



ПЕРВОЕ ИЗДАНИЕ

---

ДИЗАЙН-  
МЫШЛЕНИЕ  
для  
БИБЛИОТЕК

---

СБОРНИК ПРАКТИЧЕСКИХ  
ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ  
ДИЗАЙН-ПРОЕКТОВ,  
ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА  
ПОСТОЯННЫХ ПОСЕТИТЕЛЕЙ

IDEO



ПЕРВОЕ ИЗДАНИЕ \ две тысячи пятнадцать

WWW.DESIGNTHINKINGFORLIBRARIES.COM

# СОДЕРЖАНИЕ

## ГЛАВА 1

### НАЧАЛО РАБОТЫ *стр. 3*

## ГЛАВА 2

### ВДОХНОВЕНИЕ *стр. 25*

## ГЛАВА 3

### ФОРМИРОВАНИЕ ИДЕЙ *стр. 49*

## ГЛАВА 4

### ВНЕДРЕНИЕ ИДЕЙ *стр. 79*

## ГЛАВА 5

### ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ *стр. 102*

### СЛОВАРЬ *стр. 117*

### ПРИЛОЖЕНИЕ *стр. 121*



ГЛАВА

# 1

## НАЧАЛО РАБОТЫ

Здравствуйте! Мы рады, что вы обратились к нашему сборнику практических инструментов для библиотек.

Эта вступительная глава поможет вам освоить принципы дизайн-мышления и покажет, как вы можете использовать представленные здесь инструменты в вашей библиотеке. Нас радует ваше желание обучаться методам создания лучших условий и возможностей для ваших пользователей!

## НАЧАЛО РАБОТЫ

# ЭТОТ НАБОР ИНСТРУМЕНТОВ – ДЛЯ ВАС

### ЭТОТ СБОРНИК ПРАКТИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ МОЖЕТ ПОМОЧЬ ВАМ НАХОДИТЬ РЕШЕНИЯ ДЛЯ КАЖДОДНЕВНЫХ ПРОБЛЕМ

Несмотря на то, что библиотеки существуют на протяжении многих веков, у нас никогда не было более подходящего времени, чтобы поразмышлять об их будущем, чем теперь. Во многих населённых пунктах по всему миру публичная библиотека до сих пор является единственным местом, где каждый человек, независимо от своего образования и уровня квалификации, может получить доступ к информации. Библиотеки давно и прочно вошли в систему городского строительства и развития городских микрорайонов и являются частью инновационной экономики. По словам Андрю Карнеги, «Библиотека превосходит всё, что любое сообщество способно сделать на благо своих людей. Она – никогда не иссякающий источник посреди пустыни».

Несмотря на свою важность, многие библиотеки по-прежнему не могут использовать весь свой потенциал, располагают ограниченным бюджетом и страдают от недостатка финансирования. Проблемы, с которыми сталкиваются библиотекари, насущны, сложны и разнообразны. Принимая во внимание скорость, с которой изменяется информационное пространство, они нуждаются в новых решениях, для которых необходимы новые взгляды, инструменты и подходы. Поясним для ясности, что в этом руководстве мы будем обращаться к библиотекарям, но на самом деле мы уверены, что дизайн-мышление может быть полезным в повседневной работе для любого сотрудника библиотеки.

Следует отметить, что некоторые библиотеки изменили свои подходы и концепции, чтобы приспособиться к потребностям 21 века. Например, они постоянно переосмысливают свои цели и предлагаемые возможности, исходя из предпосылки, что библиотека является городским центром услуг, офисным пространством и площадкой для экспериментов. Мы надеемся расширить этот спектр возможностей в будущем. Сегодня у каждого из вас есть возможность стать провозвестником перемен.

### ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ – ОДИН ИЗ ТАКИХ ПОДХОДОВ

Набор разработанных нами инструментов представляет собой метод работы, который поможет вам сделать вашу библиотеку эффективной как никогда прежде, благодаря пониманию потребностей ваших постоянных посетителей и привлечению новых. Мы называем этот метод дизайн-мышлением. Этот ориентированный на человека подход десятилетиями применяется к решению проблем в других областях, преимущественно в бизнесе и сфере образования. Для этого сборника практических инструментов мы приспособили методы дизайн-мышления к условиям библиотеки; из него вы узнаете, как разработать и предложить лучшие услуги и возможности вашим постоянным посетителям.

## НАЧАЛО РАБОТЫ

### ПРИЗЫВ К ДЕЙСТВИЮ

Ваша миссия, как библиотекаря или просто работника библиотеки, – улучшать жизнь общества, делая знания более доступными для всех его членов. Это улучшение надо начинать с того самого места, где располагается ваша библиотека. Для того, чтобы постоянно улучшать и расширять спектр предоставляемых услуг, вам потребуется детально изучить потребности местных жителей, посещающих или не посещающих вашу библиотеку. Никто не может знать об их потребностях лучше вас, ведь вы общаетесь с ними напрямую.

Мы знаем, как заняты вы часто бываете в течение дня, и как высоки требования, предъявляемые к библиотечной системе, но это является ещё большим основанием для внедрения новых способов мышления в вашу повседневную работу. Возможно, вы задаётесь вопросом: «Как насчёт отсутствия финансирования или отсутствия средств»? Наш ответ: начните перемещать своё внимание с того, чего у вас нет, на то, что у вас уже есть. Реальные и моментальные изменения вполне возможно осуществить в рамках имеющихся ограничений, а новаторские решения не обязательно должны быть совершенно новыми. Считается, что «трудности стимулируют творчество», так что старайтесь мыслить широко и позвольте нашему методу вдохновить вас на поиск новых подходов к вашей работе. Мы надеемся, что вы примете наше приглашение.

### КТО МЫ?

Мы – это IDEO, международное консалтинговое агентство по дизайну и инновациям, которое сотрудничает с широким спектром компаний, начиная от молодых фирм и некоммерческих организаций, и заканчивая транснациональными корпорациями. Мы известны как создатели первой компьютерной мышки для Apple и первого ноутбука. Сегодня мы используем дизайн-мышление для решения разнообразных проблем, вроде улучшения санитарной обстановки в Гане и перепланировки школьных столовых в городе Сан-Франциско.

У вас может возникнуть вопрос: «Что они знают о библиотеках и какое отношение имеют к нашей ситуации»? Как консалтинговое агентство, мы постоянно работаем с клиентами над решением вопросов, в которых не являемся экспертами. Мы детально изучаем проблему, а затем предлагаем нашим клиентам свежий взгляд на ситуацию, который позволит приступить к решению более глобальных задач. Поэтому, даже если вы не считаете себя «дизайнерами», помните, что ваш свежий взгляд может очень пригодиться. Не нужно быть опытным дизайнером, чтобы применять дизайн-мышление на практике..

Кроме того, благодаря финансовой поддержке Фонда Билла и Мелинды Гейтс в рамках программы Global Libraries, мы провели более года в тесном сотрудничестве с библиотекарями, чтобы разработать этот набор практических инструментов. Мы работали в сотрудничестве с Чикагской публичной библиотекой в США и Орхусской публичной библиотекой в Дании. Мы наблюдали за работой более сорока библиотекарей в десяти странах, а затем синтезировали наши выводы. Мы бы также хотели поблагодарить следующие организации за их поддержку в разработке этого набора инструментов:

- Городскую библиотеку Бухареста
- Организацию “READ Nepal”
- Библиотечные службы Ямайки
- Областную универсальную научную библиотеку города Винница
- Проект “Beyond Access”, IREX

Мы собрали великолепные идеи для решения задач, с которыми вы сталкиваетесь каждый день, но мы знаем, что многое нам до сих пор не известно. Мы с благодарностью примем ваши отзывы, вопросы и истории; они помогут нам продолжать улучшать наш набор инструментов. Присоединяйтесь к списку библиотек, которые первыми применили наш подход, и делитесь своим опытом:  
hello@designthinkingforlibraries.com.  
А теперь давайте начнём!

“

Я изменил своё отношение к программе «Книжный клуб» в нашем филиале. К нам никто не приходил! Из нескольких бесед с постоянными посетителями я узнал, что библиотека может быть не самым подходящим местом для собраний клуба. Я решил создать прототип клуба в месте, наиболее естественном для встреч, – в кофейне на нашей улице. Основа этого подхода – разговаривать с постоянными посетителями и просто пробовать что-то новое».

Джереми Китчен, библиотекарь из Бриджпортского филиала Чикагской публичной библиотеки, размышляет о методах дизайн-мышления.

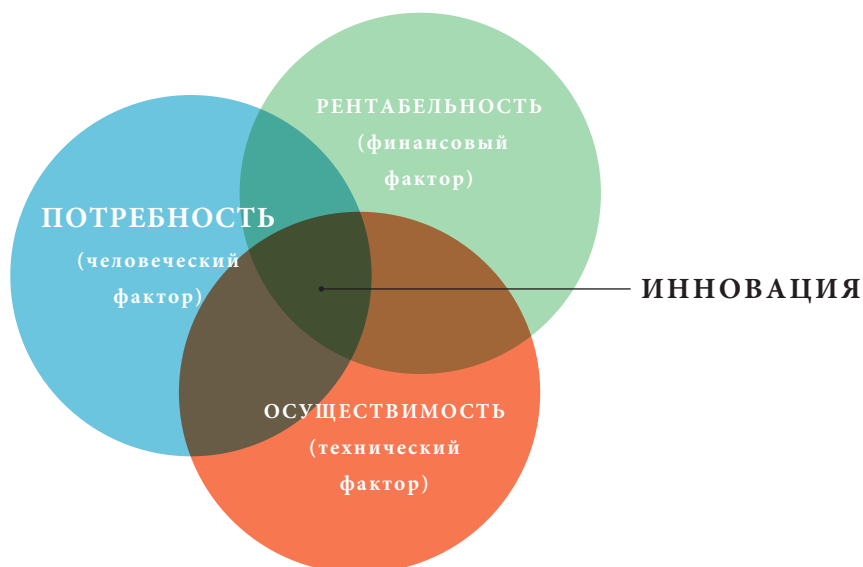
”

## НАЧАЛО РАБОТЫ

# ЧТО ТАКОЕ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ?

## ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ – ЭТО НЕ ТОЛЬКО МЕТОД, НО И МИРОВОЗЗРЕНИЕ

Дизайн-мышление – это творческий подход или последовательность шагов, которые помогут вам найти практические решения для вашей библиотеки. Представленные в виде диаграммы Венна, дизайн-мыслительные решения находятся на пересечении трёх факторов: потребности, осуществимости и рентабельности. Другими словами, когда существует потребность в решении, которое финансово рентабельно и технически осуществимо. Инновационные идеи возникают там, где сходятся эти три фактора.



На первый взгляд дизайн-мышление может показаться сложным, но, по сути, это глубоко эмпатический и интуитивный процесс, использующий способности, которыми мы изначально обладаем, но редко используем. Другими словами, вам не нужно быть дизайнером, чтобы применять творческие методы к решению проблем. Наоборот, дизайн-мышление опирается на нашу способность использовать свою интуицию, находить закономерности, порождать идеи, отвечающие эмоциональным потребностям и рациональным доводам, и выражать себя через действие. Дизайн-мыслительный процесс начинается с оценки человеческих потребностей, а потому он неразрывно связан с набором методов, которые мы называем «человеко-ориентированными».

Дизайн-мышление также является мировоззрением, потому что вы начинаете смотреть на мир с точки зрения дизайнера, даже если не являетесь таковым. Дизайнерский образ мышления не сводится к умению рисовать, он связан со способностью осваивать неизвестное и сохранять творческий настрой в условиях неопределённости. Принятие дизайнерского мировоззрения позволяет вам воспринимать проблемы как возможности и придаёт уверенность, чтобы начать находить поистине революционные решения. Мы понимаем, что этот подход может отличаться от ваших привычных методов работы, а идея о неизвестности конечного результата может вселять опасения. Однако следует помнить, что важно доверять процессу.

## НАЧАЛО РАБОТЫ: ЧТО ТАКОЕ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ?

### ПРИМЕР № 1

Ниже приведён пример, который показывает достоинства дизайн-мышления. Представляем отрывок из книги «Творческая уверенность» (Creative Confidence), написанной основателями IDEO Томом и Дэвидом Келли: Одна из моих любимых историй о творческой уверенности – это история Дуга Дитца (Doug Dietz), дизайнера, работающего в компании GE Healthcare. Он только что завершил проект по разработке совершенно нового, прекрасного томографа. Однажды, когда ему представился случай понаблюдать за работой придуманного им оборудования в больнице, он увидел маленькую девочку, которая направлялась в сопровождении своих родителей в кабинет томографии. По её лицу катились слёзы, было видно, как сильно она напугана. Увидев свою маленькую пациентку, лаборантка тут же вызвала анестезиолога.

Эта встреча навсегда изменила его отношение к работе, и он понял, что ему необходимо что-то менять. Он записался в Стэнфордскую школу дизайна (Stanford d.school) и узнал, как можно решить задачу, используя человеко-ориентированные процессы проектирования, что в конечном итоге позволило ему создать томограф, который не вызывал страха у маленьких пациентов. Дуг понимал, что не сможет обеспечить достаточное финансирование, чтобы начать разработку с нуля, поэтому вместо этого он сфокусировался на испытываемых ощущениях. Вместе со своей командой он превратил томографию в приключенческую историю для детей, в которой пациент исполняет главную роль. Они украсили сам томограф и каждую поверхность в кабинете красочными картинками, которые скрывали оборудование и покрывали пол, потолок и стены. Они также написали сценарий для лаборанта, который сопровождал своих пациентов в этом приключении.

Некоторые из созданных моделей (прототипов) представляли собой пиратский корабль – штурвал капитана, обрамляющий вход в камеру томографа, смягчал ощущение замкнутого пространства, на выходе из которого пациенту полагалось обнаружить сундук, полный награбленных пиратами сокровищ. После применения этого дизайнерского решения, количество пациентов, нуждавшихся в успокоительных перед процедурой, значительно сократилось. Они были довольны. Персонал больниц тоже был доволен. Однако самое большое удовлетворение Дуг испытал, когда услышал, как маленькая девочка, выйдя из кабинета томографии, спросила свою маму: «Мы можем снова прийти сюда завтра?»

Подойдите к решению проблемы творчески, как это сделал Дуг, и вам откроется множество возможностей.

### ПРИМЕР № 2

Вот ещё один пример применения дизайн-мышления в сфере образования. Это выдержка из одного из наших общедоступных руководств «Дизайн-мышление для преподавателей»:

Майкл Шур (Michael Schurr), учитель второго класса из Нью-Йорка, осознал, что никогда не спрашивал у своих учеников, что бы сделало их классную комнату более комфортной. Он тратил часы на подбор материала для информационных досок в своей аудитории, но ученики никогда у них не задерживались.

Тогда он решил начать дизайн-мыслительный проект со следующей дизайнерской задачей: как лучше оформить мою аудиторию, чтобы она удовлетворяла потребности моих учеников? Он решил напрямую поговорить с детьми, чтобы выяснить, как наилучшим образом оформить пространство, в котором они находились.

Беседуя со своими учениками, Майкл обнаружил, что проблема заключалась в том, что им были не видны информационные доски.

На основании полученной информации он смог оформить свой класс так, чтобы тот соответствовал потребностям и желаниям учащихся. Он разместил информационные доски ниже, чтобы дети могли как следует с ними ознакомиться, и создал более удобное, укромное пространство, в котором его ученики могли бы заниматься. После внесения этих небольших изменений учащиеся проявляют большую заинтересованность и более свободно перемещаются по классу. Теперь Майкл постоянно привлекает своих учеников, когда ему требуется помощь в организации более эффективного образовательного процесса. Он использует дизайн-мышление, чтобы взглянуть на свою аудиторию глазами учащихся.



Пример №1



Пример №2



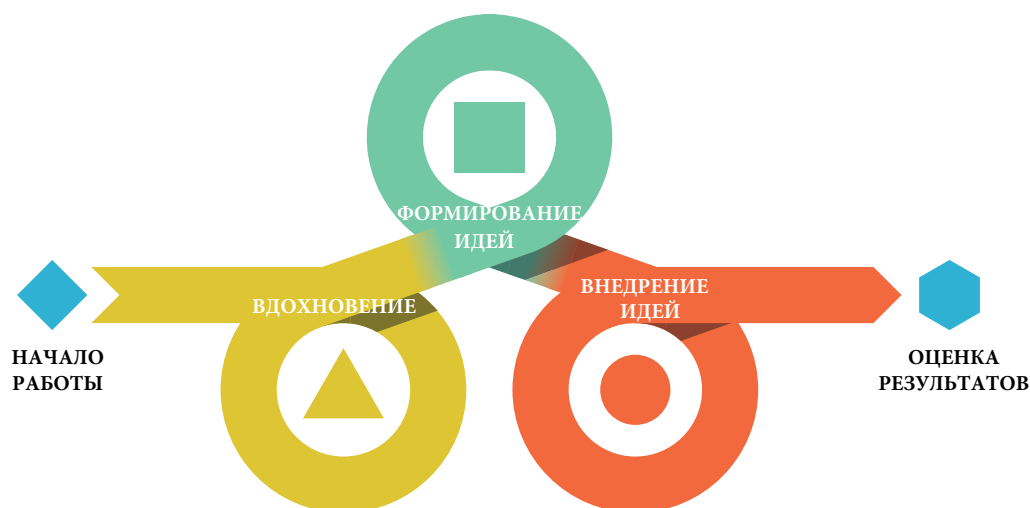
## НАЧАЛО РАБОТЫ

# ДИЗАЙН-МЫСЛИТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС

Дизайн-мыслительный процесс скорее представляет собой систему наслаивающихся друг на друга этапов, а не последовательность упорядоченных шагов. Существует три этапа, которые следует запомнить: вдохновение, формирование идеи и внедрение идеи. Как только вы переводите свою идею в рациональное предложение, наступает этап под названием «оценка результатов», и это значит, что ваша идея обладает более широким потенциалом, чтобы повлечь за собой организационные и даже системные изменения. По мере прочтения последующих глав вы сформируете более глубокое представление о каждом этапе дизайн-мыслительного процесса благодаря информации о конкретных проектах, которые агентство IDEO осуществило на протяжении многих лет.

Кроме того, переходя от этапа к этапу, следует помнить, что это нелинейный процесс,двигающийся товширь (дивергентный), то вглубь (конвергентный), от абстрактного к конкретному. Когда вы начнёте изучать этот процесс при помощи данного руководства, вы, скорее всего, будете проходить эти этапы последовательно, но, став более опытным в применении дизайн-мышления, вы обнаружите, что способны перемещаться от одной фазы к другой и сочетать их с большей лёгкостью и уверенностью.

## ДИЗАЙН-МЫСЛИТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС





## НАЧАЛО РАБОТЫ: ДИЗАЙН-МЫСЛИТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС

### ВДОХНОВЕНИЕ    ФОРМИРОВАНИЕ ИДЕЙ    ВНЕДРЕНИЕ ИДЕЙ

на этом этапе мы формулируем дизайн-задачу и раскрываем новые перспективы

*У меня есть задача.*

Как мне подойти к её решению?

на этом этапе мы генерируем идеи и делаем их видимыми и осязаемыми

*Я что-то выяснил/  
выяснила.*

Как мне осознать и выразить мои идеи?

на этом этапе мы продолжаем исследовать наши идеи, принимая за основу отклики посетителей библиотеки

*У меня есть прототип.*

Как мне его опробовать в реальной ситуации и улучшить?

### МЕТОД...

#### ОРИЕНТИРОВАН НА ПОСТОЯННЫХ ПОСЕТИТЕЛЕЙ

Он начинается с и заканчивается на потребностях постоянных посетителей (вместо того, чтобы фокусироваться на потребностях библиотеки). Библиотека как организация идёт следом, когда вы ставите постоянных посетителей на первое место.

#### ОСНОВЫВАЕТСЯ НА ОБУЧЕНИИ В ПРОЦЕССЕ

Он сводится к тому, чтобы встать из-за стола, мобилизовать людей, выйти за пределы своей зоны комфорта и с головой погрузиться в работу.

#### СОСТОИТ ИЗ ЭКСПЕРИМЕНТОВ

Это нелинейный процесс, который требует гибкости и неуёмной потребности в постоянном развитии.

### МИРОВОЗЗРЕНИЕ...

#### ЖИВОЕ И БЕЗЫСКУССТВЕННОЕ

Заключается в том, чтобы посмотреть на мир свежим взглядом и с восприятием новичка, хотеть узнать что-то новое о библиотеке, которую вы так хорошо знаете.

#### ТВОРЧЕСКИ УВЕРЕННОЕ

Заключается в том, чтобы перестать бояться провала и критики, спокойно относиться к тому, что «правильный» ответ не известен, и видеть красоту в несовершенстве и незаконченности.

#### ОПТИМИСТИЧНОЕ

Это вера в то, что проблемы на самом деле являются замаскированными возможностями и что несколько человек, работая вместе и по-новому, могут изменить будущее к лучшему.

## НАЧАЛО РАБОТЫ

# НЕСКОЛЬКО СЛОВ О ТЕРМИНОЛОГИИ

Терминология, которой пользуются для описания дизайн-мыслительного процесса, может быть очень разнообразной. На самом деле, даже такие термины как «человеко-ориентированный дизайн» или «дизайн-мышление» не являются общепринятыми для тех, кто работает в этой сфере. В соответствии с целями и задачами этого сборника мы определяем человеко-ориентированный дизайн как философию и источник описанной в нём методологии, а дизайн-мышление относится к скрупулёзно точному практическому применению этого метода и мировоззрения.

По мере изучения прочих материалов, содержащихся в этом руководстве, вы обратите внимание на несколько различных описаний каждого этапа дизайн-процесса. Все они касаются одного и того же общего процесса, хотя и могут быть разделены на разные главы с немного отличающимися заголовками.

## ВЗАИМОЗАМЕНЯЕМЫЕ ТЕРМИНЫ

 <p><b>ВДОХНОВЕНИЕ</b></p> <hr/> <p>Исследование Исследовать и открывать Слушать Интерпретация Выделять главное Давать определение</p>	 <p><b>ФОРМИРОВАНИЕ ИДЕЙ</b></p> <hr/> <p>Сформировать идею Проектировать Создать прототип</p>	 <p><b>ВНЕДРЕНИЕ ИДЕЙ</b></p> <hr/> <p>Воплощение Проведение опытов Развитие Донести идею до пользователя Испытать идею</p>
---	---	--

Мы уделили особое внимание тому, чтобы разъяснить наши термины и сделать это руководство максимально доступным для понимания. Несмотря на то, что многие термины, которые мы используем в дизайн-процессе, стали привычными в разных сферах, мы признаём, что некоторые из них о сих пор не использовались в библиотечной среде. По этой причине мы поместили в конце этого сборника (на странице 117) словарь определений, к которому вы можете обращаться.



Хотите узнать о других терминах, используемых в этом руководстве? Обратитесь к нашему словарю:

страница 117

## НАЧАЛО РАБОТЫ

# КАК ПРОЦЕСС ВЫГЛЯДИТ НА ПРАКТИКЕ?

Группа дизайн-мыслителей, состоящая из четырёх сотрудников детской библиотеки и одного руководителя филиала, собралась в Чикагской публичной библиотеке, чтобы поразмышлять о детях и о театре. Вдохновлённые их общей убеждённой в том, что театрализованное представление органично вписывается в развитие ребёнка, они поставили перед собой вопрос: «Как мы можем включить театр в набор базовых услуг для детей в Чикагской публичной библиотеке?»

## ВДОХНОВЕНИЕ

В поисках вдохновения участники группы провели ряд бесед и наблюдений в Чикагском детском музее, Бронзевильском детском музее, в интерактивном научном музее «Эксплораториум» в Сан-Франциско и нескольких библиотеках. Они расспрашивали о театральных занятиях специалистов, среди которых были два библиотекаря, придерживавшихся противоположных мнений – один выступал в их поддержку, а другой выражал сомнение в их значимости. Эти беседы предоставили команде исследователей информацию о различных взглядах на использование театрального элемента в библиотеке, а также о степени поддержки и сопротивления, с которыми они могут столкнуться в ходе своего дизайн-проекта. В заключении были опрошены три семьи, чтобы понять, как семьи пользуются услугами библиотеки совместно и как библиотека вписывается в общий уклад их жизни.



Одна из фотографий, сделанных во время разговора с братом и сестрой. Участники исследовательской группы попросили ребят составить коллаж, который бы изобразил, чего они хотят и в чём нуждаются, когда приходят в библиотеку.

## НАЧАЛО РАБОТЫ: КАК ПРОЦЕСС ВЫГЛЯДИТ НА ПРАКТИКЕ?

### ФОРМИРОВАНИЕ ИДЕИ

Используя полученные в ходе исследования материалы, команда начала генерировать идеи. На протяжении нескольких встреч участники обменивались услышанными историями, выявляли закономерности и пришли к нескольким выводам, которые помогли бы им в решении задачи. Вот четыре находки, совершённые командой дизайн-мыслителей:

- Библиотеки воспринимаются как третье безопасное место после школы и дома, что, теоретически, предоставляет больше возможностей для экспериментов с предлагаемыми услугами.
- Библиотека должна быть частью процесса познания в жизни ребёнка.
- Родители и сотрудники библиотек склонны контролировать и структурировать театральные занятия, поэтому новые программы должны сбалансировать потребность в контроле с потребностью в свободе действий, характерной для театра.
- Родители детей школьного возраста хотят, чтобы театральные уроки были отделены от основных занятий.

При помощи «мозгового штурма» команда быстро нашла способы превратить свои открытия в осуществимые идеи и прототипы. Всего за пять часов участники группы, используя материалы для конструирования (преимущественно пенонаполнитель и игрушки) соорудили новое пространство, в котором детям было бы удобно разыгрывать друг перед другом истории. Играя на «сцене», дети могли бы использовать разные предметы и рисовальные принадлежности, чтобы научиться, как выстраивать повествование согласно плану: вступление, основная часть, заключение. Чтобы сделать свою идею наглядной, сотрудники библиотеки создали её материальную модель или прототип. Их прототип состоял из нескольких элементов для театрализованного повествования, включая задник из пеноматериала, на который проецировались изображения, незатейливые костюмы и самодельные куклы-марионетки.



Фотографии прототипа, созданного командой дизайн-мыслителей внутри существующего книгохранилища с использованием подручных материалов, таких как перчаточные куклы, плотная цветная бумага, проектор и лэптоп.



## НАЧАЛО РАБОТЫ: КАК ПРОЦЕСС ВЫГЛЯДИТ НА ПРАКТИКЕ?

### ВНЕДРЕНИЕ ИДЕЙ

Прототип, созданный группой дизайн-мыслителей, представлял из себя «сказочное окно» в филиале библиотеки в чикагском Чайнатауне, предназначенное для интерактивных выступлений. Команда установила сцену с задником в виде большой книги сказок и подготовила костюмы и разного рода реквизит, для того чтобы дети могли разыгрывать сценки. Кроме того, у «окна» было обустроено пространство с меловой доской на магнитах, чтобы записывать истории и дополнительные детали представления. Целью являлось вовлечь детей в сочинение и разыгрывание историй. Проект намеренно был рассчитан на минимальную помощь со стороны сотрудников библиотеки, поскольку, как и многие другие отделения библиотечной системы города Чикаго, чайнатаунское располагает небольшим штатом. На протяжении всего «мини-пилота» участники дизайн-группы собирали отзывы как родителей, так и детей и вели наблюдение. Пришедшей в библиотеку группе из детского сада очень полюбили открытое пространство для обмена книгами. Некоторым детям понравились костюмы, но отзывы редко касались самих театрализованных выступлений. В основном, идеи нашли отзыв у самых маленьких посетителей.

Благодаря «мини-пилоту» участники дизайн-группы выяснили два важных факта. Во-первых, они обнаружили, что более взрослые дети стеснялись выступать на открытом пространстве. Во-вторых, детям больше нравилось рисовать, чем писать на доске, они не придумывали истории, а зарисовывали образы. Также, на основании наблюдений, команда пришла к заключению, что детям более комфортно взаимодействовать с другими детьми, а не выступать перед ними.

Вдохновлённая этим заключением и другими наблюдениями, дизайн-группа разработала другой «мини-пилот»: занятие, которое должным образом задействовало интерес детей к рисованию и вдохновляло их на придумывание историй. Детям предлагалось нарисовать комиксы с уже существующими популярными персонажами их любимых книг, либо с новыми героями, которых они бы придумали сами. Дети могли реагировать на истории других детей и вместе создавать общий комикс в реальном времени. Это занятие было направлено больше на взаимодействие, чем на выступление. В силу интерактивности проекта члены группы проявляли гораздо больше активности, придумывая способы привлечь детей к сотрудничеству и поощряя их рисовать комиксы внутри «сказочного окна» или создавать собственные небольшие книги комиксов.

И снова участники дизайн-группы проводили опросы и наблюдения во время занятия. Они заметили, что дети с готовностью вовлекались в рассказывание историй и усваивали понятие о том, что любой рассказ должен иметь чёткое начало, развитие и концовку. Детям также очень понравились занятия вроде рисования и письма на стенах, чего им не разрешали делать дома.

На этом этапе дизайн-процесса было сделано несколько новых выводов:

- Семьям необходима определённая структура, по крайней мере до тех пор, пока театрализованные представления в библиотеке не станут для них чем-то привычным.
- Семьям необходимо дать разрешение шуметь, потому что они привыкли, что в библиотеках это запрещено!
- Некоторым сотрудникам придётся изменить своё отношение к шуму и контролю, что потребует тренировки и сдвига в профессиональном мировоззрении.



Участники группы наблюдают за двумя детьми в пространстве для ведения записей во время первого «мини-пилота».



Фотография «сказочного окна» во время второго «мини-пилота».

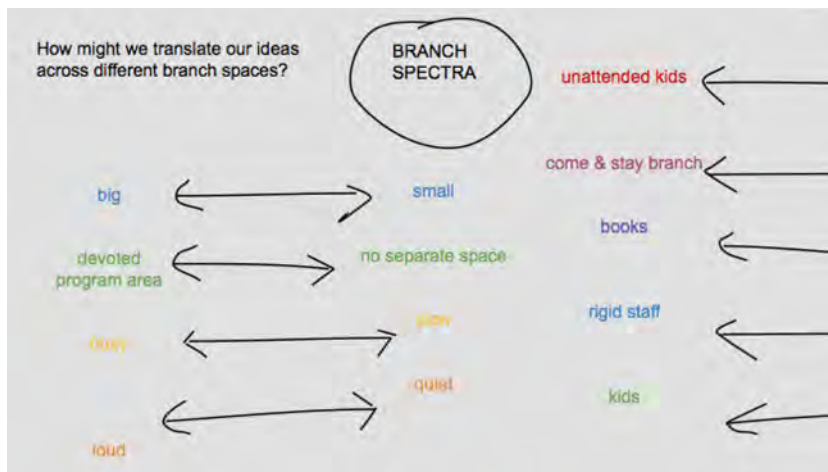
## НАЧАЛО РАБОТЫ: КАК ПРОЦЕСС ВЫГЛЯДИТ НА ПРАКТИКЕ?

### ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

В результате этих двух экспериментов возникла новая дизайн-задача – как мы могли бы распространить наши идеи по разным филиалам? Группа завершила дизайн-мыслительный процесс и теперь задумалась о том, как применить их идею в других отделениях Чикагской библиотеки.

По словам лидера группы Джона Глинна (John Glynn), они осознали следующее: «Мы получим более осязаемый эффект от театрализованных представлений в рамках всей системы, если сосредоточимся не на инструментах (таких как игровые материалы и игрушки), а на услугах и ролях сотрудников библиотек». Разрабатывая театральные программы и занятия для детей и внедряя их в работу подразделений, участники дизайн-группы принимали во внимание уникальный уклад и атмосферу каждой библиотеки.

Проводя эксперименты в нескольких филиалах, команда исследователей продолжала изучать, как их идея может быть адаптирована к очень непохожим друг на друга рабочим условиям и штатным взаимоотношениям. Их находки легли в основу создания нескольких новых детских зон, которые позволяют театрализованным представлениям задавать тон всему пространству. Распространяя свои знания по всей библиотечной системе, они надеются повлиять как на изменение уже существующих филиалов, так и на строительство новых. Их упованием является то, что в каждой библиотеке появится услуга, пространство и программа, которые продемонстрируют значимость театрализованного повествования в детском образовании.



(Вверху) Дизайн-группа разработала систему, которая отражала качества каждого филиала библиотеки, что позволяло их сотрудникам оценить свой уровень готовности к предоставлению новых услуг, связанных с театром.

(Внизу) Архитектурный план нового детского пространства в библиотеке района Олбани Парк города Чикаго, в котором находятся «сказочные окна», впервые смоделированные участниками дизайн-группы.

## НАЧАЛО РАБОТЫ

# ПОЧЕМУ ЭТО НУЖНО ТЕМ, КТО РАБОТАЕТ В БИБЛИОТЕКАХ?

Помимо нахождения решений для ситуаций, с которыми вы сталкиваетесь ежедневно, дизайн-мышление также поможет вам и вашей библиотеке выработать новый стиль работы. Безусловно, дизайн-мышление начинается с привлечения посетителей, но оттуда оно может распространиться на всю организацию и принести пользу как самой библиотеке, так и тем, кто пользуется её услугами.

“

С вежий взгляд не стоит денег, а представление о том, что новаторские решения обходятся дорого – ошибочно! Всё, что вам нужно, – это взглянуть на ваш мир по-новому, чтобы разглядеть все возможности, которые уже существуют.

*Дизайн-группа, разрабатывающая программы для подростков в Чикагской публичной библиотеке*

”





## НАЧАЛО РАБОТЫ

# ДЛЯ ЧЕГО ВЫ МОЖЕТЕ ЭТО ИСПОЛЬЗОВАТЬ? КТО ЭТИМ ПОЛЬЗУЕТСЯ?

## ВЫ МОЖЕТЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ЛЮБОЙ ЗАДАЧИ.

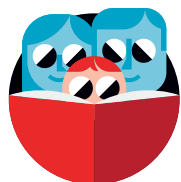
Когда мы задумываемся о дизайне, на ум часто приходит эстетическая сторона, например, форма или материальные объекты, вроде дизайна красивого стула. Но дизайн-мышление как процесс имеет гораздо более широкое применение, и вы можете использовать его для решения всевозможных вопросов, связанных с работой вашей библиотеки, включая программы, зонирование пространства, услуги и системы. Учитывая этого, мы провели опрос организаций, сотрудничающих с библиотеками по всему миру, и создали каталог видов задач, которые обычно приходится решать библиотекам. Эти задачи сформулированы в виде вопросов, начинающихся со слов: «Как бы мы могли...», которые вы сами вполне могли бы задать себе, и для каждого из них существует множество возможных ответов и решений. Мы надеемся, что этот каталог зародит в вас идеи относительно того, как применить дизайн-мышление в своей библиотеке. Поскольку перед каждой библиотекой стоят свои задачи, мы приглашаем вас и вашу команду выбрать реальный вопрос, который нужно решить в вашей библиотеке, и использовать его в качестве основы для упражнений, которые мы вам скоро представим.

“

Начните с малого. Идея, которую вы ищете, не обязательно должна быть совершенно новой. Иногда лучше довести до более высокого уровня идею, которая уже существует.

*Дизайн-группа, изучающая игровые формы в Чикагской публичной библиотеке*

”



ПРОГРАММЫ



УСЛУГИ



ЗОНИРОВАНИЕ



СИСТЕМЫ

## НАЧАЛО РАБОТЫ: ДЛЯ ЧЕГО ВЫ МОЖЕТЕ ЭТО ИСПОЛЬЗОВАТЬ? КТО ЭТИМ ПОЛЬЗУЕТСЯ?



### ПРОГРАММЫ

Библиотечные программы – отличная отправная точка для применения дизайн-мышления, поскольку они являются последовательностью мероприятий, которые легко принять за основу, видоизменить и провести повторно. Будучи сотрудником библиотеки, вы наверняка уже выступали в роли «профессионального дизайнера» нескольких программ, таких как группа летнего чтения или курсы ораторского искусства. При разработке программ вам будет необходимо учитывать, как они могут быть осуществлены, какой информационный материал и ресурсы вам могут потребоваться и условия (физические или виртуальные), в которых они будут проводиться.

#### Примеры

Как бы мы могли... поддержать и видоизменить программу по обучению детей чтению в раннем возрасте, привлекая к ней всю семью?

Как бы мы могли...разработать игровую обучающую программу, которая пропагандирует рукоделие и создание чего-либо своими руками в наш цифровой век?

### ЗОНИРОВАНИЕ ПРОСТРАНСТВА



Физические условия, в которых мы находимся, дают нам понять, как себя вести и влияют на наше самочувствие. Учтите, что эстетические параметры, такие как цвет стен, играют далеко не главную роль. Важнее то, как люди реагируют на этот цвет и на какие действия он их провоцирует. В дизайн-мышлении речь идёт не о помещениях, которые «выглядят» определённым образом, а о помещениях, которые «действуют» определённым образом. Обдумывая перепланировку вашего библиотечного пространства, вам придётся учитывать такие факторы как конструкционные ограничения, циркуляцию и наплыв посетителей, специальные приспособления в помещении, которые могли бы сделать его более интерактивным.

#### Примеры

Как бы мы могли... создать уютную атмосферу в нашей библиотеке, которая заставляла бы посетителей задерживаться и оставаться надолго?

Как бы мы могли... максимально эффективно использовать свободное пространство или зонировать его таким образом, чтобы постоянные посетители поняли, что библиотека может предложить им намного больше возможностей?



### УСЛУГИ

Тогда как программы обычно регламентированы по времени (например, курсы), услуги зачастую оказываются регулярно, и посетители не только приходят, чтобы ими воспользоваться, но и требуют их. Проектирование услуг часто нацелено на то, чтобы сделать системы, стоящие за ними, такие как информационные средства или технологии, удобнее для пользователей. Отличными примерами можно считать доставку второго завтрака в библиотеках Индии, вызов такси по требованию и, конечно же, заимствование книг! Высококачественные услуги задействуют мощности библиотеки, её сотрудников и все библиотечные ресурсы, чтобы улучшать общество в целом.

#### Примеры

Как бы мы могли... разработать удобные для пользователей сетевые услуги, которые бы идеально вписывались в цифровую среду 21 века?

Как бы мы могли... предоставить необходимую и адекватную помощь в освоении информационных технологий взрослым пользователям, особенно тем, кто стесняется её попросить?

### СИСТЕМЫ



В самом широком смысле системы представляют собой многочисленные стороны, взаимоотношения и потребности, которые можно изобразить в виде сети или организации. Можно привести в пример банковскую систему, городскую систему общепита и, в частности, библиотечную систему. Разработка системы означает сведение воедино множества взаимозависимых услуг, чтобы они оказались эффективными. На этом пути наиболее частыми проблемами становятся определение стратегических приоритетов, принципов работы и основных средств коммуникации.

#### Примеры

Как бы мы могли... установить продуктивные, взаимовыгодные партнёрские отношения с местными школами и другими образовательными организациями?

Как бы мы могли... перепрофилировать работу библиотеки, чтобы люди осознали её ценность более выразительным и эмоциональным образом?

## НАЧАЛО РАБОТЫ

# КАК РАБОТАЕТ ЭТОТ СБОРНИК ПРАКТИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ?

Этот сборник разделён на две части: теоретическая часть, содержащая информационные и справочные материалы, и практическое руководство, которое поможет вам начать осваивать наши методы непосредственно на практике. Все замечания относительно времени освоения каждого метода и выполнения упражнений имеют исключительно рекомендательный характер. В среднем, на ознакомление со всеми инструментами сборника может потребоваться 5-8 часов в неделю на протяжении шести недель, но этот период может быть увеличен или сжат в зависимости от количества времени, которым располагаете вы и ваша команда.

