



Высшая
школа
бизнеса

Центр развития компетенций в
управлении проектами

Москва
21 июня 2023 г.

Дизайн-мышление и креативные практики в управлении трансформационными проектами

семинар 2 – 21 июня 2023 г.

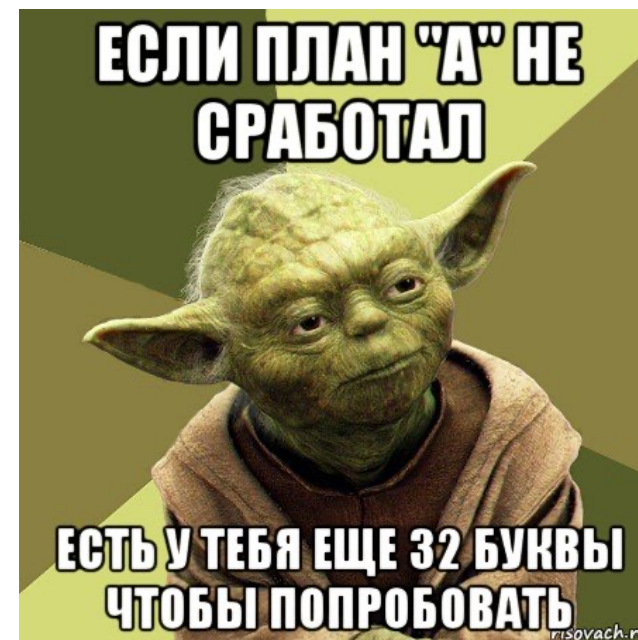
Анастасия Афонина

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



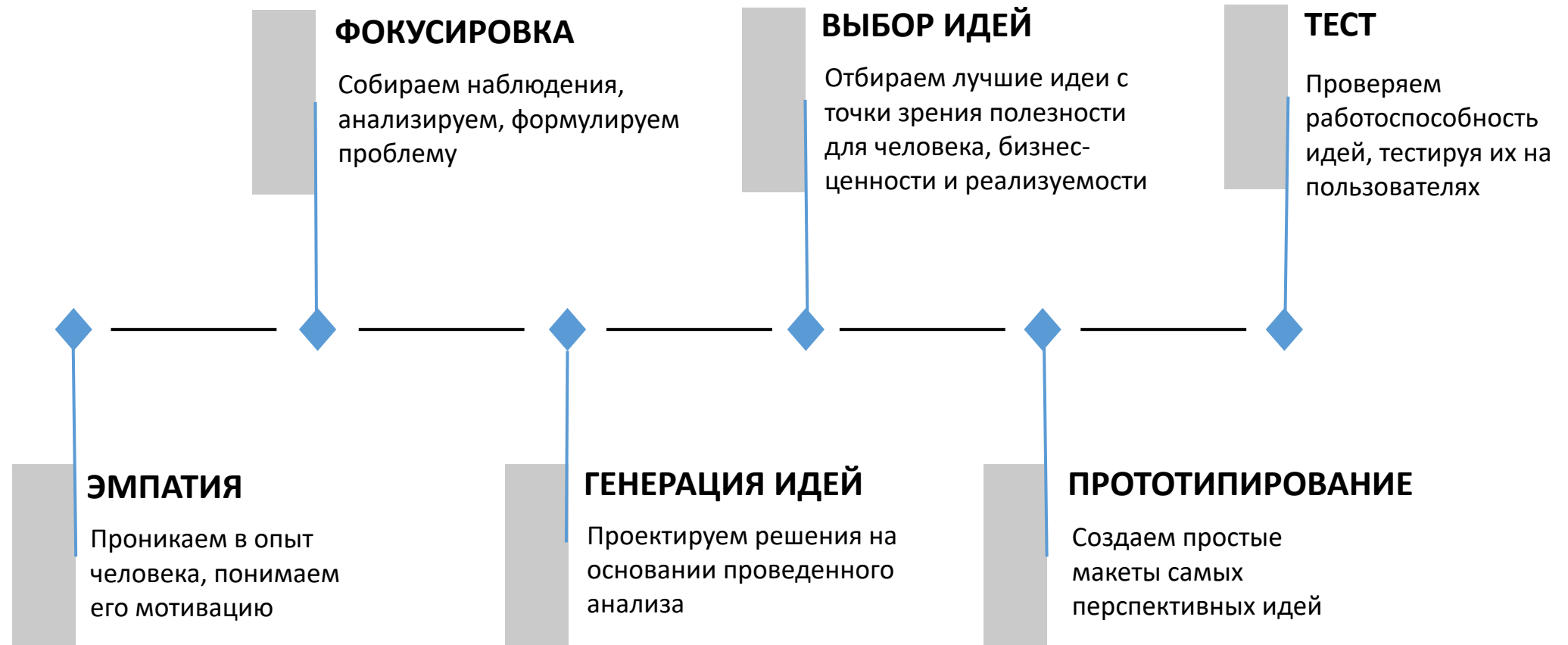
По таймингу: сессии по 80 минут с кофе-брейком

О чем говорили на прошлой встрече?

- ❖ Творческое vs. репродуктивное мышление, конвергентное vs. дивергентное
- ❖ Дизайн-мышление – способ организации деятельности, креативная методология полного цикла
 - ✓ Предполагает погружение в опыт пользователя и фокусировку на индивидуальных сценариях
 - ✓ 6 этапов, но процесс нелинейный!



Этапы процесса





О дизайн-мышлении за 1 минуту





Высшая
школа
бизнеса

Дизайн-мышление и креативные
практики

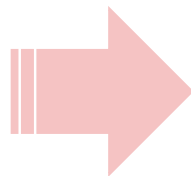
Модуль 1: Дизайн-
мышление в управлении
проектами

Этап 2. Фокусировка

Задачи и инструменты этапа фокусировки

Этап фокусировки и его задачи

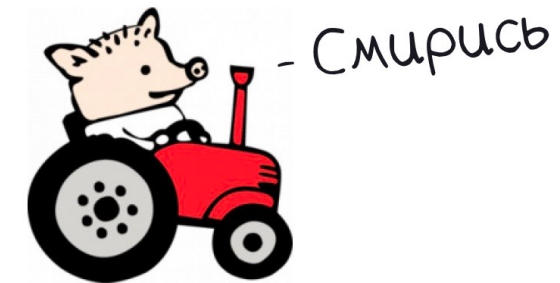
- ❖ Анализ, обработка и систематизация информации
- ❖ Выявление и выделение основных проблем
- ❖ Постановка задачи и формулировка вопросов, поиск ответов на которые будет осуществляться в рамках следующих этапов



На выходе из фокусировки должны быть определены направления дальнейшей проектной работы в форме **“Point of View” (POV)** – сформулированного уникального видения ситуации

Понятие инсайта

- ❖ Выявление сути проблемной ситуации
- ❖ Осознание истинного (глубинного) смысла информации, полученной от пользователя
➔ истинной мотивации пользователя
- ❖ Новая возможность развития проекта (продукта, услуги или бизнеса в целом), выявленная по итогам этапа эмпатии



Петр поймал инсайт
и несет важный месседж



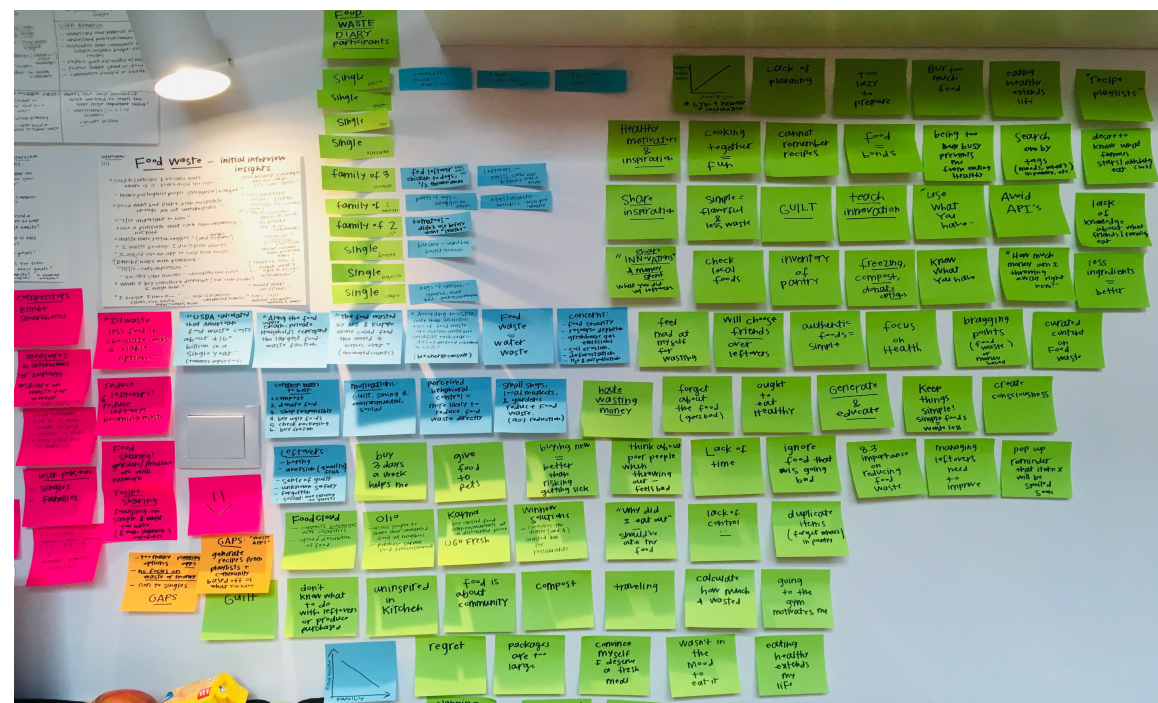
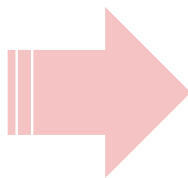
Таким образом, инсайт – это не...

