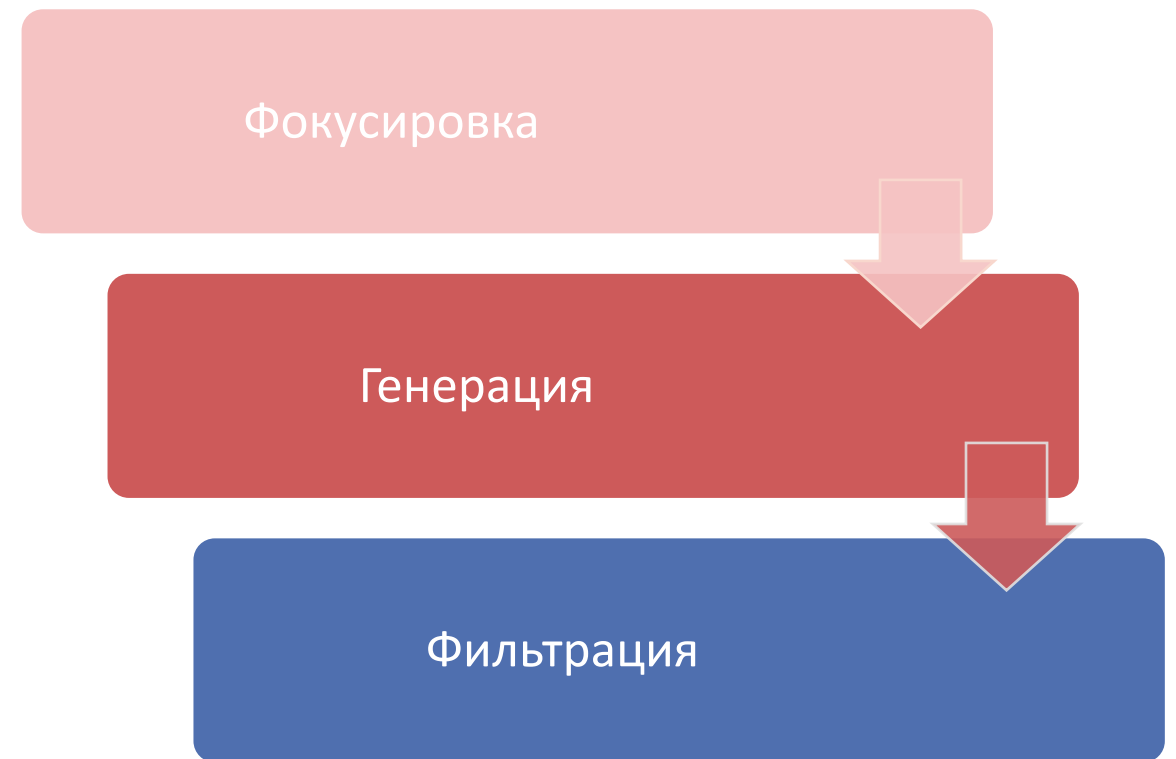
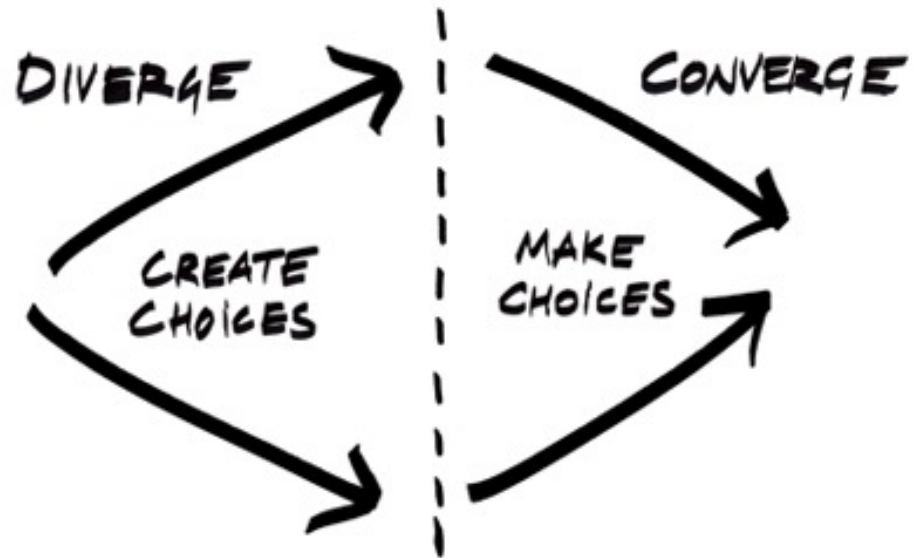
Для решения каких задач нужен нестандартный подход?
Какие креативные практики существуют?

Что такое креативное мышление?



Креативное мышление – это способность создавать или иным образом воплощать в жизнь **что-то новое**, будь то решение проблемы, метод, устройство, художественные объект или форму*

Как строится креативный процесс?



Для решения каких управленческих задач нужен нестандартный подход?

**THINK
OUTSIDE
THE BOX**



RUN

CHANGE

DUSRUPT

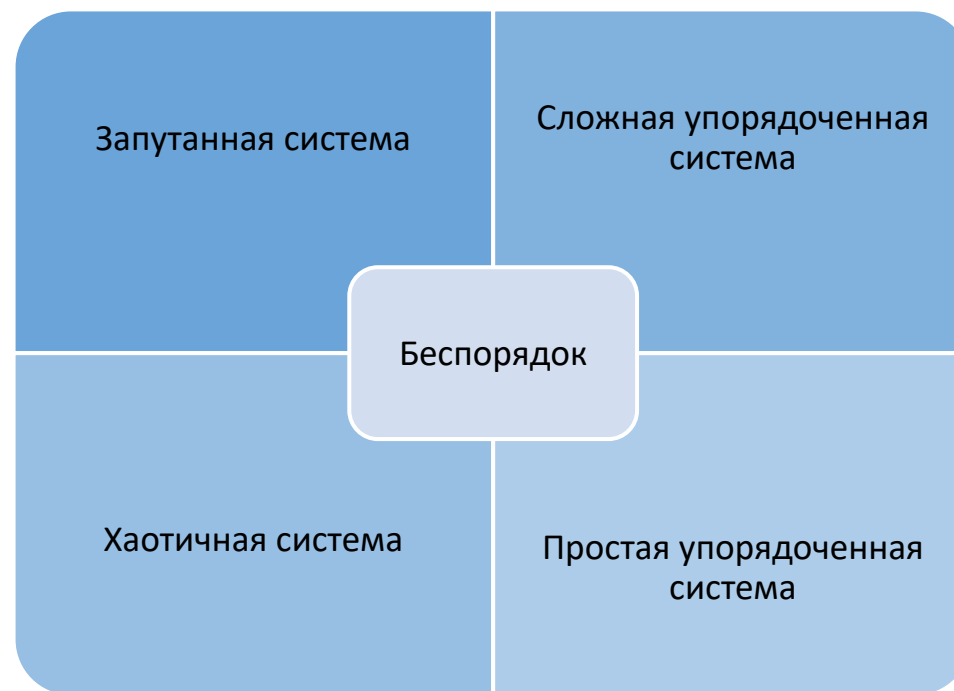
Процессное
управление
текущей
деятельностью