### ЗАМЕЧАНИЕ О ДАЛЬНЕЙШЕМ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИИ НАШЕГО НАБОРА ИНСТРУМЕНТОВ

Мы допускаем, что этот сборник не совершенен. Мы с самого начала это признаём и готовы работать над этим. В дизайн-мышлении невозможно создать метод, подходящий для всех, и нам не удалось бы разработать универсальное руководство. Мы признаём, что:

- Во-первых, существует языковая сложность. Мы находимся в США и, хотя мы и работали с библиотекарями во всех частях света, нашим основным языком общения является английский. Изначально создавая руководство на английском языке, мы надеемся, что его можно будет перевести и сделать более доступным для других.

- Во-вторых, многие из предлагаемых нами упражнений актуальны для США и Европы. Это обусловлено нашим прямым сотрудничеством с Чикагской и Орхусской публичными библиотеками. Однако мы приложили максимум усилий, чтобы включить в данное руководство многочисленные практические примеры, собранные по всему миру.

### ВЫ СИЛЬНО ОГРАНИЧЕНЫ ПО ВРЕМЕНИ?

Мы надеемся, что, работая с нашим руководством, вы сможете применить те методы, которые вписываются в ваши временные рамки, будь то всего лишь час, день или месяц. Вам не потребуется глубоко погружаться в процесс, но при помощи этого сборника вы сможете начать его осваивать. Если ваше время очень ограничено, мы рекомендуем вам сразу перейти к следующим разделам:

- «Разминка: Разнообразьте свой путь на работу» из нашего «Практического руководства», благодаря которому вы ознакомитесь со всеми стадиями процесса менее чем за 1 час.

- At-A-Glance Guide, представляющий собой отдельный документ, содержащий краткое изложение всего метода.

### ВЫ ЧУВСТВУЕТЕ, ЧТО ГОТОВЫ ПРИСТУПИТЬ? ВЫ ВЗВОЛНОВАНЫ?

Правда заключается в том, и это подтверждается нашим опытом, что любой человек может обучиться дизайн-мышлению, чтобы добиться реальных изменений. Всё, что для этого нужно, – это практика и подготовка. Помня об этом, пожалуйста, используйте следующие три раздела, чтобы подготовить вашу библиотеку к дизайн-мыслительному процессу:

#### 1. Разговор с начальником

Способ применения дизайн-мышления в библиотеках, с точки зрения руководителя.

#### 2. Team building 101

Рекомендации по формированию успешных команд

#### 3. Организационные вопросы

Рабочие методы, которые облегчат вам процесс ознакомления с дизайн-мышлением.



### ВАШЕ ВРЕМЯ ОГРАНИЧЕНО? ПЕРЕЙДИТЕ К:

- «Практическому руководству»: глава 1, упражнение 5, стр. 10.

- At-A-Glance Guide, отдельный документ на нашем сайте: [www.designthinkingforlibraries.com](http://www.designthinkingforlibraries.com).

# РАЗГОВОР С НАЧАЛЬНИКОМ

**В сотрудничестве с IDEO работники Орхусской и Чикагской публичных библиотек использовали дизайн-мыслительный подход в своих библиотеках для улучшения взаимодействия с пользователями. В этом интервью мы попросили руководителей обеих библиотек поразмышлять о достоинствах метода и дать совет тем, кто только начинает его применять.**

**Вопрос: Как вы думаете, какую пользу применение методов дизайн-мышления в ваших библиотеках принесло жителям ваших городов и вашим постоянным посетителям?**

**Рольф:** Я считаю, что наши пользователи ощутили два основных положительных эффекта. Во-первых, их потребности и запросы стали восприниматься всерьёз, и они чувствуют, что к их мнению прислушиваются. Они являются активными участниками процесса преобразования библиотеки, а не просто пассивными потребителями услуг, следовательно, налицо то, что можно назвать демократическим эффектом. Вторым положительным результатом является то, что привлечение постоянных пользователей действительно привнесло что-то новое и лучшее в плане оказания услуг.

**Брайан:** Документально подтверждено, что самые прорывные инновации часто происходят, когда организация не предпринимает усилий для обновления и развития. Успешные новые услуги и продукты скрываются у всех на виду, до них додумываются случайно или они инициируются каким-нибудь руководителем-авантюристом. Хорошая новость для библиотек заключается в том, что вводимые перемены не обязательно дорого оплачивать и тщательно разрабатывать. Мы считаем, что можем отыскать новые идеи усилиями наших команд, поощряя их глубже вовлекаться в жизнь наших постоянных посетителей. Дизайн-мышление позволяет нашим сотрудникам освободиться от привычного метода решения проблем и следовать плану, который приведёт их к идеям, которые, в свою очередь, приведут их к действиям. Нам больше не надо изобретать процесс всякий раз, когда нам надо взяться за решение новой проблемы и выработать новую идею. Акцент дизайн-мышления на схематичности проводимых опытов позволяет нам опробовать идеи, не привлекая крупные финансовые инвестиции и не затрачивая много времени. Нам больше не нужно тщательно прорабатывать новую программу, пока мы не убедимся, что она будет эффективной.

**Вопрос: Как работа над дизайн-мыслительными проектами положительно сказалась на вашем персонале?**

**Рольф:** Сотрудники, которые познакомились с дизайн-мышлением, научились многому на разных уровнях. Они обучались непосредственно на реальных проектах, например, как пользователи представляют себе функциональность определённых точек обслуживания в библиотеке. Возможно, ещё более интересным для них было узнать, как роль сотрудника библиотеки трансформируется в роль координатора при помощи методов дизайн-мышления: их работа заключается в том, чтобы помочь как своим коллегам, так и постоянным посетителям разглядеть новые перспективы и идеи.

**Брайан:** Размышляя о первом годе сотрудничества между Орхусом и IDEO, мы можем с уверенностью сказать, что новые и возрождённые старые услуги, появившиеся в результате него, принесли нам огромную пользу. Мы даже не предполагали, насколько положительно это скажется на нашем персонале и корпоративной культуре. Предоставив сотрудникам разрешение, инструменты и ответственность исследовать новые услуги, мы инициировали культурный сдвиг. Их успехи и неудачи, на которых мы тоже учились, породили уверенность в нашей коллективной способности управлять процессами и заложило прочный фундамент для будущего Чикагской публичной библиотеки.

**Вопрос: Почему, как вы думаете, стоит ознакомиться с дизайн-мышлением и применять его в условиях библиотеки?**

**РОЛЬФ НАПЕЛЬ (Rolf Hapel)**, директор Управления по оказанию услуг населению и библиотек города Орхус в Дании. До этого он работал библиотекарем в четырёх датских городах, был заместителем начальника и директором Управления государственных услуг и стал руководителем Орхусских публичных библиотек в 1994 году. Орхусские публичные библиотеки уже давно заслужили хорошую репутацию за разработку инновационных услуг и проектов с применением методов сотворчества и вовлечения пользователей. В конце 1990-х годов библиотека была назначена Европейским Центром передовых технологий, а в 2004 получила награду Фонда Билла и Мелинды Гейтс "Access to Learning Award". В настоящее время Рольф занимается строительством нового здания (Dokki) центральной библиотеки Орхуса, открытие которого ожидается в середине 2015 года.

**БРАЙАН БЭННОН (Brian Bannon)** является двенадцатым руководителем Чикагской публичной библиотеки, которая входит в перечень наиболее посещаемых гражданских организаций города и самых крупных библиотечных систем в США. Как главный управляющий Брайан всегда уделял большое внимание расширению возможностей доступа к Интернету и передовым технологиям в 80 чикагских филиалах, спектру образовательных услуг для семей и поддержке экономического развития малых предприятий и людей, находящихся в поисках работы. В результате рекордное количество жителей Чикаго пользуются услугами библиотеки, чтобы получить доступ к Интернет-ресурсам, посмотреть сайты и связаться друг с другом при помощи разветвлённой сети библиотечных филиалов. До того, как занять пост управляющего ЧПБ, Брайан возглавлял Публичную библиотеку г. Сан-Франциско и занимал руководящие должности в Публичной библиотеке Сиэтла и в Фонде Билла и Мелинды Гейтс.

**Рольф:** Я твёрдо убеждён, что библиотеки могут многому научиться и получить огромную пользу благодаря методам, разработанным в других социальных сферах. Я также считаю, что у библиотек есть преимущество, потому что они могут быть первопроходцами в отличие от других бюджетных организаций, которые слишком ограничены казёнными требованиями бесприоритетных решений и не могут позволить себе мыслить нестандартно.

**Брайан:** Чтобы не отставать от быстро меняющегося мира, компании частного сектора уже на протяжении многих лет применяют человеко-ориентированный дизайн к решению трудных задач и созданию новых продуктов и услуг. Некоммерческий и государственный секторы могут использовать тот же подход, чтобы разбираться с вопросами в своей среде. Публичные библиотеки успешно приспособились к изменяющемуся миру за их стенами и во многом стали профессионалами преобразования. И всё равно, мы должны ускорять своё развитие, и в этом нам может помочь дизайн-мышление.

**Вопрос: Какой самый важный совет вы, как руководитель, можете дать руководителю другой библиотеки относительно того, как поддержать применение дизайн-мышления в его организации?**

**Брайан:** Если вы чётко определили свои приоритеты и концепцию, дизайн-мышление – это мощный инструмент, который поведёт вас в нужном направлении. Оно также может помочь создать корпоративную культуру, которая необходима для долговременного успеха в будущем.

**Рольф:** Обсудите со своими сотрудниками, как бы вы хотели применить дизайн-мышление – какие темы и проблемы необходимо проработать? А затем просто опробуйте его на своих постоянных посетителях. На самом деле, его не так сложно применять, и я обещаю, что результаты будут великолепными.

## НАЧАЛО РАБОТЫ

# ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП: TEAM BUILDING 101

***Сильные команды – это локомотивы, которые продвигают дизайн-мышление вперёд.***

В дизайн-мышлении наилучшие результаты достигаются сообща. В начале процесса вы можете пользоваться этим руководством самостоятельно, но мы очень рекомендуем поработать в группе, чтобы почувствовать, что значит быть частью дизайн-команды. Ознакомьтесь с нашими методами, помогающими наладить тесное взаимодействие, которое выведет проект на более высокий уровень, чем если бы вы работали в одиночку.

## ВЫРАБОТАЙТЕ ГРАФИК

Зная, что ваше время ограничено, постарайтесь вписать встречи вашей группы в ваше текущее расписание. Это поможет вам найти время для выполнения этого упражнения.

## НАЧНИТЕ С МАЛОГО

Команда добьётся наилучших результатов, если будет состоять из рабочей группы, в которую войдут 2–5 человек. Некоторые считают, что три участника – это идеальное количество, потому что в случае разногласий между двумя членами, третий может помочь всей группе их преодолеть. В любом случае, если вы начнёте с небольшого количества участников, вам будет легче согласовывать расписания и принимать решения. Если вам всё-таки кажется, что людей недостаточно, привлечите их в качестве «расширенного состава» в дополнение к вашей основной рабочей группе для участия в «мозговых штурмах», сбору и обработке отзывов или в качестве помощников, если процесс вдруг застопорится.

## ИЩИТЕ РАЗНООБРАЗИЕ

Отбирайте людей с противоположными взглядами на проблему, потому что они могут содействовать процессу с разных сторон. Таким образом, ваш шанс прийти к неожиданным решениям повышается. Члены вашей команды будут отличаться очень разными стилями работы, личными качествами и вкусами, поэтому выделите время на то, чтобы обсудить эти различия в ходе вашей первой встречи.

“

Поощряйте разноплановость  
команды – когда она состоит из представителей разных секций библиотеки, чьи квалификации и опыт отличаются друг от друга, это приводит к более тесному и творческому взаимодействию».

Сидсель Бех-Петерсен,  
специалист по преобразованиям в  
Орхусской публичной библиотеке

”



## НАЧАЛО РАБОТЫ: ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП TEAM BUILDING 101

### ВЫБЕРИТЕ МЕСТО ПОСТОЯННОЙ ДИСЛОКАЦИИ И ПООЩРЯЙТЕ УВЛЕЧЕННОСТЬ

Вам будет легче планировать ваше общее время и встречаться, если вы и члены вашей команды уже находитесь в одном месте или филиале (или хотя бы в местах, расположенных недалеко друг от друга). У вас также появится больше возможностей для незапланированных встреч и обсуждений хода работы, если вы будете находиться рядом.

### ПРАКТИКУЙТЕ УЕДИНЕНИЕ

Хотя большую часть работы следует проделывать в группе, позаботьтесь о том, чтобы у участников процесса также была возможность поработать самостоятельно, поскольку их уединённые размышления, обработка материала и планирование могут значительно продвинуть работу вперёд.

### ВЫБЕРИТЕ ЛИДЕРА КОМАНДЫ

Собравшись всей командой, обдумайте каждый свои обязанности, ограничения по расписанию и профессиональную компетенцию. Лидер команды будет:

- Следить за ходом командных обсуждений, обеспечивая, чтобы каждый был услышан и разрешая любые разногласия
- Самым подробным образом ознакомлен с материалом этого сборника. Мы советуем внимательно прочитывать каждую главу и дополнительный справочный материал в конце каждой главы
- Следить за ходом проекта и, по мере необходимости, информировать о нём все вовлечённые стороны, не являющиеся членами вашей команды

Как лидер группы, вы, скорее всего, будете уделять намного больше времени, чем другие участники, организации выполнения всех необходимых заданий в рамках своего дизайн-проекта. Вам также следует оценить свою степень лидерства применительно к вашей команде. Если вы занимаете слишком высокую должность, вы можете отпугнуть сотрудников от участия в проекте. Однако у вас должно быть достаточно опыта в вашей организации, чтобы быть хорошо осведомлённым обо всём, что происходит в вашей среде, и обладать всеми полномочиями, позволяющими пробовать что-то новое.

### ВЫБЕРИТЕ ДРУГИЕ РОЛИ ДЛЯ ЧЛЕНОВ ВАШЕЙ КОМАНДЫ

Мы считаем, что команды лучше всего работают, когда у каждого участника есть определённые обязанности и своя зона ответственности в ходе проекта. Задумайтесь о других ролях, которые могли бы выполнять члены вашей дизайн-группы в зависимости от их личностных качеств и пристрастий. Мы включили в сборник упражнение, которое поможет вам определить эти роли. Смотрите страницу 6 в «Практическом руководстве».



*Дизайн-группы в Орхусской публичной библиотеке состоят из 4–5 человек и часто имеют смешанный состав из библиотекарей и не-библиотекарей, работающих в разных направлениях, что обеспечивает разнообразие точек зрения.*



### ГОТОВЫ ОПРЕДЕЛИТЬ РОЛИ УЧАСТНИКОВ?

Найдите в «Практическом руководстве» главу 1, упражнение 3 на стр. 6.

## НАЧАЛО РАБОТЫ

# ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП: ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ

ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ МОЖЕТ ПРЕДСТАВЛЯТЬ СОБОЙ ХАОТИЧНЫЙ ПРОЦЕСС, НО РЕШЕНИЕ НЕСКОЛЬКИХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ВОПРОСОВ ПОМОГУТ ВАМ СОХРАНЯТЬ ЯСНОСТЬ И ПОДДЕРЖИВАТЬ ПОРЯДОК.

“

Информируйте всех участников обо всех этапах процесса.

Если кто-то что-то упускает, в последствие бывает трудно собраться и действовать как одна команда.

Дизайн-группа из Орхусской публичной библиотеке, работающая над вопросами групповой вовлечённости

”



Рабочее место чикагской дизайн-группы состоит из общего стола, на котором находятся необходимые материалы, и обширного пространства на стене, чтобы размещать там свои мысли и идеи



## НАЧАЛО РАБОТЫ: ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП – ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ

### НАЙДИТЕ МЕСТО ДЛЯ ПРОЕКТА

Для дизайн-мыслительного процесса требуется место, в котором ваша команда могла бы работать – его не обязательно должно быть много, может хватить даже одной стены. Это место позволит вам собирать воедино и хранить все ваши идеи и мысли, а также является физическим напоминанием о работе, которая уже была проделана. Используйте стены и большие доски, чтобы размещать на них вдохновляющие изображения или записи из ваших исследований, обеспечивая тем самым остальным участникам постоянный доступ к вашим находкам. Обмен визуальными заметками-напоминаниями поможет вашей группе отслеживать ход работы и не терять из виду главную задачу. Если вы почувствуете, что процесс пробуксовывает, попробуйте изменить ваше рабочее пространство и перейдите в другое место, если ваши доски можно перемещать.

### БЕРЕГИТЕ ОБЩЕЕ ВРЕМЯ

С самого начала вместе со всей командой определите время, которое вы отводите на ваш проект. Создайте календарь и предупредите коллег, которые не входят в основную рабочую группу, но с которых вы тем не менее собираетесь привлекать к работе над своим дизайн-проектом, чтобы они подстраивались под ваше расписание. Самый лёгкий способ выбиться из ритма – это пропускать собрания группы или позволять своему вниманию растекаться по многим направлениям. Либо найдите для своих встреч другое время, которое устроит всю команду, либо, если время встреч будет меняться каждую неделю, планируйте их настолько заранее, насколько возможно.

### ОПРЕДЕЛИТЕ СПОСОБЫ ОБЩЕНИЯ

На своём первом собрании определите, как вам и вашей дизайн-группе хотелось бы общаться вне ваших встреч. Соберите и организуйте контактную информацию всех участников и сделайте пометки, в какое время и каким образом с ними удобнее связаться. По мере того, как вы начнёте документировать ваш проект, у вас также может возникнуть потребность в общей цифровой платформе для хранения медиа-файлов и фиксации хода работы, например Google Docs, Wordpress Blog или Tumblr.

### ВИЗИАЛИЗИРУЙТЕ

Выражение ваших идей в визуальной форме – один из ключевых моментов дизайн-мыслительного процесса. Когда вы выражаете идеи при помощи изображений или зарисовок, а не на словах, это помогает пробудить воображение других людей и сформулировать ваши идеи более внятным и запоминающимся образом. Люди могут моментально уяснить суть происходящего благодаря картинке – они могут указывать на некоторые её части, по-разному её интерпретировать и с лёгкостью от неё оттолкнуться!

### ОБЛЕКАЙТЕ СВОИ МЫСЛИ В КОНКРЕТНУЮ ФОРМУ

Придание материальной формы вашим мыслям тесно связано с визуализацией. Оно позволяет делиться идеями, вопросами и опасениями. Вместо того, чтобы записывать идеи в вашем блокноте, попробуйте записать их крупными буквами на стикере, чтобы их могли прочесть все члены вашей команды. Ваши мысли не будут потеряны в ходе обсуждения, ведь их можно прикрепить к стене. К тому же бумага для записей с клейким краем или небольшие наклейки имеют определённый формат, что не позволит вам писать «трактаты» и заставит вас (и других) выражать свои мысли в наиболее краткой форме.

### ТЩАТЕЛЬНО ДОКУМЕНТИРУЙТЕ

Для того, чтобы осуществить реальные изменения в вашей библиотеке, вам на самом деле потребуется больше человек, чем те, что входят в вашу основную рабочую группу, – возможно, нужно будет задействовать ваше руководство или людей, живущих по соседству и не являющихся вашими посетителями. Чтобы добиться результата, вам надо будет рассказать свою историю, показать процесс работы. Создайте условия для будущего успеха, скрупулёзно документируя все этапы вашего проекта. Возможно, будет полезно назначить какого-нибудь члена команды «документатором», который будет оставаться после каждого собрания, чтобы сделать зафиксировать промежуточные результаты. Где бы вы ни находились, всё время имейте при себе все необходимые для этого материалы: ручку, бумагу, диктофон, а самое главное – видео камеру (или приложение на телефоне), чтобы вы могли «ловить моменты» на ходу. Сделайте своей привычкой выкладывать ролики, упорядочивать и надписывать любые фотографии или медиа-файлы в конце каждого дня или каждой недели.

**Удачи!**  
**Работайте с удовольствием!**

# СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

## ДЛЯ ЧТЕНИЯ

ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ ДЛЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ

[http://www.ideo.com/images/uploads/  
thoughts/2010\\_SSIR\\_DesignThinking.pdf](http://www.ideo.com/images/uploads/thoughts/2010_SSIR_DesignThinking.pdf)

ДЕСЯТЬ АСПЕКТОВ ИННОВАЦИИ

[http://www.tenfacesofinnovation.com/tenfaces/  
index.htm](http://www.tenfacesofinnovation.com/tenfaces/index.htm)

ДИЗАЙНЕРСКИЙ НАБОР

<http://www.designkit.org/>

ЧЕЛОВЕКО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ДИЗАЙН  
ДЛЯ СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ

*Getting Started and Class 1 Readings*

[http://plusacumen.org/human-centered-de-  
sign-for-social-innovation-course-materials/](http://plusacumen.org/human-centered-design-for-social-innovation-course-materials/)

## ДЛЯ ТРЕНИРОВКИ

ЭКСПРЕСС-КУРС В ШКОЛЕ ДИЗАЙНА

<http://dschool.stanford.edu/dgift/>

## ДЛЯ ПРОСМОТРА

TED TALK ТИМА БРАУНА (TIM BROWN),  
ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА “IDEO”

[http://www.ted.com/talks/  
tim\\_brown\\_on\\_creativity\\_and\\_play](http://www.ted.com/talks/tim_brown_on_creativity_and_play)

TED TALK ДЭВИДА КЕЛЛИ (DAVID KELLEY),  
ОСНОВАТЕЛЯ “IDEO”

[http://www.ted.com/talks/david\\_kelley\\_how\\_to\\_  
build\\_your\\_creative\\_confidence](http://www.ted.com/talks/david_kelley_how_to_build_your_creative_confidence)

ТЩАТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОТ “IDEO” – ВИДЕО С  
МАГАЗИННОЙ ТЕЛЕЖКОЙ

[http://www.youtube.com/watch?v=M66ZU2P-  
CIcM](http://www.youtube.com/watch?v=M66ZU2P-CIcM)

## ТВОРЧЕСКАЯ УВЕРЕННОСТЬ

<http://www.designkit.org/mindsets/3>

ГЛАВА

# 2

## ВДОХНОВЕНИЕ

ПОИСК ЭФФЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ  
ВАШЕЙ БИБЛИОТЕКИ НАЧИНАЕТСЯ С  
ПОЛУЧЕНИЯ ВДОХНОВЕНИЯ ОТ МИРА,  
КОТОРЫЙ ВАС ОКРУЖАЕТ, И  
ДОСТИЖЕНИЯ ГЛУБОКОГО ПОНИМАНИЯ  
ТОГО, ЧТО НУЖНО ЛЮДЯМ.

На этапе «Вдохновение» вы будете слушать, наблюдать и принимать неожиданное. Порой мы считаем вдохновение чем-то, что случается с нами, однако в дизайн-мышлении под ним подразумевается активное исследование. При правильной подготовке стадия «Вдохновение» обогатит вас новым опытом и восприятием и станет великолепной отправной точкой для последующих этапов дизайн-процесса.



# ВДОХНОВЕНИЕ ОБЗОР

## ШАГ № 1

### ОПРЕДЕЛИТЕ ДИЗАЙН-ЗАДАЧУ *стр. 27*

- Выявите целевую группу пользователей *стр. 28*
- Определите проблему *стр. 29*
- Ограничения в работе *стр. 31*

## ШАГ 2

### ИЗУЧИТЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ МЕТОДЫ *стр. 33*

- Обзор методов *стр. 34*
- Беседы с пользователями *стр. 36*
- Беседы со специалистами *стр. 37*
- Наблюдения *стр. 38*
- Метод погружения *стр. 39*
- Аналоговый метод *стр. 40*

## ШАГ 3

### СПЛАНИРУЙТЕ СВОЁ ИССЛЕДОВАНИЕ *стр. 41*

- Подготовьтесь к собеседованиям *стр. 42*
- Практические рекомендации: Как провести собеседование *стр. 43*

## ШАГ 4

### ВЕДИТЕ ЗАПИСИ В ПРОЦЕССЕ ИССЛЕДОВАНИЯ *стр. 44*

- Оставайтесь организованными *стр. 45*

### ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ *стр. 46*

- «Высветить проблему» *стр. 46*
- «Китайская служба знакомств» *стр. 47*

### СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ *стр. 48*

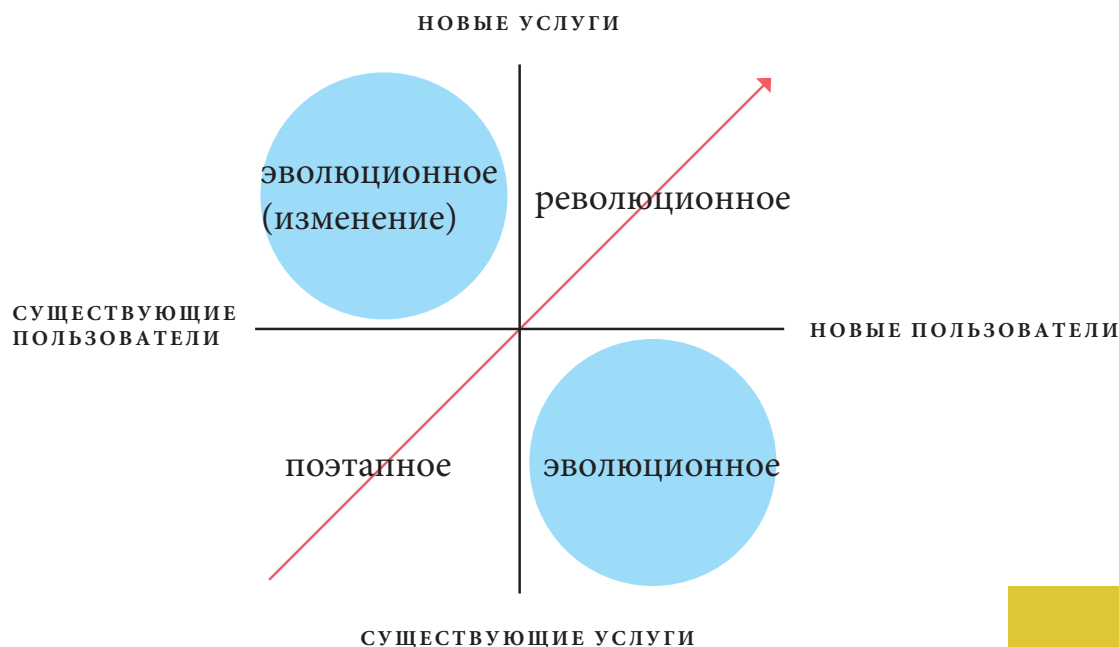
## ШАГ №1

# ОПРЕДЕЛИТЕ ДИЗАЙН- ЗАДАЧУ

Первым шагом к вашему вдохновению будет размышление о типах задач, особенно пригодных для дизайн-мышления в библиотеках: программы, планировка пространства, услуги или системы. Перед вами могут также стоять эксплуатационные вопросы: проблемы с персоналом, неэффективное использование стеллажей или осуществление материально-технического обеспечения. Не позволяйте им лишить вас уверенности в собственных силах. Изменение – это процесс, который может быть поэтапным, эволюционным или революционным, в зависимости от того, что вы хотите поменять (спектр предлагаемых услуг) и для кого (для пользователей). В начале ознакомления с дизайн-мышлением мы советуем искать эволюционные решения, что подразумевает либо поиск новых идей для уже имеющих пользователей, либо оптимизацию уже имеющих идей для новых пользователей.



ШАГ  
1 из 4



Для того, чтобы определить свою задачу, первым делом определите группу пользователей и проблему, которую надо решить. Затем вы сформулируете свою задачу в виде вопроса и определите временные рамки для вашего проекта.

## ШАГ № 1: ОПРЕДЕЛИТЕ ДИЗАЙН-ЗАДАЧУ

# ВЫЯВИТЕ ЦЕЛЕВУЮ ГРУППУ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

Первым шагом к определению вашей дизайн-задачи является выявление целевой группы пользователей. За годы работы мы усвоили, что, пытаясь найти решение для «всех», вы не находите его ни для кого. Цель дизайн-мышления заключается не в том, чтобы создать универсальный проект на любой случай, но сосредоточиться на проблеме определённой группы людей. Это не означает, что другие группы пользователей не смогут использовать вашу идею в качестве отправной точки для своего дизайн-проекта. Постарайтесь описать конкретного пользователя.

### СФОКУСИРУЙТЕСЬ НА ПРОБЛЕМАХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ, А НЕ НА СВОИХ

Самое время напомнить себе о человеко-ориентированном дизайне и обратить внимание на ваших пользователей. Мы знаем, что в вашем списке много вопросов, которыми вы хотите заняться, но, применительно к целям данного проекта, мы сосредоточимся на пользователях. Задайте себе вопросы наподобие: «Какие потребности приходящих к нам местных подростков мы определили»? Или: «Как мы можем убедить большее количество подростков пользоваться услугами нашей библиотеки»? Если вы можете объяснить, почему вам важно разобраться с проблемой, касающейся конкретной группы пользователей, то у вашего проекта хороший старт.

### ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПРИВЫЧКИ ПРОТИВ ДЕМОГРАФИИ

Вы будете определять свою группу пользователей на основании двух критериев: поведенческих привычек и демографических данных. Одной демографии (возраст, пол, социально-экономический статус) не достаточно, чтобы получить полное представление о жизни людей. Мы обнаружили, что более глубокие сведения о поведенческих привычках, взглядах, убеждениях и ценностях предоставляют гораздо больше материала для работы. Под поведенческими привычками подразумевается, например, то, как люди используют технологии, вашу библиотеку, каким видом транспорта они пользуются и так далее. Информация о поведенческих привычках обычно противоречит демографическим данным, но на неё, как правило, легче опираться в работе.

### НАЧНИТЕ С ГРУПП ПО ИНТЕРЕСАМ

Если вы хотите узнать больше о поведенческих привычках своих пользователей, прекрасным способом будет выявление сообществ. Что можно считать сообществом? Например, группу, собирающуюся на занятия по генеалогии, или подростков, которые приходят, чтобы поиграть в компьютерные игры. Подумайте о группах по интересам, которые вам хорошо знакомы, – те, которые вы часто замечаете, или те, что вызвали ваше любопытство. Вам лучше удастся установить личный контакт на уровне районных филиалов, а не в большой центральной библиотеке, поэтому мы советуем начать решать проблему известного вам отделения.



На фото – целевая группа пользователей, состоящая из посетителей, изучающих английский язык в Чикагской публичной библиотеке



ШАГ  
1 ИЗ 4



## ШАГ № 1: ОПРЕДЕЛИТЕ ДИЗАЙН-ЗАДАЧУ

## ОПРЕДЕЛИТЕ ПРОБЛЕМУ

Как только вы выберете свою целевую группу пользователей, задумайтесь, с какого рода проблемами они сталкиваются в вашей библиотеке. Не надо обращать внимание на нехватку средств, подумайте лучше, чего бы вы хотели для вашей целевой группы. Может быть, у вашей целевой группы проблема естественного характера. Например, если вы ищете решения для «пожилых людей, не умеющих пользоваться компьютером», ваша задача очевидна, исходя из их поведенческой привычки, которую вы определили в самом начале. Если же в вашу целевую группу входят «люди, посещающие библиотеку ради занятий по генеалогии», вы можете начать размышлять о том, какие у них могут возникать проблемы. В чём вы можете им помочь? Что может быть для них камнем преткновения или поводом для расстройства? Возможно, доступ к необходимым им материалам затруднён или помещение, которое они используют, не приспособлено для их нужд. На этой ранней стадии вам потребуется определить проблему, но учтите, что она будет претерпевать изменения по мере того, как вы будете больше узнавать. Начните с чего-нибудь, и пусть ваше понимание проблемы расширяется.

“

С самого начала заложите прочный фундамент для своего проекта – выберите определённую группу пользователей и сосредоточьтесь на ней, прежде чем приниматься за что-нибудь ещё

Марк Каплан, сотрудник одного из филиалов Чикагской публичной библиотеки

”

## РУКОВОДИТЕЛЮ ГРУППЫ

ПОСТАВЬТЕ  
РЕАЛИСТИЧНУЮ ЗАДАЧУ

Чтобы настроить свою группу на успех, очертите реалистичный фронт работ при определении проблемы. Вы можете быть идеалистом и мечтать о том, как улучшить организацию, уменьшить бюрократию или изменить отношение к библиотеке в целом. Однако ключевым фактором является выявление проблемы, которую можно решить в то время и с теми ресурсами, которыми вы располагаете. Нам кажется, что большие мечты можно осуществить только справляясь с конкретными, тщательно обозначенными задачами. Найдя эффективное решение для относительно небольшого дизайн-проекта, вы можете продемонстрировать окружающим свои возможности и начать их расширять, чтобы добиться ещё больших результатов.

## ОЦЕНИТЕ ВОЗМОЖНОСТЬ

Подумайте, как бы вы могли превратить свою проблему в возможность. Для этого мы записываем так называемый вопрос «Как бы мы могли (КБММ)». От того, как вы сформулируете ваш вопрос «КБММ», зависит очень многое. Если контекст будет слишком широк, вы не будете знать, с чего начать, а слишком узкие рамки ограничат ваш творческий потенциал.



В Винницкой областной библиотеке (Украина), дизайн-группа намечает возможные трудности для своей целевой группы пользователей с ограниченными возможностями



ШАГ  
1 ИЗ 4



## ШАГ № 1: ОПРЕДЕЛИТЕ ДИЗАЙН-ЗАДАЧУ

Вот несколько простых рекомендаций, которые помогут вам сформулировать дизайн-задачу, принимая во внимание вашу целевую группу и проблему:

1. Сосредоточьтесь на конкретной целевой группе пользователей в вашей библиотеке
2. Убедитесь, что ваш вопрос затрагивает какую-либо проблему
3. Предусмотрите возможность изучения нескольких вариантов решения проблемы
4. Убедитесь в том, что проект может быть осуществлён в течение 5–6 недель (или другого периода времени, который вы со своей командой считаете целесообразным)

Вот два примера дизайн-вопросов, которые задали творческие группы из Чикагской публичной библиотеки. Мы приводим слишком широкую и слишком узкую формулировки, а затем предлагаем окончательные версии, которые и были приняты. Напоминаем также, что в центре вопроса должен стоять пользователь.

### ПРИМЕР № 1

**Слишком широкий вопрос:** Как бы мы могли привлечь подростков в нашу библиотеку?

**Слишком узкий вопрос:** Как бы мы могли разработать курс цифровых технологий для подростков?

**Окончательная версия:** Как бы мы могли разработать пакет услуг в сфере цифровых технологий, которые удовлетворяли бы требования приходящих к нам после школы подростков, чьи интересы ещё не учтены в нашей библиотеке?

В «слишком широком» примере задаётся глобальный вопрос, на который невозможно ответить в рамках одного дизайн-проекта. Он не оптимален ещё и потому, что такая формулировка подразумевает, что мы должны «заставить» пользователя сделать что-то, чего вы должны всегда избегать при составлении ваших КБММ вопросов. Дизайн-мышление не имеет ничего общего с контролем над вашими пользователями, оно направлено на улучшение работы по удовлетворению их потребностей. В «слишком узком» примере всё внимание направлено на решение, а не на более детальное представление о проблеме. Эффективный дизайн-вопрос допускает возможность исследования и возможности множества решений. К тому же вопросы не принимают во внимание поведенческие привычки пользователя – фраза «для подростков» не отражает их потребностей. В «окончательной версии» обозначена конкретная целевая группа пользователей и то, чем они занимаются в библиотеке. Эта версия вопроса затрагивает проблему и содержит в себе потенциал для исследования множества возможных решений. Он также является достаточно конкретным для того, чтобы вы могли детально изучить проблему за 5–6 недель.

### ПРИМЕР № 2

**Слишком широкий вопрос:** Как бы мы могли больше задействовать театрализованный элемент в нашей библиотеке?

**Слишком узкий вопрос:** Как бы мы могли привлечь детей к костюмным представлениям во время устных чтений?

**Окончательная версия:** Как бы мы могли ввести театрализованные представления в библиотечные мероприятия для детей, которые не имеют такого опыта в школах и детских садах?

Вы можете проследить те же закономерности в этих примерах. «Слишком широкий» неосуществим за короткий срок. «Слишком узкий» чрезмерно заострён на прямом решении и не очерчивает проблемы целиком. «Окончательная версия» открывает дверь для множественных решений и выявляет потребность конкретной группы пользователей.



ШАГ  
1 ИЗ 4

## ШАГ № 1: ОПРЕДЕЛИТЕ ДИЗАЙН-ЗАДАЧУ

# ОГРАНИЧЕНИЯ В РАБОТЕ

Сейчас, когда вы продумали основную дизайн-задачу, самое время обратить внимание на некоторые детали и ограничения, с которыми вам приходится иметь дело. Ограничения могут приводить в уныние и устрашать, но за годы работы мы убедились, что чем они жёстче, тем лучше результат. То, что выглядит как целый набор ограничений, на самом деле может помочь вам сузить спектр внимания и сфокусироваться на реальных проблемах. Ограничения также могут выявить иные творческие возможности, о которых при других условиях вы бы даже не задумались.

## БЮДЖЕТ

Это может стать самым серьёзным ограничением для вас. Вот несколько вопросов, которые вам следует обдумать в начале вашего проекта:

- Есть ли у вас уже бюджет? Если есть, то о какой сумме идёт речь?
- Понадобится ли вам проводить сбор средств на осуществление вашего проекта? Если понадобится, то где и как вы бы могли это сделать?
- Обладает ли ваша команда всем необходимым кадровым потенциалом?
- Потребуется ли вам выделить средства на привлечение специалистов извне для осуществления вашего проекта?
- Подумайте о возможности создания материальной модели (прототипа) и о том, что она из себя может представлять. Потребуется ли вам выделить на это средства?
- На стадии исследования, понадобится ли вам мотивировать участников, на чью помощь вы рассчитываете, такими средствами выражения вашей благодарности, как подарочные карты или бесплатный кофе?

## МАТЕРИАЛЫ

Проведите инвентаризацию уже имеющихся у вас материалов, технических средств и инструментов, необходимых для воплощения вашего дизайн-решения в жизнь. Обдумайте:

- Какие материалы вам нужны или уже имеются для создания прототипа? (например, бумага, клей, клейкая лента, ножницы, ручки)
- Какие технические средства вам нужны или уже имеются? (например, телефоны, компьютеры, принтеры)
- Какие инструменты вам нужны или уже имеются? (например, диктофон для записи интервью, бумага для записей с клейким краем или наклейки, большие доски, на которые вы будете приклеивать бумажки с вашими заметками, записные книжки и блокноты для членов вашей команды)



В Орхусской публичной библиотеке сотрудники организовали инструменты, необходимые для проекта, таким образом, что ручки, клейкая лента и другие материалы всегда были под рукой



ШАГ  
1 из 4

## ШАГ № 1: ОПРЕДЕЛИТЕ ДИЗАЙН-ЗАДАЧУ

### ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ГРАФИК РАБОТ

В первой главе мы говорили о формировании сильной команды. Вам следует позаботиться о привлечении специалистов разного профиля, но, помимо этого, вы должны быть готовы к тому, что командные потребности могут смещаться и изменяться в ходе работы над проектом. Это естественно! Постарайтесь не менять состав вашей основной рабочей группы, но не стесняйтесь, если потребуются, привлечь других специалистов. Задайте себе следующие вопросы:

- Сколько времени может каждый человек посвятить этому проекту? Исходя из этих ограничений, как можно распределить обязанности между членами команды?
- Придётся ли членам команды работать сверхурочно, вне их обычного графика? Как их можно мотивировать?
- Пока члены команды занимаются работой над проектом, как могут другие сотрудники библиотеки замещать их на их рабочих местах? Нуждается ли кто-либо из членов команды в получении одобрения от руководства библиотеки на их участие в дизайн-проекте?

