



МЫСЛИТЬ КАК ДИЗАЙНЕР

Как решить проблемы бизнеса с помощью эмпатии.



ОЛИВЕР КЕМПКЕНС

«Работая над продуктом, вы всегда должны поставить себя на место пользователя, но не помещать себя в центр мира. Если вам нужно внимание потребителя, необходимо демонстрировать уважение, понимая язык, на котором он говорит»

В 2005 году многие мировые банки столкнулись с проблемой ликвидности. Bank of America задался вопросом: как научить своих клиентов экономить деньги? В результате появилась программа сбережений «Оставь себе сдачу». Ее участники округляли сумму покупки в сторону увеличения, а разница между реальной ценой и оплаченной суммой падала на специальный сберегательный счет, состояние которого можно было отслеживать онлайн. Меньше чем за год банк получил 2,5 млн новых клиентов, которые открыли более 700 тыс. новых банковских счетов. Общая сумма денег, которая прошла через сберегательные счета, составила 3,1 млрд долл. Такое решение стало возможным в результате применения методов дизайн-мышления.

Процессы дизайн-мышления

Дизайн-мышление – это процесс создания продуктов и услуг, основанный на глубоком исследовании потребностей клиента и постоянном совершенствовании моделей продукта. Этот процесс состоит из пяти стадий, замкнутых в цикл. Сначала определяется проблема, затем выявляются потребности клиентов, вырабатывается идея продукта или услуги и создается

прототип, который тестируется на клиентах. В конце концов все возвращается на стадию определения проблемы и выясняется, решил ли ее новый продукт.

В фазе постановки проблемы основной задачей становится определение потребности клиента. На этом этапе можно работать как всей организацией, так и небольшой командой, отвечающей за конкретный продукт. В процесс должны быть включены и клиенты. Инструменты и методы, которые используются на этом этапе, включают в себя уточнение цели, интервью, обзоры рынка, погружение в проблему, изучение ее оттенков. Здесь следует исследовать мышление всех заинтересованных сторон, прийти к общему пониманию проблемы. Для этого участники должны уметь слушать, быть любопытными и открытыми.



Bank of America, прибегнув к методам дизайн-мышления, получил 2,5 млн новых клиентов за год.

В ПРОЦЕСС ДОЛЖНЫ БЫТЬ ВКЛЮЧЕНЫ И КЛИЕНТЫ.

«Вам нужны открытые люди, которые честно говорят о своих чувствах, умеют наблюдать и вдохновляют других людей участвовать в разговоре, – говорит Оливер Кемпкенс. – Люди, которые бездумно болтают, не принесут пользы».

Следующие четыре процесса проходят в фазе поиска решения. Сначала команда анализирует полученную от клиентов на предыдущем этапе информацию. Участники должны проявить свои способности в аналитическом мышлении, умении соединить свои видения проблемы, структурировать взгляды. Для этого подойдут методы мэппинга: составление «маршрута клиента», карты эмпатии, визуальной палитры настроения и т.д.

Мэппинг – метод, который выступает в роли посредника в процессе совместного обмена знаниями и генерации новых идей. При его использовании визуализируется повседневная деятельность участников процесса, их отношения и условия жизни в рамках изучаемой области.

На этапе выработки идеи члены команды начинают делиться своими знаниями, сотрудничать. Пока здесь важно количество идей, а не их качество. Для их появления можно использовать такие инструменты, как мозговой штурм, метод шести шляп мышления Эдварда де Боно и другие.

Метод шести шляп – система организации мышления, которая описывает инструменты структурирования групповой дискуссии и индивидуальной умственной деятельности с использованием шести цветных шляп, каждая из которых соответствует определенному типу мышления.

УЧАСТНИКИ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ СЛУШАТЬ, БЫТЬ ЛЮБОПЫТНЫМИ И ОТКРЫТЫМИ.

Затем наступает этап развития концепции и создания прототипа продукта, где идеи получают свою практическую реализацию. Здесь от членов команды потребуются скорость мышления и отсутствие рефлексии. Не влюбляйтесь в идеи, ломайте правила. На этом этапе в качестве инструментов можно использовать составление канвы бизнес-модели, прототипирование на бумаге, создание каркасных моделей продукта, проектирование.

Наконец, когда прототип создан, наступает этап оценки и тестирования продукта у клиента. На этой фазе в дело снова включается вся организация и привлекаются клиенты.

Методы работы на этом этапе – юзабилити-тестирование, NABC-метод (Need, Approach, Benefit and Competition – потребность, подход, выгода и конкуренция – англ.). Как и на первом этапе, членам команды потребуются эмпатия и открытость.

Юзабилити-тестирование помогает определить, насколько концептуальная модель продукта отвечает мыслительной модели пользователя по трем аспектам: результативности, эффективности и удовлетворения.

NABC-метод – концепция, при которой потенциальные бизнес-модели анализируются по четырем измерениям: потребность, подход, выгода и конкуренция.

НА ЭТАПЕ ВЫРАБОТКИ ИДЕЙ ВАЖНО ИХ КОЛИЧЕСТВО, А НЕ КАЧЕСТВО.

«Дизайн-мышление – это метод решать проблемы с помощью эмпатии, – продолжает Оливер Кемпкенс. – Работая над продуктом, вы всегда должны поставить себя на место пользователя, но не помещать себя в центр мира. Если вам нужно внимание потребителя, необходимо демонстрировать уважение, понимая язык, на котором он говорит».

Чаще всего, по словам Оливера Кемпкенса, метод дизайн-мышления применяют предприятия ТЭК, сферы страхования, банки, фармацевтика, ретейл и медицина. Дизайн-мышление пригодится практически в любых случаях, где нужно найти нестандартное решение.

Например, метод удачно использовали при создании инновационного бронжилета в немецкой армии. Его создатели выяснили, что немецкие солдаты из-за недоверия к производителям самостоятельно вносили усовершенствования в свою защиту. В результате была создана специальная платформа, которая собирала всю информацию от солдат и интегрировала эту обратную связь в изменение технических характеристик бронжилетов.



Метод дизайн-мышления оказался полезен при разработке бронежилета для служащих в немецкой армии.

«Дизайн-мышление – это метод, который помогает людям решить комплексные проблемы или достичь сложных целей в условиях, когда решения находятся в поле неопределенности, – резюмирует Оливер Кемпкенс. – Это значит, что команда единомышленников должна быть готова прорваться сквозь эту неопределенность».