- ❖ находка из ваших исследований
- ❖ ваше наблюдение
- ❖ «хотелка» человека, которую он выразил вслух или каким-то другим способом в общении с вами

а...

- ❖ ранее не осознанное и важное для нашего продукта/сервиса знание о пользователе
- ❖ находка об истинных мотивациях человека
- ❖ новый взгляд на вещи, который качественно оспаривает наши прошлые убеждения

Инструменты фокусировки: кластеризация



Инструменты фокусировки: персона-моделирование

- ❖ Персона (по А. Куперу) =
 - **Реалистичное описание** представителя целевой аудитории или её сегмента,
 - Которое включает в себя основные **особенности его поведения и восприятия**
 - **Важные по отношению к нашему продукту или его категории**
- ❖ Создание персон позволяет
 - Сфокусировать усилия команды на решении проблем конкретных пользователей
 - Избавиться от самореферентного мышления

Инструменты фокусировки: персон-моделирование



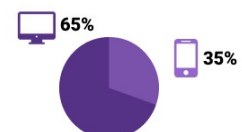
ЦЕЛЬ

Стремлюсь сделать свою работу профессионально и с душой

В компании:
2 года

Семейное положение:
замужем, детей нет

Образование: высшее



КОММУНИКАЦИИ



ГДЕ МЕНЯ НАЙТИ



МОТИВАЦИЯ

Положительная обратная связь от внутреннего заказчика и сложные интересные проекты

Количество сотрудников:
10%

Личные цели: вырасти как профессионал, материально обеспечить себя и родителей, купить квартиру в Москве

Увлечения: веду блог Ривелти.Инtranет, путешествую, предпочитаю активный отдых, занимаюсь йогой

БОЛЕВЫЕ ТОЧКИ

- Я получаю большое количество писем и рассылок
- Не знаю как выглядят коллеги из других офисов
- Если нужно забронировать переговорку, приходится звонить офис-менеджеру

СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ



Кейсы использования интранета

- Ищу контакты коллег
- Узнаю новости о компании
- Хранилище документов для работы
- Инtranет посещаю ежедневно

Популярные кейсы использования других порталов

Портал проектов:
отслеживаю статус проектов, хранение документов

ИТ-портал:
ставлю задачи разработчикам и отслеживаю их статус

Учебный портал Ривелти.Инtranет:
смотрю обучающие вебинары, прохожу тестирование

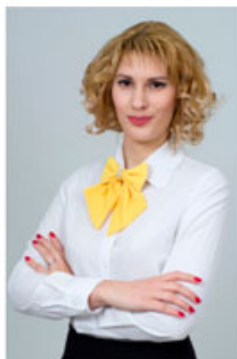
UX-цели

- Быстродействие
- Легкий доступ
- Актуальная информация

Что дает инструмент персон?



Сотрудник
в магазине



Директор
магазина



Сотрудник
в офисе



Руководитель
в офисе



Персонализированная новостная лента
Видеосервис и фотогалерея
Раздел «Корпоративные ценности»

Сервис «Благодарности»
Рейтинги магазинов

Чат-бот
по кадровым вопросам

Телефонный справочник

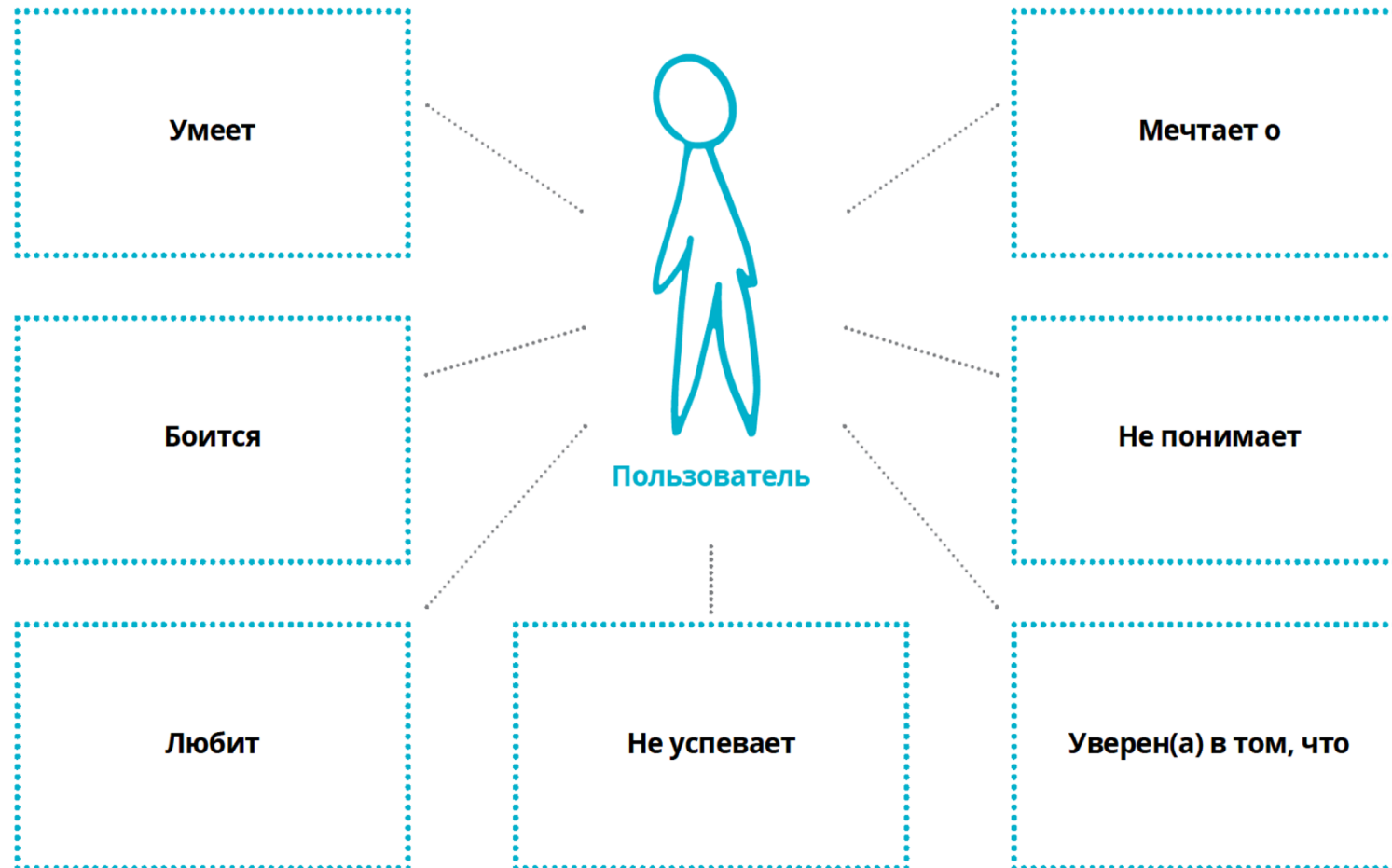
Личные показатели KPI

Сервис отчетности по
магазину

Бронирование
переговорных

Дашборд
с бизнес-показателями

Инструменты фокусировки: карта эмпатии



Инструменты фокусировки: карта эмпатии

Любит / Мечтает - Независимость, комфорт и предсказуемость - Приезжать туда, где ждут	Сёрфер  Описание: старается во всем найти выгоду для себя, участвует во всех программах лояльности.	Знает / Умеет - Копит мили, пользуется бонусами, везде регистрируется - Сравнивает агрегаторы, отслеживает свой статус
Боится - Что не сработает программа лояльности		Доверяет - Другьям и знакомым - “Если хочу посмотреть что-то интересное, то не пользуюсь рекламой”
Не понимает - Зачем тратить больше?	Находит информацию - Спрашивает у друзей - Лайфхаки, что и как устроено и где сэкономить	Испытывает проблемы - С недостатком адекватной информации о возможностях сервиса или возможностях “сэкономить”

Персона-моделирование и карта эмпатии: важное

Кандидат 1	Кандидат 2	Кандидат 3
«Парализован ниже пояса, гипертоник, у него анемия и целый букет других неприятных болезней. Он врет, когда ему это нужно, и советуется по политическим вопросам с астрологами Изменяет супруге, много курит и злоупотребляет «Мартини»	«Имеет ожирение, трижды проигрывал выборы, страдал от сильной депрессии и перенес два инфаркта. У него невыносимый характер, он курит сигары без остановки и каждую ночь перед сном обильно напивается: шампанское, коньяк, портвейн, виски и еще две таблетки снотворного»	«Герой войны, с орденами, к женщинам относится с уважением, не курит, из алкоголя пьет только пиво и то, крайне редко»