Составление чёткого рабочего плана и календаря с размеченными целями является ключевым элементом подготовительного процесса. В IDEO нам нравится распечатывать огромный календарь на постерах и помечать на нём сроки исполнения, даты поездок, промежуточные совещания, даты отпусков и многое другое, чтобы все эти временные факторы были видны всей команде. Разрабатывая ваш график работ, обдумайте следующие вопросы:

- Вы уже назначили дату начала вашего проекта?
- Вы уже назначили контрольную дату для практической проверки вашего первого решения?
- Есть ли у вас ключевые даты и важные вехи, которые следует принимать во внимание?
- Насколько гибок ваш график? События часто развиваются не по плану!

И напоследок – ещё одна заметка, касающаяся планирования вашего времени. Хотя мы и советуем вам выделить на проект 5–6 недель по 4–8 часов в неделю, это наша приблизительная оценка времени, которое мы отводим на прочтение этого руководства и выполнение упражнений. Несмотря на то, что мы отводим вполне достаточное количество времени на работу в течение недели, мы также знаем, насколько важно сохранять ритм на протяжении всего проекта. Это особенно актуально для тех ситуаций, когда вам приходится прилагать усилия и осваивать новые знания. В эти периоды как никогда важно продолжать работать, фокусируясь на задаче, текущем процессе и ваших партнёрах по команде, чтобы новые идеи были как следует усвоены.



ШАГ  
1 ИЗ 4



#### ГОТОВЫ ОПРЕДЕЛИТЬ СВОЮ ДИЗАЙН-ЗАДАЧУ?

Найдите в «Практическом руководстве» главу 2, упражнение 1 на стр. 16.

## ШАГ № 2

# ИЗУЧИТЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ МЕТОДЫ

В отличие от исследований, которые обычно проводятся в библиотеках, проводить исследование в дизайн-мышлении – значит слушать, наблюдать и быть готовым принять неожиданное. Дизайн-исследование, как мы его называем, нацелено на раскрытие возможностей, а не на оценку и предоставление доказательств. При правильной подготовке этот этап работы обогатит вас новым опытом и восприятием и станет великолепной отправной точкой для последующих стадий дизайн-процесса.

На этом этапе вы будете планировать и проводить исследования, чтобы лучше понять своих пользователей и проблему, которую вам предстоит решить. Это исследование приведёт вас к новым открытиям, которые, в свою очередь, приведут вас к новым идеям. Будьте готовы узнать нечто неожиданное о вашей библиотеке, её постоянных посетителей и проблеме, которой вы хотите заняться. Мы надеемся, что это исследование поможет вам увидеть вашу библиотеку в новом свете.



Юлия, библиотекарь из Украины, захотела получить более полное представление о потребностях пользователей с ограниченными возможностями. Её команда посетила местный реабилитационный центр и обсудила хобби и интересы пользователей за ланчем

“

Инновация начинается с людей, а не с идей. Первым делом учитесь у пользователей – это главное. Люди стоят во главе процесса. Посвятив некоторое время беседам с нашими постоянными посетителями и наблюдению за ними, мы можем узнать, что для них по-настоящему важно. Мы находимся в курсе событий и вкладываем нашу энергию и ресурсы туда, где это принесёт наилучшие результаты

*Дизайн-группа Чикагской публичной библиотеки делится размышлениями о своих исследованиях*

”



ШАГ  
2 ИЗ 4

## ШАГ № 2: ИЗУЧИТЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ МЕТОДЫ

## ОБЗОР МЕТОДОВ

В своём проекте вы, скорее всего, прибегнете к большинству исследовательских методов, перечисленных ниже. Возможно, вы также захотите применить дополнительные методы, приведённые в конце нашего списка. Каждый проект требует различного подхода к исследованию, но, в качестве ознакомления, мы бы порекомендовали начать со следующих основных методов.

Основные методы помогут вам составить лучшее представление о вашем пользователе как о человеке через разговор, наблюдение и, в буквальном смысле, пребывание в его собственной шкуре. Помните, что люди не всегда делают то, что говорят, и не всегда говорят о том, что чувствуют. Ваша работа во время исследования заключается в том, чтобы научиться распознавать эти нюансы и противоречия и постараться как можно лучше их понять.



## ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ



## БЕСЕДЫ С ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМИ

Одна из основ дизайн-мышления – понять пользователя. Благодаря этим беседам, вы можете выявить потребности, ценности и мировоззрение ваших пользователей. В начале подумайте, для кого вы будете искать решение. Обратите внимание на постоянных посетителей, сотрудников библиотек и людей, живущих по соседству.

**Применяйте, когда:**

Вы нуждаетесь в базовом понимании потребностей, ценностей и мировоззрения ваших пользователей. Самое оптимальное – проводить беседы на начальном этапе проекта.



## БЕСЕДЫ СО СПЕЦИАЛИСТАМИ

Беседы со специалистами – это отличный способ получить большое количество информации о проблеме за короткий срок. Задумайтесь, какие исследователи и организации, занимающиеся похожими проблемами, вас вдохновляют.

**Применяйте, когда:**

Вы бы хотели быстро проникнуть в суть проблемы, над которой вы работаете. Такие беседы лучше всего проводить в начале проекта.

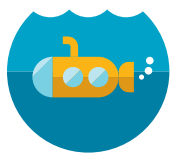


## НАБЛЮДЕНИЕ

У людей слова часто расходятся с делами. В то время как беседы помогают вам понять ценности и мировоззрение, наблюдение может показать реальные действия. Наблюдая за человеком, обращайте внимание на выражение лица, движения, походку и способы взаимодействия с миром и другими людьми.

**Применяйте, когда:**

Вы хотите лучше понять настоящие потребности и поведение пользователей.



## МЕТОД ПОГРУЖЕНИЯ

Этот метод, который позволяет вам поставить себя на место своего пользователя, также называется «включённым наблюдением». Погружаясь в новую для себя среду, мы можем лучше понять мотивы, мысли и переживания человека в конкретный момент. Например, если бы вы осуществляли проект для невидящих людей, вы могли бы получить новый опыт, выполняя некоторые действия с завязанными глазами.

**Применяйте, когда:**

Вы хотите поставить себя на место своих пользователей и увидеть вашу библиотеку их глазами.



## АНАЛОГОВЫЙ МЕТОД

Проводя исследование в других местах, вы можете увидеть свою задачу в новом свете. Подумайте, какие действия, эмоции и поведенческие модели характерны для вашей дизайн-задачи. Затем поищите ситуации, в которых бы проявлялись похожие компоненты, за стенами вашей библиотеки. Например, если бы вы работали над включением театрализованных представлений в библиотечные мероприятия, вы могли бы сходить в детский музей, в игрушечный магазин, в кукольный театр или на карнавал.

**Применяйте, когда:**

Вы хотите исследовать вашу проблему с другого ракурса.



## ШАГ № 2: ИЗУЧИТЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ МЕТОДЫ

## ОБЗОР МЕТОДОВ

## ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Коллекция исследовательских дизайн-методов обширна, разнообразна и всё время пополняется. Помимо основных, не колеблясь экспериментируйте с дополнительными методами, описанными ниже. Они могут помочь вам проникнуть в самую суть конкретных явлений, которые вы хотите изучить, и могут служить великолепным дополнением к беседам с вашими пользователями.

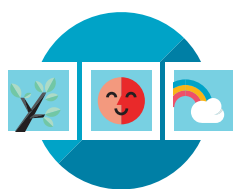


## ЛИЧНЫЕ ДНЕВНИКИ

Попросите своих пользователей в конце дня записывать их размышления на определённые темы. Это позволит им подумать, не отвлекаясь и в одиночестве, а вы получите доступ к их мыслям, записанным их же словами.

*Применяйте, когда:*

Вы хотите изучать опыт ваших пользователей на протяжении более длительного времени.



## ФОТО-ИСТОРИИ

Выдайте пользователям имеющуюся в вашем распоряжении свободную фотокамеру и список предметов и/или ситуаций, которые они должны фотографировать в течение дня. Вы получите доступ к непосредственному визуальному восприятию ваших пользователей, понимание того, что для них важно, и что составляет часть их повседневной жизни. Вы, в прямом смысле слова, увидите «один день из жизни» вашего пользователя.

*Применяйте, когда:*

Вы хотите сравнить и противопоставить различные каждодневные впечатления и ситуации нескольких ваших пользователей.



## КАРТЫ МАРШРУТОВ

Попросите пользователей составить их личный план полученного ими опыта, а затем изобразить в виде карты их ощущения на разных этапах пути. Используйте образ карты в качестве отправной точки для вашего разговора.

*Применяйте, когда:*

Вы хотите обсудить сложную библиотечную систему или несколько ситуаций общения с вашими пользователями. (Хорошим примером может служить ситуация с покупкой машины).



## КАРТОЧКИ

Подготовьте набор карточек с единственным словом или изображением на каждой и попросите пользователей расположить их в зависимости от того, какая кажется им наиболее/наименее важной, интересной или актуальной.

*Применяйте, когда:*

Вы хотите, чтобы большая группа пользователей выделила несколько идей или когда вам требуется выявить закономерности в субъективных оценках ваших пользователей.



## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПРОВОКАЦИИ

Представляют собой серию концептуальных изображений с сопутствующими комментариями. Концепции могут быть провокационными с целью вызвать сильные эмоции или подсказать вам идеи, которые впоследствии станут основой вашего прототипа.

*Применяйте, когда:*

Вы хотите на ранней стадии получить от пользователей объяснение относительно причин, почему им нравятся или не нравятся определённые вещи.



## ГОТОВЫ СОСТАВИТЬ СПИСОК ИДЕЙ ОТНОСИТЕЛЬНО МЕТОДОВ ИССЛЕДОВАНИЯ?

Найдите в «Практическом руководстве» главу 2, упражнение 2 на стр. 20.



ШАГ  
2 ИЗ 4

## ШАГ № 2: ИЗУЧИТЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ МЕТОДЫ

## БЕСЕДЫ С ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМИ

Основной принцип дизайн-мышления прост: мы учимся у людей. Несмотря на то, что у вас есть ваша собственная точка зрения, гипотезы, интересы и цели, важно на время забыть о них и начать учиться у других. Этот подход побуждает вас уделить время и внимание другим людям, чтобы найти источник более глубокого понимания и вдохновения в их жизнях. Мы очень хорошо понимаем, какой страх может вселять необходимость подойти к незнакомому человеку и начать задавать ему множество вопросов. Практика и подготовка помогут вам на этом пути. Итак, вот с чего мы начнём.

### ПРОВЕДИТЕ «МОЗГОВОЙ ШТУРМ» И ОПРЕДЕЛИТЕ, С КЕМ БЫ ВЫ ХОТЕЛИ ВСТРЕТИТЬСЯ

Беседы с пользователями – это, по сути, общение с людьми, которые являются частью группы, которую вы бы хотели лучше понять в рамках своего проекта. Нарисуйте в своём воображении карту из всех людей, у которых могло бы быть свои мнения и точки зрения относительно вашей дизайн-задачи, например, люди, работающие в библиотеке и местных организациях. Вместе со всей группой выберите, у кого бы вы хотели получить информацию и как вы хотите наладить с ними контакт.

### ПОДУМАЙТЕ О КРАЙНОСТЯХ

Обычно мы ищем решения, опираясь на идеи нашего целевого пользователя. Однако выбирая тех и беседуя с теми, кто либо очень хорошо знаком, либо совсем не знаком с нашим продуктом или услугой, мы можем выявить ключевые вопросы и получить ценные сведения. Подумайте о тех, с кем вы бы хотели поговорить, и кто принадлежит к крайне противоположным группам пользователей, например, к завсегдатаям, людям, никогда не посещающим библиотеку, сторонникам, скептикам или ярым фанатам.

### СПЛАНИРУЙТЕ ОБЩЕНИЕ И ЛОГИСТИКУ

Подумайте, как именно должно выглядеть общение с вашими пользователями. Где вы хотите встречаться с ними? Есть ли что-то, чем вы могли бы вместе заняться, чтобы обогатить ваше общение? Какие вопросы вы бы хотели им задать? Беседы обычно длятся 45 – 60 минут, и мы советуем приглашать не более трёх собеседников.

### ПРИВЛЕКИТЕ ПОМОЩНИКОВ

Вам понадобится связаться с теми, с кем вы хотите побеседовать. Не бойтесь обращаться к людям из своего близкого окружения – к друзьям, членам семьи или своим коллегам, у которых могут быть более обширные связи, чтобы узнать, кто из них заинтересован и может помочь вам в работе над проектом. Вы также можете привлечь постоянных посетителей вашей библиотеки. Даже если вы с ними не знакомы, люди обычно с готовностью делятся информацией, особенно, если вы скажете, что вашей целью являются позитивные изменения в библиотеке. Один из способов повысить заинтересованность – это предложить небольшое поощрение в виде подарочного сертификата в кафе или любой другой знак благодарности.

### ПРИМЕР

Исследовательская группа из Орхусской публичной библиотеки работала над тем, чтобы оценить востребованность применения современных технологий в библиотеке. Они воспользовались своими социальными сетями, чтобы привлечь пользователей широкого диапазона – тех, кто был прекрасно технологически подкован, и тех, кто имел крайне скудный опыт, как этот пользователь на фотографии. Они разослали электронные письма своим друзьям и родственникам, и отобрали нескольких участников. Они беседовали в домашней обстановке в течение часа, чтобы оценить заинтересованность в применении технологий в библиотеке. В ходе интервью члены команды попросили взглянуть на телефоны и другие девайсы, которыми регулярно пользовались их собеседники. В конце разговора они подарили каждому участнику два бесплатных билета в кино.



ШАГ  
2 ИЗ 4





## ШАГ № 2: ИЗУЧИТЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ МЕТОДЫ

# БЕСЕДЫ СО СПЕЦИАЛИСТАМИ

Беседа со специалистом именно это собой и представляет: разговор с кем-то, кто обладает глубокими познаниями в сфере, имеющей отношение к вашему проекту. Специалисты могут оказать неоценимую помощь, особенно когда вам нужно получить большой объем информации за короткое время, или если вы хотите узнать о новейших достижениях в какой-либо области. Используйте собственные знакомства, чтобы найти экспертов, которые вас вдохновят. Просто отправьте им электронные сообщения и узнайте, хотят ли они поговорить с вами или связать вас с другими специалистами.

### ВЫБЕРИТЕ СВОЙ УГОЛ ЗРЕНИЯ

Вам надо будет выбирать специалистов, исходя из своей цели. Вы ищете кого-то с радикальной точкой зрения или вам нужен исторический обзор того, что сработало, а что не сработало? Получите несколько различных мнений, чтобы сбалансировать ваши сведения.

#### ПРИМЕР

Для проекта, касающегося будущего публичных библиотек представители агентства IDEO побеседовали с профессором и сотрудником Библиотеки имени Джо и Рики Мансуэто при Чикагском университете. Эта библиотека состоит из двух частей: в одной хранится традиционное собрание монографий, другая представляет собой обширное подземное хранилище, которое находит и доставляет книги при помощи автоматической системы поиска. Эти подземные системы предназначены для редких книг. От экспертов мы узнали интересную точку зрения на будущее библиотек. Они считают, что, в то время как монографии в конечном итоге могут стать повсеместно доступными в цифровом формате, библиотеки будут по-прежнему необходимы для хранения редких и особых изданий. Таким образом, системы хранения вроде той, что используют в библиотеке Мансуэто, обладают чрезвычайной важностью для будущего книги как таковой.



### ПОГОТОВЬТЕСЬ К ПРОДУКТИВНОМУ ОБЩЕНИЮ

Тщательно спланируйте ход беседы. Если возможно, попросите специалиста помогать вам на стадии разработки первичной концепции. Использование возможностей видеосвязи, таких как Skype, позволит вам демонстрировать и обсуждать свои визуальные концепции в режиме реального времени.

#### ПРИМЕР

Для проекта по привлечению подростков в Чикагскую публичную библиотеку группа сотрудников встретила с работающим в той же библиотеке Джереми Данном, начальником Отдела услуг для подростков, в его офисе. Убедитесь, что вы не забыли рассмотреть сотрудников вашей библиотеки в качестве специалистов, с которыми вы можете побеседовать.



ШАГ  
2 из 4

## ШАГ № 2: ИЗУЧИТЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ МЕТОДЫ

# НАБЛЮДЕНИЯ

Наблюдение – важная часть дизайн-мышления, потому что люди могут говорить вам одно, а потом поступать по-другому. На самом деле, люди часто даже не осознают, что они делают. Познакомиться с человеческими мотивами и ценностями вы можете благодаря беседам с пользователями. Наблюдение поможет вам изучить то, как люди ведут себя в реальных условиях. Таким образом, вы получите более полное представление. Наблюдение может стать для вас одним из самых лучших инструментов дизайн-мышления. Самое главное – смотреть во все глаза, действительно всматриваться в то, чем занимается ваш пользователь в библиотеке и за её пределами.

### СПЛАНИРУЙТЕ ВАШИ НАБЛЮДЕНИЯ

Выберите группу, мероприятие или занятие, за которыми вы бы хотели понаблюдать. Или, если вы работаете с пользователями напрямую, подмечайте особенности их поведения, которые имеют отношение к вашему проекту. Вы также можете наблюдать за поведением во время беседы. Вы можете попросить ваших пользователей показать вам, как они делают что-либо или где они хранят какие-либо предметы. Будьте внимательны, чтобы не пропустить что-то интересное и неожиданное.

### ОБДУМАЙТЕ ТО, ЧТО ВЫ УВИДЕЛИ

Сразу после того, как вы закончите наблюдать, задумайтесь над теми моментами, которые вам показались наиболее интересными. Опишите их на листках с клейким краем или в вашей записной книжке, чтобы позже поделиться с другими членами вашей команды. Пусть ваши заметки будут точными, яркими и наглядными.

### ПРИМЕР

В рамках проекта, посвящённого оказанию медицинских услуг, мы в IDEO поговорили с женщиной, которая принимала несколько прописанных ей лекарственных препаратов. Эта женщина страдала от артрита, поэтому её спросили, трудно ли ей открывать упаковку с таблетками. Она ответила отрицательно. Тогда её попросили показать, как она отрывает упаковку, и она воспользовалась мясорезкой для того, чтобы вскрыть пузырёк. Это стало важным открытием для дизайн-команды, потому что женщина нашла способ, чтобы легче отрывать упаковки, но этот способ был экстремальным. Мы никогда бы об этом не узнали, если бы не понаблюдали за тем, как она это делает.



ШАГ  
2 ИЗ 4

## ШАГ № 2: ИЗУЧИТЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ МЕТОДЫ

# МЕТОД ПОГРУЖЕНИЯ

Метод погружения, также известный как «включённое наблюдение», применяется этнографами и очень полезен для дизайн-мышления. Это прекрасный способ проникнуться чувствами своих пользователей и увидеть мир с их точки зрения. Даже если у вас нет возможности провести с ними несколько недель кряду, вы можете с головой погрузиться в их опыт, встречаясь с ними в той среде, которая для них естественна и привычна.

## СВЕЖИЙ ВЗГЛЯД

Поскольку вы работаете в библиотеке день за днём, у вас выработались глубоко укоренившиеся привычки и взгляды. Великолепный способ вернуть вам свежесть восприятия – это провести один день «в шкуре вашего постоянного посетителя». На протяжении одного дня побудьте пользователем своей библиотеки: возьмите книгу, воспользуйтесь компьютером для посетителей или зайдите в те секции, где вы обычно не бываете. Если вы занимаетесь проектом для детей, посмотрите на мир с высоты их небольшого роста. Если вы ищете решение для людей, пользующихся инвалидным креслом, сядьте в него и попробуйте перемещаться в нём по библиотеке или по городу.

## НОВЫЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ

Другой вариант – поискать новые впечатления, которые могут вам помочь глубже понять своих пользователей. Представьте, что вам нужны новые идеи относительно того, как обеспечить нуждающимся людям доступ к более здоровым продуктам питания. В этом случае вы могли бы посетить кафе с низкими ценами или ресторан быстрого питания в обеденное время, когда там много посетителей. Постойте в очереди, закажите еду и, пока едите, наблюдайте за тем, что происходит вокруг вас.

## ПРИМЕР

Работая над проектом по заказу компании IDE Ethiopia по увеличению доходов мелких фермеров, дизайн-группа, состоящая из специалистов IDEO, заночевала в эфиопском городе Нэгэлэ-Арси. На следующее утро им предстояло вскопать поле, принадлежащее одной семье. Эта ночёвка помогла исследователям увидеть, что на самом деле скрывается за историями, которые обычно рассказываются разным неправительственным организациям, и, вместо этого, узнать об очень личных планах на будущее одного местного фермера.

ШАГ  
2 из 4



## ШАГ № 2: ИЗУЧИТЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ МЕТОДЫ

## АНАЛОГОВЫЙ МЕТОД

Возможно, вы знакомы с понятием «аналогия». Это ассоциативный мыслительный процесс, который помогает нам переносить значение с одного конкретного объекта на другой. Аналоговое исследование проводится по такому же принципу: мы получаем вдохновение из другой сферы или опыта, которые по многим параметрам отличаются от объекта вашего изучения в рамках дизайн-проекта, что позволяет вам приобрести свежий взгляд на проблему.

**ПРОВЕДИТЕ «МОЗГОВОЙ ШТУРМ» НА ТЕМУ АНАЛОГОВЫХ ВПЕЧАТЛЕНИЙ**

Подумайте о сферах, которые находятся вне зоны вашего интереса, но могут иметь что-то общее с предметом вашего исследования. Например, если вашей целью является создание некоего сообщества, поищите группы, которые в этом преуспели. Команда, работающая над проектом по развитию коллективистского духа для онлайн-колледжа, побеседовала с бывшим «морским котиком», военным спецназа ВМС США, чтобы понять структурную организацию тренировочного центра морской пехоты, позволяющую выстроить отношения взаимопомощи между новобранцами.

Задайте себе вопрос, каковы те многочисленные роли, которые играет библиотека? В свете проблемы, которую вы хотели бы разрешить, – каковы аналогичные проблемы или ситуации в мире за стенами библиотеки, которые могут меня вдохновить?

Пример № 1

**ПРИМЕР № 1**

Представьте, что библиотека стоит на третьем месте. На третьем месте в социальном пространстве, помимо дома и работы. Какие другие «третьи места» вы могли бы исследовать? Возможно, это кофейня или центр социальных услуг.

Представьте библиотеку в качестве образовательного центра. В этой связи, местом аналогового исследования может быть музей, культурный центр и даже школа.

Другими местами проведения аналоговых исследований для библиотек могут быть игровые площадки, рынки, Интернет-кафе, общественные сады и парки.

**ПРИМЕР № 2**

Для дизайн-проекта, заказанного одной из датских библиотек, агентство IDEO изучало мероприятия для детского и семейного досуга. Библиотека рассматривалась как пространство для интерактивных выставок, поэтому дизайн-группа отправилась за вдохновением в местный музей. Там они обнаружили интерактивные выставки, которые были разработаны для взрослых, но представляли интерес и для детей, а также нашли творческие пространства, привлекающие как детей, так и взрослых, где они могли заниматься декоративно-прикладным творчеством.

ШАГ  
2 ИЗ 4

## ШАГ № 3

# СПЛАНИРУЙТЕ СВОЁ ИССЛЕДОВАНИЕ

Есть прекрасный способ начать подготовку к исследованиям – описать, как должен выглядеть ваш идеальный план. Подумайте, какие из методов лучше всего помогут вам понять ваших пользователей и ответить на вопросы. Начните выбирать исследовательские методы и прикидывать способы документации ваших открытий, например, если вы ведёте свои наблюдения в библиотеке, вы, скорее всего, будете проводить фото- и видеосъёмку. Если ваши наблюдения проходят в другом месте, вам может понадобиться разрешение на проведение фото- и видеосъёмки.

Один из способов, которым мы пользуемся, чтобы подготовиться к этому этапу, это притвориться, что мы – туристы, впервые находящиеся в другой стране. Представьте, что вы в самый первый раз заходите в свою библиотеку, пусть это поможет вам воспринимать всё свежо и непредвзято.

## ПОПРОСИТЕ РАЗРЕШЕНИЯ ХОДИТЬ ПОПАТАМ

Во время своей беседы вы можете получить опыт погружения, если попросите разрешения сопровождать вашего собеседника в течение дня, пока он или она занимается своими обычными делами. Попросите курьера или сотрудника офиса в вашей библиотеке, или обратитесь к посетителю, который заказывает книгу. В процессе вы можете задавать вопросы о том, что они делают.

## ПОСТАВЬТЕ СЕБЯ НА ИХ МЕСТО

Вместо того, чтобы сопровождать, почему бы не получить опыт нахождения в библиотеке в качестве человека, входящего в вашу целевую группу пользователей? Например, вы могли бы принять участие в семинаре, заказать книгу, читать или делать записи в библиотеке в течение дня. Постарайтесь взглянуть на свою библиотеку глазами ваших пользователей.

## ЗАПИСЫВАЙТЕ ВСЁ, ЧТО ВИДИТЕ

Делайте много записей и фотографий всего, что вы видите, слышите, ощущаете, обоняете и пробуете на вкус во время посещения места ваших исследований. При любой возможности записывайте цитаты и мысли дословно, не пытаясь пересказать их своими словами.

## ФОТОГРАФИРУЙТЕ

Фотографии помогают вам запомнить, с кем вы говорили и что вы видели. Снимки, сделанные во время ваших бесед, придадут вашему исследованию большую наглядность и смысл и помогут быстрее вспомнить и найти нужное. Всегда спрашивайте, можно ли вам фотографировать и никогда не используйте эти снимки в целях, выходящих за рамки проекта.

“

Исследования на месте были полезны. Они вдохновили и помогли воспринять новые идеи. Мы осознали, что процесс изменения не обязательно должен быть трудным. Составляя свой идеальный план, знайте, что эти исследования стоят затраченного на них времени, что вам стоит побывать в других местах и увидеть, как работают другие организации. Мы уходили вдохновлённые и воодушевлённые тем, что мы можем сделать в ЧПБ.

*Дизайн-группа Чикагской публичной библиотеки размышляет о своих исследованиях*

”



ШАГ  
3 ИЗ 4



## ГОТОВЫ ПРИСТУПИТЬ К ПЛАНИРОВАНИЮ СВОЕГО ИССЛЕДОВАНИЯ?

Найдите в «Практическом руководстве» главу 2, упражнение 4 на стр. 23.



## ШАГ № 3: СПЛАНИРУЙТЕ СВОЁ ИССЛЕДОВАНИЕ

# ПОДГОТОВЬТЕСЬ К СОБЕСЕДОВАНИЯМ

Собеседования – это всего лишь разговоры, но это не значит, что вести их легко и просто. Беседуя с участниками исследований, постарайтесь, чтобы они чувствовали себя комфортно, как будто вы встретились, чтобы вместе выпить чашечку кофе или чая. Не удивляйтесь, но для того, чтобы непринуждённо поговорить с кем-либо, требуется весьма серьёзная подготовка.

Как только вы составите график ваших собеседований, вам надо будет подумать, о чём вы будете спрашивать. Поскольку собеседования – это разговоры, вам не нужно, чтобы они были слишком формальными, но составить список вопросов не помешает. Этот список будет служить вам подсказкой, чтобы вы не упустили ни один из интересующих вас моментов, но вы всегда можете задавать вопросы, которые не включили в него.

### ОПРЕДЕЛИТЕ ЦЕЛИ

Собравшись вместе, подумайте о цели вашего дизайн-проекта. Задайте себе самые простые вопросы: «Для чего мы проводим это исследование?», «Зачем мы стараемся это узнать?», «Что мы стараемся узнать?». Поймите, что самое ценное в составлении вашего списка вопросов – это тщательное размышление, которого оно требует.

### УПОРЯДОЧЬТЕ СВОИ ВОПРОСЫ

Правило № 1 – начинать с лёгких вопросов, а затем переходить к сложным. Это даст вашим собеседникам время освоиться в вашей компании.

- Начните с сбора элементарных демографических данных. Узнайте возраст, спросите о профессии, выясните, есть ли у ваших собеседников дети и т. п.
- Начните с вопросов, которые просты и одновременно широки. Вам нужно уловить более общие идеи, прежде чем вы углубитесь в подробности. Например, если вы хотите узнать, как чья-либо семья пользуется услугами библиотеки, вы можете начать с такого вступления: «Расскажите мне о том, почему вы приводите своих детей в библиотеку» или с такого: «Расскажите о том, как вы в последний раз приходили в библиотеку всей семьёй».

· Постепенно продвигайтесь вглубь: поговорите о надеждах, опасениях, мечтах. Лучше, чтобы такие вопросы предполагали расширенный ответ в свободной форме, но едва заметно направляйте собеседника к вашей дизайн-задаче. В случае с семейным посещением библиотеки вы можете позже задать такой вопрос: «Когда вы думаете о ваших детях, – о чём вы мечтаете, на что надеетесь?».

### ФОРМУЛИРУЯ ВОПРОСЫ, БУДЬТЕ СТРАТЕГОМ

Формулируйте ваши вопросы так, чтобы они были открытыми, побуждали собеседника давать развёрнутый ответ. Это помогает вам лучше исследовать интересующую вас проблему и интересные темы, которые вы обнаружите в ходе более глубокого общения.

### ИСПРОБУЙТЕ СЛЕДУЮЩЕЕ:

- «Расскажите мне о вашем опыте...»
  - «Расскажите мне историю о...»
  - «Расскажите мне о том, как в последний раз вы ...»
  - «Что самое лучшее/худшее в...?»
  - «Не могли бы вы помочь мне лучше разобраться в...?»
- Побуждайте собеседников рассказывать вам всю историю целиком и избегайте вопросов, которые ведут к односложным ответам «да» или «нет».



ШАГ  
3 ИЗ 4



# ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ: КАК ПРОВЕСТИ СОБЕСЕДОВАНИЕ

*После того, как вы привлечёте участников к своему исследованию, вам надо будет их опросить. Вот несколько общих направлений, которым вы можете следовать.*

## УСТАНОВИТЕ ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ СО СВОИМИ СОБЕСЕДНИКАМИ

Создайте атмосферу доверия, начав разговор в непринуждённой манере. Для начала поговорите о чём-то, что не имеет отношения к вашему исследованию, чтобы ваш собеседник почувствовал себя комфортно. Внимательно подойдите к выбору места для беседы, постарайтесь, чтобы оно было достаточно уединённым.

- *Будьте терпеливым слушателем. Не перебивайте, позволяйте вашему собеседнику делать паузы, чтобы собраться с мыслями.*
- *Используйте невербальные приёмы: смотрите в глаза, кивайте и улыбайтесь, чтобы показать вашим собеседникам, что вы внимательно слушаете и что вам интересно то, о чём они говорят.*
- *Побуждайте ваших собеседников не только говорить, но и показывать. Попросите показать тот предмет или место, о котором они говорят.*
- *Попросите ваших собеседников нарисовать то, о чём они говорят.*
- *Получая ответ, спрашивайте: «Почему?».*

## ЗНАЙТЕ, НА ЧТО ОБРАЩАТЬ ВНИМАНИЕ

Ищите знаки, которые указывают на то, что людям дорого, и помните, что они могут противоречить сами себе. То, что они «говорят» часто отличается от того, что они «делают».

- *Ищите подсказки в предметах, которыми люди себя окружают, или в том, как они себя ведут.*
- *Отмечайте, каким образом ваши собеседники приспособили или видоизменили ту или иную систему или инструмент, чтобы они наилучшим образом отвечали их потребностям.*

## ЗАПИСЫВАЙТЕ ВСЁ, ЧТО ВИДИТЕ

Делайте много записей и фотографий всего, что вы видите, слышите, ощущаете, обоняете и пробуете на вкус во время посещения места ваших исследований. При любой возможности записывайте прямые цитаты и мысли, как только они у вас возникают, не заботясь об их интерпретации.

## ЗАПИСЫВАЙТЕ ЦИТАТЫ

В ходе общения записывайте важные цитаты дословно, не пытаясь передать ваше восприятие слов собеседника. Позже, когда вы будете делиться своими впечатлениями с вашей командой, вы передадите более точное представление об этом человеке, составленное на их условиях и выраженное их словами.

## ПРОСТО ПРИМИТЕ ЭТО

Не думайте о смысле и значении полученных ответов непосредственно во время беседы. В последствии всё, что вы услышали, может повлиять на ваш проект таким образом, который вы даже представить себе не можете.

## ШАГ № 4

# ВЕДИТЕ ЗАПИСИ В ПРОЦЕССЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

После того, как вы побеседуете со всеми участниками вашего исследования, вы можете почувствовать, что не справляетесь с объёмом полученной информации. Заведите привычку записывать ваши наблюдения сразу после каждой встречи, пока они ещё свежи и не стёрлись из вашей памяти. Отведите на это дополнительные 10 – 20 минут. Это окажет вам неоценимую услугу впоследствии, когда вы будете делиться своими историями с другими членами команды. Важно иметь в виду, что не следует делать записи в присутствии человека, с которым вы только что побеседовали, поэтому, если вы находитесь в библиотеке, перейдите в другое помещение, обособленное от посетителей. Вы можете сравнивать полученный опыт и впечатления, но ещё рано пытаться их интерпретировать.

## «ВЕЛИКОЛЕПНАЯ ПЯТЁРКА»

Есть простой метод ведения записей: вам надо перечислить пять впечатлений, которые кажутся вам наиболее важными. Мы называем его «Великолепная пятёрка». На это потребуется всего пара минут, зато вы заложите хороший фундамент для этапа формирования идеи. Записывая вашу «великолепную пятёрку», полезно обратить внимание на некоторые моменты. Были ли запоминающиеся цитаты или истории? Что вас больше всего удивило? Что вас заинтересовало в том, как ваш собеседник взаимодействовал с окружающим пространством?

Обдумайте вопросы, которые вам бы хотелось прояснить в ходе следующего собеседования. Запишите вопросы и идеи, которые появились после разговора и внесите их в ваш список вопросов для дальнейших бесед.

ШАГ  
4 ИЗ 4

**ХОТИТЕ ПОЛУЧИТЬ  
БОЛЬШЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ,  
КАК ВЕСТИ ЗАПИСИ?**

Найдите в «Практическом руководстве» главу 2, упражнение 5 на стр. 25.

## ШАГ № 4: ВЕДИТЕ ЗАПИСИ В ПРОЦЕССЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

## ОСТАВАЙТЕСЬ ОРГАНИЗОВАННЫМИ

Важный навык, который вам стоит развить во время исследований, – это упорядочивание всей информации, которую вы получаете. В конце дня обязательно загружайте все фотографии и видеофайлы, оставляйте заметки на видном месте в своём рабочем пространстве, чтобы они всегда были у вас на глазах и под рукой. Чем более организованным вы будете во время исследования, тем более эффективно вы сможете осуществить все последующие этапы вашего проекта.

## ВЫБЕРИТЕ КОМАНДНОГО АРХИВАРИУСА

Будет намного легче оставаться организованными, если кто-либо из членов вашей команды возьмёт на себя эту ответственность. Если вы ещё этого не сделали, подумайте сейчас, кто мог бы лучше всего и на постоянной основе упорядочивать и архивировать информацию о вашем исследовании. В обязанности этого человека также будет входить распечатывание фотографий и видеосъёмка во время работы.

## ПОЛЬЗУЙТЕСЬ ОНЛАЙН-ИНСТРУМЕНТАМИ

Существует множество онлайн-инструментов, чтобы помочь вам поддерживать порядок. Ниже приведён список бесплатных ресурсов, которыми вы можете воспользоваться, особенно при проведении обширных исследований или работе с большой дизайн-группой или привлечении многих участников со стороны к работе над вашим проектом. Если какие-либо из этих ресурсов вам не знакомы, мы советуем вам испробовать их вместе с вашей командой, потому что один и тот же инструмент может быть неудобным для кого-то, так что действуйте методом проб и ошибок при выборе ресурса, который устроит всех.

## АРХИВИРОВАНИЕ

**Basecamp** – сетевое приложение для ведения проектов. Оно имеет встроенную функцию календаря и может сохранять разного рода документы, которыми вы можете обмениваться с другими участниками дизайн-группы. В случае появления изменений или обсуждений на вашем Basecamp сайте, мгновенные оповещения будут разосланы всем членам команды, так что вы можете следить за ходом работы, даже если находитесь в разных местах.

**Dropbox** – приложение, позволяющее помещать видеофайлы, фотографии и любые другие материалы в «облако», доступ к которому возможен отовсюду. Это великолепный ресурс для обмена большими файлами, которые нельзя отправить по электронной почте.

## СОТРУДНИЧЕСТВО

**Google Docs** – ресурс № 1, который мы рекомендуем для сотрудничества в письменном виде. Используйте его, чтобы записывать вопросы, вести протоколы собраний и создавать общую базу данных и идей. И если большая часть вашей работы будет фиксироваться на стенах в вашем рабочем пространстве, Google Docs поможет сохранять все ваши «надписи на стенах» ещё и на бумаге.

## ПЛАНИРОВАНИЕ

**Doodle** – сетевая услуга, которой удобно воспользоваться при планировании собрания с многими участниками. Используйте Doodle, чтобы определить удобное для всех время встречи.

С **Google Calendar** вы можете составить единое расписание для всех членов команды, оповещать о важных датах, контрольных сроках, встречах и собраниях. Этот ресурс пригодится, если вы проводите исследования, продолжительные собрания со своей командой или сеансы обратной связи с пользователями.

## ОБМЕН

**Wordpress** – это платформа для ведения блогов, которая идеальна для записи размышлений о ходе проекта. Когда вы начинаете ваш дизайн-проект, важно выкраивать время на то, чтобы записывать ваши мысли о работе команды.

**Google Plus** незаменим, если у вас есть аккаунт в Google. Если у вас его нет, вы настоятельно советуем вам его открыть. Google Plus – это социальная сеть, которая позволяет вам следить за обновлениями у ваших друзей и в ваших группах. Используйте Google Plus, чтобы делиться вдохновением (ссылками на сайты, фотографиями, видеофайлами) с другими участниками дизайн-группы.



ШАГ  
4 ИЗ 4



# ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ

№ 1

## «ВЫСВЕТИТЬ ПРОБЛЕМУ»

### ЗАДАЧА

Рак кишечника – вторая основная причина смерти от онкозаболеваний в США, и поражает как мужчин, так и женщин. Несмотря на то, что при помощи рентгеноскопии можно выявить его на ранней стадии, когда лечение наиболее эффективно, только 50% людей старше пятидесяти лет проходят проверку. Чтобы разобраться с этой проблемой, агентство IDEO начало сотрудничать с Государственным департаментом здравоохранения и социальных служб США (Department of Health and Human Services, HHS).

### ОБЗОР

Чтобы понять, почему люди не спешат проходить обследования на предмет обнаружения рака кишечника, IDEO провело исследовательскую работу в разных направлениях. Были задействованы следующие методы: продолжительные беседы в домашних условиях с пациентами, страдающими от различных хронических и острых заболеваний; наблюдение за общением врачей и пациентов (методом «муха на стене»); беседы с врачами различной специализации и встречи со специалистами по принятию решений и проведению медицинских исследований. Дизайн-группа обнаружила, что корнем проблемы являются глубокие мировоззренческие расхождения и отсутствие взаимопонимания между врачами и пациентами. Несмотря на то, что врачи и медицинские эксперты обладают достаточными знаниями, чтобы объяснить важность рентгеноскопии и рассказать о разных её видах, пациенты тоже считают себя экспертами, когда речь заходит об их стиле жизни и о том, как в него может вписаться та или иная медицинская процедура.