Проектное
управление при
внедрении **новых**
продуктов и
технологий

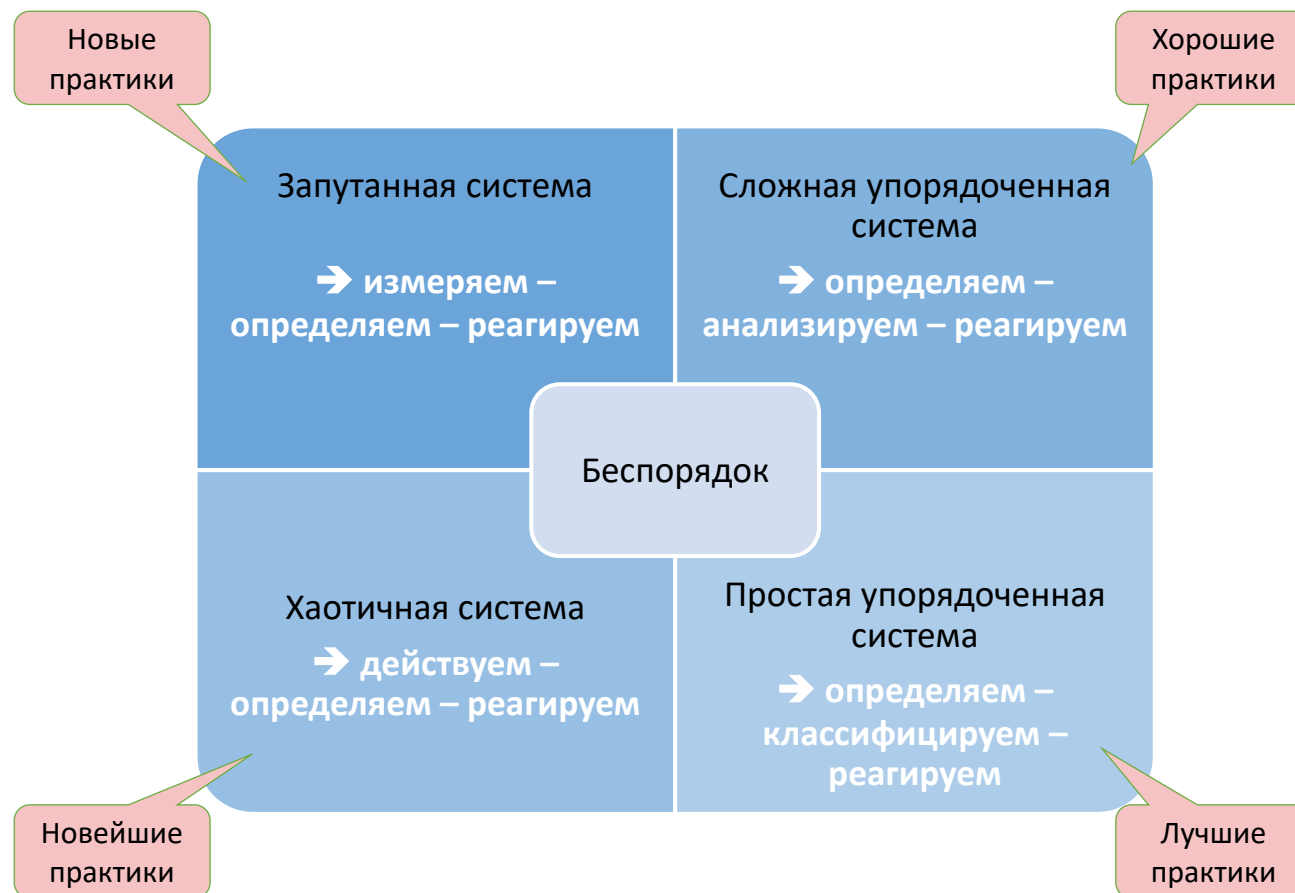
Внедрение
инноваций: новые
бизнес-модели/
трансформации/
стартапы



