

УДК 330  
ББК 65  
К35

Под научной редакцией *Л. Шавлоховой, М. Сташенко*

Oliver Kempkens «Design Thinking»  
© 2019 by Oliver Kempkens. All rights reserved

**Кемпкенс, Оливер.**

К35 Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге / Оливер Кемпкенс. — Москва : Эксмо, 2019. — 224 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-04-099261-4

Инструменты и практики из 150 кейсов, проверенных на опыте компаний Fortune 100. Вы будете выпускать инновационные продукты и управлять любыми бизнес-моделями, если внедрите дизайн-мышление в свое дело.

В книге:

- конкретное описание всех стадий разработки продукта;
- чек-листы для брейнштормов в рабочей команде;
- нестандартные подходы к поиску источников для конкурентного анализа;
- модели генерации идей и прототипирования для точных результатов;
- а также многое другое от ведущего эксперта по внедрению методологии в бизнес.

УДК 330  
ББК 65

© Текст. О. Кемпкенс, 2019  
© Предисловие. Шавлохова Л., 2019  
© Перевод. Теклина Е., Мухин Д., Калинина А., Горячев А., 2019  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

ISBN 978-5-04-099261-4

## СОДЕРЖАНИЕ

К читателям .....	7
Благодарности .....	11
Предисловие автора .....	13
Введение .....	14
Об этом руководстве .....	23
<b>ЧТО ТАКОЕ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ?</b> .....	<b>25</b>
Введение .....	26
История дизайн-мышления .....	27
Дизайн-мышление начинается с команды .....	29
Портрет дизайн-мыслителя .....	30
Необходимый образ мыслей для дизайн-мышления .....	32
Современное применение дизайн-мышления .....	32
Сертификация по дизайн-мышлению .....	33
Лучшие практики .....	33
Отрасли, внедряющие дизайн-мышление .....	35
Внедрение дизайн-мышления в работу корпоративной компании на примере Auckland Savings Bank .....	38
Этапы дизайн-мышления .....	40
Артефакты этапа Эмпатии .....	41
Артефакты этапа Фокусировки .....	41
Артефакты этапа Идеации .....	42
Артефакты этапа Прототипирования .....	43
Артефакты этапа Тестирования .....	44
Артефакты переходного этапа .....	44
Решения должны быть жизнеспособными, реализуемыми и востребованными .....	44
Обзор этапов дизайн-мышления в этом руководстве .....	46
<b>ЭТАП ЭМПАТИИ.</b> .....	<b>48</b>
Введение .....	49
Что это значит? .....	49
Зачем нужна Эмпатия? .....	50
Как развить Эмпатию? .....	50
Как оценить актуальность проекта? .....	51
Выбор правильного проекта для дизайн-мышления .....	52
Формулировка точки зрения на проблему .....	52
Критерии решения сформулированной задачи .....	53
Понимание контекста процесса эмпатии .....	53
Стейкхолдеры .....	55
Карта стейкхолдеров .....	56
Матрица проблем и преимуществ .....	58
Формулировка точки зрения .....	60
Метод SCQ (Ситуация — Осложнение — Вопрос) .....	61
Анализ бизнес-портфеля .....	63
Прототип, выявляющий проблему .....	64
Определите ожидания от проекта .....	66
Подготовка проекта .....	67
Разработка плана проекта .....	68
План коллaborации .....	70
Модель взаимодействия .....	71

Техника «Почему у нас не получится» .....	72
Обзор .....	72
<b>ЭТАП ФОКУСИРОВКИ.....</b>	<b>74</b>
Введение .....	75
Фокусировка .....	75
Зачем нужна фокусировка? .....	76
Как фокусироваться? .....	76
Составление плана анализа .....	80
Определение методов и инструментов .....	82
Обзор .....	82
Планирование пользовательского исследования .....	85
Систематизация данных .....	86
Обзор.....	86
Исследование клиентов и пользователей .....	87
Руководство по исследованию пользователей.....	90
Подбор пользователей для исследования .....	91
Подготовка к полевому этнографическому исследованию .....	92
Проведение полевого этнографического исследования .....	94
Разбор и анализ результатов визита к клиенту (пользователю) .....	96
Конкурентные & отраслевые тренды.....	98
Конкурентный анализ .....	100
Анализ бизнес-модели .....	102
Техническая оценка .....	103
Анализ трендов рынка .....	106
Получение инсайтов от лидеров мнений .....	107
Интервью с внутренними экспертами.....	108
Получение инсайтов от аналитиков .....	110
Проведение аналогичных и смежных исследований .....	111
Определение смежных областей исследования.....	113
Определение аналогичных областей исследования.....	114
Резюме этапа фокусировки.....	116
<b>ЭТАП ИДЕАЦИИ.....</b>	<b>118</b>
Введение .....	119
Идеация .....	119
Подготовка к идеации .....	121
Как мы могли бы помочь .....	122
Пространство для проектов .....	123
Уровни исследования потребительской активности .....	125
Показываем и Рассказываем .....	126
Поиск паттернов и тем .....	127
Кластеризация .....	129
Ключевые слова / Анализ понятий .....	130
Достижение консенсуса / расстановка приоритетов .....	132
Воркшоп по идеации .....	133
Взаимосвязи паттернов .....	135
Анализ трендов.....	137
Определение персон, точек зрения и принципов дизайна .....	138
Точка зрения.....	140
Персоны.....	142
Порядок составления карты эмпатии.....	145
Принципы дизайна .....	146
Итеративная идеация .....	147
Мозговой штурм.....	149
Быстрое прототипирование .....	151
Оценка идей .....	153