Дизайн-решением стало создание информационного набора инструментов – вебсайта, видео-обращений пациентов, тематических карточек для бесед, плакатов, брошюр и футболок. Всё это помогает пациенту принимать решения на всём пути от ознакомления с существующими видами рентгеноскопии до заботы о собственном здоровье.



### В ЧЁМ ЗАКЛЮЧАЛАСЬ ВАЖНОСТЬ ЭТАПА «ВДОХНОВЕНИЕ»

В процессе исследования дизайн-группа выявила необходимость создания инструментов для улучшения общения. Дизайнер из IDEO Эми Шварц объясняет, как разнообразие исследовательских методов в конечном итоге помогло определить, что проблема заключается в том, что «врачи – с Марса, а пациенты – с Венеры». Другими словами, наблюдая за общением между врачами и пациентами, члены команды поняли, насколько по-разному те и другие относятся к проблеме. Исследователям потребовалось взглянуть на неё с позиции пользователя, которым в данном случае являлся пациент.

Чтобы получить вдохновение, члены команды прибегли к аналоговому методу и рассмотрели ситуации, в которых человек, не являющийся специалистом (аналог пациента), и эксперт (аналог врача) должны были вступить в диалог, чтобы выработать совместное решение. Шварц приводит пример взаимодействия между парикмахером и клиентами. Парикмахер, со своей стороны, понимает технические различия между разными видами стрижек. С другой стороны, потребности клиентов основываются, помимо внешних данных, на вкусах, обусловленных стилем жизни, вроде того, сколько раз в году они хотят делать стрижку и как много времени они могут тратить на укладку.







# ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ

№. 2

## «КИТАЙСКАЯ СЛУЖБА ЗНАКОМСТВ»

### ЗАДАЧА

Одна из крупнейших платформ онлайн-знакомств в Китае насчитывает в среднем 70 миллионов пользователей, но, по сравнению с её сайтом, процент сохранения клиентов для приложения компании был слишком низок. Наряду с этим, пользователи отзывались, что процедура знакомства ощущалась ими как сделка. В результате компания обратилась к агентству IDEO с просьбой добавить живости и романтики в её услуги с целью усилить степень вовлечённости пользователей.

### ОБЗОР

Перед командой исследователей стояла задача узнать как можно больше о представителях своей целевой группы пользователей (молодые люди, не состоящие в браке) и о том, как они предпочитают знакомиться, поэтому было решено провести эксперимент с двумя инновационными исследовательскими техниками: фотодневниками и групповыми обсуждениями. В первом случае члены команды попросили четырёх мужчин и четырёх женщин подготовить дневник-валентинку, состоящий из «этнографических селфи» или собственных фотографий, которые они делали на протяжении всего Дня Святого Валентина. Это дало возможность узнать не только, что пользователи говорили о своих ценностях, но и как они себя вели. Помимо этого, исследователи устроили групповое обсуждение, которое началось как вечеринка и переросло в совместный онлайн-чат, целью которого было побольше разузнать о совместных играх, развлечениях и любви.

В конечном итоге IDEO разработало новый дизайн для приложения компании, переместив его с платформы, которая до этого позволяла общаться только через электронную почту на другую платформу, предлагающую разнообразные игровые и социальные способы общения. Например, выяснив, что многие любят посоветоваться со своими родными и друзьями относительно того, с кем им встречаться, в приложение добавили функцию, позволяющую проводить консультации.

### В ЧЁМ ЗАКЛЮЧАЛАСЬ ВАЖНОСТЬ ЭТАПА «ВДОХНОВЕНИЕ»

Вы уже поняли, что беседа тет-а-тет с пользователем является прочным фундаментом для исследования, но это всего лишь то, от чего можно оттолкнуться, а вовсе не конечная цель. Не бойтесь следовать примеру этой дизайн-группы и экспериментировать с разными исследовательскими методами. «Важно, кто рассказывает историю и как он это делает», – сказал дизайнер из IDEO Гэ Цзинь. «Когда люди рассказывают свои истории в непринуждённой манере, здесь мы и получаем наибольшее количество ценной информации». При этом, чем больше у вас точек соприкосновения или возможностей наладить контакт с пользователями, тем больше шансов, что вы завоюете их доверие. Команде удалось построить доверительные отношения с участниками исследования при помощи нескольких технических каналов. Проведение группового онлайн-чата было плодотворно на двух уровнях: оно позволило дизайнерам наблюдать за развитием отношений в группе, углубиться в тему и задать вопросы, которые не пришли бы им в голову во время индивидуальной беседы. Кроме того, это стало новым шансом и новым способом связаться с пользователями и, в результате, подарило ещё одну возможность заслужить их доверие. В то время как мы так часто воспринимаем технологии как препятствие к общению, этот опыт показал, что современные технологии могут помогать нам общаться по-новому.



# СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ



## ДЛЯ ЧТЕНИЯ

СБОРНИК ПРАКТИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ  
«ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ ДЛЯ  
ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ», 2-Е ИЗДАНИЕ

*Глава «Сделай открытие»*

<http://www.designthinkingforeducators.com/>

ДИЗАЙНЕРСКИЙ НАБОР ВДОХНОВЛЯЮЩИХ  
МЕТОДОВ

<http://www.designkit.org/methods>

*Как интеллектуальные ограничения  
стимулируют творчество*

<http://blogs.hbr.org/2013/01/how-intelli-gent-constraints-dr/>

## ДЛЯ ПРОСМОТРА

**ЧЕЛОВЕКО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ  
ДИЗАЙН В ДЕЙСТВИИ**

Узнайте больше о различных методах, использованных командой IDEO.com в рамках проекта, связанного с экологически безопасными кухонными плитами в Танзании.

Загрузите финальный отчёт о проекте:

<http://bit.ly/cookstovesdeliverable>

## ЭМПАТИЯ

Эми Колаволе (Emi Kolawole), редактор-преподаватель в Школе дизайна (the d.school) при Стэнфордском университете, рассказывает о важности эмпатии.

<http://www.designkit.org/mindsets/4>

ГЛАВА

# 3

## ФОРМИРОВАНИЕ ИДЕЙ

СТАДИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ИДЕЙ ПРЕВРАЩАЕТ  
ВАШЕ ИССЛЕДОВАНИЕ В РАБОЧИЕ ГИПОТЕЗЫ,  
КОТОРЫЕ ЗАТЕМ СТАНУТ ОСНОВОЙ ДЛЯ  
РЕАЛЬНОГО РЕШЕНИЯ.

Из всего, что вы узнали на этапе «Вдохновение» вы извлечёте идеи, которые помогут вам определить возможности для решения проблемы. Применяя технику «мозгового штурма» вы разработаете множество гипотез. Затем вы извлечёте эти гипотезы из вашего сознания и превратите их в нечто осязаемое, что можно будет испытать в реальных условиях.

# ФОРМИРОВАНИЕ ИДЕЙ ОБЗОР

## ШАГ № 1

### РАССКАЗЫВАЙТЕ ИСТОРИИ *стр. 51*

- Поделитесь историями со своей командой *стр. 51*

## ШАГ № 2

### НАЙДИТЕ ТЕМЫ *стр. 53*

- Отмечайте закономерности *стр. 53*
- Более пристальный взгляд: Эволюция ваших записей *стр. 54*
- Превратите темы в гипотезы *стр. 55*
- Вставьте в рамки *стр. 57*
- Более пристальный взгляд: Что такое рамки и как они работают *стр. 58*

## ШАГ № 3

### СОСТАВЬТЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ

#### «МОЗГОВОГО ШТУРМА» *стр. 59*

- Сформулируйте вопросы «Как бы мы могли...» *стр. 59*

## ШАГ № 4

### ГЕНЕРИРУЙТЕ ИДЕИ *стр. 60*

- Подготовьтесь к «мозговому штурму» *стр. 60*
- Более пристальный взгляд: Правила проведения «мозгового штурма» *стр. 62*
- Практические советы: Как сделать ваши идеи видимыми *стр. 63*
- Проведите «мозговой штурм» *стр. 65*
- Проведите голосование, чтобы отобрать идеи *стр. 66*

## ШАГ № 5

### СОЗДАЙТЕ ПРОТОТИПЫ *стр. 67*

Создайте концепт-карту *стр. 67*

- Разработайте план создания прототипа *стр. 69*
- Более пристальный взгляд: Разделите концепцию на части *стр. 70*
- Более пристальный взгляд: Способы создания прототипа *стр. 71*
- Спланируйте день создания прототипа *стр. 73*

### ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ *стр. 76*

- Школьный завтрак *стр. 76*
- Коллекция кроссовок “Brooks Pure Project” *стр. 77*

### СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ *стр. 78*

## ШАГ № 1

# РАССКАЗЫВАЙТЕ ИСТОРИИ

К этому моменту вы уже поговорили с многими людьми и исследовали несколько новых взглядов на вашу дизайн-задачу. Пора поделиться тем, что вы узнали с другими членами вашей творческой группы, чтобы вместе начать разрабатывать гипотезы и определять темы.

## ПОДЕЛИТЕСЬ ИСТОРИЯМИ СО СВОЕЙ КОМАНДОЙ

Делиться своими историями значит рассказывать их с особым намерением – выделить широкую область возможностей. Некоторые команды могли разделить на время проведения исследования, другие проводили все исследовательские работы вместе. В обоих случаях настал момент, когда совершенно необходимо отвести время на то, чтобы рассказать друг другу истории, которые будут как содержательными, так и наглядными. Это время, когда вы сможете тщательно изучить разные точки зрения ваших пользователей и получить более полное представление о вашей дизайн-задаче применительно к жизни людей.

## РУКОВОДИТЕЛЮ ГРУППЫ

### УСТРОЙТЕ СЕАНС РАССКАЗЫВАНИЯ ИСТОРИЙ

Мы рекомендуем отвести по крайней мере 15 минут на рассказ о каждой беседе, аналоговом исследовании или любом другом исследовательском опыте. Позаботьтесь о том, чтобы в вашем распоряжении было помещение с большим количеством свободного пространства на стенах, а у каждого из участников были ручки и листочки с клейким краем для записей. Распечатайте фотографии для каждой истории и держите наготове клейкую ленту, чтобы поместить их на стену.

### РАССКАЗЫВАЙТЕ ПО ПОРЯДКУ

Ещё раз просмотрите ваш список проведённых исследований, упорядоченный по их типам, и постарайтесь рассказать обо всей проделанной вами исследовательской работе в хронологическом порядке. В процессе рассказывания всегда полезно заглядывать в свои записи, которые вы делали во время собеседований или наблюдений.

### ПРАКТИКУЙТЕ АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ

Слушая друг друга, вы и ваши партнёры по команде должны подмечать сходства и различия в том, что вы узнали. Имеется ли разница во мнениях? Присутствует ли напряжение, и в каких именно вопросах ощущаются эти противоречия? Отмечайте закономерности по мере их возникновения.



Дизайн-группа библиотекарей из г. Орхус побеседовала с целой семьёй одновременно, что дало им возможность рассказать истории от лица каждого члена семьи.

“

На это ушло много времени, но мы вынесли гораздо больше полезных выводов из наших исследовательских опытов и бесед, после того как поговорили о них со всей командой. Опыт, которым не поделились, о котором не рассказали, был практически потерян».

Джон Глинн, библиотекарь из детской секции Чикагской публичной библиотеки

”



## ШАГ № 1: РАССКАЗЫВАЙТЕ ИСТОРИИ

### КАК РАССКАЗАТЬ ХОРОШУЮ ИСТОРИЮ

- Рассказывая истории, используйте яркие подробности и описания.
- Избегайте обобщений, суждений и оценок.

#### ДЛЯ БЕСЕДЫ/НАБЛЮДЕНИЯ

- **Личные данные:** С кем вы встречаетесь? (имя, возраст, место жительства, профессия, семейное положение)
- **Интересные истории:** Что было самым запоминающимся и/или необычным в истории, которую рассказал вам этот человек? Если вы применяли методику ведения записей «Великолепная пятёрка», ваши заметки помогут освежить память. Если вы вели наблюдение, какие сведения вы смогли почерпнуть из выражения лица, жестов, мимики и поведения в конкретной ситуации?
- **П.Ц.В.:** Эта аббревиатура означает: «Поведение, Ценности и Взгляды» – критерии, при помощи которых вы можете добраться до глубоко функциональных и эмоциональных связей, соединяющих вашего собеседника с темой вашего дизайн-исследования. Какие ритуалы или поведенческие привычки присущи этому человеку? Что он/она ценит больше всего? Во что он/она верит?
- **Стимулы/Препятствия:** Что мотивирует этого человека? О чём он/она заботится больше всего? Что было для него/неё препятствием? Что вызывало в нём/ней чувство досады?

- **Обстановка:** В какой обстановке проходила беседа или наблюдение (дома, в офисе, на рабочем месте, где-нибудь ещё)? Если человек находился в библиотеке, как он взаимодействовал с этой средой?

- **Оставшиеся вопросы:** Какие вопросы вы бы исследовали, если бы вам выпал шанс ещё раз побеседовать с этим участником?

#### ДЛЯ МЕТОДА ПОГРУЖЕНИЯ И АНАЛОГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

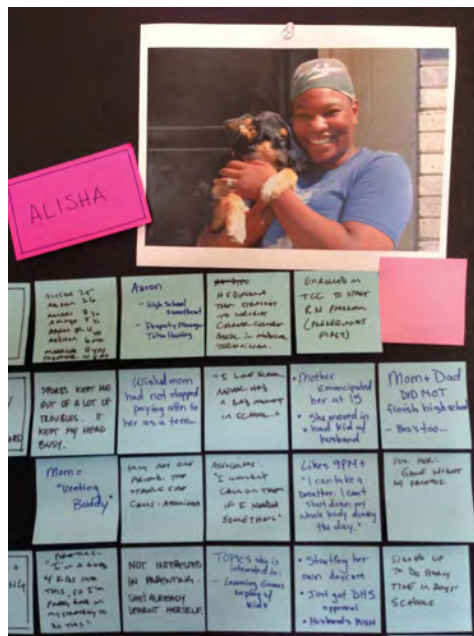
- **Информация о месте:** Куда вы отправились и как это место связано с темой вашего исследования?
- **Интересные истории:** Что было самой запоминающейся или необычной частью визита? Как этот опыт помог вам по-новому воспринять вашу дизайн-задачу?

### ЗАПИСЫВАЙТЕ ИНФОРМАЦИЮ «МАЛЕНЬКИМИ ПОРЦИЯМИ»

Когда кто-то говорит, остальные должны делать записи на клейких листочках. Постарайтесь писать достаточно крупно и разборчиво, чтобы все могли увидеть и прочесть, что вы написали. Используйте короткие словосочетания или предложения, которые легко воспринимаются. Этот навык будет особенно полезен для записи важных цитат, чтобы передать «голос» вашего собеседника.

### ДЕМОНТРИРУЙТЕ СВОИ ЗАПИСИ

Соберите все записи, которые вы сделали, пока слушали истории, и расположите их на стене в строгом порядке. Начните с фотографий, личных данных собеседника или описания места, а затем записи с вашими выводами и находками. Важно так организовать свои записи, чтобы вы могли с лёгкостью в них ориентироваться и использовать их на следующих этапах.



An example of how a team displayed notes before telling stories to one another.



### ХОТИТЕ УЗНАТЬ БОЛЬШЕ О ТОМ, КАК ЗАПИСЫВАТЬ И РАССКАЗЫВАТЬ ИСТОРИИ?

- Обратитесь к разделу «Тщательный анализ: Эволюция ваших записей» на стр. 54.
- Найдите в «Практическом руководстве» главу 3, упражнение 2 на стр. 29.

ШАГ

1 ИЗ 5

## ШАГ № 2

# НАЙДИТЕ ТЕМЫ

У вас есть записки на стене, фотографии из мест исследования и выводы, которые вы сделали на основе своего опыта. Настало время проследить связи во всех ваших исследованиях и отметить закономерности и темы.

## ОТМЕЧАЙТЕ ЗАКОНОМЕРНОСТИ

Посмотрите на все ваши записки и начните замечать возможные закономерности. Пока вы рассказывали истории на предыдущем этапе, какие цитаты, идеи или другие мысли приходили вам в голову снова и снова? Это, скорее всего, и есть зачатки тем, которые тесно связаны с обширной аналитической информацией, которая и станет основой вашего дизайн-решения.

### ОБЪЕДИНЯЙТЕ ИНФОРМАЦИЮ В КЛАСТЕРЫ

Проанализировав все собеседования и исследовательские опыты, соберите взаимосвязанные данные в группы на вашей доске. О чём упоминали многие участники? Какие спорные вопросы бросались в глаза? Когда вы начнёте объединять ваши сведения в кластеры, обязательно обсуждайте любые разногласия относительно места, где они будут находиться.

### ЗАГЛЯНИТЕ ВНУТРЬ

Обратите внимание на те данные, которые вызывают бóльшую ответную реакцию у членов вашей команды. Какие исследовательские выводы заставляют задавать дополнительные вопросы и требуют дальнейшего осмысления? Заметки, вызывающие наибольший отклик, часто касаются вопросов, которые указывают на трудности и возможности. Эти заметки обладают тем самым потенциалом, который и приведёт вас к построению гипотезы.

### РАСПОЗНАВАЙТЕ ВЗАИМОСВЯЗИ

Вы заметите, что информация внутри одного кластера будет взаимосвязана с информацией из другого кластера. Какая между ними связь? Что за связующая нить их объединяет? Не бойтесь группировать и перегруппировывать категории; это нелинейный процесс, и взаимосвязи будут меняться по мере того, как вы будете продолжать обрабатывать и распределять новые данные. Выявив взаимосвязи, вы сможете лучше сформулировать рабочую тему, которая будет соответствовать каждому информационному кластеру.

### ПРИДУМАЙТЕ РАБОЧИЕ ЗАГОЛОВКИ

Придумайте рабочие заголовки для кластеров, которые вы только что сформировали из ваших заметок, – короткую обобщающую фразу, которая указывает непосредственно на скрытую потребность или возможность. Заголовок должен выражать вопрос, который показывает, как вы будете генерировать идеи.

ШАГ  
2 ИЗ 5

### ГОТОВЫ ВЫЯВЛЯТЬ ЗАКОНОМЕРНОСТИ?

Найдите в «Практическом руководстве» главу 3, упражнение 3 на стр. 30.



БОЛЕЕ ПРИСТАЛЬНЫЙ ВЗГЛЯД:

# ЭВОЛЮЦИЯ

ВАШИХ

# ЗАПИСЕЙ

На протяжении всего этапа формирования идей ваше восприятие задачи, которую вы пытаетесь решить, будет эволюционировать и изменяться. Чем глубже вы проанализируете свои наблюдения, тем больше вдохновения они вам подарят для того, чтобы сформировать новые идеи. Очень важно позволить вашим исследованиям «промариноваться» на протяжении нескольких этапов. Воздерживайтесь от того, чтобы немедленно искать решения на основании полученных вами сведений. Потратьте время на то, чтобы упорядочить и осмыслить их. Чем глубже вы осмыслите то, что узнали (вместо того, чтобы делать сиюминутные выводы), тем более открытыми вы будете для новых гипотез и идей, которые могут вас удивить. Сначала это может вызывать небольшой дискомфорт, но не отчаивайтесь! Чем более вдумчивым будет ваше осмысление полученной информации, тем больше нетривиальных заключений вы сможете сделать, а они, в свою очередь, приведут вас к наилучшим решениям.

**У дистрибьютеров  
недостаточно  
финансовой  
мотивации  
снабжать  
фруктами бедные  
районы.**

## ГИПОТЕЗЫ (INSIGHTS)

Гипотезы – это утверждения, которые выявляют закономерности в вашем исследовании. Они могут подарить новое понимание или взгляд на проблему. Вы найдёте ваши гипотезы в той информации, которую вы классифицировали, и которая на глубинном уровне связана с проблемой, которую вы пытаетесь решить. Возможно, ваши открытия и не будут такими уж новыми для этого мира, но они будут свидетельствовать о новом понимании взаимосвязанных сведений, которые вы собрали.

**Ни одного  
фруктового  
лотка в  
районе.**

## НАХОДКИ (LEARNINGS)

Выводы – это то, что вы записали об исследовании в результате обмена историями на самом базовом уровне: прямые цитаты, анекдоты, первые впечатления, описания местности/места, самое запоминающееся или необычное и подборка записей по методу «Великолепная пятёрка».

**Как бы мы могли  
мотивировать  
дистрибьютеров  
доставлять  
фрукты в бедные  
районы?**

## ВОПРОСЫ «КБММ...»

Вопросы «Как бы мы могли...» на этой стадии задают направление сеансам «мозгового штурма». По сравнению с теми вопросами, что вы применяли, когда определяли свою дизайн-задачу, эти вопросы «КБММ» будут иметь более тактический характер, и их будет несколько, а не всего лишь один. Вдобавок вместо того, чтобы волноваться, не слишком ли вопрос широк или узок, вам придётся сосредоточиться на том, чтобы составить вопросы, которые побуждают искать ответы, вдохновляют и подразумевают наличие множества решений. Этот этап будет более подробно описан в «Шаге № 3».

**Проблемы с  
распределением  
товара.**

## ТЕМЫ (THEMES)

Темы появляются, после того как вы упорядочиваете свои находки. Они указывают на ключевые проблемы или потребности. Важно держать на доске формулировку темы и рядом – ваши находки, которые с ней ассоциируются, чтобы не потерять ход мысли, когда вы перейдёте на следующий этап.



## ИДЕИ (IDEAS)

Идеи – это концепции, которые вы выработаете в результате «мозгового штурма». Идеи могут быть практическими и простыми или абсурдными и сумасбродными (вроде гипотетически возможной доставки фруктов при помощи беспилотных летательных аппаратов, что значительно снизит стоимость доставки). Мы советуем вам генерировать как можно больше идей – столько, сколько сможете, и, по возможности, представлять их в виде набросков и зарисовок. Этот этап будет более подробно описан в «Шаге № 4».

## ШАГ № 2: НАЙДИТЕ ТЕМЫ

# ПРЕВРАТИТЕ ТЕМЫ В ГИПОТЕЗЫ

Гипотезы – это краткое выражение того, что вы узнали из вашего исследования. Они соединяют наблюдение и вывод, чтобы породить новое понимание. Они отражают понимание стоящей перед вами задачи, и вызывают ощущение чего-то неожиданного, нетривиального и интересного. Гипотезы позволяют вам увидеть мир по-новому и являются катализаторами для свежих идей.

Критерии убедительной гипотезы включают в себя следующие параметры. Хорошие гипотезы...

**ИНТУИТИВНЫ**

Вы «нутром чувствуете», что они заслуживают внимания. Они ощущаются как невероятные и одновременно верные.

**НЕ ЛЕЖАТ НА ПОВЕРХНОСТИ**

Они высвечивают что-то неочевидное. Они порождают вопрос: «Ну, и что дальше?» и подразумевают, что на него существует ответ.

**ОБЛАДАЮТ ПОТЕНЦИАЛОМ**

Они способны порождать новые идеи и концепции.

**ПРИЛИПЧИВЫ**

То есть, содержательны, и многократно повторяются разными членами дизайн-группы во время обсуждения.

**ГОТОВЫ ПРЕВРАЩАТЬ ТЕМЫ В ГИПОТЕЗЫ?**

Найдите в «Практическом руководстве» главу 3, упражнение 4 на стр. 31.



## ШАГ № 1: НАЙДИТЕ ТЕМЫ

### СДЕЛАЙТЕ СВОИ ТЕМЫ РАБОЧИМИ

Взгляните на темы, которые вы придумали для каждого информационного кластера и убедитесь, что каждая из них отражает какую-либо потребность. Когда вы начнёте превращать ваши темы в гипотезы, вам потребуется записывать полные предложения, например: «У дистрибьютеров отсутствует финансовая заинтересованность в доставке фруктов в этот район». Запишите эти фразы на клейких листочках и пометьте информационные кластеры этим новыми предложениями.

### ОТБЕРИТЕ САМЫЕ ВАЖНЫЕ ГИПОТЕЗЫ ПО ОТНОШЕНИЮ К ВАШЕЙ ДИЗАЙН-ЗАДАЧЕ

Вспомните свою дизайн-задачу. Как ваши гипотезы с ней соотносятся? Какие из гипотез кажутся более сильными и соответствующими задаче? Самое время просмотреть все свои записи и отобрать 3-5 наиболее важные гипотезы, отбрасывая информацию, которая может быть не настолько важной.

### ОТТОЧИТЕ ФОРМУЛИРОВКУ

Поэкспериментируйте с выбором слов и структурой, чтобы наилучшим образом сформулировать свои гипотезы. Старайтесь выбирать запоминающиеся, краткие предложения, который прямо выражают то, что вы осознали благодаря исследованиям. Одна из формул, которые вы можете использовать, выглядит следующим образом:

Люди нуждаются/хотят/имеют \_\_\_\_\_, но/несмотря на/из-за \_\_\_\_\_.

Например, Люди нуждаются в том, чтобы их научили пользоваться электронными ресурсами, доступными в библиотеке, но они боятся обратиться за помощью к сотрудникам службы ИТ.

### ПОЛУЧИТЕ ПОМОЩЬ СО СТОРОНЫ

Сформулировав несколько гипотез, попросите кого-нибудь, не являющегося членом вашей дизайн-группы, прочитать их. Этот новый взгляд поможет вам отобрать самые смелые, свежие и продуктивные гипотезы.

### ПРИМЕР

Команда IDEO.org скооперировалась с Консультативной группой по оказанию помощи беднейшим слоям населения (CGAP) с целью разработать новые и более доступные банковские сберегательные программы для мексиканцев с низким уровнем дохода. Когда представители IDEO.org начали проводить исследование в Мехико Сити, они обнаружили, что люди уже осуществляли накопления всеми доступными и невероятно разнообразными методами. Однако эти методы находились вне официальной банковской системы, они неохотно обсуждались и их не называли сбережениями. Достигнув этого важного понимания, дизайн-группа выбрала стратегию развития, а не замещения, и начала создавать сберегательные продукты на основании уже существующих неофициальных способов накопления.





## ШАГ № 2: НАЙДИТЕ ТЕМЫ

## ВСТАВЬТЕ В РАМКИ

Сейчас, когда у вас есть несколько сильных гипотез, пора придать им надлежащую форму. Мы обычно создаём концептуальную структуру, или «вставляем наши гипотезы в рамки», чтобы: 1) сделать информацию более наглядной и 2) глубже осознать взаимосвязи, которые эти гипотезы подразумевают. Рамки помогают организовать ваши мысли и придают структуру дальнейшим интерпретациям.

ПРИВЫКНИТЕ  
К НЕЗНАНИЮ

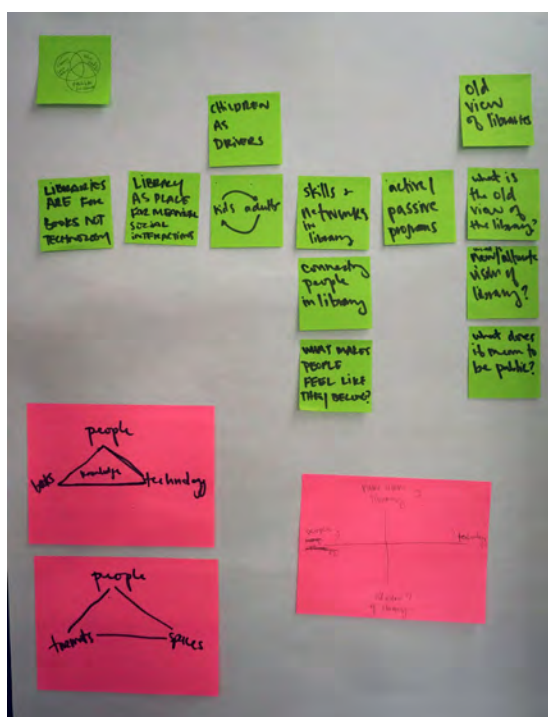
Нахождение идей, формирование гипотез, а затем выражение их в надлежащей форме, является, скорее всего, наиболее интеллектуально утомительной частью дизайн-мыслительного процесса. Объясняется это ощущением, будто вы не продвигаетесь ни в каком направлении, а вопросов появляется больше, чем ответов. Попробуйте на некоторое время отрешиться от чувства безысходности и сосредоточиться на том, что вы в состоянии понять и истолковать. Вы находитесь в процессе формирования новых знаний, на который требуется потратить значительное количество умственной энергии и вашего времени.

ВЗГЛЯНИТЕ НА БОЛЕЕ  
ПОЛНУЮ КАРТИНУ

Размышляя над рамками, которые позволят сформулировать и структурировать ваши гипотезы, сделайте шаг назад и подумайте о большем масштабе проблемы. Процесс осмысления полученной вами информации частично расширяется (ощущается обширным и многонаправленным), а затем сужается (кажется однозначным и сводится к одному направлению). Сейчас настал момент, когда необходимо двигаться вширь. Как можно проявить ещё больше пыливости по отношению к своим гипотезам? Что именно в ваших гипотезах выделяют рамки, в которые вы их поместили? На какие новые правила, взаимосвязи или точки зрения могут указать эти рамки?

В СЛУЧАЕ НЕОБХОДИМОСТИ –  
ВОЗВРАЩАЙТЕСЬ

Не знаете, как применить рамки и чувствуете, что застряли? Попробуйте отнестись к ним как к простым наброскам на бумаге и переходите к следующим, зная, что вы можете к ним вернуться. Рамки никогда не накладываются идеально с первой попытки, и мы советуем вам воспринимать их как идею, находящуюся в постоянном развитии. Эксперименты с различными рамками позволят вам меньше переживать из-за необходимости создать идеальную картину и больше думать о том, как быстро увидеть множество подходов к любой проблеме. Не надо относиться к процессу слишком серьёзно – рамки для того и нужны, чтобы их обсуждать, применять, критиковать, ломать и создавать снова!

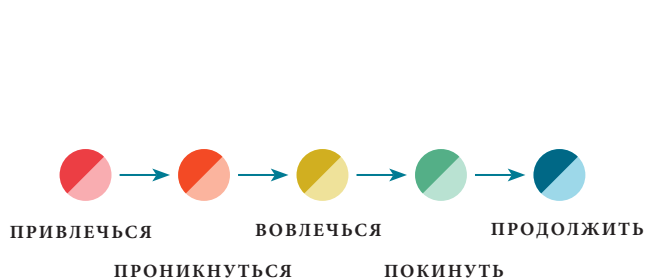


Пример изучения различных видов рамок во время семинара в Орхусских публичных библиотеках.



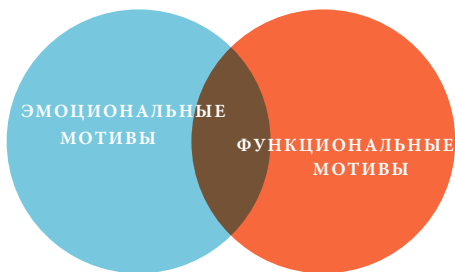
# БОЛЕЕ ПРИСТАЛЬНЫЙ ВЗГЛЯД: ЧТО ТАКОЕ РАМКИ И КАК ОНИ РАБОТАЮТ

Вот несколько примеров рамок, с которыми вы, возможно, захотите поэкспериментировать, чтобы научиться формулировать ваши гипотезы по-новому.



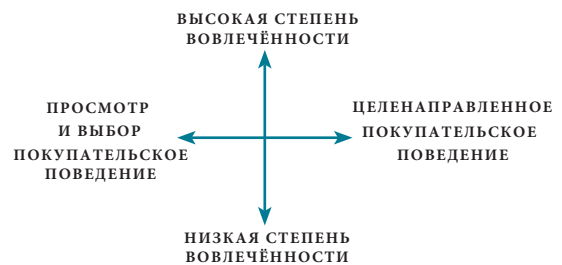
## ПУТЕШЕСТВИЕ УСЛУГИ

«Путешествия клиента» – это великолепная отправная точка для размышлений о полученном опыте, услуге или процессе в их развитии. «Путешествие услуги» – это диаграмма или карта, которая демонстрирует настроение и поведение клиентов до, во время и после того, как они воспользовались услугой, и отражает их ощущения на разных стадиях переживаемого ими опыта. Каковы эмоциональные пики и спады в восприятии клиента, а также болевые точки (моменты сопротивления и разочарования)? В каких моментах кроются возможности?



## ДИАГРАММА ВЕННА

Диаграмма Венна позволяет очень просто показать взаимосвязи между идеями, а также пересечения и наложения между ними. Подумайте, какого размера должны быть кружки, а также насколько глубоко они накладываются друг на друга. Где находится активная зона, и что находится полностью за гранью кругов?



## ДВА - НА - ДВА

Этот инструмент помогает вам наглядно изобразить поведенческие и качественные спектры. Он выявляет точки напряжения между категориями и может указать на возможности нахождения решений внутри каждого сектора. Для какого типа пользовательского поведения вы ищете решение? Если вы задумаетесь о категориях пользователей, что бы могло заставить их перейти из одного сектора в другой?



## КАРТА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

«Карта взаимоотношений» позволяет наглядно представить группу лиц, вовлечённых в вашу услугу или организацию. Она также может демонстрировать последовательность процессов и связей в более крупной системе.

## ШАГ № 3

# СОСТАВЬТЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ «МОЗГОВОГО ШТУРМА»

Гипотезы, которые вы сформулировали, служат отправными точками для идей. Они, скорее всего, уже указывают вам на какую-нибудь потребность или возможность. Хитрость в том, чтобы превратить формулировки ваших гипотез в вопросы, которые породят множество идей.

## СФОРМУЛИРУЙТЕ ВОПРОСЫ «КАК БЫ МЫ МОГЛИ...»

Нам предстоит пройти ещё один раунд постановки вопросов «Как бы мы могли...». На этой стадии вопросы нацелены на подготовку почвы для проведения продуктивного «мозгового штурма», а не на выяснение цели всего дизайн-проекта.

### ПРИДУМАЙТЕ ВОПРОСЫ НУЖНОГО ФОРМАТА

Используйте формулировки ваших гипотез, чтобы задать вопросы, начинающиеся со слов «Как бы мы могли...». Такой вопрос является приглашением к поиску ответов и изучению. Повторяем, что некоторые вопросы «КБММ» могут быть слишком узкими или слишком широкими для «мозгового штурма». В этой связи самое главное – позаботиться, чтобы вопрос был достаточно широк и подразумевал наличие множества ответов, и достаточно узок для того, чтобы сразу же указать на перспективное направление. Если вам кажется, что ваши вопросы уже подразумевают некое решение, приглядитесь к ним получше и спросите себя, почему вы бы хотели испробовать это решение. Затем включите эту причину в ваш вопрос «КБММ». Например:

#### Гипотеза:

Люди нуждаются в том, чтобы их научили пользоваться электронными ресурсами, доступными в библиотеке, но они боятся обратиться за помощью к сотрудникам службы IT.

#### Вопрос:

Как бы мы могли помочь людям, нуждающимся в том, чтобы их научили пользоваться электронными ресурсами, по-новому взаимодействовать с сотрудниками службы IT?

### ВЫБЕРИТЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ «МОЗГОВОГО ШТУРМА»

Отберите три из ваших самых лучших вопросов «КБММ» для сеанса «мозгового штурма». Доверяйте своей интуиции и выбирайте те, что, как подсказывает вам ваше чутьё, могут вдохновить и содержат больше потенциала для появления новых идей. Убедитесь, что на вопросы, которые вы отобрали, действительно важно найти ответы, даже если это представляется очень трудным.

ШАГ  
3 ИЗ 5



### ГОТОВЫ ФОРМУЛИРОВАТЬ ВОПРОСЫ «КБММ»?

Найдите в «Практическом руководстве» главу 3, упражнение 5 на стр. 32.

## ШАГ № 4

# ГЕНЕРИРУЙТЕ ИДЕИ

Один из лучших способов сгенерировать множество идей за раз – провести «мозговой штурм». На первый взгляд может показаться, что это неконтролируемый и бессистемный процесс, но на самом деле это занятие требует сосредоточения, а также дисциплины и подготовки. После того, как вы проведёте «мозговой штурм», вы поймёте, что его легко можно применять в подобной творческой работе на других собраниях и рабочих встречах дизайн-группы.

## ПОДГОТОВЬТЕСЬ К «МОЗГОВОМУ ШТУРМУ»

Отнеситесь к «мозговому штурму» как к особому виду собрания. Вы должны подумать об участниках, месте, времени и необходимых материалах. Выделите время на надлежащую подготовку, чтобы потом извлечь из этого опыта максимум пользы.

“

В результате мозгового штурма с нашей командой мы получили множество идей, делали зарисовки, выбирали то, с чем можно работать дальше, и это зарядило нас вдохновением на весь последующий проект!

*Дизайн-группа из Чикагской публичной библиотеки*

”

ШАГ  
4 ИЗ 5



## ШАГ № 4: ГЕНЕРИРУЙТЕ ИДЕИ

### ПРИГЛАСИТЕ ДРУГУЮ ГРУППУ ЛЮДЕЙ

Во время «мозгового штурма» у вас есть прекрасная возможность получить доступ к знаниям и умениям людей, не входящих в состав вашей дизайн-группы. Подумайте, не пригласить ли вам ваших коллег или сотрудников, кого-нибудь из руководства, специалистов или других людей, кого, как вам кажется, может заинтересовать решение вашей дизайн-задачи. Постарайтесь привлечь 6-8 человек.

РУКОВОДИТЕЛЮ ГРУППЫ

### ЗАРЕЗЕРВИРУЙТЕ ПОМЕЩЕНИЕ

В зависимости от количества участников вашего «мозгового штурма», выберите комнату (это может быть помещение, которое вы используете для работы над проектом), в котором будет большая свободная стена, где будут размещаться ваши заметки и идеи. Убедитесь, что у каждого участника есть стул и достаточно места для перемещения. Вам также может понадобиться выставить на всеобщее обозрение доски с изображениями/заметками о ваших исследованиях, которые привели к вашим основным гипотезам.

РУКОВОДИТЕЛЮ ГРУППЫ

### ПОДГОТОВЬТЕ НЕОБХОДИМЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Соберите всё необходимое: листки с клейким краем, ручки, маркеры, клейкую ленту и бумагу (мы часто разрезаем писчую бумагу пополам для более крупных набросков). Помимо этого, не стоит недооценивать важность наличия в комнате напитков и закусок для поддержания коллективной энергии на высоком уровне.

РУКОВОДИТЕЛЮ ГРУППЫ

### СЛЕДИТЕ ЗА СТЕНАМИ

В начале сеанса «мозгового штурма» и в ходе него вам потребуется свериться с вопросами, которые вы решаете, а также с другой информацией о проекте. Вам также могут понадобиться доски с данными ваших исследований, демонстрирующие, с кем вы беседовали, какие места посетили, а также гипотезы, которые легли в основу «мозгового штурма», в случае если кому-то станет любопытно узнать, какой путь вы проделали к этому моменту. Кроме того, проследите, чтобы ваши вопросы для «мозгового штурма» были написаны крупно и помещены на стену и что под ними оставлено свободное пространство для новых идей.

### ЗАРАНЕЕ РАССЧИТАЙТЕ ВРЕМЯ

Хороший «мозговой штурм» никогда не затягивается. Может показаться, что, чем дольше длится «мозговой штурм», тем больше идей вы получите, но на самом деле продуктивный сеанс продолжается от 45 минут до часа. Если вы подготовили три вопроса, вы можете отвести пять минут на рассказ о проекте и после этого посвятить около 15 минут каждому из них. Если вы чувствуете, что интерес к вопросу начинает пропадать с самого начала, смело переходите к следующему. Поручите какому-нибудь члену вашей команды следить за временем, чтобы не отклоняться от графика.

ШАГ

4 ИЗ 5





# БОЛЕЕ ПРИСТАЛЬНЫЙ ВЗГЛЯД: ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ «МОЗГОВОГО ШТУРМА»

Эти семь правил помогут сделать ваш сеанс «мозгового шторма» целенаправленным, эффективным и нескучным. Озвучивайте их перед началом каждого сеанса для того, чтобы все члены вашей дизайн-команды согласились им следовать.