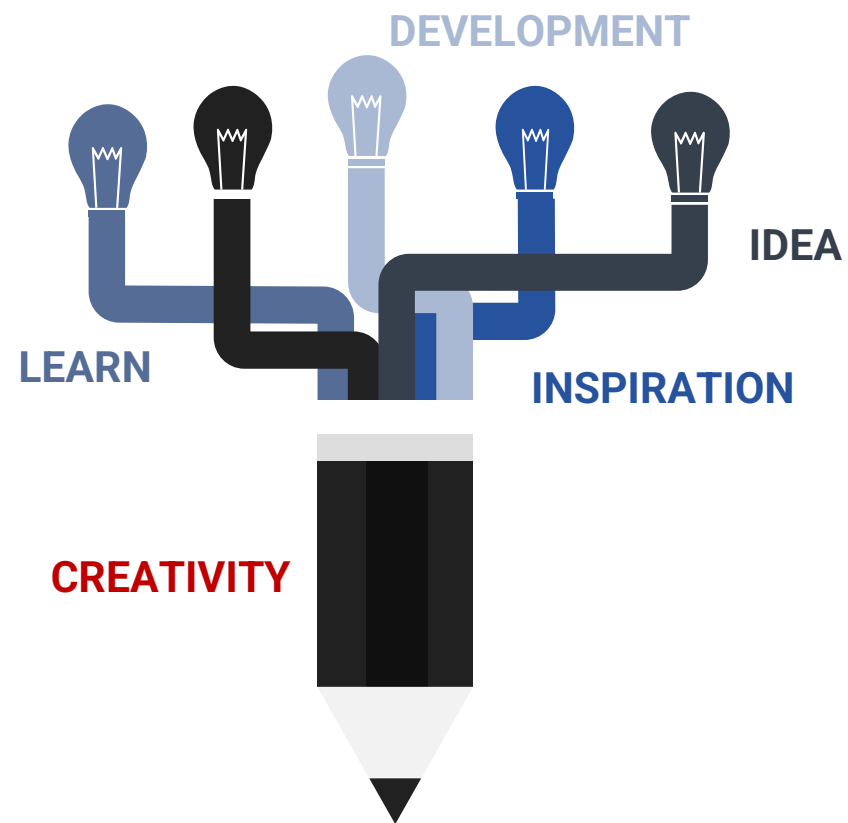
Модель Кеневин



Модель Кеневин

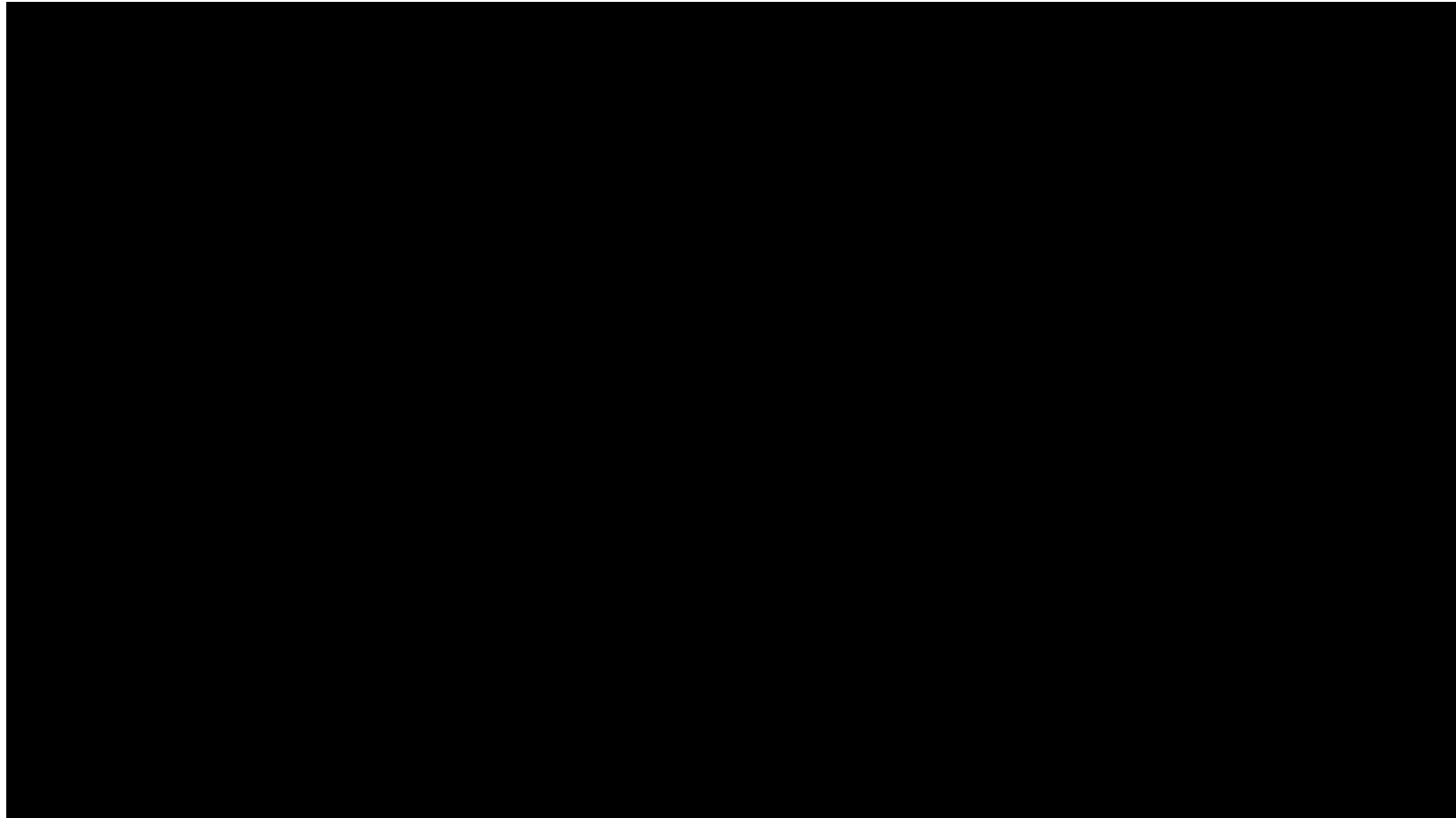


Креативные методологии и практики в их многообразии





Out of the box for Samsung (2009)





Высшая
школа
бизнеса

Дизайн-мышление и креативные
практики

Модуль 1: Дизайн-
мышление в управлении
проектами

Понятие и принципы дизайн-мышления

Что такое ДМ?

Дизайн-мышление в действии



Разберемся с терминологией



ДИЗАЙН

Замысел (**проект**), **процесс**
его реализации и
полученный **результат**



МЫШЛЕНИЕ

Совершение **действий** для
создания результата /
решения проблем

Дизайн-мышление – это...

- ❖ Подход к организации деятельности команды / проекта / бизнеса в целом
- ❖ Human-Centered Design → человекоцентричная методология полного цикла, предполагающая
 - ✓ Глубокое погружение в опыт пользователя
 - ✓ Фокусировку на индивидуальных сценариях поведения и действия





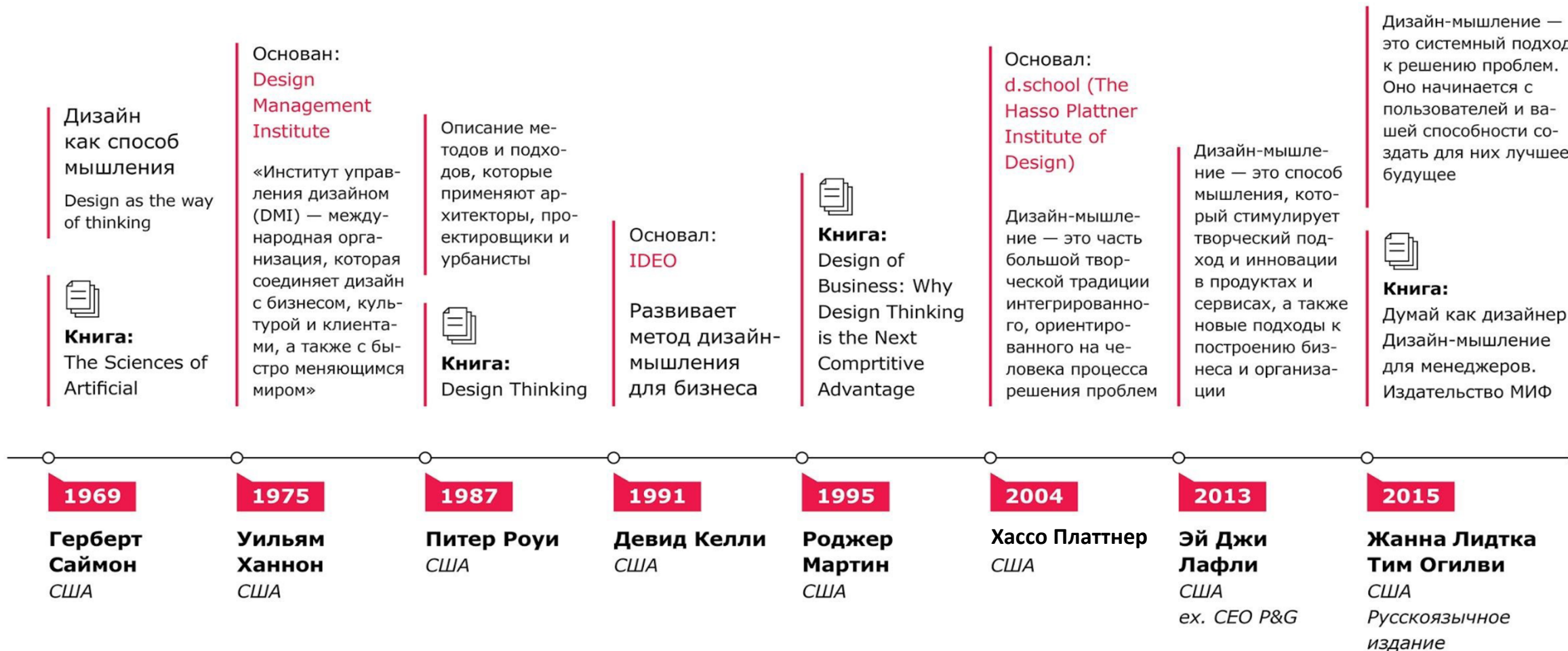
Дизайн-мышление – это...