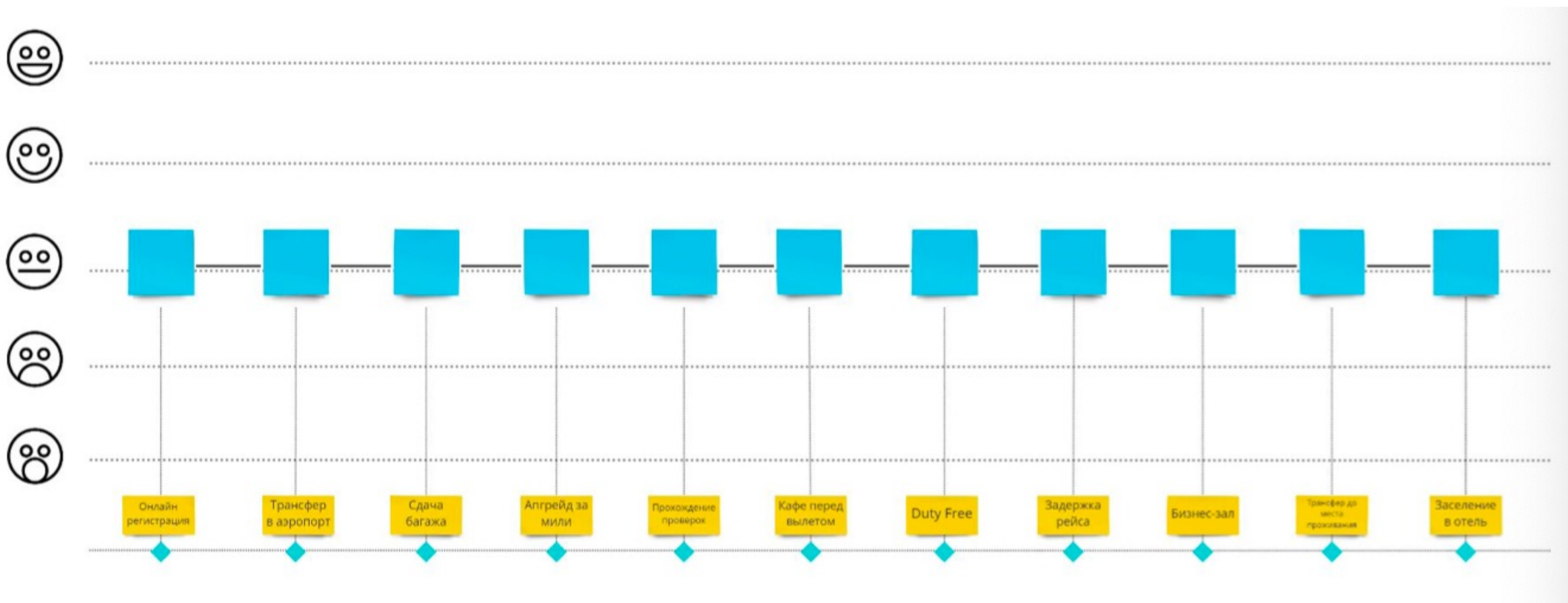
Персона-моделирование и карта эмпатии: важное



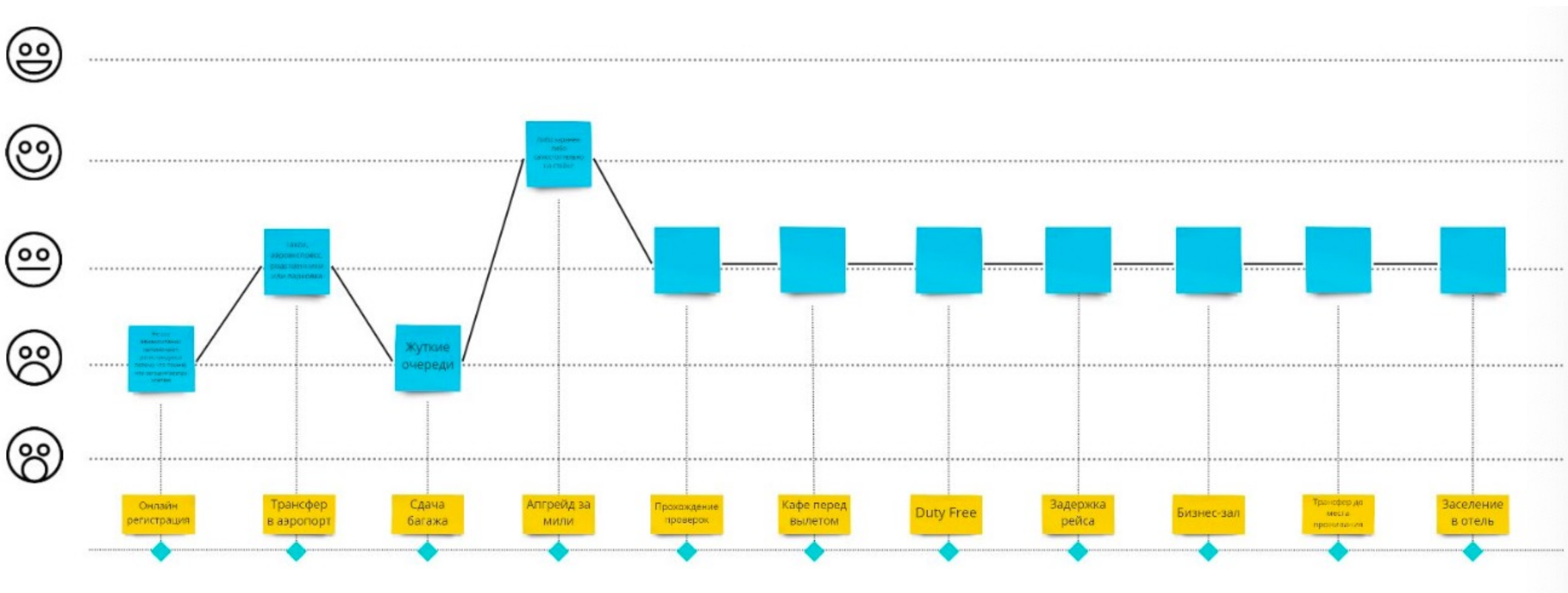
Инструменты фокусировки: карта пути пользователя, Customer Journey Map

- ❖ CJM – композитный инструмент анализа пользовательского опыта
 - Визуализирует точки взаимодействия пользователя с продуктом/услугой от момента осознания потребности до повторных/сервисных коммуникаций
 - Учитывает цели, боли, проблемы, сомнения → должен фокусироваться на проблемных моментах
 - Позволяет выявить слабые места, найти пути их решения и внедрить их результаты
- ❖ CJM ≠ воронка продаж!

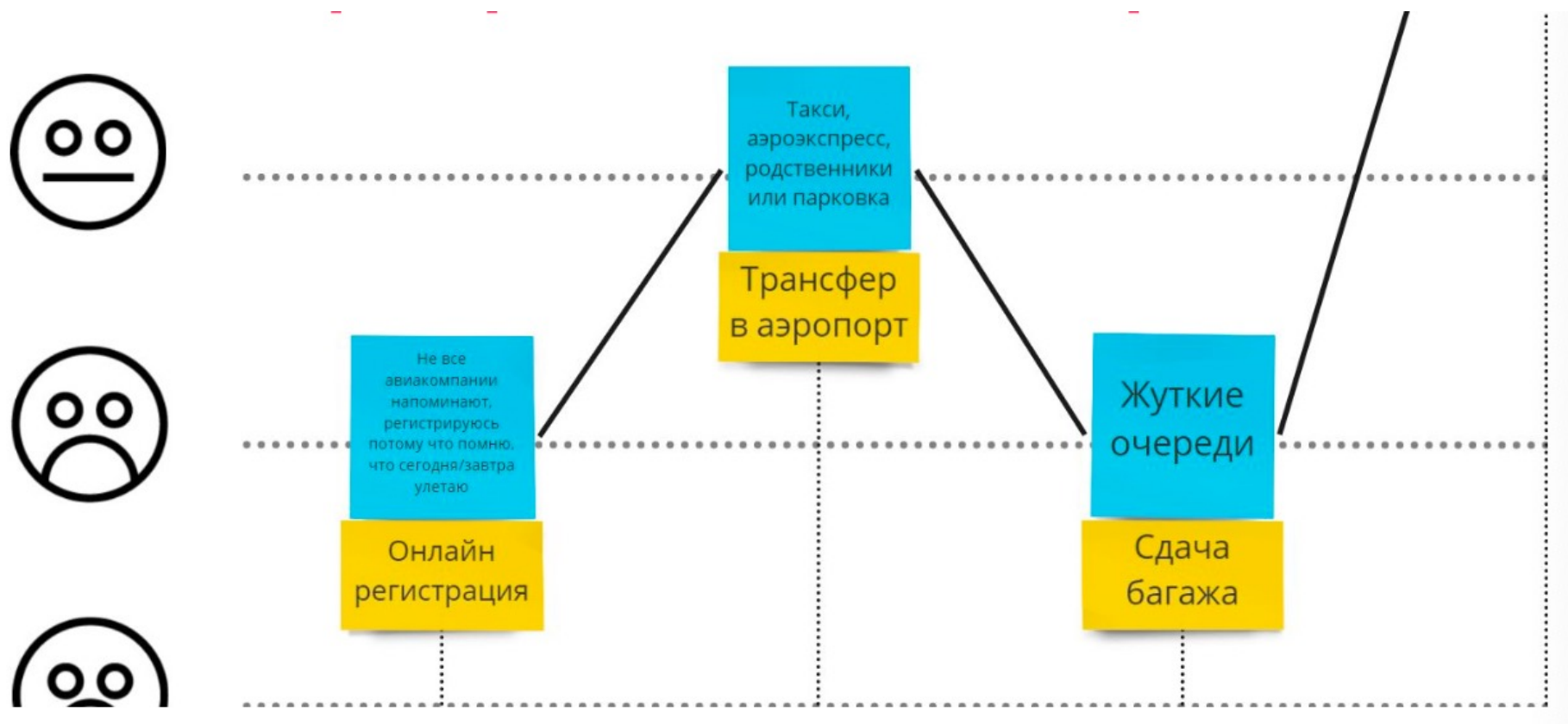
Составление шаблона Customer Journey Map



