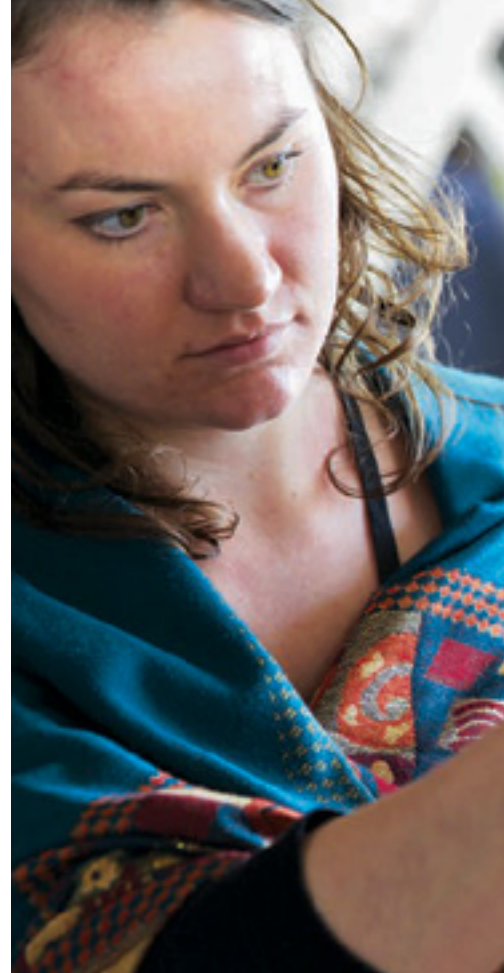








Людиноорієнтований дизайн

складено командою IDEO.org

Ред. I © 2015 р.

ISBN-код: 978-0-9914063-1-9



Ця праця має ліцензію Creative Commons «Із зазначенням авторства — Некомерційна — Без похідних 3.0 — Неадаптована».



За ліцензією «Із зазначенням авторства» необхідно зберігати посилання на попередніх авторів у формі, визначеній автором або ліцензіаром (але це в жодному разі не означає, що вони дають письмову згоду на використання цієї праці).



За ліцензією «Некомерційна» заборонено використовувати цю працю в комерційних цілях.



За ліцензією «Без похідних» заборонено змінювати та переробляти цю працю, вносити доповнення до неї чи поширювати її у зміненому вигляді.

Надруковано в Канаді

ЛЮДИНО- ОРІЄНТОВАНИЙ ДИЗАЙН



DESIGN KIT

Зміст

09	Вступ	61	Колаж
17	Принципи	64	Екскурсія
19	Творча впевненість	65	Малювання
20	Втілення ідей на практиці	67	Ресурсний потік
21	Навчання на помилках	71	Приклад з практики: проект Vroom
22	Емпатія		
23	Прийняття невизначеності	75	ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ
24	Оптимізм	77	Передача здобутих знань
25	Ітеративність	78	Надихаючі історії
		79	Перша п'ятірка
27	Методи	80	Пошук тем
29	НАТХНЕННЯ	81	Підготовка аналітичних висновків
31	Формулювання дизайнерського завдання	84	Аналіз інтуїтивних здогадок
34	Створення плану проектних заходів	85	Підготовка запитань «Як ми можемо...?»
35	Формування команди	89	Створення концептуальних схем
36	Вибір респондентів	94	Мозковий штурм
37	Вторинне дослідження	97	Групування ідей
39	Інтерв'ю	101	Забезпечення наочними матеріалами
42	Групове інтерв'ю	104	Гібрид
43	Інтерв'ю з фахівцями	105	Принципи розробки проекту
44	Визначення аудиторії	108	Створення концепції
45	Теми для початку розмови	109	Груповий пошук творчих ідей
49	Більшість та винятки	110	Перевірка ідей на життєздатність
52	Занурення	111	Визначення предмету моделювання
53	Проведення аналогій	113	Розкадровка
57	Сортування карток	118	Рольова гра
60	Взаємні спостереження між представниками цільової аудиторії	119	Швидке моделювання