<b>ПРОТОТИПИРОВАНИЕ . . . . .</b>	<b>157</b>
Введение . . . . .	158
Прототип . . . . .	158
Разработка решений . . . . .	160
Сториборды . . . . .	163
Бумажные прототипы . . . . .	164
Интерактивные Прототипы . . . . .	166
Функциональные прототипы . . . . .	167
Воркшоп (Дизайн-джем) . . . . .	169
Пилотный прототип . . . . .	171
Оценка решения (тестирование) . . . . .	172
<b>ТЕСТИРОВАНИЕ . . . . .</b>	<b>173</b>
Что это значит? . . . . .	174
Валидация решения с клиентами/пользователями . . . . .	174
Валидация решений с реальными пользователями . . . . .	176
Проведение эвристической оценки . . . . .	178
Итерация и усовершенствования решения . . . . .	180
<b>ИГРЫ ДЛЯ РАЗМИНКИ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ . . . . .</b>	<b>182</b>
10 вещей, необходимых для открытия ресторана . . . . .	185
Альтер это . . . . .	186
Игра в атомы . . . . .	187
Креативное приветствие . . . . .	188
Спроектируй стул . . . . .	189
Игра жестов . . . . .	190
Человеческая машина . . . . .	191
Я — дерево . . . . .	192
Интервью-салочки . . . . .	193
Игра Lego . . . . .	194
Игры на выстраивание в линию . . . . .	195
Внимательно наблюдали? . . . . .	196
Один интересный факт обо мне . . . . .	197
Немое кино . . . . .	198
Мяч со звуком . . . . .	199
Башня из спагетти . . . . .	200
<b>ПАРА СЛОВ ОТ АВТОРА . . . . .</b>	<b>201</b>
Что такое дизайн-мышление? Подход /	
Инструмент (набор инструментов) /	
Мышление / Методика / Процесс? . . . . .	201
<b>ГЛОССАРИЙ ДЛЯ РУКОВОДСТВА ПО ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЮ . . . . .</b>	<b>209</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ . . . . .</b>	<b>212</b>
<b>ОБ АВТОРЕ . . . . .</b>	<b>218</b>



## К ЧИТАТЕЛЯМ

В России за последние 5-7 лет методология *дизайн-мышления* прошла непростой, но интересный путь от новомодной диковинки до очень практичного, утилитарного инструмента, используемого в различных компаниях на постоянной основе. Неизменным остается одно — по-прежнему непросто «на старте» доказать эффективность применения методологии, «продать» ее внутри корпорации. Реальное отношение к декларируемым ценностям новаторства, экспериментаторства, терпимости к неопределенности проходят хорошую проверку, когда компании предлагается попробовать *дизайн-мышление* как рабочий инструмент. Мы не побоялись, и вот уже третий год пробуем, учимся, ошибаемся, побеждаем, удивляемся, одним словом — экспериментируем! Так случилось, что суть методологии *дизайн-мышления*, его основные принципы как нельзя лучше соответствуют ценностям нашей компании, а именно ориентируют нас на высокоэффективную командную работу, на бережное и внимательное отношение к клиентам, высокие бизнес-результаты и максимальную открытость. Наш опыт нельзя назвать легким: стадия «очаровывания» *дизайн-мышлением* потихоньку сменилась рабочими задачами, проектами, не все из которых можно считать успешными на 100%, но мы честно признаемся себе в ошибках, извлекаем уроки и идем дальше.

Книга Оливера Кемпкенса — основательное и максимально практическое пособие для тех, кто так же, как и мы, не боится пробовать. Автор дает честный и полный обзор полезных для ведения проектной работы инструментов, пишет об условиях успешного применения *дизайн-мышления* в корпоративной среде, обозначает сложности и острые углы.