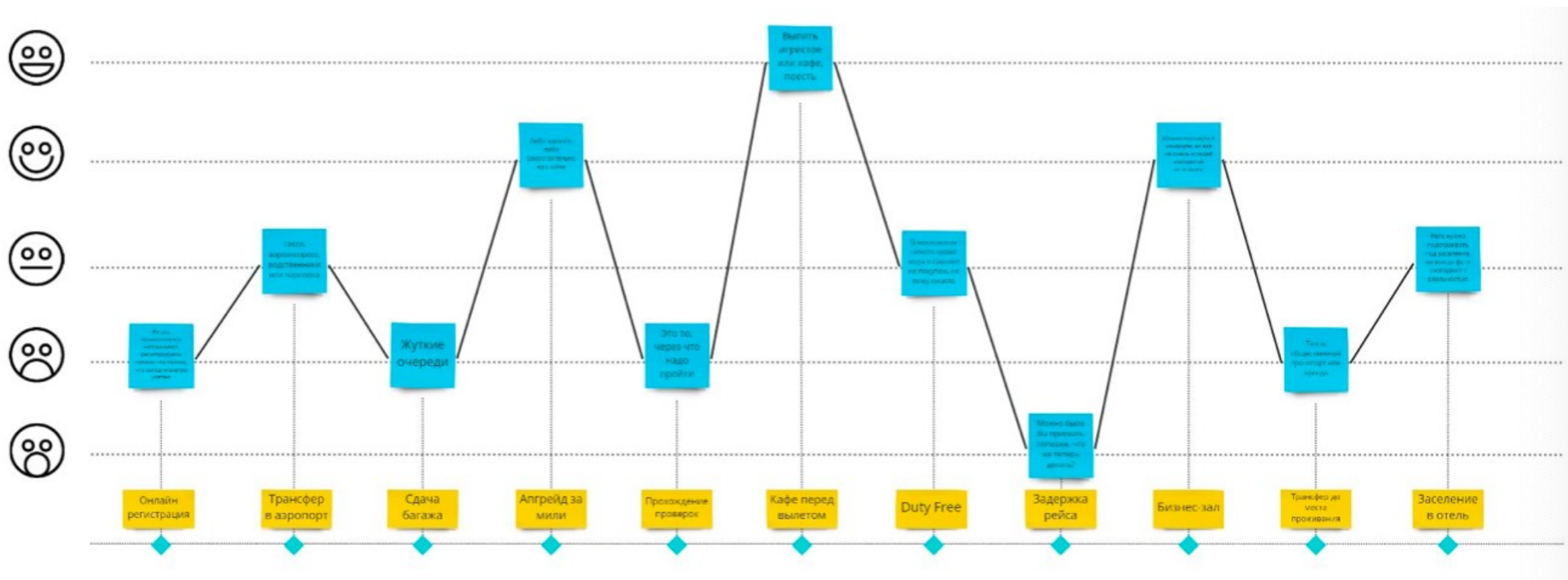
Объяснение в поясняющих стикерах



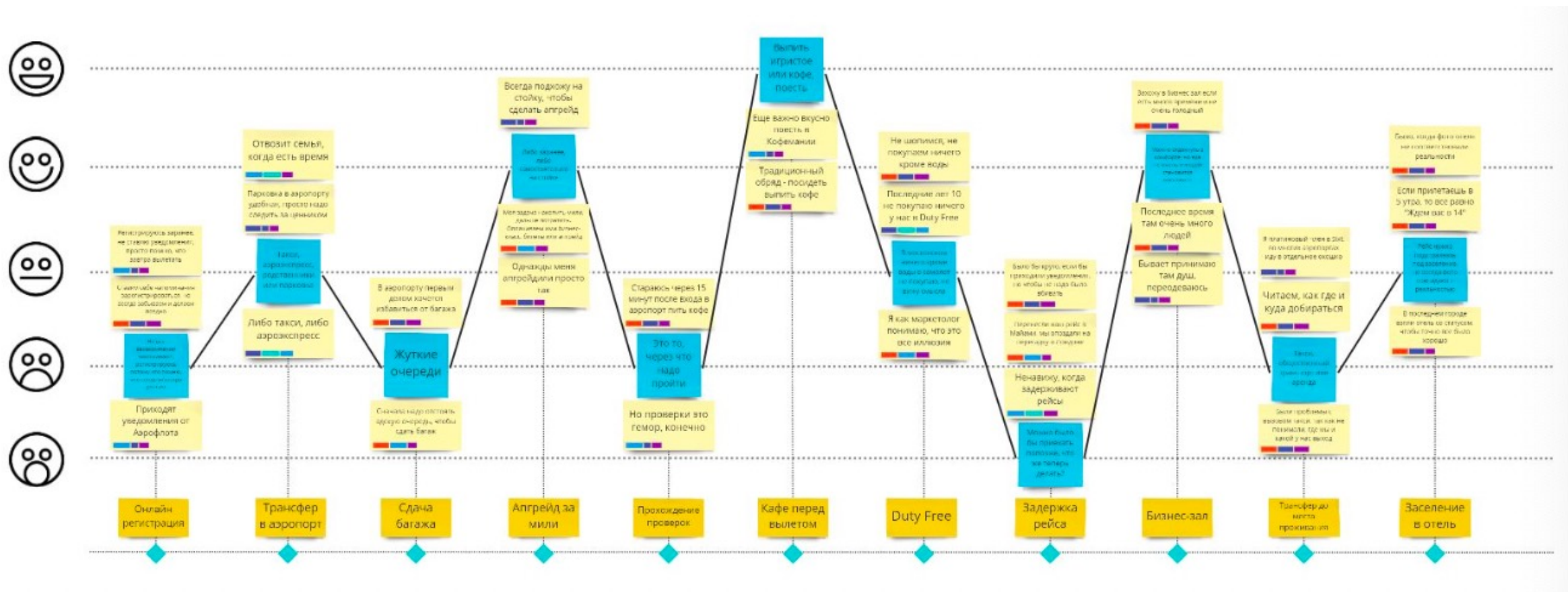
Пример поясняющих стикеров



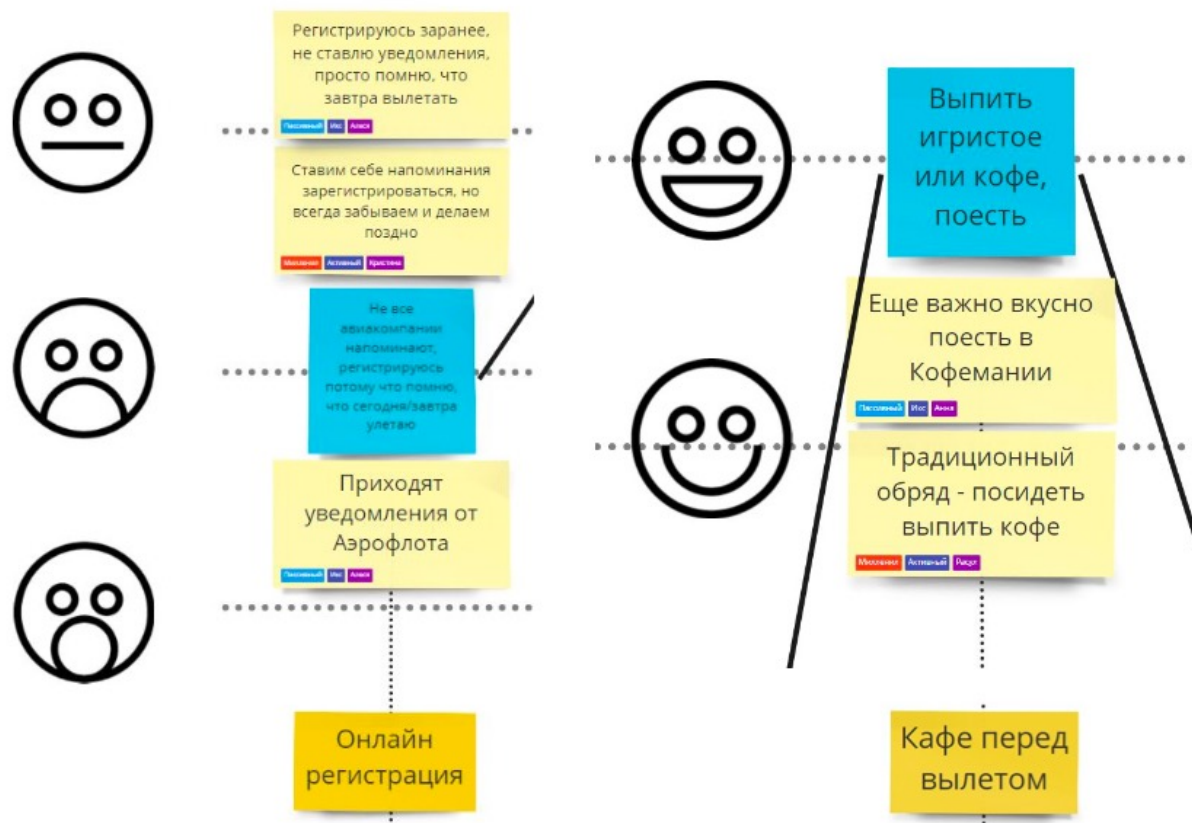
Объяснение в поясняющих стикерах



Цитаты респондентов



Пример цитат



Инструменты фокусировки: карта разрывов, Gap Map

- ❖ Анализирует несоответствия между интуитивным представлением пользователя и его реальным опытом
- ❖ Может использоваться как самостоятельный инструмент или как вспомогательный для составления CJM