## КАЖДАЯ ИДЕЯ НА СЧЕТУ

Во время «мозгового шторма» плохих идей не бывает, поэтому держите свои критические замечания при себе. В ваших интересах создать безопасное пространство, которое позволит даже самым застенчивым людям за столом поделиться своими мыслями.



## ПРИНИМАЙТЕ АБСУРДНЫЕ ИДЕИ

Лучшего времени, чем во время «мозгового шторма» не существует, чтобы озвучить сумасшедшие, вдохновляющие идеи. Даже если ваша идея кажется нереалистичной, она может подсказать отличную мысль кому-то другому.



## ОПИРАЙТЕСЬ НА ЧУЖИЕ ИДЕИ

Когда ваш коллега по дизайн-группе делится своей идеей, думайте в категориях «и...», а не «но...», чтобы оставаться максимально продуктивным и открытым. Подумайте, как вы бы скомбинировали или развили эти идеи.



## ПОМНИТЕ О ГЛАВНОМ

Не позволяйте вашему сеансу «мозгового шторма» отклоняться от вопроса «КБММ». Не сбивайтесь с ритма и поддерживайте интерес к теме. Избегайте риторических и философских вопросов.



## ОДНО ВЫСКАЗЫВАНИЕ ЗА РАЗ

Все идеи должны быть услышаны, поэтому говорить должен только один человек. Подождите своей очереди, чтобы поделиться своим мнением, и убедитесь, что остальные участники вас слушают.



## ИСПОЛЬЗУЙТЕ ВИЗУАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Draw your ideas, as opposed to just writing them down. Stick figures and simple sketches can say much more than a string of words, and they will be easier to remember and build upon. For more on being visual, check out the HOW-TO on the next page.



## ВАЖНО КОЛИЧЕСТВО

Поставьте высокую цель относительно количества идей, которые вы сгенерируете, а потом постарайтесь её превзойти. Мы обнаружили, что лучший способ найти одну хорошую идею – это предложить множество идей, поэтому постарайтесь не подвергать свои идеи сомнению, а быстро выдавайте все возможные варианты.





# ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ КАК СДЕЛАТЬ ВАШИ ИДЕИ ВИДИМЫМИ

## Часть 1 из 2

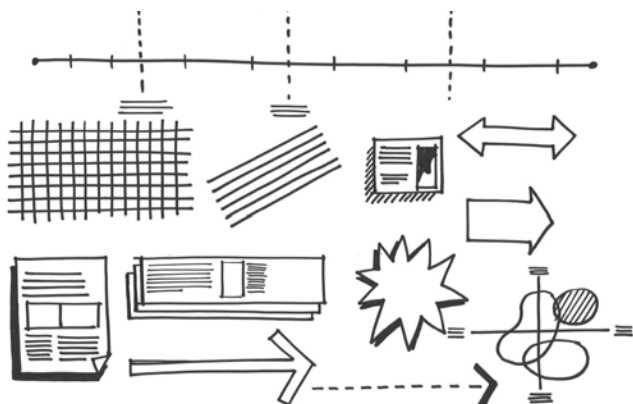
Ключом к созданию творческих и эффективных концепций является превращение ваших идей в образы. Это помогает другим людям моментально понять вашу идею, при этом оставляя им возможность развивать её дальше или по-разному её интерпретировать. Мы твёрдо верим, что каждый человек способен передавать идеи в виде образов, но эту способность требуется развивать. В свободное время устраивайте себе тренировку и учитесь делать эскизы, следуя нашим рекомендациям.

### ПРЯМЫЕ ЛИНИИ

Это может показаться удивительным, но почти 80% всех эскизных изображений состоит из линий и кругов. Начните с линий. Вместо того, чтобы робко провести несколько чёрточек, смело проведите прямую линию, соединяющую точку А с точкой В. Сначала обозначьте конечные точки, не сводите глаз с точки В, пока ваша ручка будет двигаться к ней по бумаге из точки А. Представьте, куда вы хотите, чтобы попала ваша ручка, и уверенно прочертите этот маршрут.

Прямые линии образуют:

- Рамки
- Стрелки
- Квадраты
- Тени
- Прямоугольники
- Сетки



Вскоре вы обнаружите, что общение при помощи образов почти всегда более эффективно (и весело!), чем при помощи объяснений в письменной форме. Начиная тренироваться, убедитесь, что у вас достаточно свободного пространства не только для движений вашей руки, но и всего тела. Держите наготове пачку белой бумаги для черновиков и практикуйтесь неустанно, пока ваша рука не научится создавать образы легко и непринуждённо.

### КРУГИ

Круги – ваш второй незаменимый помощник, когда речь заходит о создании великолепных зарисовок. Перестаньте добиваться «идеальности» круга, вместо этого быстро нарисуйте множество кружков, больших и маленьких. Сконцентрируйтесь на повторяющемся воспроизведении формы и силе нажатия ручки на бумагу. Наконец, когда вы «набьёте руку», попытайтесь соединить начальную и конечную точки ровным, плавным кружком.

Круги могут изображать:

- Головы
- Текстуру
- Облака
- Закругленные стрелки
- Циклы



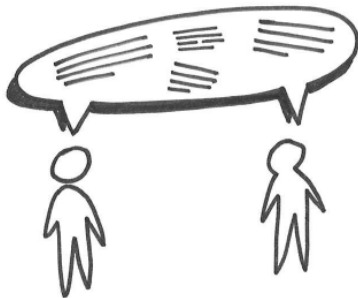


# ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ КАК СДЕЛАТЬ ВАШИ ИДЕИ ВИДИМЫМИ

Часть 1 из 2

## ЛЮДИ

Секретом изображения людей является абстракция. Можно, конечно, нарисовать «палку-палку-огуречик», но можно и подняться на шаг выше (и в этом нет ничего сложного!) и изобразить голову в виде кружка, а тело в виде «хвоста кометы». Рисовать лицо тоже на удивление просто. Всё, что вам нужно, это круг побольше, чтобы обозначить его контуры, два маленьких кружка для глаз и полукружия для прорисовки ушей и волос.



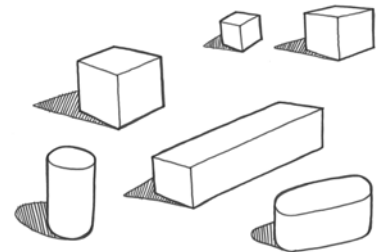
## ДЕВАЙСЫ

Когда наши наброски относятся к какой-нибудь услуге, мы часто изображаем гаджеты и интерфейсы, например, экран iPad'a или что-то в этом роде, что поможет создать целостность картины. Объедините круги и линии, чтобы получились прямоугольники со скруглёнными углами, напоминающие по форме экраны телефонов, компьютеров, ноутбуков, а также терминалов самообслуживания и информационных стендов.



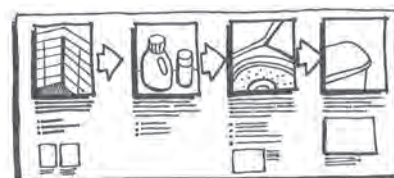
## СЦЕНКИ

Если какая-то часть вашей концепции или идеи связана с определённым помещением, попробуйте изобразить сценку, используя несколько простых линий, чтобы обозначить пространство комнаты. Научитесь рисовать параллелепипеды и кубы, которые могут изображать здание или комнату с высоты птичьего полёта. Изменяя пропорции ваших кубов, вы получите фигуры, которые могут символизировать полки, рабочие столы, стены, напольное покрытие или другие элементы обстановки.



## ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ И ТРАНСФОРМАЦИИ

Для некоторых концепций важно изобразить последовательность событий в рамках временного периода. Это особенно применимо, когда нужно показать «путешествие пользователя» от шага к шагу. Например, что происходит дома, затем по пути в библиотеку, в самой библиотеке и после того, как он из неё вышел. В подобных случаях вам следует пронумеровать каждый шаг, чтобы было понятно, с чего всё начинается, и использовать стрелки, чтобы показать развитие сюжета. Вы можете выделить цветом отдельные элементы каждой части вашего изображения, если считаете это важным для понимания всей идеи целиком.



## ШАГ № 4: ГЕНЕРИРУЙТЕ ИДЕИ

## ПРОВЕДИТЕ «МОЗГОВОЙ ШТУРМ»

Сейчас, когда вы завершили все приготовления к вашему сеансу «мозгового шторма», самое время позаботиться о том, чтобы он прошёл хорошо. Вот несколько подсказок, как создать защищённую и творческую атмосферу, в которой ваша дизайн-команда сможет сгенерировать отличные идеи.

## РУКОВОДИТЕЛЮ ГРУППЫ

## ВЫБЕРИТЕ КООРДИНАТОРА

Тот человек, который занимался приготовлениями к «мозговому шторму», или лидер команды, должен координировать сеанс. Координация подразумевает знание правил проведения «мозгового шторма» и вопросов, которым он посвящён, и означает, что вы не будете активно участвовать в процессе формирования идей. В вашу задачу будет входить фиксирование идей, которые появляются у вашей команды.

## РУКОВОДИТЕЛЮ ГРУППЫ

## СДЕЛАЙТЕ ВСТУПЛЕНИЕ

В начале сеанса посвятите некоторое время объяснению цели вашего «мозгового шторма» и вопросов, на которые вы будете искать ответы. Это особенно важно для тех участников, которые не входят в основную рабочую группу. Помимо этого, повторите правила проведения «мозгового шторма» и узнайте, есть ли у кого-либо вопросы, прежде чем вы начнёте.

## РУКОВОДИТЕЛЮ ГРУППЫ

## РАЗДАЙТЕ НЕОБХОДИМЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Соберите свою дизайн-группу у стены, на которую вы будете приклеивать ваши заметки. Убедитесь, что у каждого участника есть блок листов с клейким краем и ручка. Если вы используете листы бумаги, разрезанной пополам, не забудьте принести клейкую ленту, с помощью которой вы будете прикреплять их к стене. Напомните всем о необходимости писать крупными буквами и делать крупные зарисовки, чтобы ваши идеи были хорошо видны всем.

## ПОЗАБОТЬТЕСЬ О ТОМ, ЧТОБЫ КАЖДАЯ ИДЕЯ БЫЛА УСЛЫШАНА И ЗАПИСАНА

Работайте с одним вопросом за раз и следите за тем, чтобы озвучивалось одно мнение за раз. Если все начнут говорить одновременно, есть риск упустить какую-нибудь идею и лишиться кого-либо желания участвовать в «мозговом шторме». Если вы выступаете в роли координатора, не позволяйте говорящему отклоняться от темы в процессе объяснения своей идеи. Если идея представлена в виде эскиза, полезно снабдить его заголовком, чтобы у участников перед глазами было название или фраза, связанные с изображением.

## НЕ ТЕРЯЙТЕ НАСТРОЯ

Следите за тем, чтобы «мозговой шторм» проходил быстро и динамично. На каждую идею должно отводиться всего по 15-20 секунд объяснения, и высказаться должны абсолютно все, чтобы избежать доминирования одних идей над другими. Каждые 15 минут переходите к новому вопросу.

“

Обмен идеями через образы и совместное размышление вслух – важный навык, который на самом деле помог нашей команде оставаться сплочённой. Визуальная передача информации в виде эскизов и клейких листов – это практика, которую мы бы порекомендовали всем, но о которой до сих пор вынуждены напоминать себе во время наших собраний. Она ещё не вошла в привычку, но наши самые продуктивные встречи проходили с применением визуальных методов передачи и записи информации

Дизайн-группа из Чикагской публичной библиотеки

”

ШАГ  
4 ИЗ 5



## ГОТОВЫ К «МОЗГОВОМУ ШТУРМУ»?

Найдите в «Практическом руководстве» главу 3, упражнение 3 на стр. 33.

## ШАГ № 4: ГЕНЕРИРУЙТЕ ИДЕИ

# ПРОВЕДИТЕ ГОЛОСОВАНИЕ, ЧТОБЫ ОТОБРАТЬ ИДЕИ

Сразу после плодотворного «мозгового штурма» отметьте энтузиазм и энергию, которые ваша команда испытывает по отношению к определённым идеям. Метод голосования, или то, что мы называем «картой кликов», позволит вам отметить концентрацию голосов (или «кликов») за идеи, которые вдохновляют всех. Голосуя за идеи всей группой, вы можете вовлечь абсолютно всех и вместе решить, каким образом вы будете двигаться дальше.



ШАГ  
4 ИЗ 5

## ГРУППИРУЙТЕ ИДЕИ

Потратьте несколько минут после завершения «мозгового штурма» на то, чтобы сгруппировать похожие или взаимосвязанные идеи.

## ГОЛОСУЙТЕ ЗА «ЛЮБИМЧИКОВ»

Используйте наклейки (мы используем цветные кружочки) или клейкие листки для записей, чтобы пометить каждый «голос» за идею. Раздайте участникам ограниченное количество наклеек, например, 3-5 штук, в зависимости от количества сгенерированных идей. Ограничение количества голосов заставляет участников выбирать только те идеи, которые вызывают наиболее сильный отклик. Попросите их проголосовать за те идеи, которые, по их мнению, 1) могут привести к успеху и 2) выглядят свежими и инновационными.

## ОБСУДИТЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Сделайте шаг назад и посмотрите, где находится наибольшее количество цветных кружочков, то есть, какие идеи получили наибольшее количество голосов. Все вместе оцените самые многообещающие идеи и решите, какие из них вы будете развивать дальше. Будьте реалистичны относительно количества идей, с которыми вы сможете работать, – ограничьтесь для начала двумя-тремя.



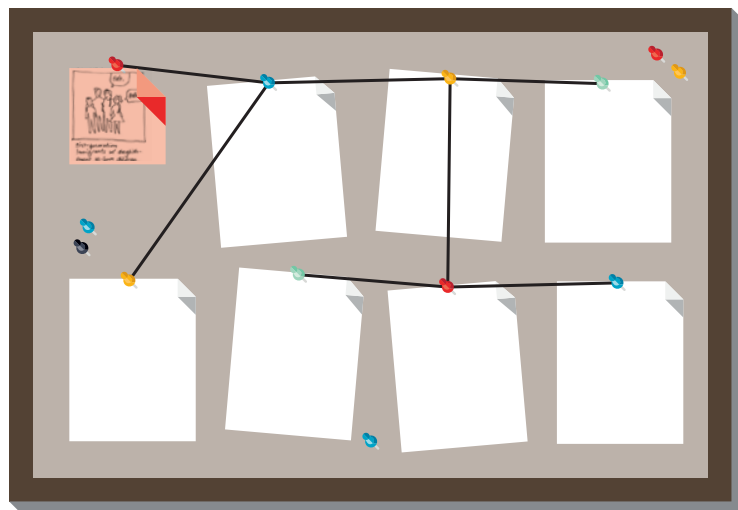
## ШАГ № 5

# СОЗДАЙТЕ ПРОТОТИПЫ

А сейчас пора приступать к материализации ваших самых популярных идей. Прототип, или физическое воплощение вашей концепции, позволяет вам поделиться вашей идеей с другими людьми, узнать их мнение и выяснить, как её усовершенствовать. Можно создать прототип практически для всего. В этом разделе вы узнаете, как приступить к прототипированию, а в следующей главе вы увидите, как можно исправлять прототипы на основании отзывов пользователей, полученных в ходе его испытания.

## СОЗДАЙТЕ КОНЦЕПТ-КАРТУ

Снова взгляните на отобранные вами идеи и подумайте, как бы вы могли представить их в виде прототипа. В частности, вам понадобится выделить наиболее существенные элементы вашей концепции при помощи нескольких ключевых вопросов. Работая вместе над описанием вашей идеи, ваша команда придёт к лучшему общему пониманию, чего вы хотите достичь. Это, в свою очередь, облегчит процесс распределения обязанностей на стадии создания прототипа.



Не выбрасывайте листки с заметками, сделанными во время «мозгового штурма», описывающими ваши самые популярные идеи – они являются отправной точкой для концепт-карты!



ШАГ  
5 ИЗ 5

## ШАГ № 5: СОЗДАЙТЕ ПРОТОТИПЫ

### ОЦЕНИТЕ ВАШИ САМЫЕ ЛУЧШИЕ ИДЕИ

Вспомните ваш «мозговой штурм» и идеи, которые получили наибольшее количество голосов. Вместе со всей командой оцените эти идеи, используя следующие вопросы, которые помогут установить, какую из идей лучше всего начать прототипировать. Это не значит, что остальные идеи следует отбросить. Вы можете поместить их в «архив многообещающих идей» и поработать с ними позже.

- На инстинктивном уровне, насколько вы воодушевлены этой идеей?
- Насколько свежей и инновационной она вам кажется?
- Насколько эта идея практична, реалистична и осуществима?

### ОТТОЧИТЕ ИДЕЮ

Вместе с командой, используя большой лист бумаги, сформулируйте вашу идею в одном предложении. В самом верхе листа напишите название вашей концепции. Принесите ваши заметки, оставшиеся после «мозгового штурма», чтобы у вас перед глазами было напоминание, как зародилась эта идея. Составьте маркированный список, в котором распишите по пунктам, как эта идея повлияет на задачу, которую вы решаете, и на пользователей, для которых вы ищете решение.

### ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ ОПЫТ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

Любая разработанная вами концепция будет иметь свои начало, середину и конец для пользователя, который будет её испытывать на практике. Даже если после «мозгового штурма» у вас осталась одна или две записи относительно вашей идеи, сейчас надо раскрыть смысл, стоящий за вашей концепцией, наполнить содержанием и детально описать каждый элемент программы, услуги или помещения, над которыми вы работаете. Представьте это в виде путешествия или серии сценок, начав с эскиза и маркированного списка, состоящего из нескольких пунктов, показывающих, кто является вашим пользователем. Убедитесь, что вы в своей концепт-карте раскрыли следующие вопросы:

- Кто ваш пользователь? Каковы его/её особенность поведения и личные характеристики?
- Как ваш пользователь узнаёт о концепции? Как вы его оповещаете?
- Как ваш пользователь начинает применять вашу концепцию на практике?
- Что происходит, пока ваш пользователь проверяет вашу концепцию? Кто или что ещё задействованы и требуются?
- Что будет дальше, после того как пользователь проверит вашу концепцию?
- Как ваша концепция поможет пользователю в отдалённой перспективе?
- Является ли пользователь сторонником вашей концепции и расскажет ли он о ней остальным?

ШАГ  
5 ИЗ 5

### ГОТОВЫ К СОСТАВЛЕНИЮ КОНЦЕПТ-КАРТЫ?

Найдите в «Практическом руководстве» главу 3, упражнение 7 на стр. 34.

## ШАГ № 5: СОЗДАЙТЕ ПРОТОТИПЫ

# РАЗРАБОТАЙТЕ ПЛАН СОЗДАНИЯ ПРОТОТИПА

После того, как вы разработаете концепт-карту, вас может ошеломить необходимость сразу переходить к прототипированию. Вместо этого, сосредоточьтесь на самих прототипах, о которых вы больше всего узнаете, лишь проверив их на практике. Прямо сейчас вам надо бросить все силы на материализацию своих идей усилиями команды. Эти пробные прототипы послужат основой для экспериментов в реальных условиях, о чём вы узнаете больше из следующей главы.

### ЗАДАВАЙТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

Мы не устаём повторять вновь и вновь, что ключ к успешному созданию прототипа лежит в умении задавать нужные вопросы. Если ваш вопрос слишком широк, вы не получите столько информации, сколько вам бы хотелось. Под каждой из стадий на вашей концепт-карте запишите один-единственный, но самый важный вопрос об этой части опыта.

Например, предположим, ваша задача – помогать мальчикам делать уроки в рамках внеклассных программ языковой компетенции. Если первая часть вашей концепции посвящена записи на онлайн-уроки, вашим «вопросом на миллион» на данном этапе мог бы быть такой: «Захотят ли пользователи регистрироваться в системе по оказанию онлайн-помощи в выполнении домашних заданий?»

Исходя из этого, подумайте, как бы вы хотели опробовать этот вопрос. Можно, предположим, сделать модель компьютерного экрана или нескольких экранов, просто нарисовав их на листе бумаги. Вы могли бы объяснить вашему пользователю, как бы выглядел сайт, как бы на нём работала программа выполнения уроков и спросить, хотели бы они пользоваться такой услугой.

### РАСПОЛОЖИТЕ ПРОТОТИПЫ ПО СТЕПЕНИ ВАЖНОСТИ

Ещё раз взгляните на вопросы, на которые вы надеетесь получить ответы. Какие из них выглядят наиболее важными и безотлагательными? На какие из них вы, честно говоря, не знаете ответа? В которых из них уже кроются намёки на решение? Возможно, вам следует первым делом создать прототип для этих вопросов. Расположите куски вашей концепт-карты по степени важности и отберите самые главные 1-2 части вашей концепции для создания прототипа.

ШАГ  
5 ИЗ 5



### ГОТОВЫ РАЗРАБОТАТЬ ПЛАН СОЗДАНИЯ ПРОТОТИПА?

Найдите в «Практическом руководстве» главу 3, упражнение 8 на стр. 36.



# БОЛЕЕ ПРИСТАЛЬНЫЙ ВЗГЛЯД: РАЗДЕЛИТЕ КОНЦЕПЦИЮ НА ЧАСТИ

Запомните, что – это не что иное как материальный ответ на теоретический вопрос. Вместо того, чтобы подвергать испытанию всю идею целиком, прототипы помогут вам ответить на очень конкретные вопросы, входящие в эту идею. Если вы поставите слишком широкий вопрос или создадите слишком «навороченный» прототип, вы можете не получить интересующие вас ответы, и, к тому же, потратите много времени впустую на дизайн-процесс.

Примеры частей концепции, ставших прототипами:

В рамках рабочей встречи дизайн-группа обдумывала новые способы помочь молодым людям справиться с алкогольной зависимостью. У них была идея задействовать передвижные консультационные центры, которые могли бы приезжать в разные районы. Было решено соорудить уменьшенную модель центра. Хотя эта модель помогла команде чётко представить, как такой передвижной центр должен выглядеть, она не помогла ответить ни на один из вопросов, касающихся того, как молодые люди могут взаимодействовать с передвижным консультационным центром и какой эффект он может оказать.

Ниже представлены несколько способов, благодаря которым вы могли бы свести масштабную идею к более мелким, материальным прототипам:

## КОНЦЕПЦИЯ: ПЕРЕДВИЖНОЙ КОНСУЛЬТАЦИОННЫЙ ЦЕНТР

### ЧАСТЬ КОНЦЕПЦИИ № 1:

Узнать о консультациях для людей, страдающих от алкогольной зависимости.

#### ПРОТОТИП:

Напечатать информацию о консультациях на бумажных обёртках и пластиковых пакетах, которые используются в магазинах, торгующих спиртными напитками.

#### КОНКРЕТНЫЙ ВОПРОС:

Даст ли размещение информации о консультациях в местах, часто посещаемых целевой группой пользователей, более эффективный результат?

---

### ЧАСТЬ КОНЦЕПЦИИ № 2:

Записаться на консультацию.

#### ПРОТОТИП:

Открыть «горячую линию», на которую могут позвонить друзья и родственники, а также люди, знакомые с теми, кто страдает от зависимости, и связать консультантов с пользователями.

#### КОНКРЕТНЫЙ ВОПРОС:

Является ли использование дружеских и семейных связей более или менее эффективным, чем другие способы?

---

### ЧАСТЬ КОНЦЕПЦИИ № 3:

Центры, помогающие пользователям сохранять трезвость после получения консультации.

#### ПРОТОТИП:

Гибкая система поддержки, которая позволяет создать индивидуальное сочетание из информационной рассылки по электронной почте, занятий в группе поддержки и контрольных звонков от специалистов.

#### КОНКРЕТНЫЙ ВОПРОС:

Хотят ли люди создавать свои индивидуальные системы поддержки, и, если хотят, то каковы оптимальные способы предоставления поддержки, которые может использовать центр?



# БОЛЕЕ ПРИСТАЛЬНЫЙ ВЗГЛЯД: СПОСОБЫ СОЗДАНИЯ ПРОТОТИПА

Часть 1 из 2

Существует неограниченное количество возможностей, при помощи которых вы можете материализовать ваши идеи. Не думайте о том, чтобы создать «тот самый» прототип с первого раза. Мы советуем вам перепробовать множество методов, чтобы понять, который из них подходит для идеи, которую вы воплощаете. Соберите все доступные вам материалы и приступайте к работе!

## МАТЕРИАЛЫ

Глядя на список, можно подумать, что большая часть этих материалов подошла бы для детского сада. Так и есть! Пусть ваши материалы будут недорогими и пусть с ними будет весело работать.

- Бумага: цветной картон для моделирования, плакатная панель, плотная бумага и картон, пенокартон, коробки.
- Клеящие материалы: клеящие карандаши, пистолет для горячего клея, клейкая лента.
- Пишущие материалы: маркеры, цветные карандаши.
- Текстиль: ватные шарики, фетр, холст или любая плотная ткань.
- Поделочные материалы: палочки для мороженого, краски, кисти, бечёвка, ёршики для чистки трубок.
- Инструменты: линейки, ножницы, сантиметровая лента, степлеры.



Способы прототипирования:

## МОДЕЛЬ

Создайте простой трёхмерный образ вашей идеи. Это может быть модель в уменьшенном масштабе или в натуральную величину, внутри которой вы можете перемещаться вместе со всей своей командой.



Пример презентации с использованием модели, сделанной с помощью подручных материалов: пенопластовых блоков, зонтика, картона для моделирования и т. п.



Для одного проекта IDEO дизайн-команда создала прототип довольно сложного хирургического инструмента при помощи маркера, пустого футляра для фотоплёнки и прищипки (слева). Этот простой прототип помог представить новый способ создания более эргономичного медицинского прибора для хирургов (готовый продукт справа).





# БОЛЕЕ ПРИСТАЛЬНЫЙ ВЗГЛЯД: СПОСОБЫ СОЗДАНИЯ ПРОТОТИПА

Часть 2 из 2

## ЦИФРОВАЯ МОДЕЛЬ

Сымитируйте на бумаге цифровой инструмент, изобразив на ней экран. Используя клейкую ленту, прикрепите его на настоящий экран, например, телефона или компьютера, чтобы проиграть сценку с использованием этого инструмента.

## РОЛЕВАЯ ИГРА

Разыграйте вашу идею. Примерьте на себя роли людей в конкретной ситуации и поднимите вопросы, которые они могли бы задать. Попробуйте подобрать простой реквизит, например, спецодежду или инструменты, которые понадобятся для воспроизведения услуги, оказываемой посетителю в библиотеке.



Для проекта IDEO по модернизации аптеки член дизайн-команды разыграл момент оказания услуги, исполнив роль нового консультанта по здоровому образу жизни, что помогло команде получить более чёткое представления о том, как проходит консультация.

## РЕКЛАМНОЕ ОБЪЯВЛЕНИЕ

Создайте модель рекламного объявления, которое продвигает вашу идею, будь то программа, услуга или новая зона в библиотеке. Подумайте, как бы вы распространяли новость о вашем предложении и как бы вы объясняли его важность разным пользователям.



Дизайн-команда сделала макет флаера, который рассказывает об оздоровительной программе потенциальному клиенту. Подобный прототип может помочь вам понять, как бы вы общались с пользователями.

## ОБНОВЛЁННОЕ ПРОСТРАНСТВО

Если ваш прототип касается организации пространства, посмотрите, можете ли вы его воссоздать в уже существующем пространстве или соорудить декорации, которые помогут описать ощущения от нахождения в этом помещении. Смело используйте имеющуюся у вас мебель и рабочие столы, и помните, что одни предметы могут изображать другие. (Например, в мире прототипов картонные коробки могут быть стульями, а тележки могут символизировать книжные полки!)



Дизайн-группа создаёт прототипы предметов, находящихся в пространстве для детей, используя тележки на колёсиках в качестве «полок», а также подушки для сидения и игрушки.

## ШАГ № 5: СОЗДАЙТЕ ПРОТОТИПЫ

## СПЛАНИРУЙТЕ ДЕНЬ СОЗДАНИЯ ПРОТОТИПА

Если вы хотите, чтобы процесс создания прототипа начался легко и весело, вам лучше заранее спланировать так называемый «производственный день». Вам достаточно одного дня или половины дня, чтобы войти в ритм и творить быстро и интуитивно. Мы уверены, что, при дизайн-мыслительном подходе, быстрый перевод идей в материальные прототипы намного более полезен, чем детальная проработка плана материализации очередной идеи в течение долгого времени. Мы считаем, что вы можете узнать гораздо больше – и за гораздо меньшие деньги – при помощи простого прототипа, а не громоздкой, дорогой конструкции, создание которой отнимет у вас не только деньги, но и время. Мы называем такие простые прототипы «невысокохудожественными».

Мы знаем, что мысль о создании прототипа может сначала испугать, особенно если вы давно не занимались прикладным творчеством и не делали ничего своими руками. Вспомните ваше детство, когда вы свободно, не зная ограничений, рисовали или играли, притворяясь кем-то и используя то, что было у вас под рукой. Вы были изобретательны, энергичны и смелы. Попробуйте вернуться в это состояние, когда начнете создавать свой прототип.

“

Важно знать, что первая идея, которую вы прототипируете, может быть не «той» – скорее всего, именно так и будет – и что ваш прототип не является конечным продуктом! Вам просто надо с чего-то начать.

Дизайн-группа из Орхусской публичной библиотеки

”

ШАГ  
5 ИЗ 5



Дизайн-группа из города Орхус работает в темпе, чтобы сосредоточиться на создании прототипа для одной идеи в течение своего «производственного дня».

**ГОТОВЫ СПЛАНИРОВАТЬ  
ДЕНЬ СОЗДАНИЯ  
ПРОТОТИПА?**

Найдите в «Практическом руководстве» главу 3, упражнение 9 на стр. 39.

## ШАГ № 5: СОЗДАЙТЕ ПРОТОТИПЫ

РУКОВОДИТЕЛЮ ГРУППЫ

### СОСТАВЬТЕ РАСПИСАНИЕ И ОПРЕДЕЛИТЕ ЦЕЛЬ ДНЯ

«Производственные дни» проходят наиболее удачно, если они тщательно спланированы и расписаны по минутам. Когда плотный график накладывает свои ограничения, вы со своей командой работаете быстро и с воодушевлением, чтобы создать что-то всего за несколько часов. Поставьте общую цель создать 2-3 прототипа к концу «производственного дня» и разделите свою дизайн-группу на несколько подгрупп, если позволяет количество участников.

### МЕНЬШЕ СЛОВ, БОЛЬШЕ ДЕЛА

В процессе создания прототипа повторяйте эту мантру: «Меньше обсуждать идею, больше работать руками, чтобы материализовать или зарисовать её». Сейчас не время для долгих разговоров или философских споров. Настал момент для интуитивного процесса производства без опасения, что подумают другие. Суть заключается не в том, чтобы найти правильный ответ, важно найти хотя бы ОДИН ответ. А критику и умные разговоры оставьте на потом.

### СОБЕРИТЕ МАТЕРИАЛЫ И ВЫБЕРИТЕ МЕСТО

Перечитайте список материалов в разделе «Более пристальный взгляд: Способы создания прототипа» (стр. 71) и соберите все те из них, что сможете найти. Зарезервируйте помещение в вашей библиотеке, где будет достаточно свободного места, потому что начало процесса создания прототипа обещает быть хаотичным.

### ПОРЕПЕТИРУЙТЕ ПОКАЗ СВОЕГО ПРОТОТИПА

В конце «производственного дня» выделите время и соберите всю команду, чтобы оценить проделанную работу. Если вы пригласили новых участников – например, заинтересованных местных жителей, не входящих в вашу рабочую группу, или ваших коллег, – это может стать подходящим моментом для их участия в «производственном дне». Если ваша команда создала несколько прототипов, продемонстрируйте их друг другу и, если возможно, испытайте на себе другие прототипы. Для этого вы можете даже использовать ролевые игры или разыгрывать сценки.



Во время «производственного дня» дизайн-группа из Орхусской публичной библиотеки демонстрирует и объясняет свой прототип персоналу и дизайн-группам из других библиотек.

### ПОМНИТЕ О ПОЛЬЗЕ НЕУДАЧ

Одни прототипы удаются на славу, а другие не оправдывают ваших ожиданий. Старайтесь не очень расстраиваться из-за того, что кажется неудачным, потому что, на самом деле, когда мы терпим неудачу, мы учимся чему-то новому. Прежде чем приступать к созданию прототипа, усвойте идею о том, что неудавшийся прототип может подсказать, как вам двигаться дальше (мы называем эту идею «полезная неудача»). Прочитайте следующую главу и узнайте, как получить от других людей наиболее продуктивный отклик и как он способствует продвижению дизайн-процесса вперёд.

ШАГ  
5 ИЗ 5



## ШАГ № 5: СОЗДАЙТЕ ПРОТОТИПЫ

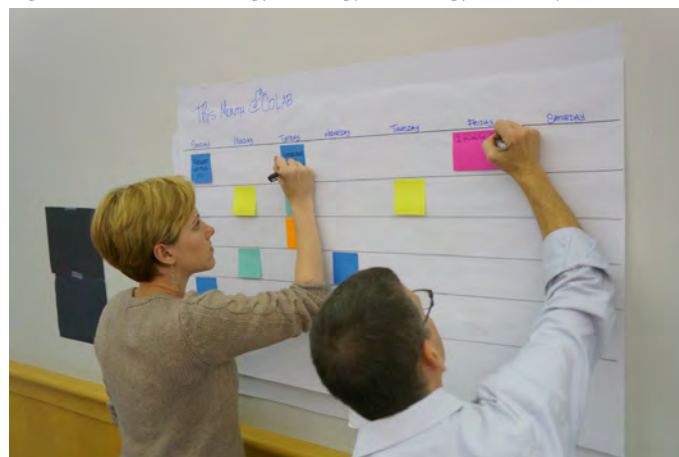
### ПРИМЕР:

### «ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ДЕНЬ» В ЧПБ

В рамках «производственного дня» в Чикагской публичной библиотеке дизайн-команда, состоящая из её сотрудников, занималась созданием в библиотеке пространства совместного пользования («коворкинга») и конструировала прототип концепции, касавшейся занятия по издательскому делу. Концепция состояла в проведении небольшого семинара для заинтересованных пользователей, желающих научиться издавать книги в режиме онлайн. На протяжении двух часов команда обсуждала, как будет работать их концепция, передвинула мебель в помещении и расставила её так, чтобы она напоминала обстановку классной комнаты, и разыграла диалоги, представляющие идею.



Марк Каплан, лидер дизайн-команды из Чикагской публичной библиотеки, рассказывает о созданном прототипе в конце «производственного дня» другим сотрудникам и руководству библиотеки.



Дизайн-команда работает над созданием прототипа календаря мероприятий на месяц по информированию пользователей, используя простые материалы, такие как цветная бумага и маркеры.



Разрабатывая концепцию занятий, дизайн-команда мечтала обустроить кофе-бар в аудитории, поэтому был создан простой прототип, состоящий из нарисованного указателя и бумажных стаканчиков для кофе, чтобы представить эту идею.



# ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ «ШКОЛЬНЫЙ ЗАВТРАК»

№ 1

## ЗАДАЧА

Когда в Объединённом школьном округе Сан-Франциско звенел звонок на завтрак, 72 % учащихся, которые могли за него заплатить, не приходили в столовую. Районные власти уже пригласили компанию «Revolution Foods», которая обеспечивает школы самым здоровым питанием в стране, так что проблема заключалась не только в качестве еды. Она касалась самого процесса питания в школе. В мире, где школьники привыкли выражать своё мнение через социальные сети, они не имели права голоса, чтобы повлиять на то, как организованы их школьные завтраки.

## ОБЗОР

Работая в сотрудничестве с более чем 1300 школьниками, их родителями, руководителями профсоюзов, работниками столовой, специальными уполномоченными совета директоров, директорами школы, учителями и представителями сообщества, агентство IDEO и Объединённый школьный округ г. Сан-Франциско пришли к совместному решению реорганизовать школьные завтраки. Дизайн-команда выявила ряд препятствий, включая тот факт, что округ имел ограниченные возможности по оказанию данной услуги. Школьникам приходилось выстаивать в длинных очередях, есть второпях и где придётся. Многие дети просто покидали территорию школы, чтобы поесть с друзьями за её пределами, или предпочитали не завтракать вовсе.

Дизайн-команда разработала рекомендации для трёх возрастных групп школьников: совместное питание, пространства, разработанные самими школьниками, и платформы на основе новых технологий. Чтобы удостовериться, что эти идеи устраняли недостатки в обслуживании, IDEO работала в тесном сотрудничестве с Объединённым школьным округом над разработкой полноценной бизнес-модели, принимая во внимания тысячи единиц информации, наподобие стоимости одного завтрака с учётом доставки на грузовике и оптимального расположения бутылочки с кетчупом в кафетерии.

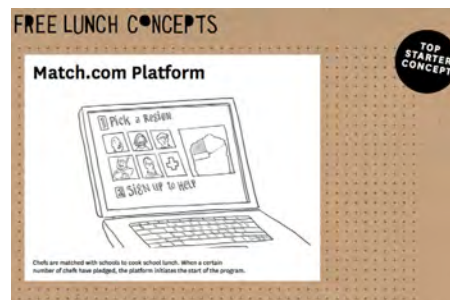
В сентябре 2013 г. Объединённый школьный округ Сан-Франциско выразил единогласное одобрение работы, проделанной IDEO, тем самым обеспечив внедрение этой новой концепции школьных завтраков, ориентированной на учащихся.



Участники семинара разделились на группы и в течение часа проводили мозговой штурм и разрабатывали прототипы, чтобы представить их группе.

## В ЧЁМ ЗАКЛЮЧАЛАСЬ ВАЖНОСТЬ ЭТАПА «ФОРМИРОВАНИЕ ИДЕЙ»

Как мы уже говорили, дизайн-мыслительный процесс не является линейным. Дизайн-команда перешла от исследования к формированию идей, а затем снова к исследованию и к формированию новых идей, прежде чем систематизировать полученные сведения. После каждой встречи с пользователем команда обменивалась тремя наиболее запомнившимися цитатами, тремя вопросами «КБММ», а также тремя идеями, направленными на предоставление решения. Этот процесс быстрого перехода от стадии вдохновения к этапу формирования идей завершился выработкой более чем 50 концепций на основании проведённых исследований.



На основании гипотезы о том, что округу следует перейти от субсидируемой модели к модели, основанной на стратегическом партнёрстве, дизайн-группа выступила с предложением пригласить шеф-поваров для приготовления завтраков в школах.

Затем команда провела семинар, чтобы подробно описать шесть перспективных сценариев всем заинтересованным лицам. Один из таких сценариев назывался «умный завтрак» и предполагал, что учащиеся могут использовать свои смартфоны, чтобы утром заказать себе завтрак. Это передало бы право выбора детям, а системе помогло бы прогнозировать спрос. Затем дизайн-команда быстро перешла к «мозговому штурму» и сразу начала создавать простейшие прототипы – в случае с «умными завтраками» прототип состоял из картонной коробки, изображавшей интерактивный терминал с картой заказов на экране iPad'a. Эта работа завершилась несколькими этапами привлечения местного сообщества (семинарами, онлайн-опросами, общественной выставкой и другими мероприятиями). Дизайн-группа рассматривала каждую идею через призму потребности, рентабельности и осуществимости, чтобы оценить, следует ли её развивать.



Дизайн-группа провела семинары с заинтересованными лицами, чтобы вовлечь всех в дизайн-процесс.





# ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ

## КОЛЛЕКЦИЯ КРОССОВОК “BROOKS PURE PROJECT”

№ 2

### ЗАДАЧА

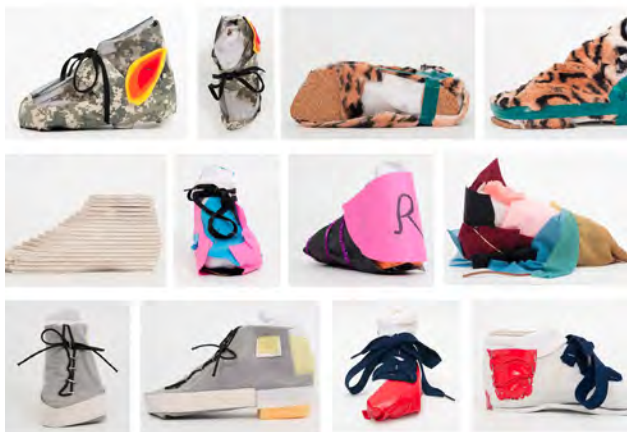
Компания “Brooks Sports” была признана ведущим брендом среди производителей высококачественной обуви, одежды и аксессуаров для людей, серьёзно занимающихся бегом. Однако перед компанией встала новая задача – создать кроссовки «на каждый случай». Несмотря на свой успех, “Brooks” хотела расширить свои продажи, не ограничиваясь бегунами. Дело было не только в том, что продукция компании не соответствовала модной тенденции бегать в суперлёгких кроссовках и/или босиком, “Brooks” задалась целью как можно лучше изучить потребности людей, занимающихся бегом, и обратилась за помощью в IDEO.

### ОБЗОР

Три совместных проекта сосредоточились на том, чтобы помочь компании “Brooks” лучше понять эмоциональные потребности людей, занимающихся бегом и исполнить обещание бренда, выпустив первую коллекцию суперлёгких кроссовок под названием “Pure Project”.

Чтобы понять, какую роль играет бег в жизни людей, дизайн-команда решила побеседовать с «нетипичными бегунами» в возрасте от 25 до 35 лет. Исследователи ходили по магазинам на всей территории США и в Европе вместе с теми, кто недавно начал бегать, с теми, кто перестал заниматься бегом по разным причинам, и теми, кто бегал три или меньше раз в неделю. Дизайн-группа выяснила, что все эти люди искали что-то простое и облегчённое, но при этом они хотели, чтобы это были настоящие, добротные, беговые кроссовки.

Сотрудничество вылилось в создание коллекции обуви и истории бренда, которые в равной степени привлекали как начинающих, так и опытных бегунов, благодаря акценту на простой и понятной радости, получаемой во время бега. Обувь из коллекции “Brooks’ Pure Project” позволяет сохранять естественную ширину шага, чему способствует использование суперлёгких материалов и гибкая промежуточная подошва. Продажи компании взлетели до небес. Кроссовки из коллекции “Pure Project” можно купить в 35 странах мира и в более чем 700 магазинах на территории США.



Дизайн-команда провела сеанс «мозгового штурма», посвящённый кроссовкам мечты, используя недорогие материалы вроде фетра и пистолетов для горячего клея, чтобы удовлетворить потребности пользователей, касающихся «чувства» бега.

### В ЧЁМ ЗАКЛЮЧАЛАСЬ ВАЖНОСТЬ ЭТАПА «ФОРМИРОВАНИЕ ИДЕЙ»

Вместо того, чтобы полагаться на подсказки дизайнеров, работающих в компании, или анализ модных тенденций, команда поговорила непосредственно с теми, кто бежит. Они сформулировали выводы из своего исследования в виде ряда рабочих гипотез. Вот некоторые из них:

Так как беговые кроссовки стали слишком технологичными и «навороченными», людей больше привлекают модели, выполняющие основные функции и имеющие соответствующий своему назначению дизайн.

Людям хочется найти кроссовки, которые соответствовали бы их уникальным потребностям и стилю и давали уверенность в правильности выбора.

Ощущения от бега очень различны. Иногда бегущий человек хочет «чувствовать» свой бег, быть вовлечённым в движение. Некоторые хотят «парить» во время бега, наслаждаясь прекрасной амортизацией и полностью абстрагируясь от процесса, слушая музыку в наушниках.

Оттолкнувшись от этих фактов, дизайн-команда задалась следующими вопросами: Как бы мы могли удовлетворить потребности тех, кто хочет скорее «чувствовать», чем «парить»? Как бы мы могли создать кроссовки, которые удовлетворяют уникальным вкусам людей и обладают естественной гибкостью? Чтобы сгенерировать наибольшее количество идей, команда запланировала провести совместный сеанс «мозгового штурма» с участием не только дизайнеров из IDEO, но и группы по работе с клиентами из “Brooks”. В эту группу входили люди с различным «беговым опытом», и все вместе они разработали собственный прототип «кроссовок мечты» из ткани, клейкой ленты, картона и других подручных материалов. Эти кроссовки отражали уникальный стиль и потребности каждого человека и помогли определить основные элементы дизайна ставшей успешной коллекции “Pure Project”. В конечном итоге обсуждение ощущений во время бега переросло в обсуждение многообразия эмоций и позволило участникам самим решать, что именно они хотят испытывать во время бега.



Участники «нерабочих» групп создали множество причудливых прототипов, чтобы смоделировать свои идеальные кроссовки.

# СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

## ДЛЯ ЧТЕНИЯ

СБОРНИК ПРАКТИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ  
«ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ ДЛЯ  
ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ», 2-Е ИЗДАНИЕ

Главы «Интерпретация» и «Формирование идей»  
<http://www.designthinkingforeducators.com/>

ДИЗАЙНЕРСКИЙ НАБОР МЕТОДОВ  
ФОРМИРОВАНИЯ ИДЕЙ  
<http://www.designkit.org/methods>

АСУМЕН + КУРС СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ  
Чтения – Занятие 2: Формируйте идеи

### Этап «Формирование идей» в действии

- Мелисса Роде (Melissa Rohde) работает с общиной в сельской части Индии над поиском новых способов снизить дефицит воды и улучшить качество продуктов питания. Узнайте больше о её опыте прохождения этапа «Формирование идей» на сайте: <http://bit.ly/HCDinIndia>
- Карла Лопес (Carla Lopez) размышляет над некоторыми трудностями, с которыми столкнулась её команда на этапе «Формирование идей» для проекта IDEO.org по разработке новых способов предоставления технического образования фермерам из Южной Кении: <http://bit.ly/JKandIDEOorg>

## ДЛЯ ПРОСМОТРА

СБОРНИК ПРАКТИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ  
«ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ»,  
КУРС “EDUTOPIA”: НЕДЕЛЯ 3, ФОРМИРОВАНИЕ  
ИДЕЙ

Послушайте рассказы сотрудников IDEO и преподавателей о том, как они находили идеи.  
<http://www.edutopia.org/design-thinking-for-educators-ideation-week-three>

### ПРИМИТЕ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТЬ

Патрис Мартин (Patrice Martin), со-руководитель из IDEO.org говорит о принятии неопределённости.  
<http://www.designkit.org/mindsets/4>

### СДЕЛАЙ ЭТО

Криста Дональдсон (Krista Donaldson), дизайнер и Генеральный директор “D-Rev” – компании, находящейся в Сан-Франциско, которая занимается разработкой медицинских приборов, помогающих улучшить качество жизни людей, живущих на меньше, чем 4 доллара в сутки. Она рассуждает на темы производства и создания прототипов.  
<http://www.designkit.org/mindsets/4>

ГЛАВА

# 4

## ВНЕДРЕНИЕ ИДЕЙ

СТАДИЯ ВНЕДРЕНИЯ ИДЕЙ ИЗМЕНЯЕТ ВАШИ ИДЕИ НА ОСНОВЕ ПОЛУЧЕННЫХ ОТЗЫВОВ ОТ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ. ВАША ПЕРВАЯ ИДЕЯ ЗАЧАСТУЮ НЕ САМАЯ УДАЧНАЯ, И ВЫ ДОЛЖНЫ РАБОТАТЬ НАД ТЕМ, ЧТОБЫ ЕЁ УЛУЧШИТЬ. ЭТО МЫ И НАЗЫВАЕМ «ВНЕДРЕНИЕМ ИДЕИ».

На этом этапе вы начнёте экспериментировать, испытывая ваши прототипы на практике, получая отзывы о них и продолжая развивать вашу концепцию. Дизайн-мышление – это не всегда линейный подход, поэтому вы можете осознать, что вам необходимо вернуться к предыдущим стадиям, чтобы иметь возможность усовершенствовать ваши идеи, опыты и мнения и заложить хорошую основу для перехода на следующие этапы дизайн-процесса.



# ВНЕДРЕНИЕ ИДЕЙ

# ОБЗОР

## ШАГ № 1

**ЗАДУМАЙТЕСЬ О ВНЕРЕНИИ ИДЕЙ** *стр. 81*

## ШАГ № 2

**ПОЛУЧИТЕ ОТЗЫВЫ ОТ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ** *стр. 84*

- Спланируйте встречи с пользователями, чтобы узнать их мнение *стр. 84*
- Обеспечьте качественные отзывы *стр. 86*
- Синтезируйте отзывы *стр. 87*

## ШАГ № 3

**ОСУЩЕСТВИТЕ «МИНИ-ПИЛОТ»** *стр. 88*

- Разработайте «мини-пилот» *стр. 88*
- Более пристальный взгляд: План «мини-пилота» *стр. 91*

## ШАГ № 4

**ОЦЕНИТЕ ВАШИ УСПЕХИ** *стр. 94*

- Получите живые отзывы *стр. 94*
- Пересмотрите свою концепцию *стр. 96*

**ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ** *стр. 98*

- Чистота в одно касание (“Swipe Sense”) *стр. 98*
- Современные технологии в библиотечной среде *стр. 99*

**СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ** *стр. 101*

## ШАГ № 1

# ЗАДУМАЙТЕСЬ О ВНЕДРЕНИИ ИДЕЙ

На этой стадии дизайн-процесс основывается на прототипах и экспериментах. Вы сделаете ваши концепции материальными, узнаете мнение пользователей, синтезируете информацию и разовьёте вашу концепцию дальше. В идеале вы начнёте с ваших прототипов и проведёте их испытание в библиотеке и, в результате, внедрите свою идею в конкретную услугу.

Важно отметить, что на внедрение идеи требуется время. В отличие от этапов «Вдохновение» и «Формирование идей», вам может потребоваться пройти эту стадию несколько раз, прежде чем вы будете полностью готовы внедрить вашу идею. Цель этого этапа – провести серию экспериментов, или «мини-пилотов», которые помогут вам усовершенствовать ваш первоначальный прототип, и продолжать убеждаться в том, что отзывы пользователей могут указать вам направления, о которых вы до этого не задумывались. Воспринимайте этот этап как осознанный и намеренный метод проб и ошибок: вы пробуете что-то, зная, что ваша концепция несовершенна, и постоянно учитесь её улучшать в процессе испытаний.

## СОЗДАНИЕ ПРОТОТИПА – «МИНИ-ПИЛОТ» – ВНЕДРЕНИЕ

На этой стадии дизайн-процесса мы начнём проводить различия между разными способами применения вашей идеи, по мере того как они развиваются, последовательно проходя через три стадии: прототипирование, «мини-пилот» и внедрение.



Команда из Публичной библиотеки Орхуса создает прототип, используя простые материалы с низким качеством воспроизведения.



ШАГ  
1 ИЗ 4



## ШАГ № 1: ЗАДУМАЙТЕСЬ О ВНЕДРЕНИИ

**СОЗДАНИЕ ПРОТОТИПА**, как вы узнали из предыдущей главы, это первый шаг по направлению к материализации ваших идей. Процесс создания прототипа трансформирует идеи в вашей голове в форму, которая может быть воспринята другими людьми. Прототипы часто бывают незавершёнными и весьма приблизительными, но достаточными для того, чтобы кто-то другой мог понять или составить представление о вашей идее. В этой связи они также становятся отправной точкой для «мини-пилота».



Дизайн-группа из IDEO хотела разработать новую диагностическую процедуру, чтобы сделать слуховые протезы более доступные в сельских районах Индии. В рамках «мини-пилота» было проведено обучение настоящих рентген-лаборантов. Дизайн-группа провела несколько дней в деревнях, испытывая метод диагностики на людях, испытывающих проблемы со слухом. Исследователи очень быстро поняли – хватило буквально пары сеансов, – что предлагаемая ими процедура была слишком сложной и её нужно было упростить.

**«МИНИ-ПИЛОТЫ»** преобразуют ваши прототипы в более полный опыт для пользователей вашей библиотеки. Планирование и проведение мини-пилотного проекта позволяет вам проверить свою концепцию на практике в реальных условиях. В ходе «мини-пилота» (или экспериментов, как мы ещё его называем) вы соберёте фактические материалы, которые поспособствуют внедрению вашей концепции. В отличие от прототипов, «мини-пилоты» должны проводиться и проходить без подробных объяснений для пользователей. У участников должна быть возможность подойти и использовать их без пояснений и помощи членов вашей команды. И хотя «пилоты» не настолько схематичны и приблизительны, как прототипы, они всё же не являются завершёнными, что позволяет как узнать мнение о них, так и продолжить работу над вашей концепцией.



«Лаборатория для компьютерных умельцев» (the Maker Lab) – это пространство, в котором проверяется идея, основанная на хакерстве, или лаборатории для творческих программистов внутри библиотеки. Хотя она прекрасно функционирует и развивается день за днём, она всё же продолжает учитывать потребности пользователей и время от времени меняться в соответствии с ними.

## ШАГ № 1: ЗАДУМАЙТЕСЬ О ВНЕДРЕНИИ

**ВНЕДРЕНИЕ** – это перемещение вашей идеи в реальный мир на более долгий срок. Это не значит, что найдено окончательное решение! Вы можете продолжать работать над своей идеей, но вы сейчас находитесь на такой стадии, когда ваше решение может быть представлено наряду с уже существующими услугами. Мы часто приравниваем внедрение к разработке пилотного проекта. Другими словами, это более обширное испытание или проверка идеи на протяжении более длительного периода времени. Внедрение часто осуществляется при участии большого количества заинтересованных лиц (партнёров, представителей руководства и других сотрудников), которые помогают перенести идею в реальные условия. На этом этапе вам понадобится проверить и оценить своё решение на основе параметров и показателей успешности, которые вы разработали во время проведения «мини-пилота».

Переходя от создания прототипа к «мини-пилоту», вы должны будете задать себе следующие вопросы:

- Это ценно для моего целевого пользователя?
- Какой аспект прототипа стоит развивать?

При переходе от «мини-пилотов» к полноценному внедрению, вы должны будете задать несколько отличающиеся вопросы:

- Может ли это работать на протяжении долгого времени?
- Есть ли у этого потенциал, чтобы стать основной услугой?

В этой таблице приведены характеристики каждого этапа внедрения:

	ПРОТОТИП (выработать идею)	«МИНИ-ПИЛОТ» (испытать вживую)	ВНЕДРЕНИЕ (сделать её жизнеспособной)
ЦЕЛЬ	сразу же делает идею материальной	специально разработан с намерением ответить на конкретные вопросы	полная реализация замысла и всех его компонентов
ЦЕЛЬ	возможность привлечения пользователей	эффективен для пользователей без объяснений	функциональность и достаточная жизнеспособность для пользователей в течение некоторого времени
ЦЕЛЬ	провоцирует реакции пользователей	начинает создавать доказательства и может раскрыть новые показатели	высоко измеренный, ориентированный на валидацию
ЦЕЛЬ	основан на ключевых гипотезах	основан на ключевых вопросах	основано на показателях и параметрах успешности
УСЛОВИЯ ВОСПРОИЗВЕДЕНИЯ	в «тестовых» или защищённой среде, такой как рабочее пространство дизайн-команды	реальные и в реальном времени в библиотеке	сосуществует с уже имеющимися услугами на более постоянной основе
УСЛОВИЯ ВОСПРОИЗВЕДЕНИЯ	не обязательно в реальных условиях	соответствующие контексту	адаптируется к различным условиям
ТОЧНОСТЬ ВОСПРОИЗВЕДЕНИЯ	приблизительная, чтобы просто обозначить идею	необходимая, чтобы быть понятной для любого пользователя	выглядит и функционирует как настоящая услуга
ТОЧНОСТЬ ВОСПРОИЗВЕДЕНИЯ	сделан быстро и используется, чтобы обдумывать идеи	требует длительного планирования и тщательного воплощения идей	воплощение полностью сформировавшейся идеи
ТОЧНОСТЬ ВОСПРОИЗВЕДЕНИЯ	осуществлён основной рабочей группой	осуществлён рабочей группой и партнёрами или другими сотрудниками библиотеки	осуществлено обширной группой заинтересованных лиц
ВРЕМЯ	моментальное изготовление или готовая модель	многократно повторяющийся и эпизодический по природе	осуществляется в течение долгого периода времени

ШАГ  
1 из 4

**ГОТОВЫ ПОРАЗМЫСЛИТЬ  
НАД ВНЕДРЕНИЕМ ИДЕЙ?**

Найдите в «Практическом руководстве» главу 4, упражнение 1 на стр. 42.

## ШАГ № 2

# ПОЛУЧИТЕ ОТЗЫВЫ ОТ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

На стадии «Формирование идей» вы создавали прототипы. Настало время пустить их в дело, чтобы узнать мнение пользователей, которое является самым важным инструментом в работе над вашей идеей.

В дизайн-мышление есть, по крайней мере, два момента, когда просто необходимо поговорить с людьми: в начале проекта, чтобы получить от них вдохновение, и когда у вас уже есть готовые прототипы, или «мини-пилоты», чтобы получить отзывы. Даже на этом этапе отзывы, которые вы соберёте, должны использоваться, чтобы вы могли продолжать совершенствовать ваш прототип. Получение информации от пользователей всё ещё будет носить исследовательский характер, а не оценочный: оно направлено не на то, чтобы узнать жизнеспособна ли ваша идея, его целью пока что является выяснить, как сделать вашу идею лучше.

## СПЛАНИРУЙТЕ ВСТРЕЧИ С ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМИ, ЧТОБЫ УЗНАТЬ ИХ МНЕНИЕ

Беседы с целью получить отзывы в некотором смысле схожи с вашими предыдущими собеседованиями, но вы будете более сосредоточены на том, чтобы узнать, что пользователи думают о вашем прототипе, а не на том, чтобы изучить их образ жизни. Вам нужно честное мнение – как позитивное, так и негативное, – чтобы развивать свои идеи дальше. Вот несколько рекомендаций относительно того, как следует проводить такие собеседования.

### ВЫБЕРИТЕ МЕСТО

Решите, в какой обстановке вы хотите поделиться своей идеей. Вам поможет, если вы будете находиться в неформальной обстановке, в хорошо знакомом вам месте? Или вы рассчитываете узнать больше, если увидите ваш прототип в той среде, где он будет использоваться?

### ОПРЕДЕЛИТЕ, ЧТО ВЫ БУДЕТЕ ПРОВЕРЯТЬ

Определите, какую именно обратную связь вы хотите получить: вы хотите отзыв о первом впечатлении, которое произвела ваша идея? Вы стараетесь понять, станут ли люди принимать участие в том виде деятельности, который вы разработали? Вам интересно узнать, изменится ли поведение пользователей под влиянием вашей концепции? Составьте список, который будет вам напоминать о целях вашего исследования.

ШАГ  
2 ИЗ 4



В рамках проекта IDEO, посвящённого расходу электроэнергии в домах, мы узнали мнение семейной пары, показав им на макет приложения, которое помогло бы им экономить электроэнергию. Дизайн-команда использовала «интерфейс», нарисованный на листе бумаги, и спросила, что было понятно и сработало, а что нуждалось в доработке.

## ШАГ № 2: ПОЛУЧИТЕ ОТЗЫВЫ ОТ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

### ОТБЕРИТЕ ТЕХ, ЧЬЁ МНЕНИЕ ВЫ ХОТИТЕ УЗНАТЬ

Люди, которые следили за развитием вашей идеи, могут предоставить подробную информацию, в отличие от тех, кто ещё с ней не знаком. Они могут помочь вам понять, какие аспекты являются наиболее привлекательными или трудными. Подумайте, какое именно мнение вам важнее узнать. В зависимости от этого, составьте список тех, кого вы хотите привлечь к опросу и от кого вы рассчитываете получить наиболее ценную информацию. Иногда краткие, спонтанные беседы дают наиболее полезный отклик. Включите в список тех людей, с которыми вы беседовали во время вашего предыдущего исследования, а также новых участников. Помните, что вы можете воспользоваться вашими контактами в социальных сетях и среди постоянных посетителей библиотеки.

### ПОДГОТОВЬТЕСЬ К РАЗГОВОРУ И РЕШИТЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ

Определите место и время для ваших сеансов получения обратной связи. Не забудьте попросить участников сначала испытать ваш прототип. Успешное общение представляет собой смесь спонтанных реакций на ваш прототип и структурированных вопросов, разработанных специально, чтобы сравнивать мнения разных людей об одном и том же предмете обсуждения. Подготовьте ваш собственный вопросник, который поможет вам ориентироваться в обоих направлениях.

### ВЫБИРАЙТЕ ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ

Просмотрите вопросы, которые вы составили, когда разрабатывали вашу идею. Выберите те из них, которые подходят для сеансов получения обратной связи. Вместе с командой обсудите, какие ещё аспекты вы хотите исследовать.



*В ходе процесса получения обратной связи дизайн-группа из IDEO проводила короткие спонтанные опросы людей на улице о том, как они ежедневно добираются до работы. Исследователи подготовили эскизы и вопросы в папках-планшетах с зажимом, в которых было удобно быстро фиксировать ответы прохожих.*

### ФОРМУЛИРУЙТЕ ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ ЗАСТАВЛЯЮТ ЗАДУМЫВАТЬСЯ

Формулируйте ваши вопросы так, чтобы они приводили к получению конструктивных предложений и заставляли ваших собеседников продолжать обдумывать ваши идеи, например:

- «Вы можете описать, что вас особенно воодушевляет в этой идее и почему?»
- «Если бы вы могли изменить что-то одно в этом прототипе, что бы это было?»
- «Чтобы бы вы хотели улучшить?»
- «Что вам не нравится в этой идее?»

Расположите ваши вопросы в соответствии со следующей структурой:

1. Начните с общих впечатлений. Пусть участники поделятся своими первыми впечатлениями о вашей концепции.
2. Попросите поделиться конкретными соображениями о вашей идее.
3. Иницируйте обсуждение и поощряйте продолжение беседы.

Изготовьте ваш вопросник в удобном для чтения формате, чтобы вы могли быстро сверяться с ним во время беседы.



## ШАГ № 2: ПОЛУЧИТЕ ОТЗЫВЫ ОТ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

# ОБЕСПЕЧЬТЕ КАЧЕСТВЕННЫЕ ОТЗЫВЫ

Самый важный элемент сеанса получения обратной связи – это честность: людям может быть неудобно рассказывать вам, что они на самом деле думают о вашей идее, если они знают, как много вы вложили в её разработку. Создайте атмосферу, которая будет располагать к открытому общению и примите во внимание следующие рекомендации, когда будете проводить собеседование.

## ПООЩРЯЙТЕ ЧЕСТНОСТЬ И ОТКРЫТОСТЬ

Представьте ваш прототип в виде эскиза, над которым вы работаете. Чётко дайте понять, что ваша идея всё ещё находится в разработке, и что создание прототипа не подразумевало тщательную проработку деталей и не отняло у вас много времени.

## ПРИДЕРЖИВАЙТЕСЬ НЕЙТРАЛЬНОЙ ПОЗИЦИИ

Расскажите о всех концепциях нейтральным тоном. Не принимайте оборонительную позицию. Выслушайте все мнения и запишите как позитивные, так и негативные отзывы.

## ВНОСИТЕ ИЗМЕНЕНИЯ НА ХОДУ

Поощряйте ваших собеседников развивать вашу идею дальше и в ходе разговора вносить поправки в ваш прототип. Будьте готовы удалять или изменять некоторые элементы вашей концепции.

## ФИКСИРУЙТЕ РЕАКЦИЮ

Сеансы получения обратной связи изобилуют информацией, а тонкие наблюдения за реакцией участников часто представляют наибольшую важность, поэтому их стоит запоминать. Выделите время сразу после сеанса, чтобы записать все ваши наблюдения. Обсудите, как улучшить ваш прототип и сразу же запишите идеи для следующего этапа внедрения. Запланируйте дополнительное время после сеанса обратной связи, чтобы вы могли обменяться своими впечатлениями по окончании беседы, пока они ещё свежи и не забылись.

“

Важно спрашивать, что пользователям нравится в вашем прототипе, но также важно спрашивать и о том, что им НЕ НРАВИТСЯ... люди не хотят вас расстраивать, но вы узнаете намного больше из этих ответов, в отличие тех, которые рассказывают о том, что им нравится».

Марианна, член дизайн-группы IT-специалистов из Орхусской публичной библиотеки

”



ШАГ  
2 ИЗ 4



## ГОТОВЫ К ПЛАНИРОВАНИЮ СЕАНСА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ И ПОЛУЧЕНИЮ ОТЗЫВОВ?

Найдите в «Практическом руководстве» главу 4, упражнение 2 на стр. 43.



## ШАГ № 2: ПОЛУЧИТЕ ОТЗЫВЫ ОТ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

## СИНТЕЗИРУЙТЕ ОТЗЫВЫ

Обратная связь бесценна для развития идеи, но она также может приводить в замешательство. Вы можете получать от разных пользователей противоречивую информацию, или она может не соответствовать вашим целям. Разберите ответы, которые вы получили, и решите какие из них учесть при следующем внедрении вашей идеи.

**ПОДЕЛИТЕСЬ СВОИМИ  
ВПЕЧАТЛЕНИЯМИ**

Обсудите своё общение с пользователями с другими членами команды и сравните полученную каждым из вас информацию. Делайте записи, когда будете размышлять над следующими вопросами:

- Что участники оценили больше всего?
- Что их воодушевило?
- Что в вашей идее убедило бы их?
- Какие элементы участники хотели бы улучшить?
- Что не сработало?
- Что требует дальнейшего исследования?

**РАЗДЕЛИТЕ ОТЗЫВЫ НА  
ГРУППЫ**

Поделитесь впечатлениями, которые вы записали сразу после ваших встреч с пользователями. Делайте записи на клейких листках. Рассортируйте и сгруппируйте отзывы по категориям:

Что было воспринято положительно?  
Какие замечания возникли?  
Какие предложения и подсказки вы обнаружили?

**ОЦЕНИТЕ ВАЖНОСТЬ**

Вернитесь к началу. Что вы пытались выяснить? Посмотрите на ваши предыдущие открытия и идеи. Каким было ваше первичное намерение? Оно всё ещё имеет значение, учитывая отзывы, которые вы получили?

**РАСПОЛОЖИТЕ ОТЗЫВЫ  
ПО СТЕПЕНИ  
ПРИОРИТЕТНОСТИ**

Что является самым важным для того, чтобы сделать вашу идею успешной? Рассортируйте ваши записи и составьте обзор отзывов, которые вы считаете полезными. На их основании вы можете определить свои приоритеты, например, внести изменения там, где пользователи заметили препятствия, или обратить особое внимание на то, что было хорошо принято. А затем – внедряйте! Создайте новый, улучшенный, прототип, который вы можете предъявить пользователям, или усовершенствуйте уже существующий. Чем больше циклов получения отзывов от пользователей вы проведёте, тем значительно вы сможете улучшить вашу концепцию с их помощью. Вы узнаете больше об этом из следующих разделов.



Команда дизайнеров обсуждает отзывы пользователей и сравнивает свои выводы сразу после испытания прототипа.

ШАГ  
2 ИЗ 4

**ГОТОВЫ СИНТЕЗИРОВАТЬ  
ПОЛУЧЕННЫЕ ОТЗЫВЫ?**

Найдите в «Практическом руководстве» главу 4, упражнение 3 на стр. 45.

## ШАГ № 3

# ОСУЩЕСТВИТЕ «МИНИ- ПИЛОТ»

«Мини-пилот» располагается между созданием прототипа и воплощением вашей идеи в жизнь. Если прототип делает вашу идею материальной, то «мини-пилот» позволяет превратить прототип в реальный опыт для ваших пользователей. Он даёт вам возможность доработать свою идею, прежде чем окончательно воплотить её в жизнь. Ниже вы найдёте подробный обзор того, что следует учесть при осуществлении «мини-пилота» в вашей библиотеке.

## РАЗРАБОТАЙТЕ «МИНИ-ПИЛОТ»

Существует несколько методов разработки «мини-пилота». Он может занять один день или один час, в течение которого ваши пользователи познакомятся с вашей идеей; вы также можете запланировать мероприятие на несколько дней или ещё более продолжительный эксперимент. Самое важное – вы должны позаботиться о том, чтобы проверить свою гипотезу и найти ответы на ключевые вопросы, которые помогут вам усовершенствовать вашу идею в дальнейшем.

### РАЗВЕЙТЕ ГИПОТЕЗУ

Опираясь на то, что вы теперь знаете о вашем прототипе, ваших пользователях и их поведенческих привычках, как, по-вашему, пройдёт «мини-пилот»? Каков его идеальный сценарий? Ваша гипотеза может не оправдаться, но она поможет вам чётко сформулировать цели, предположения и ожидания.

### ПРОДУМАЙТЕ КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

Это необходимо – без ключевых вопросов вы будете проводить испытание, не определив, что именно вы хотите узнать. Имея всего несколько ключевых вопросов, которые вы хотите прояснить, вы сможете провести «мини-пилот» с большей пользой. Одна из типичных ошибок, касающихся разработки «мини-пилота», это убеждение, что, по сравнению с прототипом, он должен быть тщательно продуман и обладать высокой точностью воспроизведения. Это не так! Вместо этого относитесь к вашему эксперименту как к узконаправленному испытанию, проводимому исключительно для того, чтобы найти ответы на ваши ключевые вопросы.

Когда вы будете обдумывать свои ключевые вопросы, примите во внимание следующее:

- Что важнее всего узнать, чтобы усовершенствовать вашу идею?
- Какой элемент вашей идеи вселяет в вас наибольшую неуверенность? Как это можно отразить в ключевом вопросе?
- Какие у вас есть предположения относительно вашего «мини-пилота»? Как их можно сформулировать в виде ключевых вопросов, чтобы больше не осталось никаких предположений?

“

Вы должны создавать прототип с определенным намерением – относиться к нему как к инструменту познания. Это не просто экспериментальный процесс, это проведение эксперимента с чёткой целью и гипотезой относительно того, что может случиться.

Дизайн-группа из Орхусской публичной библиотеки

”



ШАГ  
3 ИЗ 4

## ШАГ № 3: ОСУЩЕСТВИТЕ «МИНИ-ПИЛОТ»

### ПРИМЕР

Дизайн-группа из IDEO.org нашла для компании, занимающейся продажей чистой питьевой воды, продуктов питания и товаров для здоровья, три решения: торговый представитель, обходящий квартиры и предлагающий товар, киоск, где люди могли бы оформить доставку воды и продуктов для здоровья и служба доставки, которая привозила бы чистую воду к дверям заказчиков.

Было разработано три «мини-пилота», которые тщательно исследовали эти идеи в течение нескольких дней. Чтобы извлечь как можно больше пользы из экспериментов, дизайнеры сосредоточились на следующих вопросах:

1. Люди хотят воду только для питья или им бы хотелось использовать чистую воду и для других нужд (мытья, уборки, приготовления пищи)?
2. Готовы ли люди оплачивать товар заранее, не имея возможности сначала увидеть его (например, платить за воду, которую доставят только на следующий день)?
3. Имеет ли смысл продавать товары для здоровья и продукты здорового питания наряду с водой?

К концу первого дня «мини-пилота» команда получила 10 заказов на доставку воды от платёжеспособных клиентов и огромное количество полезной информации от этой группы участников. Благодаря тому, что исследователи составили набор чётких и конкретных ключевых вопросов до начала эксперимента, они смогли сконцентрироваться на ответах и выводах, которые вдохновили их на следующую стадию внедрения идеи.



Торговые представители компании «Smart Life».

### ОПРЕДЕЛИТЕ КОНТЕКСТ

Выберите место для проведения «мини-пилота». В отличие от прототипа, ваш «мини-пилот» должен проводиться в соответствующей обстановке. Например, если вы ищете решение для организации курсов повышения цифровой грамотности для подростков в библиотеке, вам следует провести «мини-пилот» в компьютерной лаборатории или в месте, где есть доступ к цифровым ресурсам. Обдумывая место для проведения «мини-пилота», примите во внимание:

- Исходя из ваших ключевых вопросов, где лучше всего проводить «мини-пилот» – внутри библиотеки или за её пределами?
- Если вы выбираете, в каком филиале библиотеки провести «мини-пилот», учитывайте вашу целевую аудиторию. Куда бы она пошла с большей вероятностью?
- В каком месте вы обладаете наибольшим количеством ресурсов и разрешением на проведение эксперимента? Подумайте о среде, в которой вам предоставлены наибольшие полномочия и возможность риска.
- В какой обстановке у вас больше вероятности привлечь пользователей? Поскольку вы хотите повысить свои шансы на получение качественной обратной связи, вам стоит выбрать среду, в которой взаимодействие с пользователями уже происходит естественным образом.



Для того, чтобы составить представление о филиале, в котором будет проводиться «мини-пилот», дизайн-команда из Чикагской публичной библиотеки посетила этот филиал заранее, чтобы оценить, как их идея впишется в данное пространство.

## ШАГ № 3: ОСУЩЕСТВИТЕ «МИНИ-ПИЛОТ»

### РЕСУРСЫ: ПОДУМАЙТЕ, ЧТО ВАМ ПОНАДОБИТСЯ

Ваш «мини-пилот» потребует ресурсов, и, когда вы будете его планировать, подумайте, что вам понадобится. Чаще всего на осуществление «мини-пилота» уходит больше усилий и больше ресурсов, чем на создание обычного прототипа, поскольку оно подразумевает производство точной модели, воплощающей вашу идею и не требующей объяснений для пользователей. Поскольку внедрение будет происходить вживую, в реальном времени и в реальных условиях вашей библиотеки, вам может также понадобится предупредить и задействовать других сотрудников и заинтересованных лиц в осуществлении вашего «мини-пилота». Примите во внимание эти пункты, когда будете аккумулировать необходимые ресурсы для следующей стадии воплощения своей идеи:

· Какие разрешения вам нужно получить, чтобы приступить к воспроизведению? Вы можете привлечь других людей, вселив в них приятное ощущение сопричастности?

· Кого вам надо уведомить заблаговременно? Напомните всем, кто настроен скептически, что это временно и что, если не работать над улучшением услуг, мы будем прибывать в бездействии и не добьёмся никаких изменений. А это не входит в интересы дизайн-мышления!

· Чьи графики вам нужно учесть? В какое время вы будете осуществлять свой «мини-пилот» и требуется ли дополнительный персонал или помощники?

· Какие дополнительные материалы вам нужны? Напоминаем ещё раз, что вы должны постараться внедрить свою идею с минимальными затратами и основываясь на вопросах, ответы на которые вы хотите получить.

### РАЗРАБОТАЙТЕ ПЛАН

Для начала вам снова надо будет составить план. Вернитесь к «концепт-карте», которую вы разрабатывали, когда работали над вашим первым прототипом. Мы надеемся, что вы не потратили время впустую и узнали много нового про то, что сработало и что не получилось в ваших прототипах. По идее, сейчас вы должны быть готовы применить тот опыт, что вы получили на этапе создания прототипов.

Шаг, который вам предстоит сделать, должен достичь двух целей. Ваш «мини-пилот» должен усовершенствовать и задействовать уже созданные вами прототипы, и вы должны выяснить, как вы можете использовать другие части своей «концепт-карты», чтобы создать более полноценное предложение для пользователей. Возможно, вам будет полезно переформатировать свою «концепт-карту» и провести новые эксперименты.

ШАГ  
3 ИЗ 4

### ГОТОВЫ РАЗРАБОТАТЬ СВОЙ «МИНИ-ПИЛОТ»?

Найдите в «Практическом руководстве» главу 4, упражнение 4 на стр. 46.





## БОЛЕЕ ПРИСТАЛЬНЫЙ ВЗГЛЯД:

# ПЛАН

Часть 1 из 4

## «МИНИ-ПИЛОТ»

Хотя у вас уже есть «концепт-карта» вашей идеи, вы можете использовать следующие приёмы, которые помогут развить вашу мысль ещё дальше в то время, как вы будете планировать ваш «мини-пилот». Эти приёмы помогают живо представить, как всё будет выглядеть на практике и более широко взглянуть на вашу идею.

### ПУТЕШЕСТВИЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ



Ваша «концепт-карта» уже могла включить в себя свободную последовательность событий, которые определяют «путешествие пользователя». Однако, подробно изучая впечатления, получаемые на этих конкретных этапах, вы можете помочь вашей команде рассмотреть весь процесс целиком, а не просто создавать прототип для какой-то отдельной его части. Мы приводим пример этапов, формирующих целое путешествие:

#### ПРИВЛЕЧЬСЯ

- Каким образом вы расскажете пользователю о своей идее?
- Что делает её привлекательной для вашей целевой группы пользователей?

#### ПРОНИКНУТЬ

- Как ваш пользователь воспринимает вашу концепцию, когда видит её впервые?
- Каково первое впечатление?

#### ВОВЛЕЧЬСЯ

- Как пользователь взаимодействует с вашей идеей?
- Каковы функциональные и эмоциональные достоинства этого взаимодействия?

#### ПОКИНУТЬ

- Что происходит в конце эксперимента?
- С чем пользователи уходят?

#### ПРОДолЖИТЬ

- Пользователь испытал вашу концепцию или идею – что с ним происходит после этого?
- Как он может продолжать использовать вашу концепцию?

Пример панели, изображающей похожее «путешествие пользователя» с эскизами и идеями для каждой стадии путешествия.

### РАМКИ УСЛУГИ



Если вы разрабатываете услугу в библиотеке, вам может быть полезно распланировать ваш «мини-пилот» в виде рамок. Мы считаем, что любая услуга состоит из трёх главных компонентов: пространств или помещений, ролей (которые играют люди) и инструментов. Хорошенько продумав все три составляющие, вы, таким образом, тщательно изучаете полный спектр ощущений, получаемых пользователем от вашей услуги.

#### ПРОСТРАНСТВА/ПОМЕЩЕНИЯ

Какое пространство/помещение необходимо для вашей услуги? Как выглядит обстановка?

Какие ощущения она вызывает? Как взаимодействует с пользователем?

#### РОЛИ

Кто может обеспечить предоставление услуги? Услуга предусматривает уже существующие или новые роли? Требуется ли обучение новым ролям?

#### ИНСТРУМЕНТЫ

Какие инструменты и ресурсы необходимы для этой услуги? Инструменты встроены или включены в пространство/помещение? Являются ли они неотъемлемой частью исполняемых ролей?







## БОЛЕЕ ПРИСТАЛЬНЫЙ ВЗГЛЯД:

# ПЛАН

Часть 2 из 4

## «МИНИ-ПИЛОТ»

### ДИАГРАММА ВЕННА «ДОМ / БИБЛИОТЕКА»

Существует ещё один очень простой способ спланировать ваш «мини-пилот». Подумайте о том, какое влияние на пользователя может оказать ваш «мини-пилот» дома и в библиотеке. Зачастую вы представляете своего пользователя только в контексте библиотеки, но может быть очень полезно вообразить, как работает ваш «мини-пилот», когда пользователь находится у себя дома. Нарисуйте диаграмму Венна, состоящую из двух кружков, один из которых представляет «дом», а другой «библиотеку», и продумайте ответы на следующие вопросы:

#### ДОМ

- Как могут пользователи получить доступ к информации о вашей идее из дома?
- Как могут пользователи поддерживать связь с вашей концепцией, находясь у себя дома?
- Как бы пользователи рассказывали своим друзьям и родственникам о вашей концепции?