123	Канва бізнес-моделі
126	Отримання відгуків
127	Застосування відгуків та ітерація
129	Приклад з практики: проект Asili
133	ВПРОВАДЖЕННЯ
135	Практичне моделювання
136	Підготовка плану-графіка
137	Оцінка ресурсів
140	Побудова партнерських відносин
141	Засоби розширення концептуальної схеми
144	Підбір персоналу для проекту
145	Підготовка стратегії фінансування
146	Пілотні випробування
147	Визначення успіху
148	Безперервне вдосконалення
149	Підготовка бліц-презентації
152	Створення стійких джерел доходів
153	Моніторинг та оцінка
157	Подальше отримання відгуків
159	Приклад з практики: проект Clean Team
163	Ресурси
189	Вихідні відомості



Що означає бути людиноорієнтованим дизайнером?

Щоб зрозуміти концепцію людиноорієнтованого дизайну, передусім потрібно бути переконаним, що будь-яка проблема, навіть нездоланна на перший погляд, як бідність, гендерна нерівність, якість питної води, має свої шляхи вирішення. Ба більше, треба розуміти, що ключову роль у пошуку рішень будь-якої проблеми відіграють саме ті люди, які щодня з нею стикаються. Людиноорієнтований дизайн дає можливість людям, які прагнуть вирішувати проблеми і щось змінювати на краще, залучати до своїх проектів тих, для кого вони ці проекти роблять. Лише так можна дійсно зрозуміти реальні потреби людей, генерувати безліч ідей та розробляти інноваційні рішення, які здатні задовольнити ці потреби.

Життя та потреби людей завжди знаходяться у центрі уваги компанії IDEO. Саме тому в проекті IDEO.org та інших напрямках своєї діяльності ми десятиліттями використовуємо людиноорієнтований дизайн для створення продуктів і послуг, накопичення досвіду та реалізації соціальних проектів. Наразі соціальний сектор готовий до інновацій — ми неодноразово спостерігали реальні зміни, уможливлені нашим підходом. Бути людиноорієнтованим дизайнером — це вірити в те, що шлях до нових рішень, яких потребує світ, лежить через спілкування з людьми: потрібно дослухатися до їхньої думки і користуватися здобутими таким чином знаннями. У цьому довіднику ми спробували зібрати для вас усі необхідні інструменти, які допоможуть втілити це переконання у життя.



Принципи, яких варто дотримуватися

Людиноорієнтовані дизайнери не схожі на інших людей, що намагаються вирішити проблеми. Вони постійно у чомусь розбираються, щось роблять, випробують, переробляють. Їм часто (особливо на початку) щось не вдається, і здебільшого вони до останнього не знають, як саме вирішити проблему. І все ж, крок за кроком, вони просуваються вперед. Це група оптимістів, творців, експериментаторів і людей, що жадають нових знань. Вони вміють співчувати людям і невтомно намагаються допомогти, а натхнення для цього шукають там, де його ніхто не очікує знайти. Ми переконані, що у кожної проблеми є рішення. І з думкою про людей, для яких ми його шукаємо, а також правильно поставленими запитаннями, ми разом зможемо до нього дійти.

У нашій голові народжується безліч ідей, з якими деякі працюють, а інші — ні. Ми реалізовуємо ці ідеї, щоб випробувати їх на практиці, а потім удосконалити. Загалом, наш підхід — це нестримний потік творчої думки, постійні інновації та тверда впевненість у своїх діях, що допомагають нам знайти рішення, про які ми навіть не мріяли на початку шляху. У цьому довіднику описано нашу філософію дизайну та сім принципів, які відрізняють нас від інших: емпатія, оптимізм, ітеративність, творча впевненість, втілення ідей на практиці, прийняття невизначеності та навчання на помилках.