Купил булочку с повидлом



ОЖИДАНИЕ



РЕАЛЬНОСТЬ



Разрыв сценария пользователя

Ожидание	Реальность
Прилететь, заселиться в отель и на пару часов лечь поспать	Роман забронировал отель на две ночи - ночь до и ночь после, но не прибыл в 00.00 и бронь аннулировали



Пример негативного разрыва

Ожидание	Реальность
Планировал прийти на почту и за 15-20 минут забрать свою посылку	Просидел 3 часа, эвакуировали машину, пропустил важную встречу и выдали не ту посылку



Пример позитивного разрыва

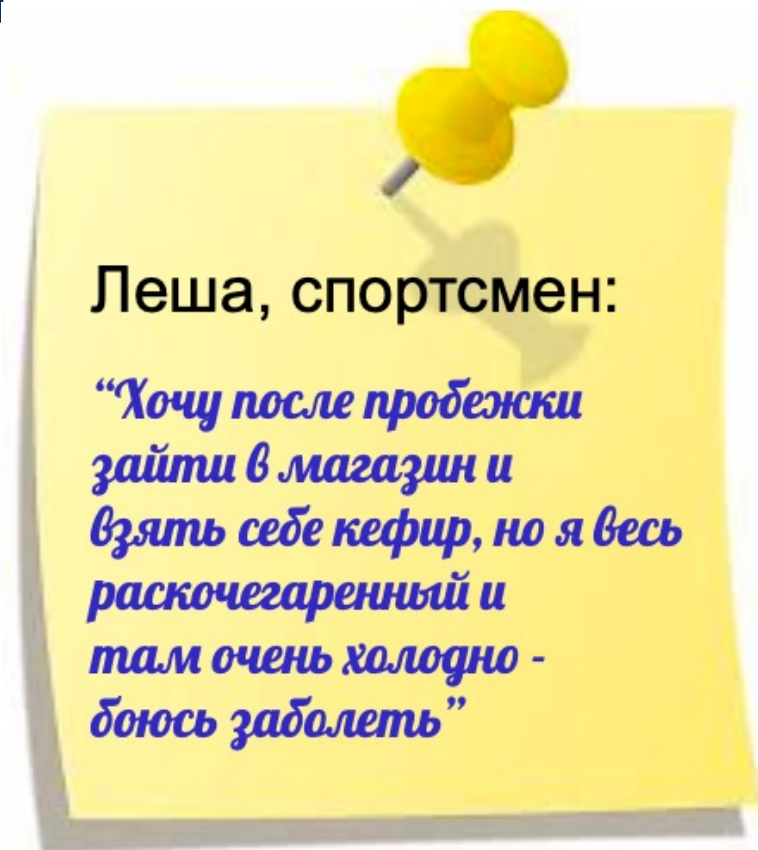
Ожидание	Реальность
Думал, что просижу на почте весь день, все встречи отменил	Пришел, поменял неверную посылку на верную и забрал новую за 15 минут

Итог фокусировки: How Might We...? (Как мы можем помочь?)

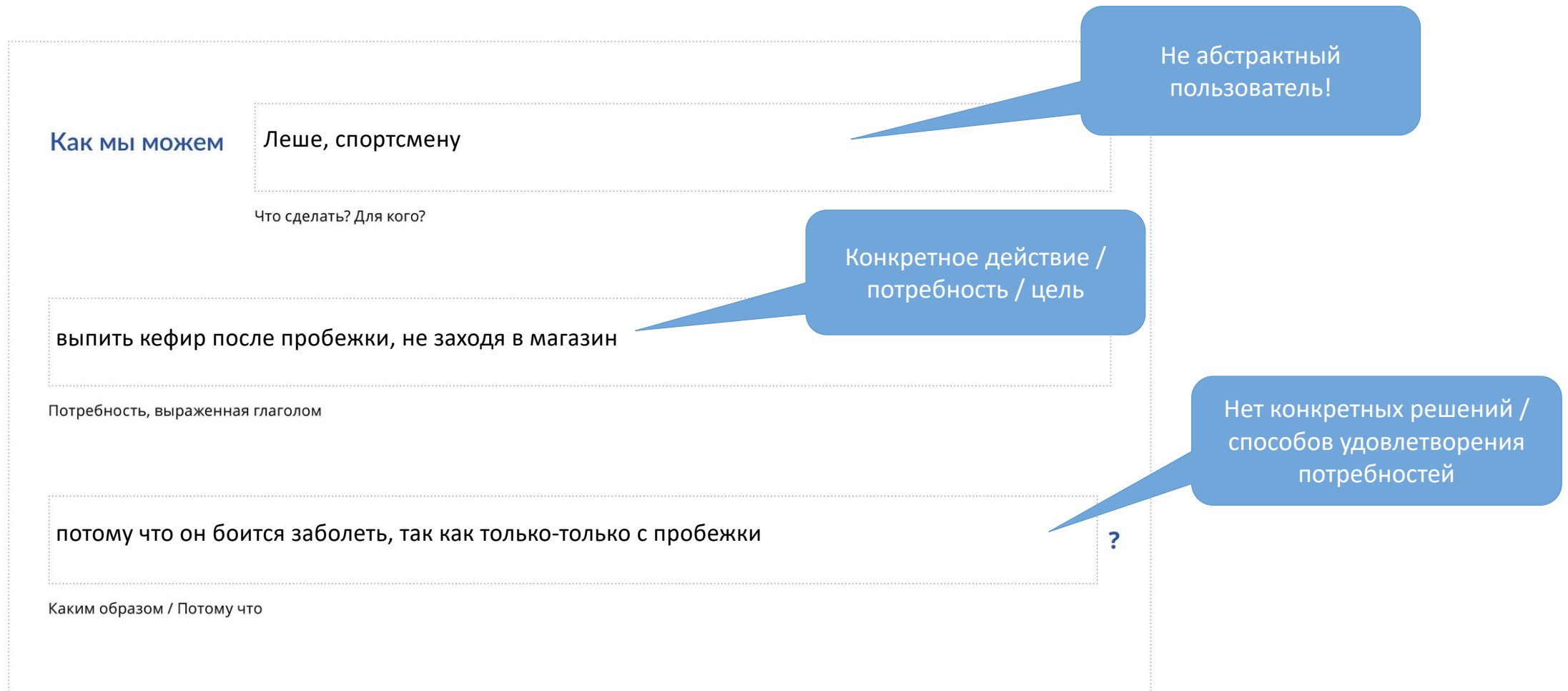
- ❖ How Might We (HMW) – кульминация этапа фокусировки и «мостик» в процессе дизайн-мышления между исследованиями и генерацией идей
- ❖ Это задача, формулируемая командой на основе инсайтов исследовательского этапа
- ❖ HMW не содержит в себе решения, а лишь передает суть проблемы и ставит вопрос

Как мы можем помочь	имя/образ человека, который больше всего соответствует выбранной потребности + основные характеристики кратко потребность, выраженная глаголом
потому что / каким образом	инсайт ?

Цитата респондента

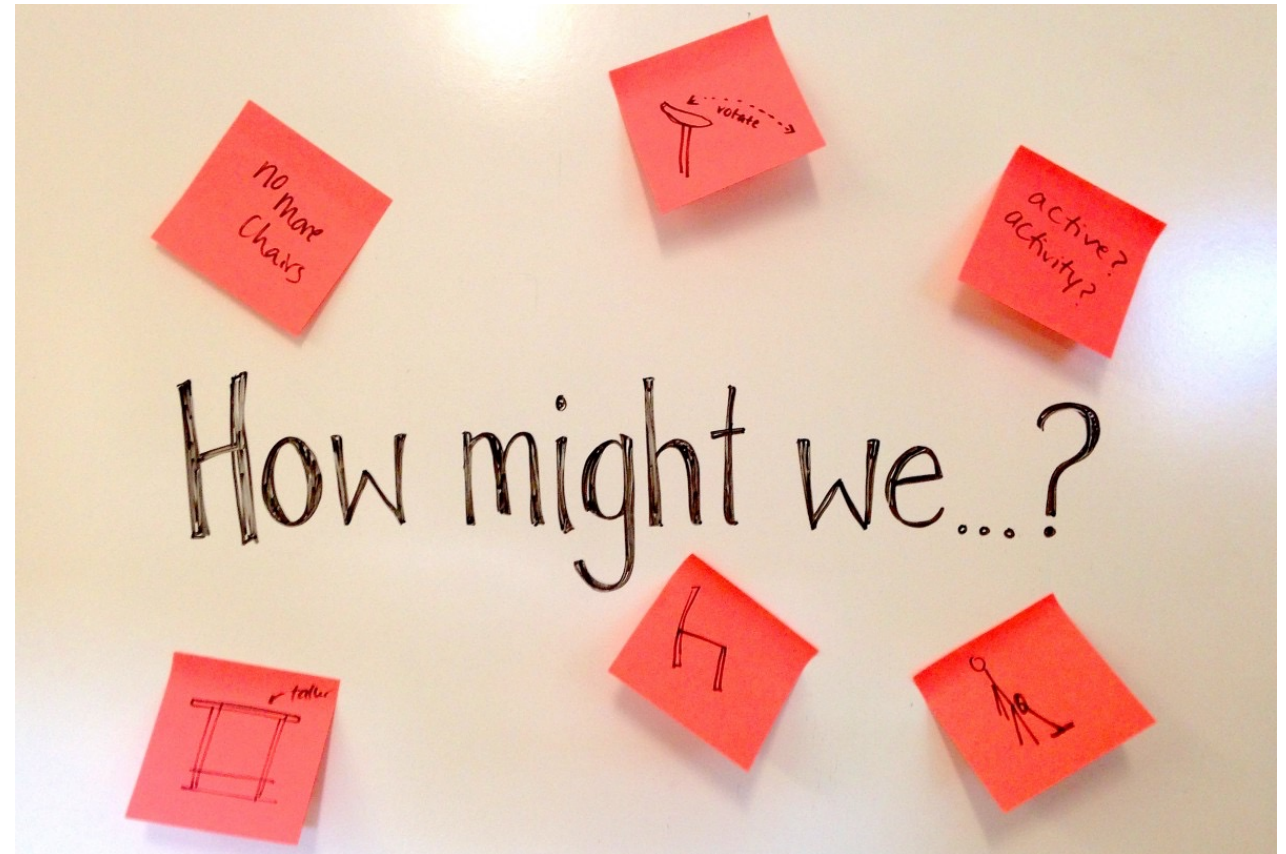


Итог фокусировки: How Might We...? (Как мы можем помочь?)