Искренне желаю читателям, чтобы эта книга стала не просто украшением полки с деловой литературой, а хорошим, добрым советником и помощником в реализации самых смелых идей!

Катя Подвальная,  
Директор по управлению талантами  
и развитию персонала ПАО ВымпелКом,  
Руководитель Билайн Университета

## ДОРОГИЕ ДРУЗЬЯ,

Вы держите в руках одно из самых полных, подробных и практических пособий по дизайн-мышлению. Хорошо структурированный, охватывающий все аспекты ведения проектов с использованием дизайна-мышления, этот труд по праву станет настольной книгой как для фасилитаторов-фрилансеров, так и для корпоративных тренеров и проектных менеджеров.

Неопределенность, с которой мы все неизбежно сталкиваемся при разработке новых продуктов, — следствие бесконечных массивов информации от клиентов, конкурентов, со стороны локальных и международных рынков, развивающихся индустрий и новых технологий. Шаблоны, фреймворки, которые являются неотъемлемой частью методологии дизайна-мышления, призваны структурировать поток инсайтов и идей.

Книга «**Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге**» поможет спланировать серию дизайн-сессий с заведомо определенным результатом. Важно отметить, что каждый предложенный сценарий, инструмент, шаблон сопровождается операционными индикаторами эффективности: необходимое время для подготовки и реализации, уровень сложности и требуемые ресурсы. Эта информация позволит выбрать оптимальное решение в зависимости от сложности проекта, его влияния на цели компании и желаемого срока запуска.

Фасилитаторам проектных групп, где используется ДМ, важно держать в уме, что каждый вопрос, стоящий перед участниками проекта, должен быть тщательно изучен. Их задача — выдержать баланс глубины изучения задачи, достаточного и необходимого уровня погружения для получения своевременного результата. Поэтому мы рекомендуем внимательно выбирать предложенные автором инструменты, находить оптимальные приемы, методики, фреймворки для решения задач в рамках одного проекта.

В «Билайне» методология дизайна-мышления встроилась в процесс разработки продуктов, *product development*. Она расширила стандартный инструментарий usability-тестирований и пользовательского пути (*customer journey*), которые использовались ранее для проработки требований к продукту с точки зрения клиентского опыта. И исследователи на стороне клиентского опыта, и заказчики — маркетинг B2C — видят огромную практическую пользу в исследовании инсайтов и потребностей клиентов (для проработки концепции продукта, продуктовых коммуникаций), а также в налаживании кросс-функционального взаимодействия в ходе дизайн-сессий. С помощью методик дизайна-мышления только в 2018 был разработан, например, тариф-конструктор (с обменом друг с другом пакетов минут, интернета и SMS) и инновационная для рынка акция, позволяющая получать пакеты интернета за пройденные со смартфоном шаги. Для нашей отрасли и компании

было важно, чтобы практики дизайн-мышления не увеличивали time-to-market и не тратили ресурсы на проработку заведомо трудоемких с точки зрения IT решений. Чтобы прийти к успеху, мы изменили классический подход под себя: заказчик присутствует на исследованиях с клиентами, но исключается из трудоемкой работы по их подготовке. Другая особенность: у нас часто отсутствует этап идеации: из-за функциональной ограниченности систем на входе уже есть представление о продукте, которое остается только доработать. В результате, проектные менеджеры могут не задерживать процесс инициации проекта по имеющимся у них требованиям и не испытывают дополнительную нагрузку; внутренние дизайн-исследования менее затратны и не включаются в бюджет по проекту. После полутора лет практики и нескольких запущенных проектов, дизайн-мышление и команда завоевали доверие, и исследовательскую команду стали активно привлекать для проработки продуктовых идей. Сейчас этап дизайн-мышления зафиксирован в регламенте Product Development до этапа инициации.

Выработке наших собственных приемов, находок в применении дизайна-мышления предшествовал период обучения на различных воркшопах, тренингах (в том числе, с участием Оливера), изучение лучших практик и источников. Именно поэтому **«Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге»** будет как нельзя кстати для команд и компаний, только вступивших на путь изучения своих клиентов, их подлинных потребностей.

Татьяна Осетрова,  
Директор по клиентскому опыту,  
ПАО Вымпелком (ТМ «Билайн»),

Мария Фаворова,  
Руководитель департамента сервисного дизайна,  
ПАО Вымпелком (ТМ «Билайн»)

## ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ —

один из модных «хештегов», который быстро завоевал умы и сердца предпринимателей во всем мире. Всего лишь 6 простых шагов представлены в презентациях и курсах бизнес-школ, в лекциях спикеров, на конференциях и заседаниях советов директоров. Что это — мода, которая быстро пройдет, возврат к хорошо забытому старому или эволюция, которую мы должны принять, и в которой должны найти свое место?