Процес

Людиноорієнтований дизайн не можна назвати повністю лінійним процесом: зрештою всі проекти різні за формою і характером. Та незалежно від типу проблеми, яка стоїть перед дизайнером, потрібно пройти три основні етапи: натхнення, генерування ідей та впровадження. Пройшовши ці три етапи один за одним, ви зможете поставити себе на місце людей або навіть цілих громад, для яких проект призначається. Ви зрозумієте, як використати свої знання у розробці нового рішення, і зможете

реалізувати та випробувати свої ідеї, перш ніж остаточно випустити їх у світ. У проекті IDEO.org та інших напрямках своєї діяльності компанія IDEO використовує людиноорієнтований дизайн для виконання найрізноманітніших дизайнерських завдань, і описаний вище творчий підхід до вирішення проблем завжди ставав нам у пригоді незалежно від напрямку проекту, починаючи від соціальних заходів і закінчуючи комунікаційними кампаніями чи розробкою медичних приладів.



НАТХНЕННЯ

На цьому етапі ви дізнаєтесь, як розуміти людей краще. Ви спостерігатимете за їхнім життям і дізнаєтесь про їхні бажання та сподівання. Це допоможе краще розібратися у проблемі.



ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ

На цьому етапі ви проаналізуєте все почуте, згенеруєте безліч ідей, визначите можливості для розробки проекту, а також випробуєте свої рішення на практиці та внесете відповідні зміни.



ВПРОВАДЖЕННЯ

На цьому етапі ви втілите ваше рішення у життя. Знайдете спосіб донести свою ідею до споживачів і максимізувати її значення для світу.



Використання інструментів

Двох однакових проектів людиноорієнтованого дизайну не існує. Та ми підібрали набір інструментів, які можна застосовувати для будь-якого проекту на основі такого підходу. Наприклад, проведення співбесід є обов'язковим: воно допомагає поставити себе на місце людей, яким ми намагаємося допомогти. Також не забувайте про командну роботу: такий формат співпраці стимулює творчу думку та мотивацію всіх членів команди. Ще один інструмент — постійне генерування ідей та критичне мислення. Це допомагає долати будь-які перешкоди і створювати практичні рішення. З огляду на те, що зробити все вірно з першого разу виходить доволі рідко, відкриття доступу до готових напрацювань дає змогу отримати зауваження та

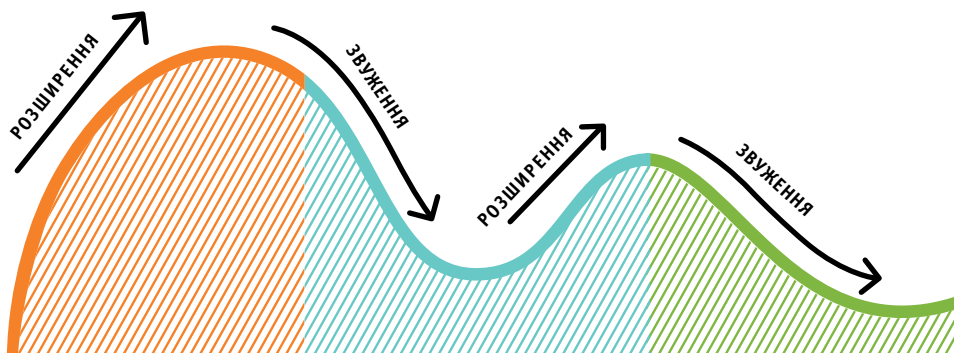
коментарі. А спираючись на них, можна внести відповідні корективи на наступному циклі проекту. У цьому довіднику описано 57 методів, включно з комплексним набором вправ і заходів, що допоможуть вам пройти шлях від формулювання дизайнерського завдання до випуску на ринок готового продукту чи послуги. Під час роботи над поставленим завданням деякі з цих методів ви будете використовувати неодноразово, а інші взагалі не знадобляться. Однак, маючи у своєму арсеналі цілий набір інструментів, ви зможете впевнено йти шляхом постійних інновацій, зосереджуючи свою увагу саме на тих людях, для яких ви розробляєте ваш проект.