Дизайн-мышление – это...



Немного истории



Дизайн-мышление в действии (Московский метрополитен)



Дизайн-мышление в действии (Московский метрополитен)





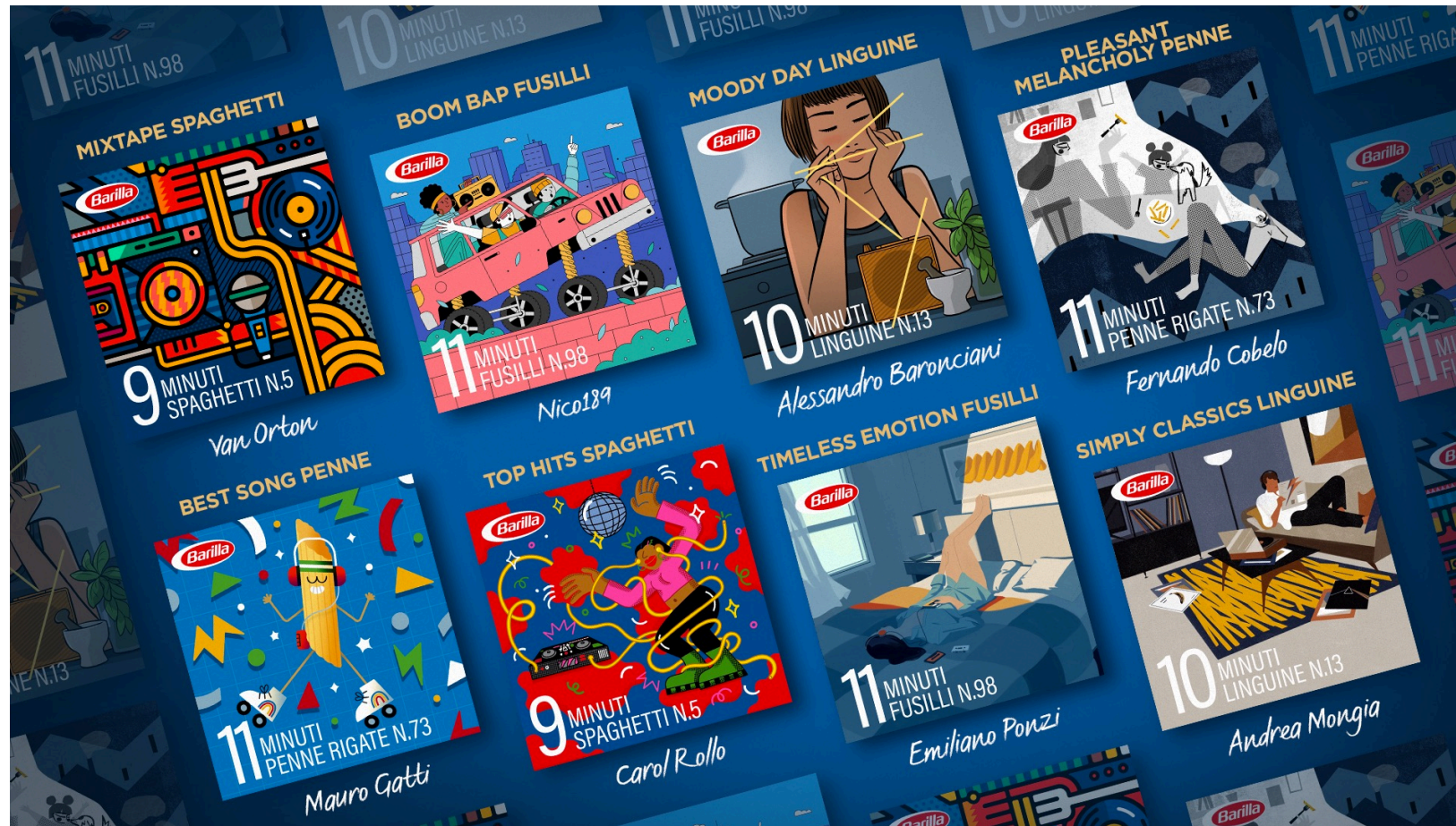
Дизайн-мышление в действии (GE Healthcare)



Дизайн-мышление в действии (GE Healthcare)



Дизайн-мышление в действии (Spotify x Barilla)



Дизайн-мышление в действии (Сбербанк)