Первый прорыв метода в мир бизнеса был связан с эмпатией, или возможностью погружаться в опыт людей. Заслуга дизайн-мышления заключается в том, что оно буквально «разрешило» всем выходить к своим клиентам и вместе с ними проживать опыт использования продуктов и услуг. Вне зависимости от статуса и уровня в деловой иерархии.

Второй прорыв метод дизайн-мышления совершил в практике организации деятельности в компании. Этот метод помог перейти от «аналитического», взвешенного, структурированного и выверенного подхода бизнеса к принятию решений (читай — долгого, неуклюжего, часто надуманного и неадекватного скорости происходящих перемен) к «практическому», к способу быстрых и полезных действий с помощью макетов, итераций и тестов.

Не знаете, каким должен быть новый продукт? В дизайн-мышлении есть полезный совет: сделайте прототип — создайте из бумаги и простых подручных средств макет вашей идеи. Не старайтесь сделать его максимально подробным и громоздким. Просто выйдите с этим макетом к людям и проверьте, так ли уж хороша ваша идея!

Дизайн-мышление также стало символом всех человеко-ориентированных практик в создании новых продуктов и сервисов, когда абсолютно все бизнес-процессы начинаются с ответа на самый главный вопрос: «А кому наше новое решение принесет пользу и какую?»

В книге Оливера Кемпкенса вы познакомитесь с практическими советами и прикладными инструментами, которые помогут вам овладеть методом дизайн-мышления, а вашей компании — перейти на принципиально новый, более высокий и человеко-ориентированный эволюционный этап в организации деятельности и бизнес-процессов.

Практикуя дизайн-мышление, верьте людям. Обратная связь от пользователей вдохновит вас на действие, станет неожиданным подарком, который принесет множество новых, действительно нужных и полезных идей!

Мария Сташенко,  
директор АНО «Центр дизайн-мышления»,

## БЛАГОДАРНОСТИ

Эта книга не была бы возможна без колоссальной поддержки моих коллег и друзей. Я хотел бы отдельно выразить благодарность Людмиле Шавлоховой и всей команде Beeline Russia за поддержку в переговорах с «Эксмо», замечательным издательским домом. В «Эксмо» я хотел бы особенно поблагодарить Людмилу Ивахненко, которая проявила большое понимание к тому, что я постоянно сдвигал сроки. Я также хотел бы выразить признательность Барбаре Янкович, одной из моих талантливых и амбициозных хорватских студентов из университета VERN, которая снова и снова вычитывала английскую версию. И последнее, но не менее важное: я бы хотел поблагодарить всех моих клиентов и партнеров в России, особенно моих друзей из «Сколково» и «Центра дизайн-мышления»<sup>1</sup> под руководством Марии Сташенко.

---

<sup>1</sup> Ознакомиться с «Центром дизайн-мышления» в Москве и его деятельностью подробнее вы можете по ссылке: <https://dtcenter.ru>



## ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА

От того, как именно мы решаем проблемы и как создаем новые решения, зависит, сумеем ли мы достичь желаемых результатов и насколько качественными они будут. Если мы хотим улучшить результаты усилий, потому что они нас больше не устраивают, зачастую нужно изменить сам подход. Поскольку мы живем во времена неопределенности, необходимо непрерывно разрабатывать новые продукты, услуги, стратегии, экосистемы, инфраструктуры и, возможно, даже сообщества, переосмысливая образ жизни и способы взаимодействия друг с другом. Чтобы достигнуть этой цели, мы будем вынуждены найти подходы, которые помогут на пути к улучшению «вещей».

Я работал с более чем 50 компаниями по всему миру, имею опыт руководства и курирования более 150 проектов в разных странах, я хочу поделиться нашим подходом к тому, как успешно применять дизайн-мышление в больших организациях.

Прекрасно разбираясь в арсенале инструментов дизайна-мышления, особенно в области прототипирования, я отобрал самые важные и мощные инструменты, которые мы применяли. Однако я прекрасно понимаю, что, поскольку я, мой дорогой читатель, не знаю (пока что?), в какой отрасли ты работаешь, определить, какой именно инструмент тебе стоит выбрать, будет очень трудно, ведь ты можешь трудиться на производстве, в автомобильной промышленности или digital-агентстве. В каждом случае набор инструментов может широко варьироваться, и я уверен, уже есть достаточно хороших книг на эту тему.