Дотримуйтесь правил попри незручності

Людиноорієнтований дизайн — це унікальний підхід до вирішення проблем, який іноді може виглядати навіть безглуздим. Однак знайти нові інноваційні рішення буде непросто, якщо ніколи не сходити з обраного шляху. Цей метод спонукає дизайнерів вчитися безпосередньо у людей, бути відкритими для найрізноманітніших творчих можливостей, зосереджувати свою увагу на найбільш бажаному, доцільному та досяжному саме для тих людей, для яких проект розробляється. У процесі роботи ви будете часто змінювати напрямок руху: поступово проходячи всі три етапи, ви швидко будете переключатися з конкретних спостережень на вкрай

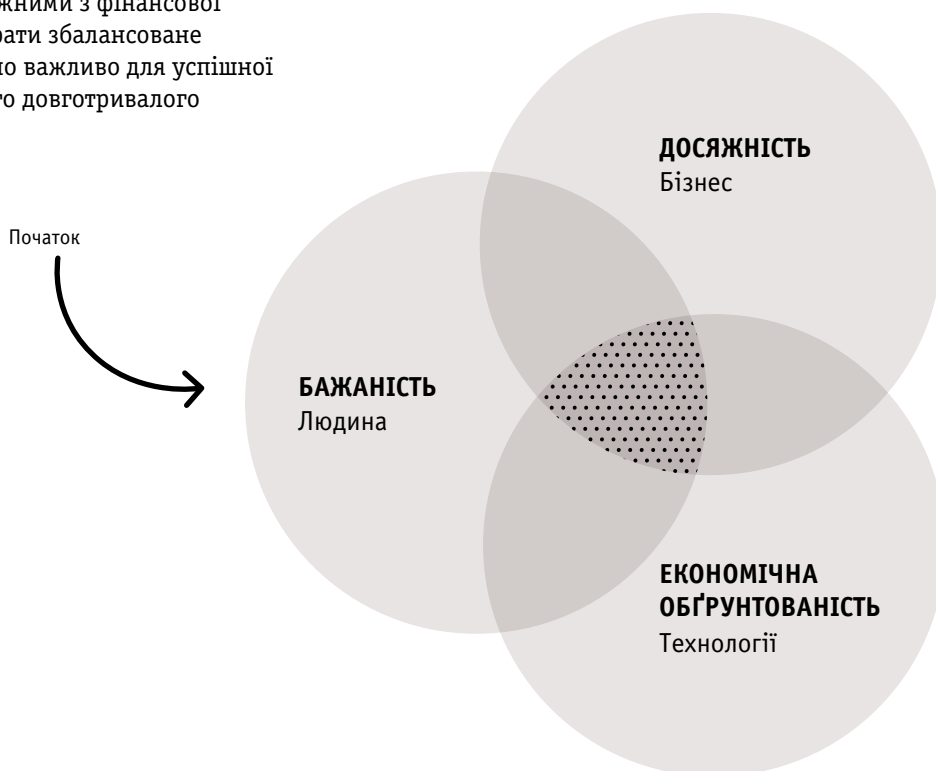
абстрактне мислення, але потім знову будете концентруватися на основних компонентах моделі, над якою працюєте.

Ми називаємо це розширенням та звуженням простору креативного процесу. Розширення поля ідей допомагає нам генерувати велику кількість можливих рішень. Але оскільки наша мета полягає у тому, щоб здійснити великі зміни, відчутні в усьому світі, ми повинні обрати з цієї плеяди одну-єдину ідею, яка дасть найкращий результат на практиці. Такий цикл розширень та звужень повторюється декілька разів, і кожний новий цикл наближає нас до кінцевого рішення.



Впровадження реальних змін

Метод людиноорієнтованого дизайну найкраще підходить для пошуку бажаних, економічно та технічно обґрунтованих і досяжних рішень. Якщо вже від самого початку проекту ви будете думати про людей, для яких його розробляєте, враховувати їх сподівання, побоювання та потреби, ви зможете швидко визначити вірний шлях. Але це лише один ракурс, з якого ми дивимося на наші проблеми. Після знаходження низки рішень, які можуть зацікавити громаду, для якої ми розробляємо проект, ми повинні зосередитися на тих з них, які технічно можливо реалізувати, і докласти максимум зусиль, щоб зробити ці рішення досяжними з фінансової точки зору. Потрібно обрати збалансоване рішення, і це надзвичайно важливо для успішної реалізації проекту та його довготривалого результату.