Высшая
школа
бизнеса

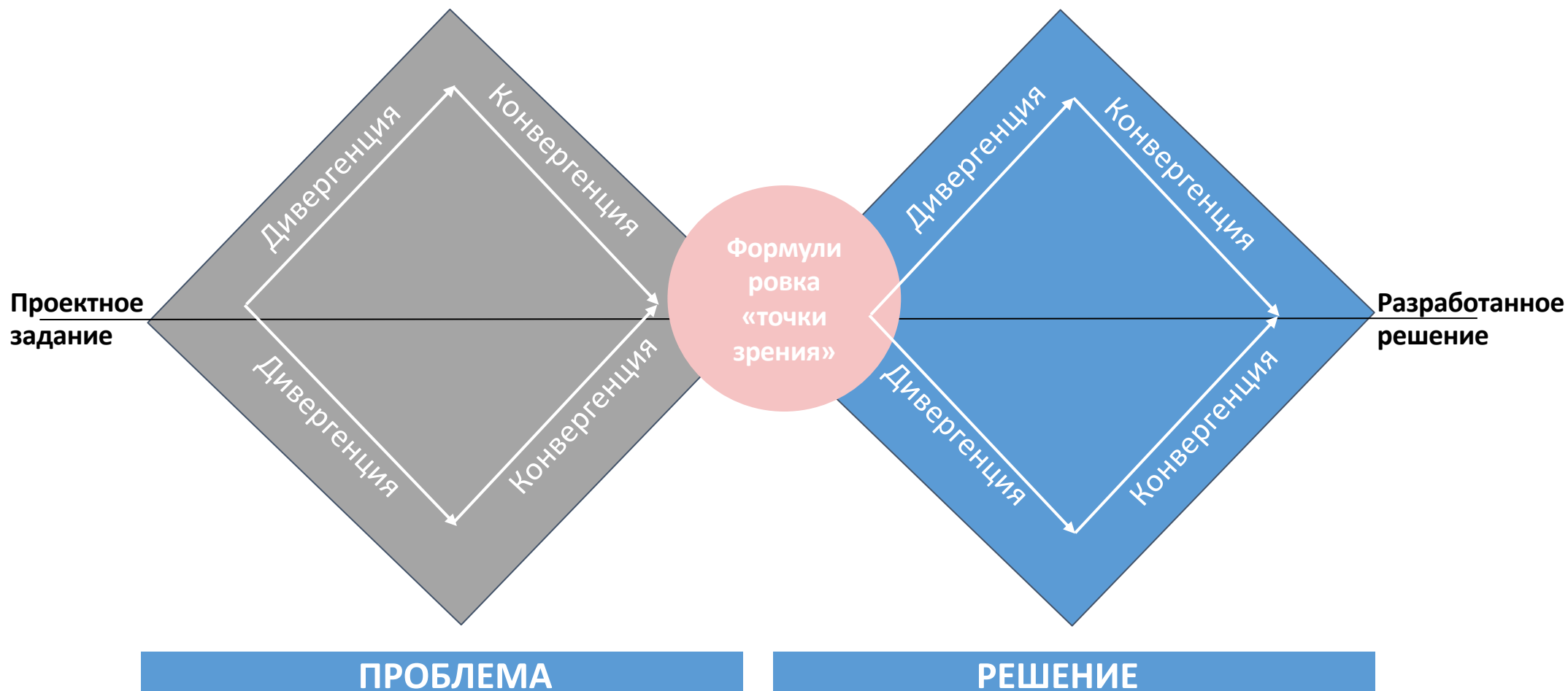
Дизайн-мышление и креативные
практики

Модуль 1: Дизайн-
мышление в управлении
проектами

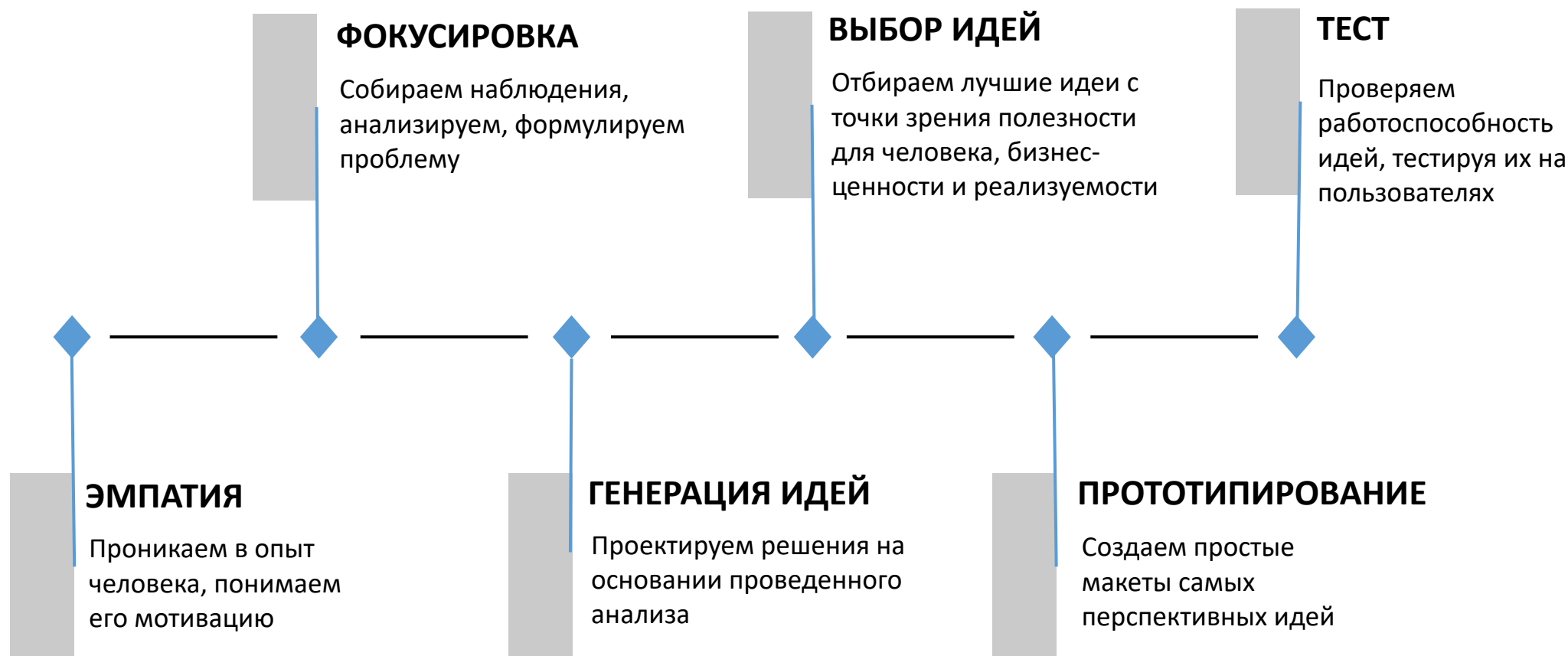
Этапы процесса

Диаграмма двойного алмаза
Общая логика процесса

Диаграмма двойного алмаза



Этапы процесса





Процесс дизайн-мышление нелинеен

Noise / Uncertainty / Patterns / Insights

Clarity / Focus



Research & Synthesis

Concept / Prototype

Design

“Design thinking is not a linear path.
It’s a big mass of looping back to different places in the process.”

David Kelley, founder of IDEO and Stanford School of Design



Высшая
школа
бизнеса

Креативные технологии
управления проектами

Модуль 1: Дизайн-
мышление в управлении
проектами

Этап 1. Эмпатия

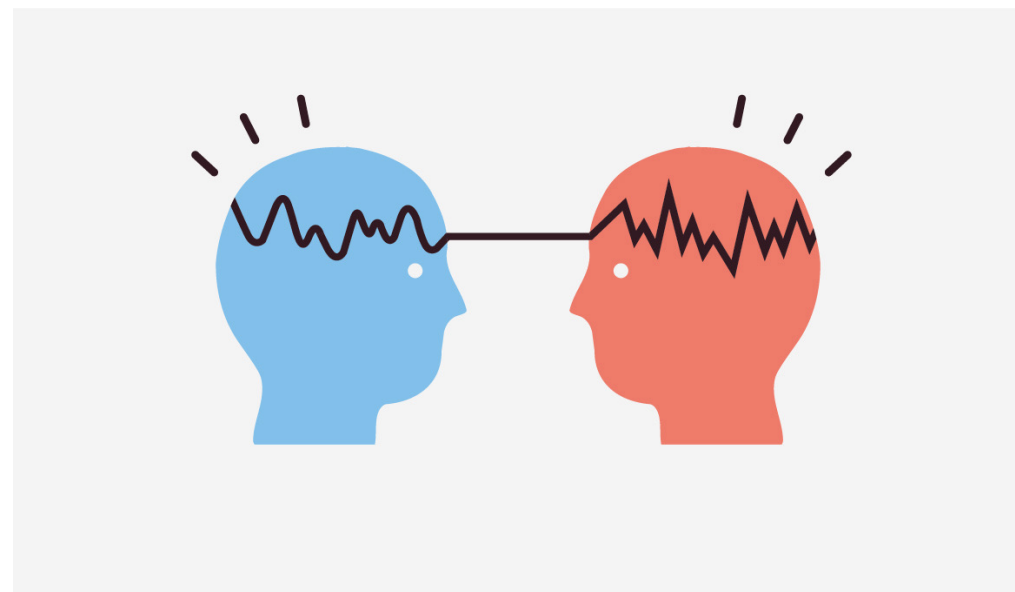
Задачи и инструменты этапа эмпатии

Что такое эмпатия?