Сегодня практически каждая компания из списка Fortune 100 в том или ином контексте применяет дизайн-мышление. Можно сделать осторожный вывод, что этот метод стал полезной практикой в бизнесе и бизнес-образовании.

Настоящая книга, мой дорогой читатель, предлагает обзор различных аспектов дизайна-мышления, а также перечисляет различные инструменты, которые можно применять в ходе процесса дизайна-мышления в организации. Поскольку каждый проект индивидуален по тематике, участникам/компаниям, не существует определенной последовательности инструментов, которые нужно использовать. Скорее, я предлагаю инструментарий для работы. Подойди к выбору разумно.

Я уверен, что ты, тот, кто принял решение прочитать эту книгу, уже на пути к работе над проблемами завтрашнего дня.

Читай с удовольствием!

Искренне Ваш,  
Оливер Кемпенкс

## ВВЕДЕНИЕ

В ходе индустриализации произошло разделение труда, приведшее к тому, что теперь далеко не каждый сотрудник/рабочий имеет полное представление (и необходимые знания) о всем процессе. Из-за этого в сфере инноваций отсутствуют привычные «голубые воротнички». Современная эпоха принесла немало трудностей (в основном связанных с развитием технологий и компьютеризацией) как для бизнеса, так и для пользователей. Компаниям становится все сложнее своевременно отвечать на запросы клиентов/пользователей и реагировать на требования рынка, особенно с возникновением глобального рынка, который дал возможность продавать товары и услуги по всему миру. Такое давление само по себе не способствует инновациям и, более того, представляет реальную угрозу стабильности организаций. Тем не менее, большинство компа-

ний уступили напору и поддались призываю действовать. С тех пор бизнес постоянно ощущает потребность придумывать инновационные продукты и услуги. Эта потребность породила ряд вопросов, требующих ответа: как это делать, как управлять различными бизнес-моделями, какие методы и способы использовать для разработки новых продуктов и услуг, а также как снизить риск того, что новый продукт/услуга проваляться на рынке.

Таким образом, дизайн-мышление отличается от традиционного образа мышления. Привычный подход к оценке бизнес-предложений предполагает, что руководство будет учитывать два ключевых аспекта — целесообразность (выгода для бизнеса) и осуществимость (техническая и операционная): проект или идея, которые наберут больше все-



го «очков» по этим двум показателям, обычно и получают поддержку и финансирование.

Дизайн-мышление, напротив, ставит в центр внимания людей и их проблемы, начинает с понимания потребностей стейкхолдеров (востребованность), а затем уже рассматривает проект с точки зрения целесообразности и осуществи-

мости. Из этого следует, что команда, применяющая метод дизайн-мышления, должна хорошо обдумать, действительно ли дизайн-мышление подходит для их проекта или нет. Принять это решение само по себе может быть не так просто, поскольку ответ зависит от множества аспектов, таких, как сложность поставленной задачи, организационная культура, степень зрелости отрасли и т. д.

### Для каких ситуаций подходит дизайн-мышление?



«Трудноразрешимые»  
проблемы

Дизайн-мышление  
в полной мере

Нечетко определенные  
проблемы

Последовательная модель  
(Agile)<sup>2</sup>

Четко определенные  
проблемы

Последовательная (Agile)/  
Каскадная (Waterfall)  
модель

Из-за быстрорастущих рынков, высокой скорости распространения информации и легкого доступа к мировой торговой площадке сегодня пользователям трудно проводить различие между предлагаемыми товарами. Для бизнеса также становится все сложнее и сложнее постоянно разрабатывать новые продукты/услуги. Именно поэтому значимость дизайн-мышления растет с каждым днем. Дизайн-мышление выгодно обеим сторонам: пользователь получает более качественный продукт, поскольку метод основан на эмпатии, а бизнес — более эффективный способ развития, так как цель дизайна-мышления — создать иннова-

ционный продукт, который в идеале даст компании конкурентное преимущество.

Истинные лидеры сегодня рассматривают инновации как основной источник конкурентоспособности и дифференциации; они стремятся применять дизайн-мышление на всех стадиях процесса. Многие из наиболее успешных мировых брендов рождают гениальные идеи, вдохновившись глубоким пониманием жизни потребителя, и используют принципы дизайна для инновационного развития и создания новой или дополнительной ценности. Иногда инновациями можно объяснить огромные

<sup>1</sup> <https://www.seguetech.com/waterfall-vs-agile-methodology/> Перейдя по ссылке, вы сможете найти схематично изображенную разницу между Последовательной (Agile) и Каскадной (Waterfall) моделями.