Хороший NMW

- ❖ В задаче есть интрига и напряжение
- ❖ Решение задачи не лежит на поверхности
- ❖ У задачи существует много вариантов решений
- ❖ Задача должна быть провокационной, стимулировать к идеям





Высшая
школа
бизнеса

Дизайн-мышление и креативные
практики

Модуль 1: Дизайн-
мышление в управлении
проектами

Этап 3. Генерация идей

Цели этапа идеации и инструменты достижения этих целей

Цели этапа генерации идей

- ❖ Создать решения для выявленных проблем пользователя или для применения определенных новых возможностей рынка
 - Чем больше идей, тем лучше!
- ❖ Пожелание пользователя ≠ идея
- ❖ Важно
 - Использовать сильные места команды (генерация идей – всегда групповая работа)
 - Совмещать количественные / качественные результаты исследований и креативное мышление
 - Уходить от очевидных решений, расширять границы
 - При необходимости привлекать внешние ресурсы



«Правила» генерации идей



Правило «полной
корзины»



Фокус на
проектной задаче



Да, и...



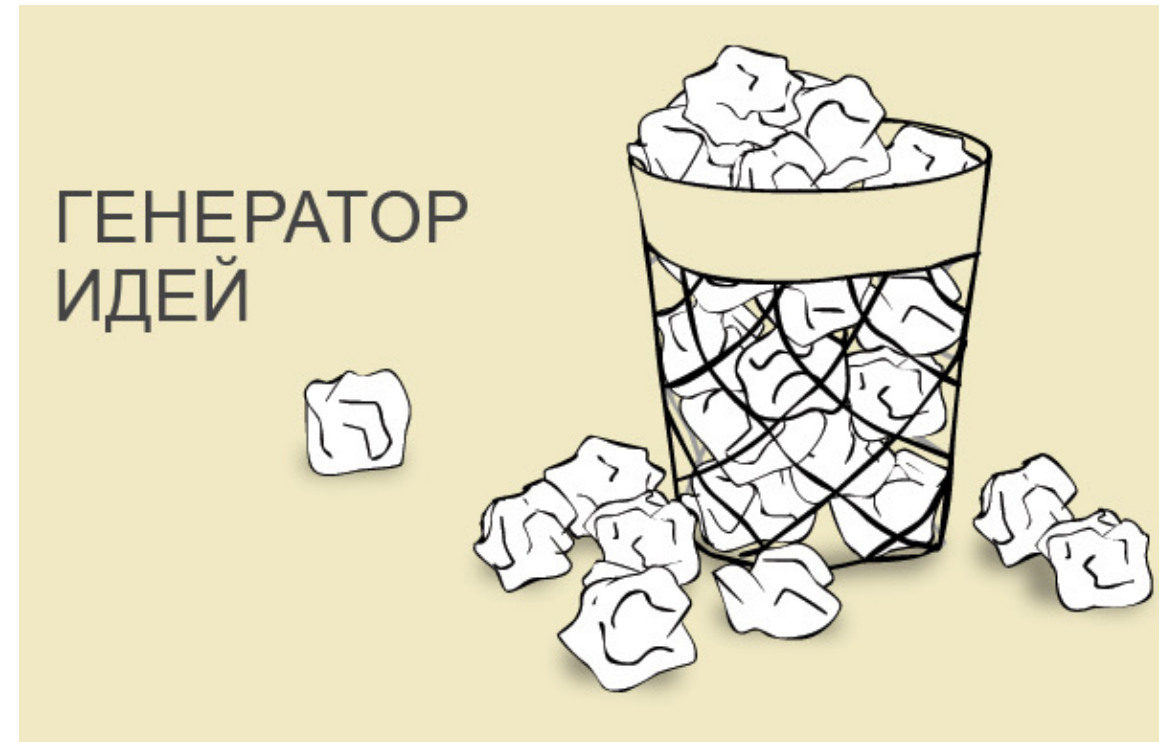
Креативная уверенность и
поощрение сумасшедших
идей



Быстрые
итерации

Инструменты генерации идей

- ❖ Различные техники мозгового штурма
 - Тихий мозговой штурм, брейнрайтинг
 - Антимозговой штурм
 - Взрыв стереотипов
 - Ролевой мозговой штурм
 - Латеральное мышление
 - Элементы ТРИЗ
- ❖ Бодисторминг
- ❖ Майндмэппинг
- ❖ Скетчи.....



Взрыв стереотипов

- ❖ Что, если не будет того, что **кажется** очевидным и необходимым?



Вход, вывеска, окна, стены, парпет, парковка



Товары, полки, указатели, холодильники, пол, потолок, тележки



Кассы, деньги, телефоны, пакеты, кассиры, консультанты, грузчики

Антимозговой штурм





Высшая
школа
бизнеса

Дизайн-мышление и креативные
практики

Модуль 1: Дизайн-
мышление в управлении
проектами

Этап 4. Выбор идей

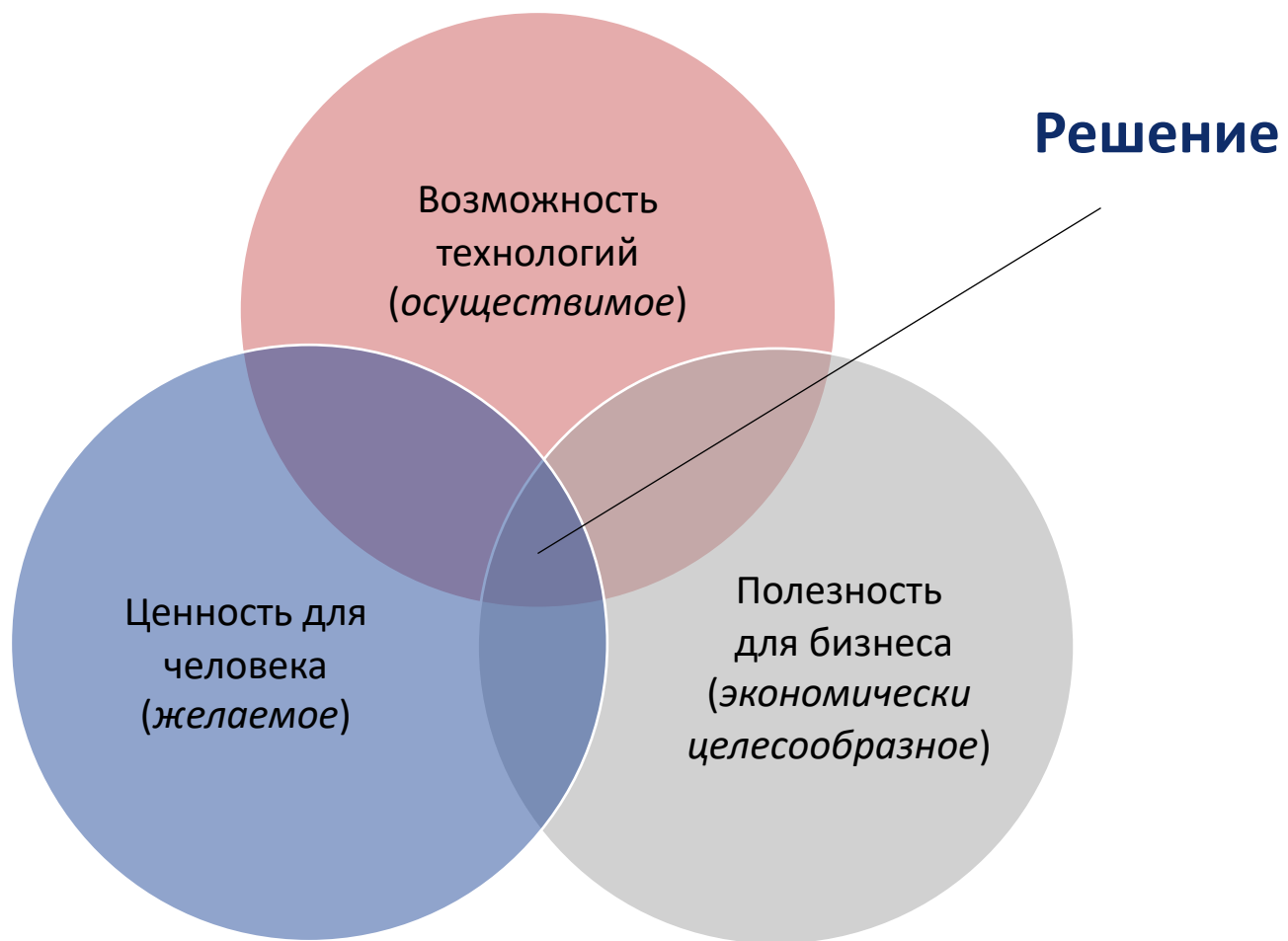
Диаграмма Венна и канвас эволюции продукта