- ❖ К. Роджерс: эмпатия – «осознанное сопереживание текущему эмоциональному состоянию другого человека без потери ощущения происхождения этого переживания»

Эмпатия – способность понимать и идентифицировать себя с **контекстом, эмоциями, целями и мотивами** другого человека

- ✓ Частая сложность – предвзятость подтверждения



Этап эмпатии и его задачи

- ❖ Погрузиться в опыт пользователей
- ❖ Понять и выявить потребности – как артикулируемые, так и неартикулируемые
- ❖ Найти инсайты
- ❖ Выявить возможности для улучшения пользовательского опыта – пространство для разработки проектных решений
- ❖ Задать направления для архитектуры проектных решений и правильно расставить приоритеты

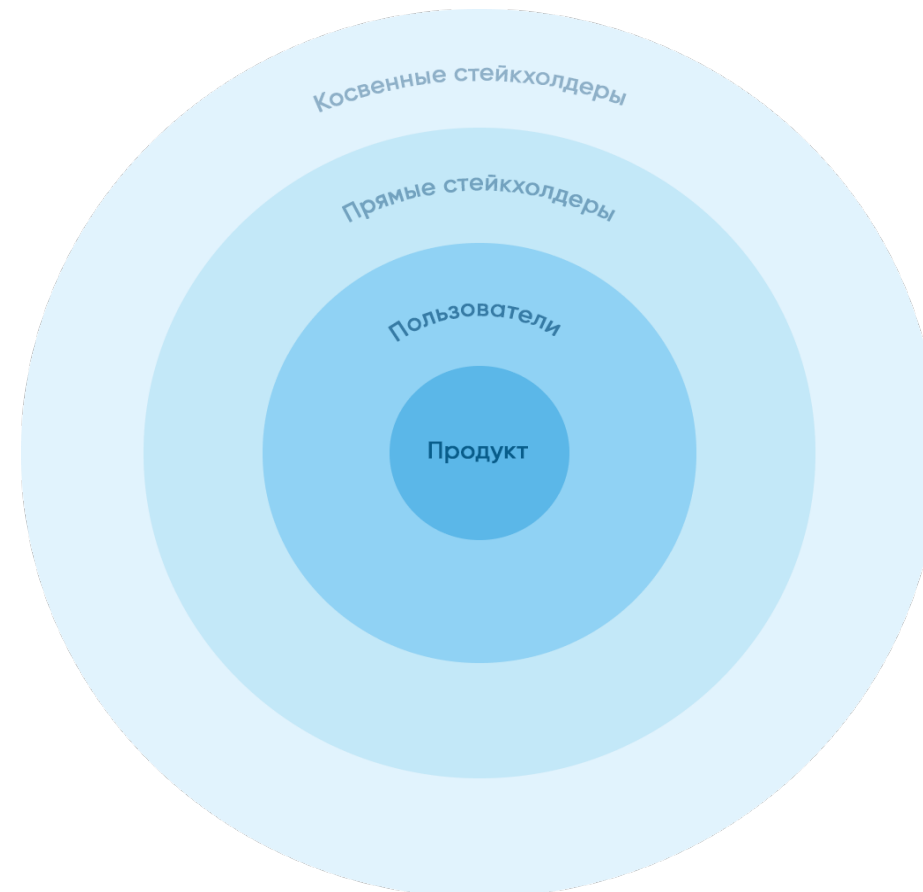


Этап эмпатии и его задачи



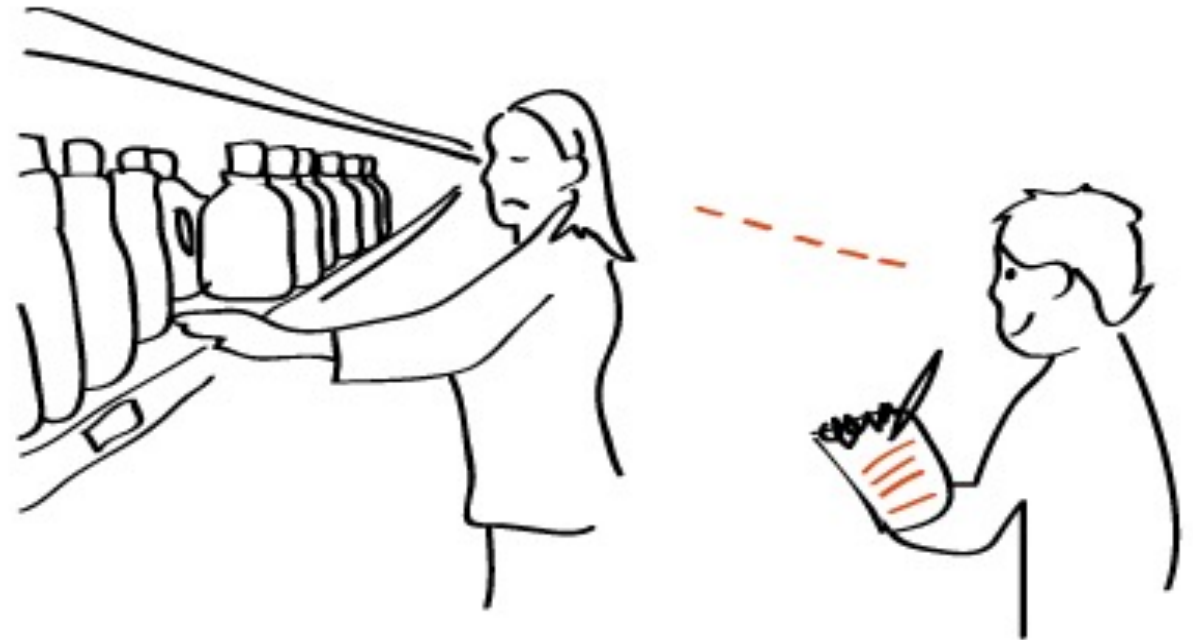
Карта стейкхолдеров

- ❖ Позволяет определить всех лиц, прямо или косвенно взаимодействующих с продуктом/услугой/процессом



Наблюдения и этнография

- ❖ Изучение повседневной деятельности и поведения пользователей в естественном окружении
- ❖ Включенные наблюдения за пользователями и процессами на месте, в контексте решаемой задачи