#### БИБЛИОТЕКА

- Как бы могли пользователи обратить внимание на ваш «мини-пилот», находясь в библиотеке? В каждом помещении/на всём пространстве библиотеки?
- Как пользователь встречается с вашим «мини-пилотом»?

### ПРИМЕР

Дизайн-группа из Чикагской публичной библиотеки приступила к работе, горя желанием придумать новые услуги, чтобы привлечь подростков в библиотеку. На основании своих бесед с пользователями дизайнеры пришли к выводу, что подростки нуждаются в структуре, чтобы не терять интерес, но также и в свободе, чтобы исследовать и импровизировать. Иными словами, подросткам необходим баланс между структурированными и неструктурированными видами деятельности. В течение «производственного дня» дизайн-команда создала передвижное пространство, объединяющее структуру со свободой и предоставляющее подросткам возможности для самовыражения. Затем были проведены собеседования с подростками, чтобы узнать их мнение о первоначальной идее. На основании полученных отзывов идея начала развиваться и превратилась в подобие медиа-лаборатории, где подростки могли проводить своё время и изучать новые виды цифровых и аналоговых средств массовой коммуникации.

В своём путешествии от того, что они узнали благодаря первому прототипу, к выводам из «мини-пилота», дизайнеры провели много времени, разрабатывая гипотезу и формулируя ключевые вопросы. Вот некоторые из этих вопросов: Будут ли подростки испытывать одинаковый интерес как к цифровым, так и к аналоговым видам деятельности? В каком объёме помощи нуждаются подростки? Какое количество времени требуется библиотеке на проведение подобного мероприятия?



Мэтью, один из участников работы над проектом, рассказывает другим сотрудникам библиотеки об их первом прототипе, который состоял из занавесей, изображавших стены, и картонных коробок, обозначающих звуковые динамики.

Первый «мини-пилот» был осуществлён в одном из чикагских филиалов. В одном из помещений широкого пользования были установлены цифровые музыкальные системы, кабинка для селфи, мольберт и пишущая машинка. За каждым объектом был закреплён сотрудник-консультант, который должен был ненавязчиво помогать овладевать соответствующими навыками.



Мэтью, работник библиотеки и страстный любитель музыки, показывает подросткам, как записывать музыку с использованием iPad'a во время первого раунда «мини-пилота».

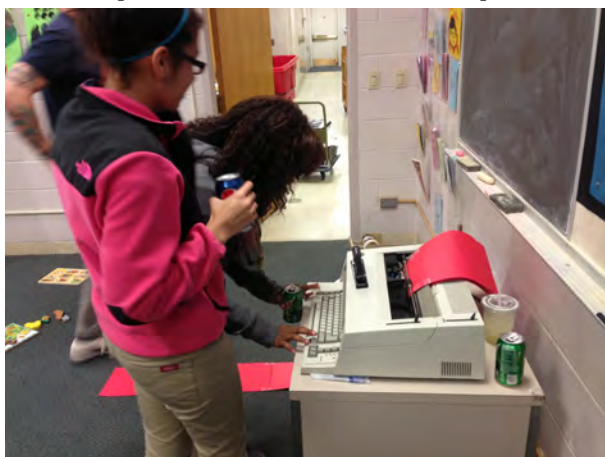


# БОЛЕЕ ПРИСТАЛЬНЫЙ ВЗГЛЯД: ПЛАН «МИНИ-ПИЛОТА»

Часть 3 из 4

К удивлению дизайн-группы, подростки были не столько заинтересованы в цифровых средствах, сколько проявили желание рисовать и печатать на машинке. Виды деятельности, не требовавшие помощи от сотрудников библиотеки, привлекали подростков больше всего. Дизайнеры также выяснили, что, по всей видимости, существует зависимость между предлагаемыми видами деятельности и набором внеклассных занятий, проводимых в конкретном районе города. Это означало, что содержание услуг в их медиа-лаборатории должно дополнять те программы, которые существуют в их районе. Синтезировав всю полученную информацию, дизайн-команда приступила к планированию следующего этапа внедрения идеи.

Для своего следующего сеанса внедрения дизайнеры развили свою концепцию ещё дальше, лучше изучив перечень услуг, предлагаемых в районе, где располагалась выбранная ими библиотека, уменьшив количество цифровых занятий и уделив больше внимания аналоговым видам деятельности. Одним из таких занятий, которые особенно полюбили подростки, стала настенная роспись, наносимая смываемыми красками.



Дизайн-группа обнаружила, что аналоговые виды деятельности, такие как живопись или печатание историй на пишущей машинке, были неизвестны для технически продвинутых подростков и пользовались большей популярностью по сравнению с другими занятиями.

Основываясь на своих наблюдениях, дизайнеры поняли, что подросткам нравилось ощущение, что они нарушают правила и делают в библиотеке то, что им не позволено делать дома, например, рисуют на стенах всё, что им заблагорассудится!

Команда продолжила внедрять свою идею и разработала программу под названием «Шуми» – внеклассные занятия для подростков с целью хорошо провести время и заняться творчеством. Занятия стали проводиться на регулярной основе один раз в неделю в одном из филиалов библиотеки. На основании проведённых экспериментов дизайн-команда смогла повлиять на создание подростковой библиотечной группы при Чикагской публичной библиотеке и оказывать помощь другим сотрудникам библиотек в разработке программ для подростков.



Подросток рисует на стене смываемой краской во время второго этапа внедрения в филиале им. Генри Леже Чикагской публичной библиотеки.

**CHICAGO PUBLIC LIBRARY**

**MAKE.NOISE.**



TEENAGERS JOIN US TO...

HANG OUT.

MAKE.

CREATE.

Tuesdays  
January 21-February 11  
3:30-5 p.m.

West Belmont Branch  
3104 N. Narragansett Avenue  
60634  
(312) 746-5142



Please consider the environment when disposing of this material - Recycle, Reuse, Recycle.

Рекламный постер программы для подростков

## ШАГ № 4

# ОЦЕНИТЕ ВАШИ УСПЕХИ

Собрав отзывы пользователей и понаблюдав за ними во время проведения «мини-пилота», синтезируйте эту информацию, чтобы оценить, насколько далеко вы продвинулись. Большую часть этапа «Воспроизведение идей» занимают размышления; вы будете постоянно осмысливать отзывы пользователей и работать со своей командой над подготовкой следующего сеанса внедрения. На этой стадии мы бы также советовали оценить практические ограничения, потому что очень скоро вам предстоит задуматься над тем, как сделать ваш «мини-пилот» постоянной программой и как приступить к внедрению ваших идей на более регулярной основе.

## ПОЛУЧИТЕ ЖИВЫЕ ОТЗЫВЫ

Огромная работа была проделана, чтобы развить вашу идею, и теперь самое время поразмышлять о том, что вы узнали, и использовать эту информацию для дальнейшего совершенствования вашей идеи.



Николь Стивз, сотрудник Чикагской публичной библиотеки, проводит экскурсию по обновлённой секции для изучения английского языка и получает живой отклик от группы преподавателей.



## ШАГ № 4: ОЦЕНИТЕ СВОИ УСПЕХИ

### ЕЩЁ РАЗ ПРОСМОТРИТЕ СВОИ ВЫВОДЫ

Сравните свои записи точно так же, как вы делали, после того как получили отзывы о своих первых прототипах. Благодаря тому, что во время «мини-пилота» у вас было больше времени понаблюдать за пользователями в их естественных условиях, не забудьте обратить внимание на впечатления о том, как пользователи взаимодействовали с вашей идеей. Делайте записи и о ваших беседах. Вы можете использовать следующие подсказки:

- Что больше всего оценили участники?
- Что их вдохновило?
- Что в вашей идее убедило бы их?
- Какие части вашей идеи участники хотели бы улучшить?
- Что действительно удалось?
- Что требует дальнейшего исследования?

### ИЩИТЕ НЕОЖИДАННОЕ

Один из наиболее эффективных способов сделать выводы из вашего «мини-пилота» – это подмечать удивительные или неожиданные реакции пользователей. Если пользователи вели себя во время эксперимента не так, как вы планировали или ожидали, это зачастую приносит больше пользы для вашего исследования, чем если бы они реагировали предсказуемо. Обсудите с другими членами вашей команды, заметил ли кто-либо из них неожиданные реакции пользователей во время проведения «мини-пилота». Наблюдения могут содержать такие подробности, как походка, выражение лица, жестикуляция и т. п.

### ЕЩЁ РАЗ ПРОСМОТРИТЕ СВОИ КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

Просмотрите ключевые вопросы, которые вы разработали на стадии подготовки к «мини-пилоту». На какие вопросы вы ответили, а какие до сих пор остаются без ответа? Какие вопросы могли измениться под влиянием того, что вы узнали к настоящему моменту? Какие новые вопросы у вас возникли после проведения последнего «мини-пилота»?

### ОПРЕДЕЛИТЕ СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ

Посмотрите на свою «концепт-карту» и все рамки, которые вы наложили на ваши гипотезы, когда разрабатывали «мини-пилот». Обсудите с вашей командой, как бы вам хотелось двигаться дальше по направлению к следующему сеансу внедрения идеи. Рассмотрите такие вопросы:

- Что выглядит необходимым, рентабельным и осуществимым как для пользователей, так и для библиотеки?
- Какие части «мини-пилота» наилучшим образом соответствуют первоначальной дизайн-задаче?
- Что нам всё ещё необходимо решить, как дизайн-команде?



ШАГ  
4 ИЗ 4



**ГОТОВЫ ПРИНЯТЬ ВО ВНИМАНИЕ ОТЗЫВЫ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ?**

Найдите в «Практическом руководстве» главу 4, упражнение 5 на стр. 49.

## ШАГ № 4: ОЦЕНИТЕ ВАШИ УСПЕХИ

# ПЕРЕСМОТРИТЕ СВОЮ КОНЦЕПЦИЮ

“

Ваша первая идея редко бывает лучшими, поэтому, чтобы их усовершенствовать, надо пробовать и ошибаться. Только так можно прийти к лучшему будущему.

Руководитель дизайн-группы из Чикагской публичной библиотеки

”

К настоящему времени вы синтезировали отзывы о вашем «мини-пилоте» и последовательно развивали вашу идею, начиная от исходной дизайн-задачи, через этапы «Вдохновение», «Формирование идей» и теперь «Внедрение идей». Поздравьте свою команду с тем, как она работала на протяжении всего дизайн-мыслительного процесса. Вы совершили огромный шаг по направлению к реальным изменениям в вашей библиотеке!

В следующей главе вы узнаете больше о том, как применить вашу идею в виде рабочей программы, услуги или перепланировки помещения и начать её использовать наряду со всем, что уже есть в вашей библиотеке. В среднем, требуется несколько раундов «мини-пилота» и размышлений, прежде чем вы почувствуете, что готовы задуматься об окончательном внедрении. Обязательно возвращайтесь к вашим первым этапам – «Вдохновению» и «Формированию идей» – и вновь прибегайте к тем методам, чтобы продолжать оттачивать свою идею. В процессе переосмысления вашей концепции обратите внимание на следующие советы.

## С ОСТОРОЖНОСТЬЮ ИНТЕГРИРУЙТЕ НОВЫЕ ИДЕИ ЦЕЛИКОМ

Возможно, ваш «мини-пилот» породил взаимосвязанные, но всё-таки самостоятельные, идеи. Мы настоятельно рекомендуем вам записывать их и откладывать на потом, вместо того чтобы пытаться интегрировать их в ваш действующий «мини-пилот». Очень заманчиво – представить как можно больше идей и посмотреть, какая из них придётся по душе пользователям. Опасность такого подхода заключается в том, что вы можете потерять из виду ваше главное намерение и ключевые вопросы, на которые хотите ответить при помощи вашего «мини-пилота». Вместо этого попробуйте вернуться к этим идеям позже или одновременно, но работая с другой подгруппой.

## ОЦЕНИТЕ МАСШТАБ

Подумайте, каким был первоначальный масштаб, или широта исследований, вашего проекта. Он увеличился или уменьшился? Если увеличился, то задайте себе вопрос, достаточно ли вы сосредоточены, чтобы напрямую заниматься вашей первоначальной дизайн-задачей. Если масштаб уменьшился, задумайтесь, достаточно ли ощутимо повлияет ваша идея на целевого пользователя, для которого вы и ищете решение. Подумайте, возможно ли уже применить вашу идею? Достаточно ли она готова к тому, чтобы быть реализованной?

## ОПРЕДЕЛИТЕ ЦЕЛИ

Проходя через многочисленные этапы внедрения, не забывайте, что ваши цели и гипотезы относительно «мини-пилота» могут меняться. Наряду с этим ваши взгляды на критерии успешности «мини-пилота» тоже будут изменяться. В библиотечной среде показатели успешности часто сводятся к количественным характеристикам, таким как посещаемость и количество регистраций для участия в программах. Однако не следует забывать и о других индикаторах успеха, которые не менее, если не более, важны для развития вашей идеи. Начните оценивать опыт ваших «мини-пилотов», используя другие виды значимых показателей, например:

- Продолжительность общения между сотрудником библиотеки и пользователем
- Количество пользователей, привлечённых благодаря устной рекламе («сарафанному радио»)
- Количество первичных посещений (новых пользователей)
- Количество новых взаимодействий, появившихся между сотрудниками библиотеки и пользователями



## ШАГ № 4: ОЦЕНИТЕ ВАШИ УСПЕХИ

### НАШИ ВЫВОДЫ

- Взрослые, заслуживающие доверия, устанавливают связь с подростками
- Контактные виды деятельности важны для развития заинтересованности
- Подростки не знали, что можно заниматься такими видами деятельности в библиотеке
- Сотрудники библиотеки должны проявлять сообразительность и гибкость, рассказывая подросткам об оказываемых услугах
- Общение должно сопутствовать занятиям

Одна дизайн-команда занималась программой для подростков и вела записи в процессе работы, чётко формулируя самые главные выводы по мере их появления и заноса их в список. Вам может пригодиться такой способ организации ваших собственных выводов для того, чтобы ясно и понятно рассказать о своих успехах заинтересованным людям, не входящим в вашу команду.

### ОСМЫСЛЕНИЕ – ЭТО СОСТАВЛЯЮЩАЯ УСПЕХА

Мы настоятельно рекомендуем фиксировать количество выводов из каждого «мини-пилота» в качестве единицы измерения успеха. У вас может быть «мини-пилот», который нравится сотням пользователей, но мы считаем, что он неудачен, если ваша команда благодаря ему не научилась ничему новому. И наоборот, ваш «мини-пилот» может привлекать лишь нескольких человек и никак не влиять на посещаемость библиотеки. Но если он помог вам лучше понять ваших пользователей и то, как вы можете усовершенствовать свою идею, мы считаем, что он успешен.

### РУКОВОДИТЕЛЮ ГРУППЫ ГОТОВЬТЕСЬ ПРОДОЛЖАТЬ ЭКСПЕРИМЕНТЫ

«Мини-пилоты» на самом деле требуют разнообразных ресурсов и потенциала, а именно, денег, времени и людей. Обдумывая следующую порцию вопросов и готовясь к «мини-пилоту», который поможет найти на них ответы, прикиньте, как вы можете работать эффективно и продуктивно, продолжая экспериментировать в течение длительного времени.

#### Оцените временные рамки

Определите количество времени, которое вам потребуется, чтобы подготовиться к следующему этапу внедрения вашей концепции. Вам нужно время на подготовку? Нуждается ли кто-нибудь в обучении? Вы хотите по-другому использовать уже запланированное время для встреч? К настоящему моменту вы уже узнаете о том, как много времени уходит на разработку «мини-пилота» с вашей командой.

#### Определите, что вам понадобится

Составьте список всех материалов, необходимых для изменения или внедрения вашей концепции. Доступны ли эти материалы в вашей библиотеке? Потребуется ли вам покупать что-то новое?

#### Посчитайте деньги

Повторим ещё раз: мы знаем, что в условиях библиотеки количество денег может быть ограничено. Не позволяйте этому лишить вас присутствия духа. Многие идеи требуют небольших денежных затрат, или не требуют вовсе. Проведите «мозговой штурм» на тему: как реализовать вашу идею, имея с самого начала очень ограниченный бюджет. Помимо этого, рассмотрите возможности получить доступ к уже имеющимся денежным средствам. Подумайте о творческих подходах к получению финансирования или использованию ресурсов, которые у вас уже есть.

“

Проведение нескольких «пилотов» подряд значительно увеличивает эффект. На протяжении многочисленных внедрений не теряйте из виду свою дизайн-задачу, ваше дизайнерское намерение и продолжайте работать!

Инструктор по дизайн-мышлению

”

ШАГ  
4 ИЗ 4



### ГОТОВЫ ПРИНЯТЬ ВО ВНИМАНИЕ ОТЗЫВЫ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ?

Найдите в «Практическом руководстве» главу 4, упражнение 6 на стр. 50.



# ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ

## «ЧИСТОТА В ОДНО КАСАНИЕ»

### (“SWIPE SENSE”)

№ 1

#### ЗАДАЧА

Мы ложимся в больницы в надежде на выздоровление. Но во многих случаях это ещё больше ухудшает наше состояние. По данным Центров по контролю и профилактике заболеваний, свыше двух миллионов американцев подхватывают так называемые «больничные инфекции», в результате которых 100 000 человек умирают, а системе здравоохранения это обходится более чем в 30 миллиардов долларов ежегодно. Специалисты сходятся во мнении: этих недопустимых инфекций можно избежать, просто убеждая медперсонал чаще мыть руки. Выпускники Северо-Западного университета Мерт Изери (Mert Iseri) и Юрий Малина (Yuri Malina) основали в 2012 году организацию “SwipeSense, Inc.” с целью распространить хорошую привычку поддерживать чистоту рук при помощи удобных и прочных контейнеров с антибактериальным гелем, носимых на одежде, и контрольной онлайн-платформы.

#### ОБЗОР

Хотя в больницах имеется достаточное количество раковин общего пользования и диспенсеров с антибактериальными моющими средствами, вечно ограниченный во времени медперсонал их не использует, а за гигиеной рук следят по старинке – вручную, при помощи ручки и бумаги. Чтобы понять, почему эта элементарная мера так редко соблюдается, Мерт и Юрий на протяжении нескольких недель наблюдали за работой персонала Университетской больницы Северного побережья. Они заметили, что медработники вытирают руки о свою униформу, что привело к прекрасной идее поискать возможные решения при помощи «мозгового штурма».

“SwipeSense” скооперировалась с IDEO, чтобы создать прототип альтернативных продуктов как в физической, так и в цифровой среде. Дизайн-команда работала сообща и провела более 70 внедрений. Хотя цель оставалась прежней – устранить инфекции, распространяемые в больнице, – масштаб их проекта модифицировался и изменялся с каждым новым внедрением. Помимо непосредственной разработки контейнера, дизайн-группа изучила, как распространение более подробной информации о важности чистоты рук могло принести дополнительную выгоду для компании “SwipeSense” и для системы здравоохранения в целом.



Первый прототип, сделанный “SwipeSense”.

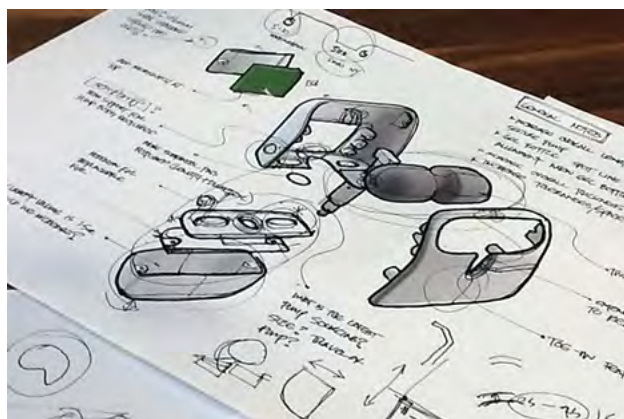
#### В ЧЁМ ЗАКЛЮЧАЛАСЬ ВАЖНОСТЬ ЭТАПА «ВНЕДРЕНИЕ ИДЕЙ»

Мерт обозначил придуманные “SwipeSense” четыре стадии внедрения. Первым шагом было признание общей для всех привычки: люди вытирают руки о свои брюки, чтобы «помыть» их. Изери и Малина воспользовались этой естественной привычкой для нахождения решения. Требовался быстрый и лёгкий способ перевести идею из мысленной в материальную форму, поэтому для своего первого прототипа они отрезали верхнюю часть контейнера для сухого дезодоранта и прикрепили её к брюкам, которые носил медперсонал больницы. Затем они привлекли своих пользователей – людей, работавших в больницах, и наблюдали за тем, как они применяют различные прототипы, чтобы понять, что работает, а что не работает.

«Это такой процесс, когда вы двигаетесь туда и обратно. Вам надо обладать достаточным смирением, чтобы осознать, что ваша первая идея, скорее всего, ни на что не годна», – говорит Мерт и добавляет: «Просто придумывайте столько, сколько нужно, чтобы предъявить миру свою идею, и не столько для того, чтобы узнать ответ, а для того, чтобы задать ещё лучший вопрос».

От наблюдений за тем, как пользователи взаимодействуют с их прототипом, дизайн-команда переместилась в направлении того, что было основано на действии «проведи, чтобы выдавить». Затем они разработали систему, в дополнение к контейнеру с дезинфицирующим гелем, которая предоставляет данные о гигиене. На каждой стадии вопросы изменялись, как изменялся и сам масштаб проекта. В конце концов проект затронул не только гигиену рук, а всё медицинское сообщество.

По мере того, как они продолжали внедрять свои прототипы, они одновременно продвигались к цели создать что-то рентабельное, надёжное и коммерчески выгодное. Но, как настаивает Мерт, «работа не окончена, пока не решена проблема. Не наступит такое время, когда мы создадим окончательную версию, потому что вселенная постоянно меняется, и нам всегда придётся делать наш продукт всё более и более полезным». Несмотря на то, что в 2013 году была подана заявка на патент и выпущен прибор – простой в применении контейнер, который легко крепится на больничную униформу и фиксирует, когда пользователи дезинфицируют руки, – дизайн-команда твёрдо намерена продолжать внедрения своих новых идей. Их конечная цель – ежегодно спасать 100 000 жизней.



Дизайн-команда сделала эскизы множества всевозможных воспроизведений.



# ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ “СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В БИБЛИОТЕЧНОЙ СРЕДЕ”

№ 2

Страница 1 из 2

## ЗАДАЧА

В Орхусской библиотеке в Дании команда дизайн-мыслителей приступила к решению задачи, пытаясь найти ответ на следующий вопрос: «Как бы мы могли расширить компьютерные навыки у людей с разной степенью познаний и опыта в этой сфере?»

## ОБЗОР

Дизайн-команда начала проект с общения с постоянными посетителями библиотеки, обладающих разными уровнями навыков в сфере современных технологий. Чтобы уяснить широту диапазона, исследователи побеседовали с несколькими пользователями библиотеки и несколькими людьми, не являющимися пользователями, включая мать семейства, которая почти не использовала технологии (то есть, не отправляла электронные сообщения, не знала, как загружать приложения) и одного молодого технически продвинутого специалиста. Они также провели интервью со специалистами, среди которых был сотрудник библиотеки, отвечающий за технические вопросы, и начальник одного из городских архивов. Для каждой беседы участники дизайн-команды составляли вопросы «Как бы мы могли...», которые формулировали потребности конкретных пользователей в рамках более глобального вопроса их дизайн-задачи.



**EVA, 39**

*Why: A total beginner, doesn't have email.  
I: How create a service which will improve IT skills for total beginners?*



**BRITT, 34**

*Why: Uses almost all media I: How create a social aspect to media consumption in the library?*



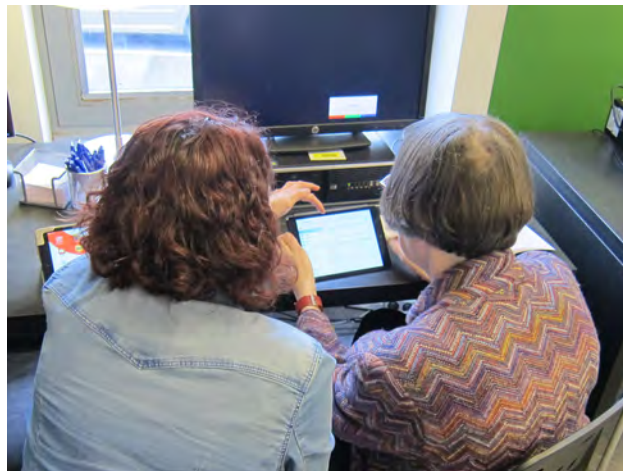
**STEEN, 37**

*Why: Has a library, never goes to the library.  
I: Does self-sufficiency negate engagement with the library?*

Краткое резюме нескольких собеседований с пользователями, которые провела группа IT-специалистов, с одним ключевым вопросом, вытекающим из каждого интервью

Одним из основных выводов, к которым пришли исследователи, была идея о том, что новичков в сфере технологий гораздо больше, чем они подозревали. Было установлено, что «новичками», как правило, являлись люди старшего возраста. Когда дизайн-мыслители пришли в дом к Еве, домохозяйке, которая не пользовалась даже электронной почтой, они заметили брошюру, объявляющую о возможности развития технических навыков в библиотеке, но в ней указывалось, что программа адресована людям старшего возраста. Ева не захотела в ней участвовать, потому что испытывала дискомфорт, находясь среди людей другой возрастной группы. Другие пользователи, к примеру, хотели получать рекомендации относительно приложений, позволяющих следить за новинками на книжном рынке, но они хотели получать эти рекомендации от заслуживающего доверия советника, обладающего сходным вкусом.

Работая над концепцией «4 хороших приложения», IT-команда поместила флаеры в подходящие по тематике места. Например, этот постер, посвященный 4 интересным кулинарным приложениям, был размещен в секции поваренных книг.



Доротея (слева) – сотрудник Орхусской библиотеки, помогает пользователю освоить работу с их «мини-пилотом» “iPad Spa”.

На основании этих выводов дизайн-команда выработала первоначальную идею, которую назвала “iPad Spa”. Она заключалась в том, что люди могли приносить свои iPad’ы в библиотеку, изучать возможности своих девайсов и загружать новые приложения. «Спа»-метафора была использована, потому что услуга должна была быть персональной и подразумевать индивидуальное общение между сотрудником библиотеки и посетителем. В ходе экспериментов исследователи быстро обнаружили, что их рекламная кампания – вкладывание в книги флаеров с описанием услуги – была неэффективной, а также что часовое занятие было слишком долгим для пользователей. К тому же, идея стремительно развивалась в направлении семинара по современным технологиям – уже существующей IT-услуги, вместо создания службы, занимающейся исключительно консультациями по программным приложениям.

Во время следующего этапа внедрения IT-команда более продуманно подошла к работе с персоналом библиотеки и необходимым рекомендациям. Они создали прототип идеи под названием «4 хороших приложения», о которых надо было рассказать посетителям. Вместо того, чтобы вкладывать информационные флаеры в книги, они разместили их по всему пространству библиотеки в «стратегических» местах и в соответствующих секциях.







# ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ “СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В БИБЛИОТЕЧНОЙ СРЕДЕ”

№ 2

Страница 2 из 2

Пообщавшись с пользователями в формате быстрой встречи (другими словами, проведя быстрые интервью с посетителями, которые в тот момент находились в библиотеке), IT-команда выяснила, что им нравится обсуждать, какие приложения им кажутся интересными, какие из них они уже используют, а также слушать, что рекомендуют другие пользователи.



IT-команда проводит быстрые встречи с пользователями, чтобы обсудить их реакцию на «4 хороших приложения».

Эти наблюдения помогли команде провести третий раунд внедрения – концепцию, основанную на совместном обсуждении Интернет-приложений. Один из сотрудников библиотеки вызвал пользователей на разговор о приложениях, полностью сняв с себя роль эксперта и предоставив им полную свободу сравнивать их впечатления о том или ином приложении, не вмешиваясь в обмен мнениями. Команда пришла к выводу, что такое социальное общение проходило в более оживлённой и расслабленной манере, чем сеансы IT-консультаций, где сотрудники библиотеки предлагали индивидуальную помощь в формате один-на-один. Обсуждение в большой группе оказалось более неформальным и интересным. В настоящее время IT-команда вводит такой формат общения в некоторые существующие программы компьютерной помощи и консультирования, создавая более комфортные условия для того, чтобы пользователи обучались друг у друга вместо того, чтобы полагаться исключительно на помощь сотрудника библиотеки.



Пользователи обсуждают приложения во время организованных IT-командой серий совместного обсуждения Интернет-приложений.

## В ЧЁМ ЗАКЛЮЧАЛАСЬ ВАЖНОСТЬ ЭТАПА «ВНЕДРЕНИЕ ИДЕЙ»

Команда из города Орхус прошла через несколько раундов внедрения своего «мини-пилота», быстро создавая прототипы решений на основе выводов их предыдущих этапов внедрения. Таким образом, они смогли выяснить, на какие элементы прототипов люди реагировали лучше всего, и усилить эти элементы на следующих этапах. «Не бойтесь развивать свою дизайн-задачу», – говорит лидер команды Мариан Крогбек (Marianne Kroghbaek). «Она может изменяться в зависимости от мнения пользователей, но она должна по-прежнему вселять в вас энтузиазм».

Мариан и её команда прошли через весь дизайн-процесс, заранее приняв тот факт, что их первая идея, скорее всего, окажется не самой удачной. Вместо того, чтобы проводить серию формальных и чрезвычайно ресурсоёмких мероприятий по разработке своей концепции «iPad Spa», они применили дизайн-мыслительный подход, чтобы испытать концепцию наименее затратным и простым способом с привлечением небольшого количества пользователей. В результате каждый этап внедрения подарил им многочисленные выводы, которые сейчас применяются в разработке большинства из предлагаемых ими компьютерных услуг.

«Наши внедрения проходили не только при участии пользователей, но и с привлечением сотрудников», – говорит Мариан. Привлечение в команду новых участников из числа персонала не только ускорило получение необходимых данных и процесс подготовки и проведения «мини-пилотов», но и помогло исследовать, способность сотрудников предоставлять эти услуги в течение долгого времени. В заключение Мариан советует: «Просто заставьте себя встать из-за стола и выйти из комнаты, в которой вы работаете над проектом! Вы узнаете гораздо больше, демонстрируя свой прототип или «мини-пилот» вашим пользователям, чем проводя встречи со своей командой в закрытом помещении».

# СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ



## ДЛЯ ЧТЕНИЯ

СБОРНИК ПРАКТИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ  
«ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ ДЛЯ  
ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ», 2-Е ИЗДАНИЕ

Главы «Эксперименты» и «Эволюция»

<http://www.designthinkingforeducators.com/>

ДИЗАЙНЕРСКИЙ НАБОР МЕТОДОВ ВНЕДРЕНИЯ  
ИДЕЙ

<http://www.designkit.org/methods>

ACUMEN + КУРС СОЦИАЛЬНЫХ  
ИННОВАЦИЙ

Чтения – Занятие 4: Прототип

*Этап «Внедрение идей» в действии*

Команда “The Pepper Eater” работает в сельских районах Эфиопии, чтобы создать простой инструмент, который значительно облегчит процесс переработки перца. Узнайте больше о методах создания прототипов, которые команда использовала в рамках человеко-ориентированного дизайн-процесса:

<http://bit.ly/MiJSC4>

· Представитель компании “MIT” Кевин Кунг (Kevin Kung) работает над проектом по превращению органических отходов в древесный уголь. Узнайте больше о путешествии Кевина через человеко-ориентированный процесс создания прототипов:

<http://bit.ly/HCDinKenya>

## ДЛЯ ПРОСМОТРА

СБОРНИК ПРАКТИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ  
«ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ»:  
ЛАБОРАТОРИЯ IDEO РАЗРАБАТЫВАЕТ  
ПРИЛОЖЕНИЕ “NEW ELMO”

Послушайте рассказы сотрудников IDEO и преподавателей о том, как они находили идеи.

<http://www.youtube.com/watch?v=-SOeMA3D-UEs>

“EDUTOPIA” – КУРС ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ ДЛЯ  
ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ, НЕДЕЛЯ ЧЕТВЁРТАЯ

Как перенести идею в жизнь?

<http://www.edutopia.org/design-thinking-for-educators-experimentation-evolution-week-four>

ВНЕДРЯЙТЕ, ВНЕДРЯЙТЕ, ВНЕДРЯЙТЕ

Габи Бринк (Gaby Brink), основатель и ведущий дизайнер компании “Tomorrow Partners”, генеральный директор компании “Sparkwise”, рассказывает о важности внедрения идей.

<http://www.designkit.org/mindsets/7>

УЧИТЕСЬ НА ОШИБКАХ

Тим Браун (Tim Brown), Генеральный директор IDEO, рассказывает о дизайн-экспериментах.

<http://www.designkit.org/mindsets/1>



# ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

НА ЭТОЙ СТАДИИ ЗАНИМАЮТСЯ  
ПЛАНИРОВАНИЕМ И ПРИМЕНЕНИЕМ  
ИДЕИ НА ПРАКТИКЕ НА БОЛЕЕ  
ПОСТОЯННОЙ ОСНОВЕ.

Это значит, что вы можете захотеть перенести идею вашего «мини-пилота» в другие условия или ещё больше её развить, чтобы она могла функционировать самостоятельно на протяжении долгого времени. Этот этап поможет вывести экспериментальный процесс на следующий уровень внедрения, но это не значит, что развитие идеи на этом прекратится. Вы научитесь рассказывать о своей идее интересно и убедительно, составите «дорожную карту» на длительный срок и продолжите следить за ходом вашего проекта, когда он уже находится в работе.

На этом этапе вам также представится возможность поразмышлять над всем, что вы узнали к настоящему моменту, и подумать о том, как можно поддержать начинающих изучать дизайн-мыслительный процесс.



# ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

# ОБЗОР



## ШАГ № 1

### РАССКАЖИТЕ СВОЮ ИСТОРИЮ *стр. 104*

- Сделайте презентацию *стр. 104*

## ШАГ № 2

### РАЗРАБОТАЙТЕ «ДОРОЖНУЮ КАРТУ» *стр. 106*

- Составьте план *стр. 106*
- Оцените результаты *стр. 108*

## ШАГ № 3

### СОПРОВОЖДАЙТЕ ПРОЕКТ *стр. 110*

- Спланируйте сопровождение *стр. 110*

## ШАГ № 4

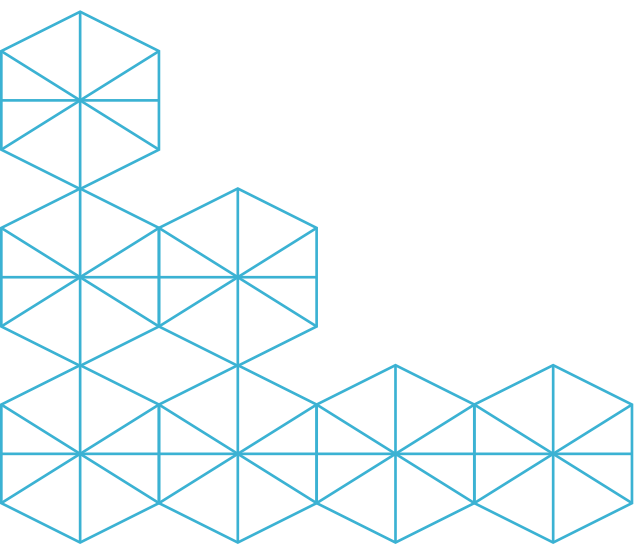
### ДОРАБОТАЙТЕ ЭТОТ ИНСТРУМЕНТ *стр. 111*

- Научите других *стр. 111*
- Поделитесь своим мнением с нами *стр. 112*

### ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ *стр. 113*

- «Чистая команда» (“Clean Team”) *стр. 113*
- Иннова *стр. 115*

### СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ *стр. 116*



## ШАГ № 1

# РАССКАЖИТЕ СВОЮ ИСТОРИЮ

Для того, чтобы реализовать свою идею, вам, скорее всего, потребуется поддержка более широкой группы заинтересованных лиц. Разговор с другими людьми о работе, которую вы проделали, о важности вашей идеи и её возможном применении в вашей библиотеке – это основная часть дизайн-мыслительного процесса. В агентстве IDEO мы специально отводим время на то, чтобы сделать наш рассказ увлекательным и интересным, чтобы другие вдохновились этой работой и захотели поучаствовать. Почитайте о техниках и приёмах, которые помогут вам составить хорошо продуманное повествование, чтобы получить ещё больше поддержки в дальнейшей работе.

## СДЕЛАЙТЕ ПРЕЗЕНТАЦИЮ

Прежде чем вы приступите к написанию своей презентации, подумайте о широком круге людей, которые составят вашу аудиторию, и о том, как вы будете с ними взаимодействовать. Подумайте, кому ещё, помимо вашей основной рабочей группы, необходимо услышать вашу историю, чтобы они смогли поддержать развитие вашей идеи вплоть до её окончательного воплощения в жизнь. Чем большее количество представителей профессиональной среды вы привлечёте, тем больше людей поймут, каким образом дизайн-мышление помогает улучшать услуги, предоставляемые библиотеками.

*Мариан Крогбек из Орхусской публичной библиотеки, проводит презентацию, чтобы рассказать о работе своей дизайн-команды*



### ГОТОВЫ РАБОТАТЬ НАД ПРЕЗЕНТАЦИЕЙ?

Найдите в «Практическом руководстве» главу 5, упражнение 1 на стр. 53.



ШАГ  
1 ИЗ 4

## ШАГ № 1: РАССКАЖИТЕ СВОЮ ИСТОРИЮ

### СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА ЦЕЛИ

Think of your presentation as an advocacy tool.  
You can use a compelling presentation to:

- Попросить о дальнейшем финансировании или поддержке
- Представить свою идею потенциальным партнёрам
- Задуматься о дальнейшей работе с более крупной организацией
- Привлечь новых членов в свою команду
- Придать своему проекту ускорение

### ПОДУМАЙТЕ О СВОЕЙ АУДИТОРИИ

Ваша презентация – это средство связи с разнообразными группами заинтересованных лиц, включая:

- Руководство вашей организации
- Ваших целевых пользователей
- Других пользователей, не входящих в вашу целевую группу
- Ваших коллег
- Членов команды, которые не были серьёзно задействованы в проекте
- Потенциальных партнёров вне вашей организации
- Широкую публику

Создайте логичную и доступную историю и адаптируйте презентацию для разных аудиторий. Имейте в виду, что презентация должна иметь смысл для всех, даже для тех, кто не знаком с подходом к проектному мышлению.

### ВЫБЕРИТЕ ФОРМАТ

После того, как вы подумали о цели вашей презентации и о вашей аудитории, решите, как вы хотите её провести, чтобы достичь внимания нужных вам людей. Вы будете выступать перед группой? Вы разошлёте презентацию в формате pdf по электронной почте? Может быть, вы хотите сделать и то и другое и, таким образом, вам нужна гибкая презентация, которую легко приспособить к разным целям?

### УПОРЯДОЧЬТЕ ПОВЕСТВОВАНИЕ

Разработайте логичную последовательность вашего повествования, используя предложенную ниже структуру. Вы можете обратиться к вашей аудитории в формате «посыла», или быстрого призыва к действию. Мы предлагаем следующую последовательность для вашей презентации:

- **Представьтесь:**  
Кто вы? Кто входит в вашу команду?
- **Определите свою задачу:**  
Какую проблему вы заметили, и кто является вашими пользователями?
- **Вдохновение:**  
С кем вы беседовали, за кем наблюдали, и каковы ваши самые главные выводы?
- **Формирование идеи:**  
Какие концепции вы составили и как вы их прототипировали?
- **Внедрение идеи:** Какие отзывы вы получили и как вы их использовали в дальнейших экспериментах?
- **Призыв к действию:**  
Что вы со своей командой намерены делать дальше?