Цели этапа выбора идей

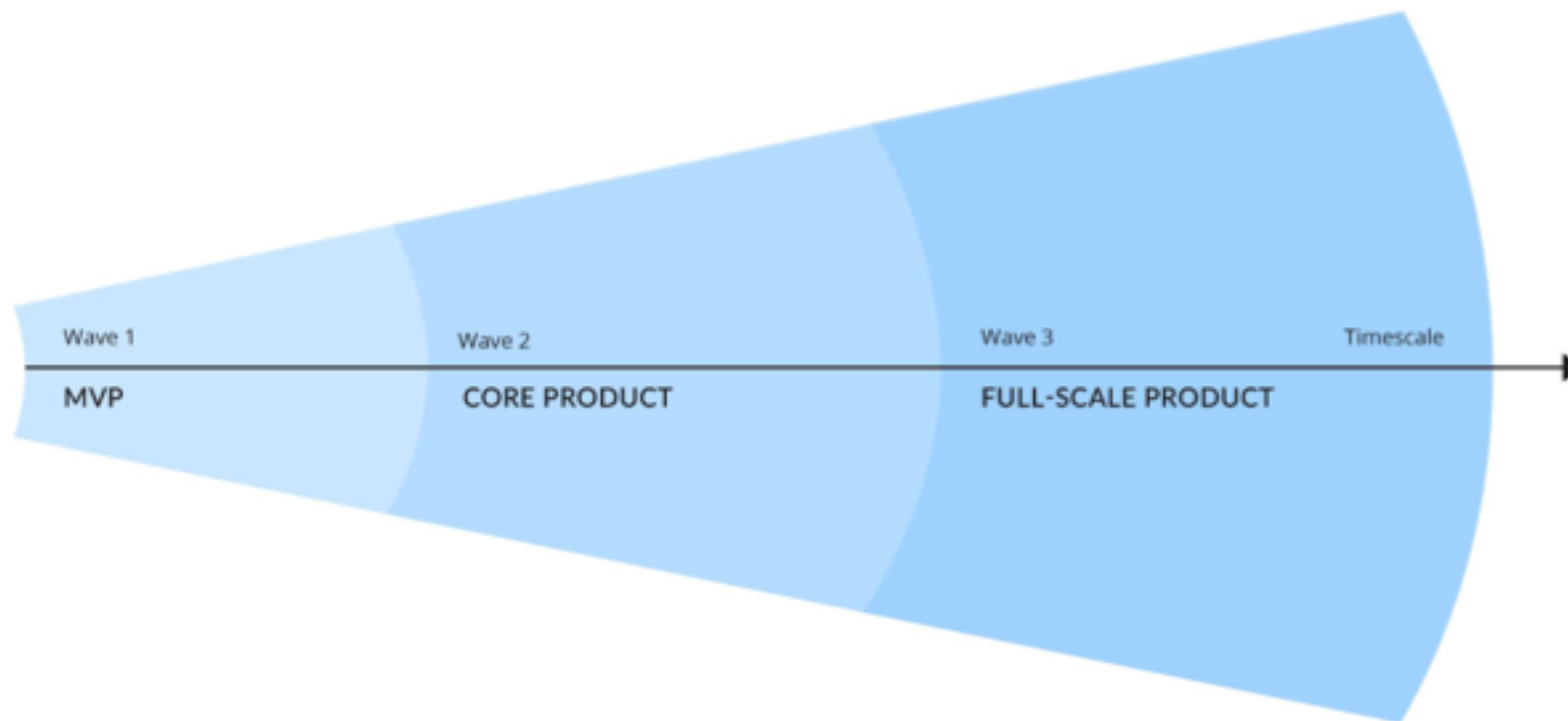
- ❖ Отбор лучших идей для их дальнейшей проработки в форме прототипов
- ❖ Оценка жизнеспособности идей путем их пропуска через «фильтры»
- ❖ Этапы выбора идей
 - Определение критериев
 - Голосование
 - Переход к созданию прототипов



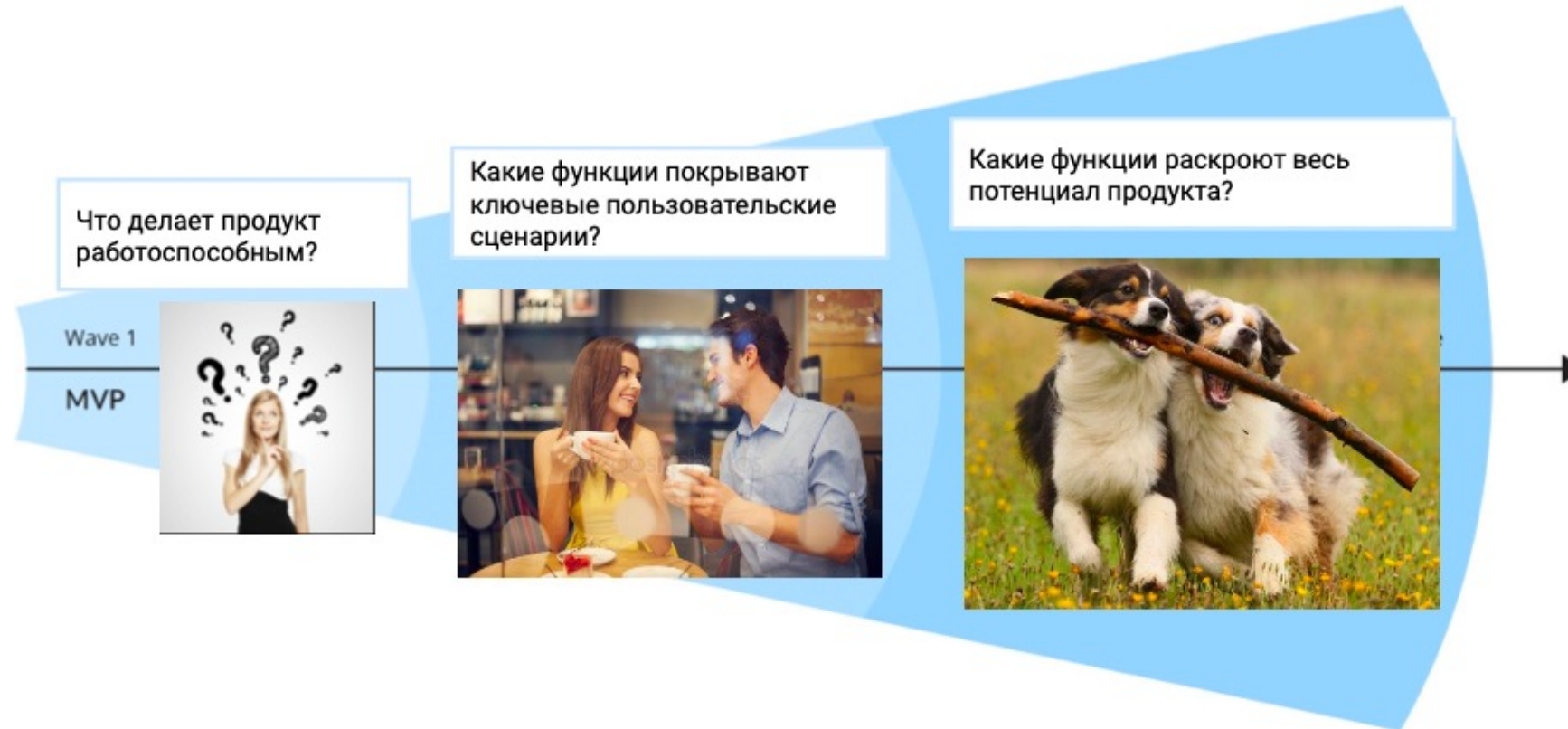
Диаграмма Венна



Product Evolution Canvas



Product Evolution Canvas



Product Evolution Canvas (HR портал)



MVP1 — wow-эффект

MVP2 — базовые потребности

MVP3 — всё остальное

* Включает в себя несколько подстраниц с информацией о сотруднике

** Включает в себя Вакансии, Разъяснение должностей и Грейдов, Горизонтального и Вертикального развития, и советов к развитию