Наблюдения и этнография

- ❖ Инструмент извлечения «неявного знания»
- ❖ Типы инструментов
 - ✓ «Партизанские исследования»
 - ✓ «Shadowing»
 - ✓ Личные вещи
- ❖ Вариация – автоэтнография (дневники)
- ❖ Часто используется в сочетании с контекстным интервью



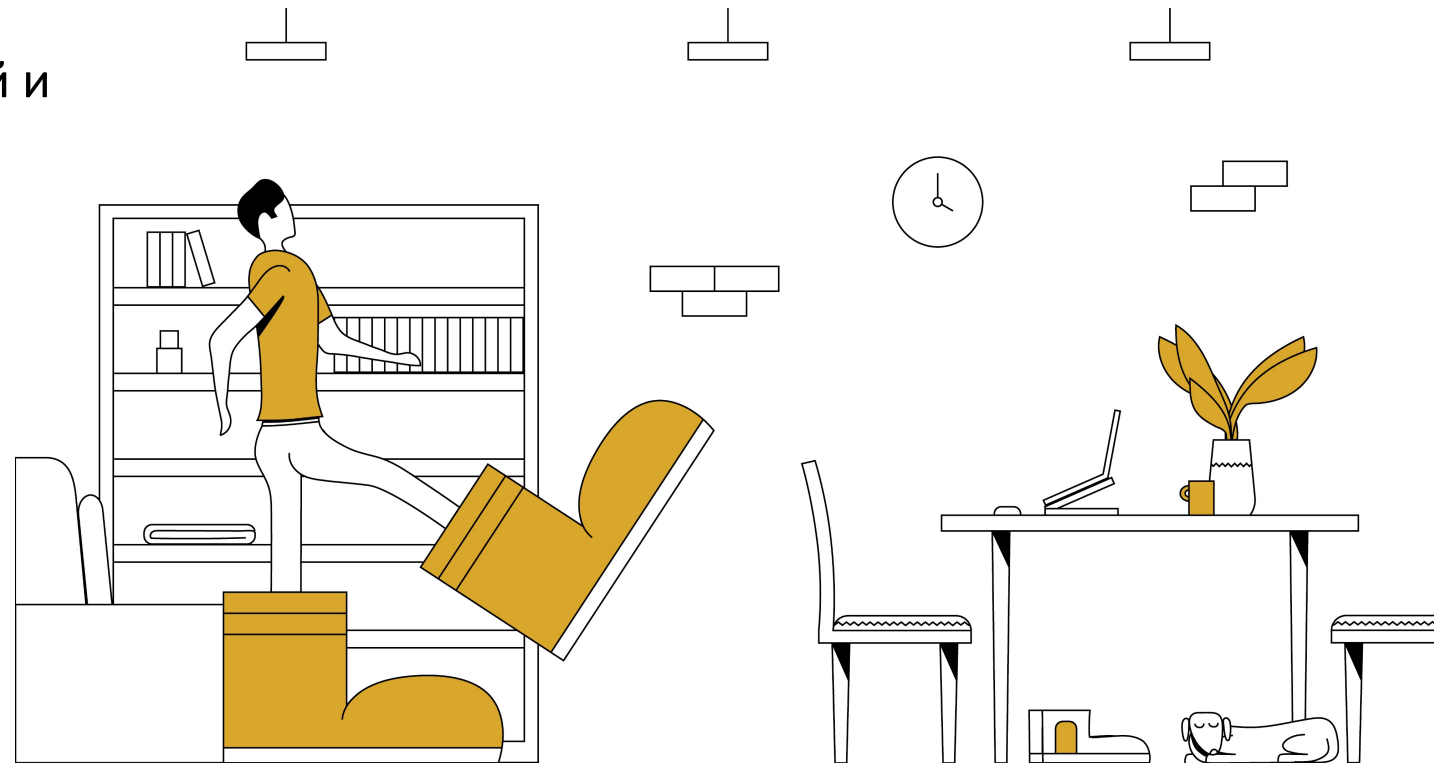


*«Чтобы открыть новые земли,
необязательно отправляться в
путешествие. Можно взглянуть на
старые земли новыми глазами»*

М. Пруст

«Мокасины»

- ❖ «Проживание» пути пользователя на своем опыте для фиксации препятствий и проблем, положительных и отрицательных моментов



Вторичные исследования

- ❖ Поиск информации по теме исследования в открытых источниках
- ❖ Исследование аналогов

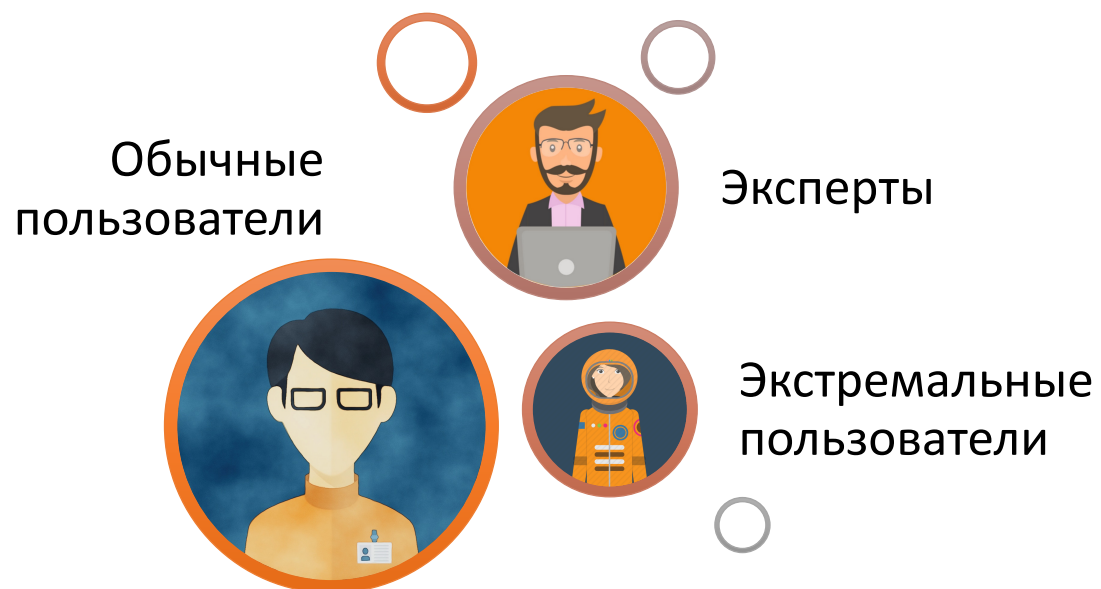


Глубинные интервью

- ❖ Центральный инструмент этапа эмпатии!
- ❖ Позволяет наиболее глубоко изучить опыт пользователя, сценарии его поведения, ценности и потребности