ПРИНЦИПИ



Творча впевненість

Творча впевненість —
це переконання у тому,
що ви маєте масштабні ідеї
та бачите можливості
для їхньої реалізації

Девід Келлі, засновник компанії IDEO

Будь-хто може мислити як дизайнер. Дуже часто для вивільнення потенціалу для завзятого вирішення будь-яких проблем потрібно лише трохи творчої впевненості. Творча впевненість — це віра в те, що кожна людина має творчий потенціал, а саме поняття творчості означає не талант до малювання, написання творів чи ліплення, а спосіб пізнання світу.

Творча впевненість — це риса характеру, яка допомагає людиноорієнтованим дизайнерам у тих ситуаціях, коли потрібно стрибати у невідомість, довіритися своїй інтуїції та втілювати рішення, які вони ще не встигли продумати з усіх боків. Це віра в те, що ви можете знайти і обов'язково знайдете творчі рішення для будь-яких великих проблем, і для цього потрібно лише засукати рукава та

взятися до справи. Творча впевненість надає наснаги робити перші кроки, випробовувати ідеї, помилятися і продовжувати рухатись уперед, точно знаючи, що ви обов'язково досягнете своєї мети та рано чи пізно зробите щось нове і чудове на своєму шляху.

На те, щоб виробити у собі творчу впевненість, потрібен час і віра в те, що у процесі людиноорієнтованого дизайну ви навчитесь застосовувати творчий підхід до вирішення будь-якої проблеми. Після перших невеликих успіхів на шляху до великих досягнень ви побачите, як зростає ваша творча впевненість, і дуже скоро зможете не вагаючись називати себе творчою людиною.

Втілення ідей на практиці

Починаючи роботу з простого,
ви виключаєте ризик
та отримуєте можливість
винести корисні уроки

**Кріста Дональдсон,
генеральний директор організації D-Rev**

Людиноорієнтовані дизайнери втілюють проекти, тому що вірять у практичне застосування ідей. Ми знаємо, що реалізація ідеї дає те, що не може дати сама теорія. Коли ви прагнете знайти дієві рішення, які зможуть щось змінити у світі, ви не можете керуватися одними лише абстракціями. Потрібно випробувати їх на практиці.

Людиноорієнтовані дизайнери — трудівники, ентузіасти, майстри та творці. Ми використовуємо все, що є в нашому арсеналі: від картону та ножиць до складних цифрових інструментів.

Ми розробляємо наші ідеї таким чином, щоб їх можна було випробувати, і це допомагає побачити сильні та слабкі сторони ідеї, які на початку були зовсім непомітні. Установка на втілення ідей на практиці також є чудовим способом мислення, що допомагає побачити обґрунтованість наших розробок. Крім того, втілення ідеї —

це неймовірно ефективний спосіб поділитися нею з іншими людьми. Це дуже важливо, адже без відвертих та конструктивних відгуків знайти можливості та напрямки подальшого просування ідеї дуже важко. У процесі людиноорієнтованого проектування немає значення, над чим саме ви працюєте, які матеріали використовуєте чи наскільки привабливий результат отримуєте. Його мета полягає у тому, щоб передати ідею, відкрити до неї доступ для інших людей та спробувати її вдосконалити.

Найкраще у такому підході — це те, що ви можете моделювати будь-що на будь-якому етапі процесу: від послуги до уніформи, від розкадровки до детальної схеми фінансування вашого рішення. Людиноорієнтовані дизайнери прагнуть діяти та реалізовувати свої задуми, тому вони втілюють свої ідеї та передають людям, яким хочуть допомогти.