Высшая
школа
бизнеса

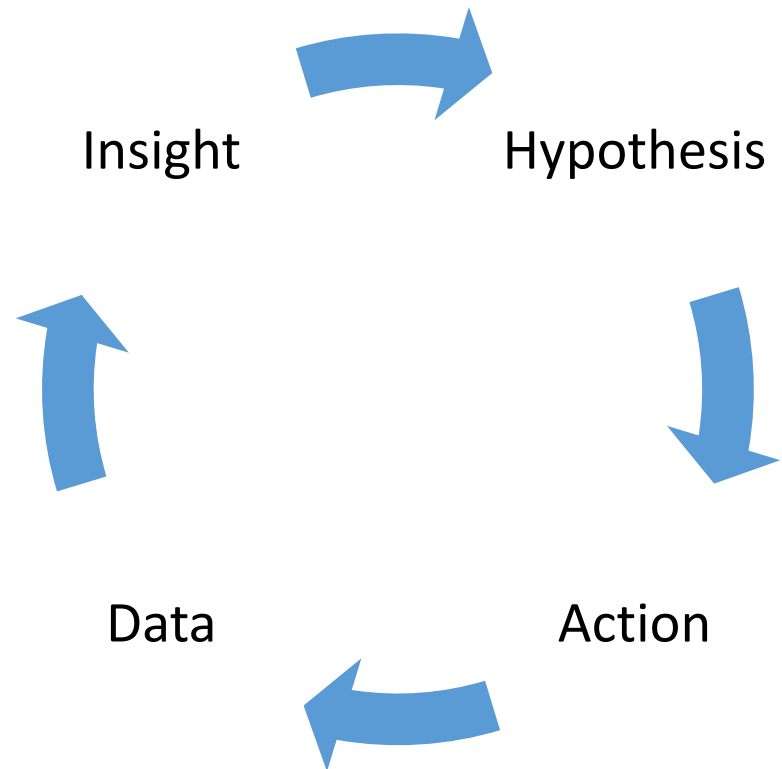
Дизайн-мышление и креативные
практики

Модуль 1: Дизайн-
мышление в управлении
проектами

Этап 5. Прототипирование

HADI-циклы и прототипы решений

Все начинается с HADI-циклов



- ❖ HADI-циклы — это инструмент по быстрому тестированию бизнес-моделей
 - В современном мире любой проект либо быстрый, либо мертвый
- ❖ Суть HADI – постоянная и цикличная проверка гипотез и анализ результатов этой проверки



Особенности HADI-циклов

Отличие HADI от
других управленческих
циклов

Направленность на
исследования

Результат цикла
HADI

Вывод, а не
действие

Гипотеза – это

То, **в чем вы не
уверены**, но хотели бы
проверить. Пока
гипотеза не проверена,
она является вашей
галлюцинацией

Как можно проверить гипотезу?

Создать прототип и
протестировать его

Устроить розыгрыш
(например, в соцсетях)
/ попробовать
краудфандинг

Провести опрос
(Google Forms,
SurveyMonkey...),
собрать фокус группу...

Посмотреть на тренды
/ на конкурентов

Провести глубинные
или экспертные
интервью

Воспользоваться
специализированными
сервисами

Пример сервиса для быстрой верификации гипотез – Fastuna



На одной волне с людьми

Онлайн-платформа проверки гипотез и креатива за 24 часа.
Ускоряем разработку продуктов и рекламы.

Выбрать решение

Проще сразу попробовать

Прототипирование

- ❖ Цель этапа — смоделировать работоспособные прототипы основных пользовательских функций или улучшений продукта из подручных средств **для проверки гипотез**
- ❖ Этап максимально итерационный!
 - Прототипируем разные аспекты идеи и улучшаем прототип после каждого теста на основе полученной обратной связи

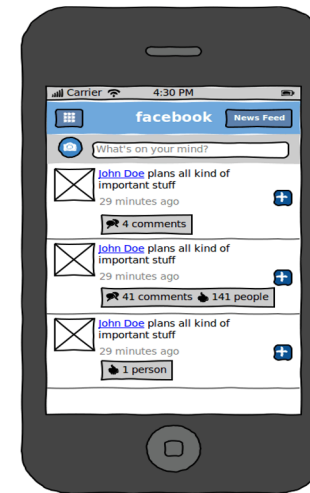


Что прототипировать?

- ❖ Каковы ключевые элементы вашей идеи?
 - Внешний вид и форма?
 - Сценарий взаимодействия?
 - Интерфейс?
- ❖ В чем вы не уверены больше всего? Что важно проверить в первую очередь?



**Физические
объекты**



**Цифровые
решения**



**Сервисные
решения**

Техники прототипирования

ТЕХНИКИ ПРОТОТИПИРОВАНИЯ

ТИПЫ ПРОТОТИПОВ

**ФИЗИЧЕСКИЕ
ОБЪЕКТЫ**

**ЦИФРОВЫЕ
РЕШЕНИЯ**

**СЕРВИСНЫЕ
РЕШЕНИЯ**

	«Бумага»	«Сетка»	Клика- бельное демо	Story- board	Roleplay	Body- storming	Lego	Видео	Прототип формы	Прототип функции
ФИЗИЧЕСКИЕ ОБЪЕКТЫ	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ЦИФРОВЫЕ РЕШЕНИЯ	✓	✓	✓	✓				✓		
СЕРВИСНЫЕ РЕШЕНИЯ				✓	✓	✓	✓	✓		



Lego® Serious Play®





Высшая
школа
бизнеса

Дизайн-мышление и креативные
практики

Модуль 1: Дизайн-
мышление в управлении
проектами

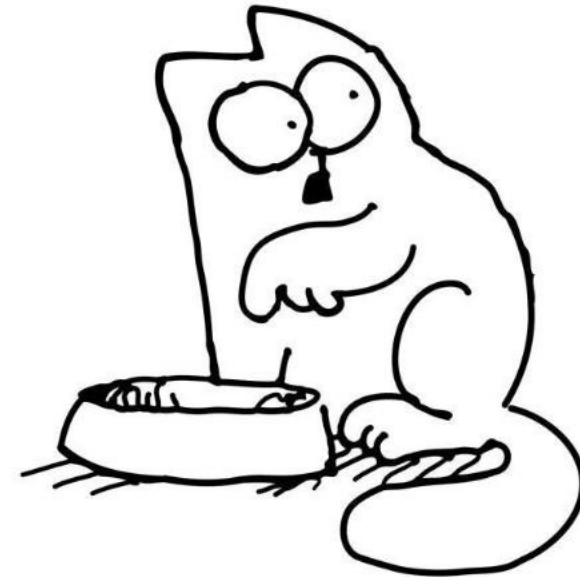
Этап 6. Тестирование

Цели и правила тестирования

Цель и правила тестирования

- ❖ Цель этапа – получить обратную связь от пользователей о своем решении и составить план изменений для последующих итераций
- ❖ Правила
 - Сформулируйте цель тестирования
 - Свободу пользователю
 - Улучшайте сразу
 - Это всего лишь прототип!

Есть что потестить?



Вместо выводов...



- ❖ Дизайн-мышление (как и другие креативные технологии) – не панацея
- ❖ Дизайн-мышление учит делать (быстро), не бояться совершать ошибок и фокусироваться на ценности

Дизайн-мышление и проектное управление

Глобальные задачи
организационного и
стратегического
планирования

Постановка
«правильной» цели
проекта и
формулирование задач

Управление
стейкхолдерами

Управление командой
(развитие / управление
коммуникациями)

Управление
изменениями

Управление рисками

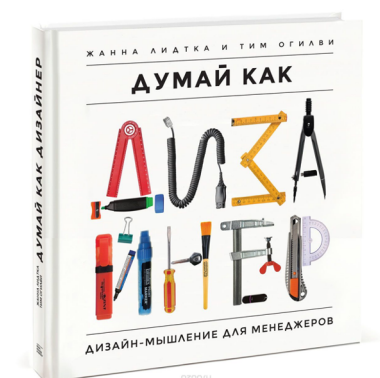




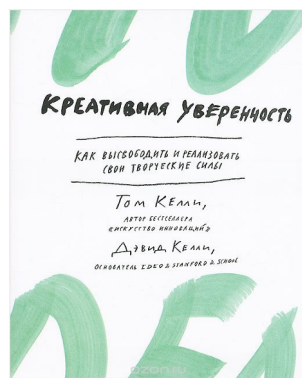
Интересные (и полезные) материалы

- ❖ Гайд по дизайн-мышлению от лаборатории Wonderfull: <http://lab-w.com/tools>
- ❖ Гайд по дизайн-мышлению от Tilda: <http://tilda.education/courses/web-design/designthinking/>
- ❖ О creative confidence и дизайн-мышлении от Дэвида Келли и его коллег из IDEO (лето 2017): www.ideo.com/blogs/inspiration/david-kelley-on-design-thinking
- ❖ Об эмпатии и истоках этого термина: <https://www.youtube.com/watch?v=IM5iFlk7BCs>
- ❖ Видео про сторителлинг-прототипирование: <https://www.youtube.com/watch?v=RMMvhTH4Un8&feature=share>
- ❖ Об этнографии: <https://www.youtube.com/watch?v=nV0jY5VgymI>
- ❖ Три примера решений от IDEO: <https://www.usertesting.com/blog/2015/07/09/how-ideo-uses-customer-insights-to-design-innovative-products-users-love/>
- ❖ Том Келли, который подробно рассказывает об одном из этих трёх случаев: <https://www.youtube.com/watch?v=XrpAveg7Zlg>

Литература



Думай как дизайнер.
Дизайн-мышление для
менеджеров.
Ж. Лиедтка и
Т. Огилви



Креативная
уверенность. Как
высвободить и
реализовать свои
творческие силы.
Том и Дэвид
Келли



Дизайн-
мышление в
бизнесе.
Тим Браун



Придумай.
Сделай. Сломай.
Повтори. М.
Томич и др.



Дизайн-
мышление. От
инсайта к новым
продуктам и
рынкам. М.
Леврик, П. Линк,
Л. Лейфер



Высшая
школа
бизнеса

Центр развития компетенций в
управлении проектами

Москва
21 июня 2023 г.

Спасибо за внимание!
Есть ли у вас вопросы?

apafonina@hse.ru

+7 (916) 555-83-51