Глубинные интервью: респонденты



Глубинные интервью: важное

- ❖ Рекрутинг
- ❖ План (сценарий/список вопросов)! (но, скорее всего, все пойдет не по плану...)
- ❖ Распределение ролей в команде
- ❖ Во время интервью
 - ✓ Задаем открытые вопросы с позиции ребенка
 - ✓ Узнаем истории (**принцип 80/20**)
 - ✓ Используем инструмент «**5 почему**»
 - ✓ Фиксируем (диктофон/видеозапись)
- ❖ После интервью
 - ✓ Начинается основная работа – разбор на цитаты с наиболее ценной пользовательской информацией и составление карты эмпатии



Сценарий





Высшая
школа
бизнеса

Дизайн-мышление и креативные
практики

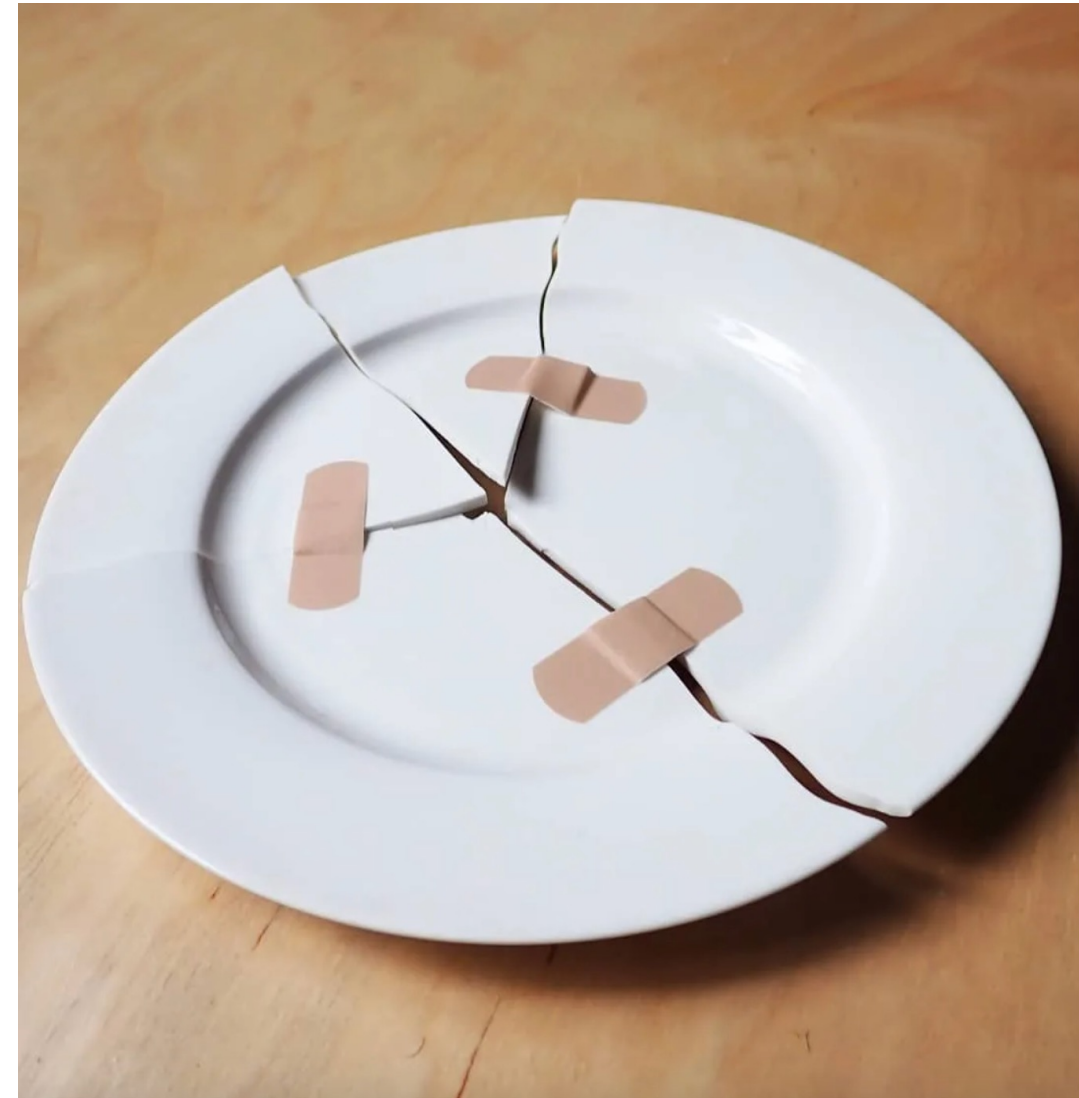
Модуль 1: Дизайн-
мышление в управлении
проектами

А теперь бриф...

А что, если «перепридумать»... пластырь?

- ❖ Скорее всего, каждый из вас хотя бы один раз в жизни пользовался пластырем (или, как минимум, приклеивал его кому-то другому). Был ли он у вас всегда под рукой? Удобно ли было им пользоваться? Долго ли служил? Был ли эффект? Есть ли вообще смысл в этом медицинском гаджете?

У вас, без сомнения, найдется масса ответов на эти вопросы. А, возможно, еще больше самих вопросов.



А что, если «перепридумать»... пластырь?

- ❖ Разделитесь на команды по 3-5 человек и ознакомьтесь с брифом
- ❖ Работа над проектом будет вестись поэтапно
 - На первом этапе мы проведем глубинные интервью. Каждая из команд должна выделить одного человека в качестве респондента для другой команды.
 - Далее мы пройдем все этапы дизайн-мышления, а в завершение поделимся друг с другом результатами работы



Командная работа

by wall-ery

Распределение ролей в команде

- ❖ Обычно в команде интервьюеров три роли:
 - ✓ Интервьюер
 - ✓ Слушающий, делающий записи
 - ✓ Ответственный за техническую часть
- ❖ Последние две «должности» вполне можно выполнять одному человеку. Задавать дополнительные вопросы можно всем, но основную беседу ведет интервьюер. Роли можно менять в процессе исследования



(такого быть не должно)

Гайд и фиксация результатов

- ❖ Вы представляете команду респонденту
 - ❖ Вопросы для разогрева
 - ❖ Вопросы по теме исследования
 - ❖ Пометки, чтобы «не забыть» (например, попросить разрешение на запись аудио/видео, попросить разрешение на уточняющие вопросы позднее, и т.д.)
 - ❖ Для тех, кто работает онлайн:
https://miro.com/welcomeonboard/VHZiQW8yb3RrU1E1NWWhDe ndDWndOSGFBb1VCVGZWWkJyN3ptMjZYZUtkADBGT2NGMndLe GtCMWdEemdnU0FwNnwzNDU4NzY0NTU3NDI5NDk5MTA0fDI=?share_link_id=914862402210
- ❖ 1 стикер = 1 наблюдение/цитата





Высшая
школа
бизнеса

Центр развития компетенций в
управлении проектами

Москва
19 июня 2023 г.

Спасибо за внимание!
Есть ли у вас вопросы?

apafonina@hse.ru
+7 (916) 555-83-51