ШАГ  
1 ИЗ 4



Дизайн-команда одной школы написала «Пособие по обучению через исследование», брошюру для молодых преподавателей, которые хотели познакомиться с методами дизайн-мышления.



## ШАГ № 2

# РАЗРАБОТАЙТЕ «ДОРОЖНУЮ КАРТУ»

Чтобы разработать долгосрочный план, начните чётко формулировать долгосрочные цели. Когда вы будете обдумывать будущее своей концепции, рассмотрите следующие вопросы. Каковы ваши конечные цели? Представьте, как ваша идея реализуется в вашей библиотеке на протяжении долгого периода времени?

## СОСТАВЬТЕ ПЛАН

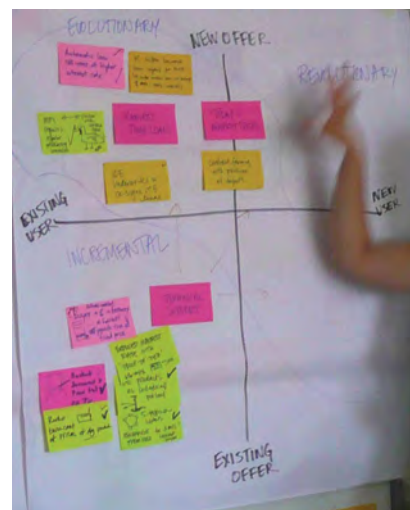
А теперь вам надо разработать «дорожную карту», или график продолжительности, чтобы воплотить свои цели в жизнь. Подумайте о важных вехах, или значимых целях, и более конкретных целях на каждую неделю. Глобальные изменения, безусловно, потребуют большего времени, но вам нужно с чего-то начать и вам понадобится план.

### РАССМОТРИТЕ КРАТКИЕ И ДОЛГИЕ СРОКИ

Поставьте перед своей командой задачу – подумать, чего можно достичь в разные моменты времени. Что вам нужно, чтобы достичь результата за короткий срок? Возможно, у вас уйдёт всего две недели на все стадии проекта. Но рассмотрите также и длительную перспективу. Что вам понадобится, чтобы добиться желаемого за год? Может быть, у вас будут параметры, которые потребуются перепроверить через шесть месяцев, а затем – ещё раз через год. По мере того, как вы будете отслеживать ход вашего проекта и соотносить его с вашим графиком, вы обнаружите, что ваши сроки будут смещаться в зависимости от разнообразных факторов.

### ПРИМЕР

В Камбодже дизайн-команда из IDE, международной некоммерческой организации, заметила, что их решения попадают в сектор «действующих услуг» в инновационной матрице из-за того, что целевая группа слишком тщательно определена. При этом, решения перекрывали диапазон текущих проектов и программ и выходили к новым сферам услуг. Команда также определила решения, которые начинались бы в левом нижнем углу, с поправками на уже действующие решения для существующих клиентов, но со временем помогли бы компании перейти в другие секторы матрицы. Хотя многие организации изначально приветствуют идею глобальных изменений, в действительности инновационный процесс, который основан на существующих мощностях и ориентирован на существующих клиентов может быть самой верной и эффективной стратегией на ближайшее время.



## ШАГ № 2: РАЗРАБОТАЙТЕ «ДОРОЖНУЮ КАРТУ»

### РАССТАВЬТЕ ВЕХИ

Примите во внимание крайние сроки и прочие важные даты, которые могут повлиять на ваш проект. Например, существуют ли циклы финансирования, о которых важно помнить?

Каждый из этих пунктов детально описан в следующих разделах этой главы:

- Превращение вашей концепции в «пилот»
- Разработка и рассказывание истории вашего проекта с целью заручиться поддержкой заинтересованных лиц
- Оценка воздействия, которое оказал ваш проект на библиотеку
- Сопровождение вашего проекта в будущем

Ниже приведён образец плана. Вам не обязательно в точности следовать ему, но он показывает, как вы можете разработать ваш собственный. Поскольку дизайн-мыслительный проект состоит из повторений и не является линейным, мы представили его в виде циклического процесса.

### РОЛИ И ОБЯЗАННОСТИ

Кто является ключевыми игроками в вашей команде и каковы их роли? Оттолкнувшись от распределённых в самом начале ролей, перераспределите роли для стадий «мини-пилота» и внедрения идеи. Тот, кто изначально отвечал за ведение записей, может сейчас стать официальным документатором, ведущим ваш блог. Также рассмотрите роли, которые будут исполнять ваши партнёры, они могут быть полезными в качестве сторонников и пропагандистов вашего проекта.

### «ПИЛОТ»

Следующий шаг – проведение «пилота». В главе «Внедрение идей» мы описывали разницу между прототипами, экспериментами или «мини-пилотами», и «пилотами». В качестве напоминания: «пилот» – это полноценное и окончательное воплощение концепции. Как и «мини-пилот», он осуществляется самостоятельно, но является более функциональным и продолжительным, поэтому может использоваться на протяжении длительного периода времени. Внедрение идей может продолжаться и на «пилотной» стадии, но учтите, что каждое новое воспроизведение на этом этапе выглядит и функционирует как реальная услуга и может существовать наряду с другими услугами. «Пилоты» могут быть точно оценены благодаря критериям и параметрам, что даёт вам возможность составить представление об оказанном эффекте и важности вашей концепции для библиотеки.

Существует множество факторов, которые следует принять во внимание, прежде чем запустить даже небольшой «пилот». Вот некоторые вопросы, которые следует учесть:

- **Партнёры:** Какие партнёры вам будут нужны? Партнёры – это заинтересованные лица, которые будут активно способствовать вашему проекту. Это могут быть дружественные библиотеки, представители руководства, начальники отделов из вашей библиотеки и даже политические лидеры.

- **Персонал:** Кто является ключевыми игроками в вашей команде и каковы их роли?

- **Место:** В вашей библиотеке? В другой библиотеке?

- **Ресурсы:** Что вам потребуется для продолжительного «пилота»?

- **Критерии и параметры:** Как вы будете оценивать воздействие вашего «пилота»?



ШАГ  
2 ИЗ 4



**ГОТОВЫ НАНЕСТИ ВЕХИ  
НА СВОЮ «ДОРОЖНУЮ  
КАРТУ»?**

Найдите в «Практическом  
руководстве» главу 5, упражнение 2  
на стр. 55.

## ШАГ № 2: РАЗРАБОТАЙТЕ «ДОРОЖНУЮ КАРТУ»

# ОЦЕНИТЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Параметры – это критерии оценки, при помощи которых измеряются такие показатели, как эффективность, исполнение и успешность. Они помогают отслеживать результаты вашего «пилота» в течение долгого времени. Оценка результатов чрезвычайно важна для понимания и ориентации. Без точного определения степени воздействия, которое оказало ваше решение, вы будете не в состоянии определить, куда двигаться дальше на новых этапах внедрения ваших идей. Оценка результатов важна для всех – того, кто внедряет, того, кто финансирует, для дизайн-команды и всего сообщества. Оценка результатов помогает понять, куда лучше всего вкладывать ресурсы. Это шанс оценить перспективы и спланировать будущее.

Параметры оценки выявляют степень воздействия вашей новой услуги на работу библиотеки. Решите, что нужно оценить для своего «пилота». В библиотеках критериями успешности часто являются количественные показатели, такие как посещаемость и популярность программ. Однако другие параметры будут не менее, если не более, важными для развития вашей идеи. Мы советуем подумать о двух факторах: параметры, которые будут значимыми для вашей организации, и параметры, которые покажут, чему вы научились и что узнали в процессе разработки своей идеи.

Изучите следующие виды критериев и параметров, которые вы можете применять для оценки собственной успешности. Они помогут оценить как позитивные, так и негативные, как ожидаемые, так и неожиданные результаты вашего «пилота».



## ШАГ № 2: РАЗРАБОТАЙТЕ «ДОРОЖНУЮ КАРТУ»

### ВИДЫ ПАРАМЕТРОВ

#### ОСНОВНЫЕ

Эффект от некоторых решений часто может быть замечен спустя какое-то время, от нескольких месяцев до нескольких лет. В таких случаях имеет смысл оценивать основные параметры. Основные параметры – это количественные показатели, которые выявляют изменение, которое можно тесно связать с вашим проектом. Например, если частью вашей задачи является повысить число детей, читающих новые книги, основным параметром будет количество книг для детей, заказанных во время проведения вашего «мини-пилота». Если ваша цель – открыть новый книжный клуб, одним из основных параметров будет число людей, посещающих собрания. Основные параметры могут измеряться данными, собранными через библиотеку, такими как посещаемость. Вы также можете собирать эти данные через опрос, проводимый по окончании исследуемого процесса.

#### АНАЛОГОВЫЕ

Прямое воздействие иногда трудно заметить. Этот особенно верно в тех случаях, когда ваша дизайн-задача касается чего-то не сразу ощутимого или видимого, как, например, укрепление общественных связей или улучшение взаимоотношений. В таких случаях постарайтесь найти показатель, который логическим путём приведёт вас к заключению о том, достигли ли вы своей цели. Например, если вашей целью является привлечь подростков в библиотеку, вы можете оценить, насколько близко они взаимодействуют и завязывают отношения во время семинара или учебного курса. Аналоговые показатели можно собрать через собеседования и наблюдение.

#### ВЫЯВЛЯЮЩИЕ ИНФОРМИРОВАННОСТЬ

Когда вы поставили цель – заинтересовать людей или помочь им воспринять что-то новое, первым вашим шагом будет выяснить, знают ли они о найденном вами решении. Показатель информированности является прекрасным критерием, помогающим уже на ранних стадиях дизайн-процесса понять, насколько ощутимым может быть эффект от вашего решения. Оценивать уровень информированности лучше всего при помощи опроса или коротких бесед на ходу с посетителями библиотеки.

#### ОЦЕНИВАЮЩИЕ ВОВЛЕЧЁННОСТЬ

Как и с оценкой информированности, подсчёт количества людей, вовлечённых в новую программу, часто оказывается очень полезным. Например, если ваша цель – привлечь как можно больше подростков к участию в творческих программах, то количество подростков, активно интересующихся или участвующих в вашей программе, может быть очень значимым параметром. Вы можете также посчитать, сколько подростков продолжают участвовать в программе на протяжении долгого времени, и сколько из них рассказывают о ней своим друзьям. Параметры вовлечённости могут быть собраны в ходе собеседований и опросов.

#### ОТМЕЧАЮЩИЕ ДИНАМИКУ ИЗМЕНЕНИЙ

Когда внедряется новое решение задачи, важно отслеживать изменения, которые происходят в течение длительного периода времени в сообществе, в библиотеке и даже в отдельных семьях. Эти перемены могут быть совершенно неожиданными и как позитивными, так и негативными. Необходимо отмечать такие изменения на ранних стадиях внедрения. Показатели, отмечающие динамику изменений, собираются во время наблюдения. Вы также можете отслеживать перемены в течение более долгого периода, раздавая опросные листы в различные моменты, чтобы увидеть, как эволюционируют ответы с течением времени.



ШАГ  
2 ИЗ 4



#### ГОТОВЫ ОЦЕНИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ?

Найдите в «Практическом руководстве» главу 5, упражнение 3 на стр. 56.

## ШАГ № 3

# СОПРОВОЖДАЙТЕ ПРОЕКТ

Запустив «пилот», вы должны отслеживать его развитие, будь он программой, услугой, способом организации пространства или системой. Помните, что, поскольку мир постоянно меняется, вам надо вносить соответствующие изменения и в свою программу, приспосабливая её к новым условиям. Если изменяются потребности ваших пользователей, это должно отразиться и на вашей концепции. Другими словами, дизайн-мыслительный процесс продолжается, чтобы концепция могла оставаться современной, рентабельной и осуществимой. Мы называем этот процесс – где вы, ваша команда и другие заинтересованные лица следят за ходом проекта на протяжении долгого времени – «сопровождением».

## СПЛАНИРУЙТЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ

Основные цели сопровождения – привлечь помощников, обеспечить продолжительность и время от времени проводить проверки, чтобы удостовериться, что концепция всё ещё успешно работает, и узнать, не нужно ли что-то изменить, чтобы её улучшить.

### ПРИВЛЕКИТЕ ПОМОЩНИКОВ ПРОВЕРЯЙТЕ

Вам не нужно лично заниматься этим проектом до окончания веков. Вы сами решаете, индивидуально или вместе со своей командой, оставаться в центре событий или на периферии. Когда вы будете планировать сопровождение, подумайте, кто из сотрудников библиотеки возьмёт на себя ответственность продвигать проект дальше. Составьте ваш план на будущее так, чтобы он был понятен для всех участников процесса.

### ОБЕСПЕЧЬТЕ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ

Длительность – это сама основа сопровождения. Когда ваша идея начинает воплощаться в жизнь, как вы можете позаботиться о том, чтобы она сохраняла свою главную ценность? Что если ваша концепция – сезонная, и проект продолжается только в течение лета? Как обеспечить продолжительность в этом случае? Разработайте планы поддержания продолжительного существования вашей идеи в разных местах, с разными людьми и из года в год.

Когда пройдёт достаточно времени от начала вашего проекта, мы советуем вам составить график проверок, чтобы отслеживать развитие вашей идеи. В зависимости от степени вашей вовлечённости в проект на данном этапе, вы можете внести в план поэтапные собрания с командой, осуществляющей сопровождение. Эти периодические проверки способствуют продолжительности проекта и позволяют понять, когда следует вносить изменения.

### ГОТОВЫ СПЛАНИРОВАТЬ СОПРОВОЖДЕНИЕ?

Найдите в «Практическом руководстве» главу 5, упражнение 4 на стр. 57.



ШАГ  
3 ИЗ 4



## ШАГ № 4

# ДОРАБОТАЙТЕ ЭТОТ ИНСТРУМЕНТ

Подумайте о полученном опыте. Человеко-ориентированный дизайн-процесс основан на творческом сотрудничестве и выталкивании себя за границы своей зоны комфорта. Очень важно осмыслить этот процесс, чтобы совершенствоваться и развивать уверенность – это пригодится вам в вашем следующем проекте. Завершив процесс, выделите время на то, чтобы, собравшись вместе, проанализировать динамику группы, стили работы и как вам понравилось работать сообща в качестве дизайнеров. В процессе работы над презентацией и написания истории вашего проекта, проявятся многие воспоминания и озарения. Записывайте их, чтобы потом обсудить совместно с другими членами дизайн-команды и поделиться с ними своими размышлениями.

## НАУЧИТЕ ДРУГИХ

Сейчас, когда вы завершили дизайн-мыслительный проект, у вас может возникнуть желание вдохновить других на начало их собственных проектов. Возможно, вы окажетесь в позиции наставника новой группы или будете курировать дизайн-процесс в новых условиях. Мы предлагаем вам несколько советов на этот случай.

- Помните обо всех трудных этапах и помогайте другим их пройти. Самыми трудными зачастую бывают этапы поиска и формирования рабочих гипотез и переход от гипотез непосредственно к дизайну. Будьте готовы оказать другим помощь и в прохождении этой, ещё более сложной, фазы интерпретации и осмысления.

- Научите других, как отличать продуктивное направление исследований от непродуктивного. Постоянно напоминайте команде об их дизайн-задаче и о том, что не следует от неё отклоняться.

- Помогайте планировать следующие шаги. Объясните другим, чего следует ожидать и подготовьте их к тому, что некоторые этапы могут занимать больше времени.

- Всегда поддерживайте дизайн-команду. Вдохновляйте на поиски новых ресурсов и новой поддержки от заинтересованных лиц.

- Всячески содействуйте сплочению и динамическому развитию команды.

“

Наша группа стала сильной командой, потому что наши роли и структура развивались естественным образом, а наш лидер был также и командным игроком. Мы регулярно собирались всей командой. Нам очень повезло, что все члены нашей команды обладают чувством юмора и любят работать с огоньком.

*Размышления команды из Чикагской публичной библиотеки об опыте в дизайн-мышлении*

”



Дизайн-команда из Чикагской публичной библиотеки проводит презентацию, посвящённую улучшению услуг для сотрудников других библиотек на конференции “Next Library”.

## ШАГ № 4: ДОРАБОТАЙТЕ ЭТОТ ИНСТРУМЕНТ

### ПРИМЕР

Николь Стивз (Nicole Steeves), сотрудник Отдела английского языка и литературы из Чикагской публичной библиотеки, принимала участие в дизайн-мыслительном процессе много раз. «Во второй раз дизайн-мыслительный проект проходит легче», – делится Николь своими размышлениями. – «Мне кажется, после того как я поучаствовала в нескольких проектах, я стала лучше понимать, прежде всего, зачем вообще прибегать к методу дизайн-мышления. То есть, кому угодно может прийти в голову идея устроить внеклассную лабораторию творческих проектов для подростков или поставить рабочие столы и стулья в секции для изучения английского языка. Но, если вы НЕ используете дизайн-мышление для принятия этих решений, вы рискуете остаться без понимания, почему вы их принимаете. С помощью дизайн-мышления, я понимаю, что эти решения были найдены в результате разговоров с нашими пользователями или специалистами по данным вопросам. И это очень важно, потому что мы в библиотечном мире чрезвычайно озабочены тем, чтобы оставаться современными, а дизайн-мышление – это систематизированный, тщательно продуманный метод поиска решения проблем, метод принятия решений, который помогает работникам библиотек идти в ногу со временем, не терзаясь в догадках, удовлетворит ли их проект – каким бы он ни был – потребности пользователей».



Николь Стивз (Nicole Steeves), библиотекарь и тренер по дизайн-мышлению из Чикагской публичной библиотеки, говорит о применении методов дизайн-мышления в нескольких проектах.

Николь использовала этот аргумент, отвечая на вопрос скептически настроенных коллег о ценности дизайн-мышления. У вас в библиотеке тоже могут быть коллеги, которые уже работают в составе дизайн-команды, но устали от ответственности и продолжительных этапов проекта, описанных в этом сборнике.

С момента своего активного участия в проектах, Николь обучает другие команды дизайн-мышлению. Она подчёркивает важность бесстрашно применять на практике методы из этого сборника и, в хорошем смысле, заразительность дизайн-мыслительного подхода для других. В завершении Николь ответила на многие вопросы от «новичков», включая такие: «А нам действительно нужно всё это делать (собеседования, прототипы, это упражнение, то видео и т. д.)»? Николь говорит: «Мой ответ всегда – да, и это всегда того стоит. Очень скоро такие вопросы просто отпадают».

### ПОДЕЛИТЕСЬ СВОИМ МНЕНИЕМ С НАМИ

В заключении мы хотим узнать ваше мнение, чтобы мы могли продолжать работать над этим сборником и делать его более полезным и подходящим для библиотек во всём мире. Представьте, что этот сборник тоже является прототипом! Расскажите нам, что сработало, что показалось непонятным и что мы могли бы улучшить. Кроме того, если вы уже начали ваш собственный дизайн-мыслительный проект, дайте нам знать об этом! Поделитесь вашим опытом и пришлите нам ваши собственные истории, фотографии ваших прототипов и размышления о ходе процесса. Пишите нам по адресу:



### ГОТОВЫ ПОРАЗМЫШЛЯТЬ О ВАШЕМ ОПЫТЕ?

Найдите в «Практическом руководстве» главу 5, упражнение 5 на стр. 58.



ШАГ  
4 ИЗ 4



# ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ “ЧИСТАЯ КОМАНДА” (CLEAN TEAM)

№ 1  
Страница 1 из 2

## ЗАДАЧА

Около одного миллиарда городских жителей по всему миру не имеют нормальных санитарных условий в своих домах. В Гане, в городе Кумаси с населением 2,5 миллиона человек, менее 20% жителей пользуются канализацией в домашних условиях. Многие люди вынуждены долго идти пешком до ближайшего общественного туалета, другие пользуются так называемыми «летучими туалетами» (пластиковыми пакетами, которые просто выбрасывают после использования). Компания «Юнилевер» (Unilever) и организация, занимающаяся водоснабжением и водоотведением в бедных городских кварталах (WSUP) обратились к IDEO.org за помощью в разработке дизайна удобных туалетов и организации службы уборки мусора, чтобы раз и навсегда решить проблему с санитарией в домашних условиях.



Первая доставка “Uniloo”.



## ОБЗОР

Команда из IDEO.org начала с того, что провела достаточное количество времени в домах жителей Кумаси, чтобы узнать об их санитарных потребностях и пожеланиях. Член дизайн-команды Дэни Александер (Danny Alexander) вспоминает: «Самое сложное и, одновременно, удивительное в работе над улучшением санитарных условий – это табу, связанные с этой темой. Часто было невозможно задавать вопросы напрямую, и нам вместо этого приходилось быть изобретательными, спрашивать о том, как обстоят дела у соседей, друзей». Команда также активно применяла такие человеко-ориентированные инструменты, как наблюдение за людьми в их домашних условиях, чтобы сделать выводы, исходя из их образа жизни.

Этап формирования идей представлял собой стремительный переход от выводов к созданию прототипа и требовал принять во внимание не только физический продукт человеческой жизнедеятельности, но также и различные модели услуг с логистической и коммерческой перспективы. Команда задавала следующие ключевые вопросы: Как бы люди хотели, чтобы выглядели туалеты? Как должен работать туалет с отведением мочи? Удобно ли, если специалисты по обслуживанию будут приходить домой? Создав несколько прототипов и модифицировав существующие передвижные биотуалеты, дизайнеры предложили жителям Ганы четкие материальные параметры услуги. Они выяснили, как эта услуга должна позиционироваться, разработали первоначальные идеи с точки зрения маркетинга и продвижения и оценили технические ограничения, такие как нехватка воды, которая снижает возможность использования слива.

В результате, дизайн-команда IDEO.org вернулась в Кумаси, чтобы протестировать четыре прототипа туалетов со сливом и без слива, установленных в домах пользователей на несколько дней. Когда дизайнеры вернулись, чтобы проверить туалеты, они обнаружили, что сливные туалеты были затоплены. Хотя предпочтение изначально отдавалось этому виду туалетов, проблема с затоплением в сочетании с рядом других трудностей привела к тому, что эта идея была единогласно отвергнута. Когда было найдено окончательное решение – туалет “Uniloo”, – испытание «пилота» проводилось уже в 60 домах в 2011 году. «Пилот» показал, что семьям с низким уровнем дохода из Кумаси понравилась модель “Uniloo”, и что они хотели и были в состоянии оплачивать эту услугу, которая стоила намного дешевле, чем использование общественного туалета семьей из пяти человек. При поддержке местной дизайн-команды продолжала проводиться оценка результатов. К концу 2012 года компания “Clean Team” обслуживала 106 домов и начала производство 1000 новых туалетов модели “Uniloo”, а в январе 2013 года в Кумаси прибыл грузовой контейнер с 384 туалетами. К осени 2014 года в городе было установлено 550 туалетов и заработала новая централизованная производственная площадь.





# ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ “ЧИСТАЯ КОМАНДА” (CLEAN TEAM)

№ 1  
Страница 2 из 2

## В ЧЁМ ЗАКЛЮЧАЛАСЬ ВАЖНОСТЬ ЭТАПА «ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ»

Осуществление нескольких «пилотов» одновременно с оценкой результатов позволяет принять во внимание ряд важных факторов.

**Поддержка:** Было чрезвычайно важно получить поддержку от местного сообщества, поэтому дизайнеры встретились с представителями местной власти, с вождями племён (народа Ашанти) и с руководителями муниципального управления водоснабжения города Кумаси, чтобы узнать их мнение о проекте. Они также провели ряд общественных встреч с местными предпринимателями и с оператором вакуумной установки, чтобы узнать, смогут ли они приобрести франшизу на осуществление услуги или оформить обслуживание с компанией “Clean Team”. Это помогло выяснить, что ключевой партнёр, компания «Юнилевер», пользовалась уважением у местного сообщества.

**Истории:** Устная реклама, распространяющаяся от соседа к соседу, была неотъемлемым фактором развития программы. Те же люди, что «одобрили» концепцию, должны были помочь распространить впечатляющие истории о важной миссии компании “Clean Team” и послужить неофициальными представителями программы.

**Дизайн:** Работая над внешним видом продукта, дизайн-команда должна была учитывать, какие физические параметры смогут вписаться в концепцию, придуманную компанией “Clean Team”. Учесть надо было всё, начиная от стоимости и биоразлагаемости, до производственных мощностей.

**Торговая марка:** Дизайнеры выяснили, что всё, что выглядело сделанным вручную, не воспринималось всерьёз. Торговая марка и реклама – а также всё, от логотипа до униформы специалистов по техническому обслуживанию, – должно было выглядеть профессиональным. Благодаря постоянному мониторингу и проверкам состояния туалетов, программа не только стала поводом для начала обсуждения, но и чем-то узнаваемым и внушающим доверие.

**Партнёрство на местах:** Бизнес-план был построен на разработке социально ответственной деловой модели. Это подразумевало создание местной команды из тех, кто мог общаться с пользователями, понимать местные нормы и традиции, собирать отзывы и осуществлять каждодневные операции.



Солидная торговая марка была основным элементом кампании для “Clean Team”, включая логотипы на униформах персонала.



Несмотря на растущий средний класс и быстро развивающуюся экономику, образовательная система Перу занимает 65-е место из 65 стран. Основатели системы школ «Инновы» знали, что они способны на большее. Они мечтали об образовании мирового класса по доступной цене для лишенной этого блага перуанской молодёжи, но они не могли добиться этого в одиночку.

Объединившись с IDEO с целью реорганизовать всю образовательную систему и стратегию «Иннова», дизайн-команда разработала учебный план и стратегии преподавания, спроектировала классные комнаты и здания, а также производственные планы и базовую финансовую модель управления сетью образовательных учреждений. После многочисленных исследований команда предложила четыре основных инновационных решения:

- Поддержка преподавателей через онлайн-центр учебно-методических ресурсов, который включает базы данных из более чем 18000 поурочных планов, разработанных с применением передовых учебных подходов.

- Интегральная коммерческая модель, которая тяготеет к доступности, достигаемой благодаря удешевлению за счёт объёма, которое возможно благодаря созданию целой сети школ и единых инструментов, таких как системы данных, способствующих централизации обучения.

К тому времени, как будет опубликован этот сборник, школы «Иннов» станут самой крупной сетью частных школ в Перу, состоящей из 30 учебных заведений, и предоставляющей доступные образовательные услуги за 130 долларов в месяц за одного ученика. Согласно данным Министерства образования Перу, которое проводит национальный мониторинг всех частных и общеобразовательных школ, в 2013 году качество знаний по математике, полученных в школах «Иннов», в три раза превышало средние показатели по стране, а качество знаний по информатике – в два раза. В результате, руководители школьной системы «Иннов» смогли достичь того, о чём они мечтали: построить больше школ, которые дали подрастающему поколению перуанцев возможность достойно соревноваться на мировом экономическом уровне.



Дизайн-команда из «Инновы» доказала, что можно осуществить любую мечту, какой бы грандиозной она не казалась. Создание совершенно новой системы школ – это глобальное предприятие, поэтому усилия, вложенные на начальном этапе в разработку «дорожной карты» и масштабной, более долгосрочной перспективы – от учебной модели и дизайна учебных корпусов до аналоговых и цифровых ресурсов для поддержки преподавателей – были необходимы и сыграли решающую роль. Как при создании любого бизнеса, это означало детальное планирование всего, чтобы получить стабильную финансовую модель.

На каждом этапе работы над «дорожной картой» специалистам из «Инновы» приходилось учитывать огромное количество независимых решений, выражавшихся в бесчисленных компромиссных уступках. Возросшее количество учащихся подразумевало рост доходов, но также и необходимость в большем количестве преподавателей, а значит и увеличение выплачиваемых им зарплат. Использование совместных пространств вело к уменьшению количества отдельных классных комнат и к нарастающей потребности в легко трансформируемых, multifunctionальных помещениях.

Для специалистов «Инновы», планировавших запуск образовательной системы на период в 2,5 года, ключевым элементом составления «дорожной карты» было определение приоритетных направлений. Команда тщательно проработала каждый компонент, от учебной модели и учебных помещений до цифровой учебной модели, и рассчитало сроки выполнения работ от этапа строительства до корректировки деталей и подведения результатов.





# СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ



## ДЛЯ ЧТЕНИЯ

СБОРНИК ПРАКТИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ  
«ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ ДЛЯ  
ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ», 2-Е ИЗДАНИЕ

*Глава «Эволюция»*

<http://www.designthinkingforeducators.com/>

ДИЗАЙНЕРСКИЙ НАБОР МЕТОДОВ  
ВНЕДРЕНИЯ ИДЕЙ

<http://www.designkit.org/methods>

ACUMEN + КУРС СОЦИАЛЬНЫХ  
ИННОВАЦИЙ

Чтения – Занятие 5: Движение вперёд

## ДЛЯ ПРОСМОТРА

“EDUTORIA” – КУРС ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ  
ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ,  
НЕДЕЛЯ ПЯТАЯ

Следующие шаги

<http://vimeo.com/46066965>

## ОПТИМИЗМ

Джон Биленберг (John Bielenberg), соучредитель  
организации “Future Partners” говорит об  
оптимизме перед лицом трудных задач

<http://www.designkit.org/mindsets/6>

# СЛОВАРЬ

**КОНВЕРГЕНТНЫЙ, СУЖАЮЩИЙСЯ (CONVERGENT)** / Описывает процесс уменьшения или сужения идей.

**ДИВЕРГЕНТНЫЙ, РАСШИРЯЮЩИЙСЯ (DIVERGENT)** / Описывает экспансивный тип мышления, направленный на порождение и исследование идей.

**ДИЗАЙН-ЗАДАЧА (DESIGN CHALLENGE)** / Проект, на котором вы, по вашему выбору, решили сфокусироваться. Часто описывается в форме вопросов «Как бы мы могли...?».

**ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ (DESIGN THINKING)** / Творческий, продуманный процесс решения проблем, который ставит пользователя в центр.

**ПЕРЕКАЧКА ИНФОРМАЦИИ (DOWNLOAD)** / Процесс обмена информацией, полученной во время исследований (особенно наблюдений на месте и собеседований) со всей дизайн-командой. Члены команды активно слушают и делают записи на клейких листках.

**ЭМПАТИЯ (EMPATHY)** / Ключевой принцип дизайн-мыслительного процесса и человеко-ориентированного дизайна, при котором всегда представлена позиция пользователя.

**ЭКСПЕРИМЕНТ (EXPERIMENT)** / Смотрите «мини-пилот».

**КАК БЫ МЫ МОГЛИ (КБММ)? (HMW)** / Позитивный, побуждающий к поиску ответа вопрос, который очерчивает задачу, но не указывает ни на какое решение.

**ЧЕЛОВЕКО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ (HUMAN-CENTERED, “PEOPLE-CENTRIC”)** / Помещение пользователя и его точки зрения в центр решения. Ключевое условие человеко-ориентированного дизайна – нахождение способа удовлетворить специфические потребности пользователей благодаря способности испытывать эмпатию по отношению к ним. Согласно этой философии, на первое место ставятся люди и их потребности, и лишь потом – осуществимость и рентабельность.

**ФОРМИРОВАТЬ ИДЕИ (IDEATE)** / Придумывать, или генерировать, множество идей. Это исследовательская деятельность, которая открывает перед воображением широкий простор для возможностей.

**БЕСЕДЫ НА ХОДУ или ПЕРЕХВАТ (INTERCEPT)** / Спонтанные, неформальные и краткие разговоры с пользователями в естественных условиях. Незапланированные собеседования, которые собирают живые отзывы о вашем «мини-пилоте».

**ГИПОТЕЗЫ/ВЫВОДЫ (INSIGHTS)** / Идеи или понятия, выраженные в виде кратких утверждений, которые раскрывают закономерности в вашем исследовании и могут предоставить новое понимание или взгляд на проблему.

## СЛОВАРЬ

**НАХОДКИ (LEARNINGS)** / Самый базовый уровень информации, который вы записываете в ходе вашего исследования, включая прямые цитаты, анекдоты, первые впечатления, заметки об обстановке и атмосфере, о том, что было наиболее запоминающимся и неожиданным, и многое другое.

**ПРИБЛИЗИТЕЛЬНАЯ, ОРИЕНТИРОВОЧНАЯ ТОЧНОСТЬ ВОСПРОИЗВЕДЕНИЯ (LOW FIDELITY)** / Описывает неточность или недостаточность идеи; обозначает, что выражение идеи не требует много времени и денег и, таким образом, не представляет большого или вообще никакого риска. Является противоположностью высокой точности воспроизведения, которая часто требует больших временных и, в некоторых случаях, материальных затрат.

**«ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ДЕНЬ» (MAKE DAY or MAKE-A-THON)** / Рабочая сессия, длящаяся полдня или целый день, посвящённая трансформации идей и концепций в материальные прототипы. Для «производственных дней» необходимо подготовить самые основные материалы для создания прототипа, такие как картон, цветная бумага, ножницы и ёршики для чистки трубок.

**«МИНИ-ПИЛОТ» (MINI-PILOT)** / Этап, следующий за созданием прототипа, во время которого вы проводите проверку вашего прототипа с участием пользователей и в естественных условиях. Мы также называем «мини-пилотом» экспериментальную фазу, которая предшествует полномасштабному «пилоту».

**«ПАРКОВКА» (PARKING LOT)** / Не то место, где вы оставляете своё транспортное средство. «Парковка» в дизайн-мышлении означает место, где вы собираете хорошие идеи, которые не будут использоваться в текущем проекте или прототипе. «Парковка» – это место хранения ваших хороших идей до лучших времён, которое может выглядеть как записанный от руки текст или информационная доска.

**«ПИЛОТ» (PILOT)** / Также известен как «внедрение». Акт ввода вашей идеи в эксплуатацию на более постоянной основе, наряду с уже существующими услугами и предложениями. На этой стадии ваше решение проходит проверку и оценку на основании определённых критериев, и всё ещё может быть модифицировано в зависимости от результатов.

**ПРОТОТИП (PROTOTYPE)** / Приблизительное, неточное, материальное выражение вашей идеи. Является малозатратным и простым способом воспроизведения вашей концепции.

**ИССЛЕДОВАНИЕ (RESEARCH)** / В контексте дизайн-мышления, это процесс изучения проблемы и нахождение вдохновения – движущей силы дизайн-процесса. Осуществляется при помощи бесед с пользователями и специалистами, метода погружения, аналогового и других методов.

**«ДОРОЖНАЯ КАРТА» (ROADMAP)** / Генеральный план и график дальнейших стадий проекта. «Дорожная карта» – ключевой элемент этапа оценки результатов.

## СЛОВАРЬ

**МОМЕНТ УСЛУГИ (SERVICE MOMENT)** / Дискретные точки взаимодействия между пользователем и услугой. Примером может служить момент, когда постоянный пользователь отменяет свой заказ на книгу. Это может быть сделано дома через сайт, или в библиотеке через сайт и/или у стойки обслуживания.

**ЗАИНТЕРЕСОВАННОЕ ЛИЦО (STAKE HOLDER)** / Лицо или организация, заинтересованные или каким-либо образом зависящие от дизайн-проекта или решения. Примерами заинтересованных лиц могут быть: льготные категории граждан, кураторы, руководство, местные жители и пр.

**СИНТЕЗИС (SYNTHESIS)** / Процесс осмысления, в ходе которого исследование переводится и интерпретируется в выводы, которые приводят к нахождению решения. Полезными инструментами (или рамками) для синтеза считаются «путешествия», диаграммы Венна, диаграммы «два на два» и карты.

**ДВА-НА-ДВА (TWO-BY-TWO)** / Вид рамок, представляющий из себя ось координат, отражающую диапазон в определённой сфере на каждой оси. Эта рамка используется, чтобы распределить идеи по четырём секторам или чтобы продемонстрировать соотношение идей в нескольких измерениях.

**ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ (USER)** / Клиент или группа клиентов, для которых вы ищете решение. Заметьте, что пользователем может считаться тот, кто в данный момент не посещает библиотеку.

**ВРЕМЕННОЕ РЕШЕНИЕ (WORKAROUND)** / Решение проблемы, предложенное самим пользователем относительно услуги или продукта, которое идёт вразрез с общепринятой процедурой. Оно часто бывает временным и играет замещающую роль. Наблюдение за принятием таких решений часто приводит к качественным прорывам и даёт вдохновение и новые идеи.



# ПРИЛОЖЕНИЕ

## ПРИЛОЖЕНИЕ.

### ИНФОРМАЦИЯ О ЛИЦЕНЗИИ/БЛАГОДАРНОСТИ

#### ИНФОРМАЦИЯ О ЛИЦЕНЗИИ

Сборник практических инструментов «Дизайн-мышление для библиотек» получил лицензию Creative Commons Attribution-Non Commercial-ShareAlike 3.0 Unported license (CC BY-NC-SA 3.0). Полный текст данной лицензии доступен по электронному адресу:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>.

#### НА ОСНОВАНИИ ЭТОЙ ЛИЦЕНЗИИ ВЫ МОЖЕТЕ СВОБОДНО:

Делиться – копировать, распространять и передавать данное произведение.  
Создавать производные – переделывать данную работу на следующих условиях:

Указание авторства (Attribution) – вы должны указывать авторство данной работы следующим установленным способом (приведён ниже в разделе «Указание авторства IDEO»), но ни в коем случае не таким образом, который намекает на то, что агентство IDEO поддерживает вас и ваше использование данного произведения.

Некоммерческое использование (Non Commercial) – вы не можете использовать это произведение в коммерческих целях.

Распространение на тех же условиях (Share Alike) – если вы изменяете, трансформируете или берёте за основу данную работу, вы можете распространять полученное произведение только по такой же лицензии Creative Commons Attribution-Non Commercial-ShareAlike 3.0 Unported license (CC BY-NC-SA 3.0). Пожалуйста, ознакомьтесь с полным текстом лицензии (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>), чтобы узнать обо всех правах и ограничениях, которые она предусматривает.

#### ПЕРЕВОДЫ:

В случае если вы осуществляете перевод данного сборника (в соответствии с выданной лицензией), пожалуйста известите IDEO, прислав электронное сообщение по адресу: [hello@designthinkingforlibraries.com](mailto:hello@designthinkingforlibraries.com). Агентство IDEO может изъявить желание распространять и/или давать ссылки на подобные переводные версии (в оригинальном виде или с внесёнными IDEO изменениями).

#### УКАЗАНИЕ АВТОРСТВА IDEO

© 2014 IDEO LP. All rights reserved. <http://designthinkingforlibraries.com/>

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### БЛАГОДАРНОСТИ

Этот сборник был составлен в рамках проекта, финансируемого программой “Global Libraries” Фонда Билла и Мелинды Гейтс. Агентство IDEO занималось разработкой этого практического руководства, которое было составлено главным образом из опыта совместной работы с сотрудниками библиотек на их рабочих местах на протяжении 2013-2014 гг. Мы поддерживали партнёрские отношения с Чикагской публичной библиотекой в США и Орхусскими публичными библиотеками в Дании, наблюдали за работой более чем сорока библиотекарей из десяти стран и обобщили выводы из их ранних дизайнерских опытов в этом сборнике. Мы бы хотели поблагодарить следующие организации за их неустанную поддержку в процессе работы над этим сборником:

- Городскую библиотеку Бухареста
- Организацию “READ Nepal”
- Библиотечные службы Ямайки
- Областную универсальную научную библиотеку города Винница
- Проект “Beyond Access”, IREX

Этот сборник является действующим прототипом. Мы будем рады откликам и рассказам о вашем собственном опыте работы с ним. Присылайте их по адресу: [hello@designthinkingforlibraries.com](mailto:hello@designthinkingforlibraries.com). Ваши рассказы вдохновят других на то, чтобы изменить свои библиотеки к лучшему. Давайте продолжать внедрять идеи, делиться информацией и вместе учиться.