Навчання на помилках

Не сприймайте помилки
як невдачі. Ставтеся до них
як до експериментів,
на яких ви вчитеся

Тім Браун, генеральний директор компанії IDEO

Невдачі — найкращий вчитель. В основі людиноорієнтованого дизайну лежать проведення експериментів, моделювання, обмін інформацією та випробування моделей. І кожен людиноорієнтований дизайнер розуміє, що не всі моделі виявляються життєздатними. Оскільки ми прагнемо вирішувати великі проблеми, на нашому шляху обов'язково будуть траплятися невдачі. І з правильним підходом до них ми обов'язково винесемо з них щось корисне.

На першому етапі людиноорієнтованого дизайну ви ще не знаєте, яким буде рішення для певного дизайнерського завдання. І єдиний шлях знайти рішення, яке буде працювати на майбутніх користувачів, — це слухати людей, аналізувати почуте, розвивати ідеї та вносити потрібні вдосконалення. У компанії IDEO часто говорять: «Чим раніше ти помилишся, тим скоріше знайдеш вірне рішення». Фактично, працівники отримують дозвіл на помилки, і саме в цьому криється одна

з причин успіху компанії. Адже відмовляючись ризикувати, ви позбавляєте себе реальної можливості знайти інноваційні рішення.

Цей погляд чудово описують слова Томаса Едісона: «Я не зазнавав поразок. Я просто знайшов 10 000 способів, які не працюють». Так само і для людиноорієнтованих дизайнерів: відсіювання того, що не буде працювати, є частиною пошуку тих способів, які обіцяють бути дієвими.

Невдачі є невід'ємною частиною людиноорієнтованого дизайну, адже дуже рідко ми робимо все правильно з першої спроби. Фактично, суть не в тому, щоб зробити все правильно з першого разу, а в тому, щоб реалізувати якусь глобальну ідею, а потім використовувати її для набуття досвіду, аналізу і випробувань. Коли людиноорієнтовані дизайнери щось роблять правильно, це все завдяки тому, що вони помилялися у минулому.

Емпатія

Щоб створювати нові рішення,
потрібно знайомитися з різними
людьми, досліджувати різні
ситуації та відвідувати різні
місця

**Емі Колаволе, редактор Інституту дизайну імені Гаско
Платтнера у Стенфордському університеті (d.school)**

Емпатія — це здатність поставити себе на місце інших людей, зрозуміти їхнє життя і почати вирішувати проблеми, дивлячись на них їхніми очима. Основою людиноорієнтованого дизайну є співпереживання, ставлення до людей, для яких ви розробляєте проект, як до дороговказів на шляху до інноваційних рішень. Дизайнери повинні перейматися почуттями цих людей, розуміти їх та враховувати в пошуках рішень.

Довгий час міжнародне товариство розробників займалося пошуком рішень нагальних проблем, таких як бідність, не проявляючи жодного інтересу до людей, яким вони хотіли допомогти, і зовсім не намагаючись їх зрозуміти. Людиноорієнтовані

ж дизайнери можуть подивитися на світ з цього незвичного ракурсу та побачити всі перспективи його вдосконалення, тому що вони ставлять себе на місце людей, яким прагнуть допомогти.

Занурення у світ інших не лише відкриває нові творчі можливості, але й дозволяє залишити далеко позаду передбачувані ідеї та застарілі способи мислення. Емпатія до своїх майбутніх користувачів — це найкращий спосіб по-справжньому зрозуміти умови та складності їхнього життя. Але найголовнішим є те, що це допомагає зосереджувати основну увагу у своїй роботі саме на тих людях, для яких і розробляються ваші рішення.

Прийняття невизначеності

Ми прагнемо дозволити собі
досліджувати безліч різних
можливостей, щоб визначити
вірне рішення

**Патрік Мартін,
співкерівник і творчий директор організації IDEO.org**

На першому етапі людиноорієнтованих дизайнерів ви ще не знаєте, яким буде рішення проблеми, яку прагнете вирішити. Але ми живемо у світі, де дуже важливо першим знайти правильну відповідь, тому на цьому етапі ми відчуваємо незручність. Та коли ми починаємо роботу з чистого аркуша, ми змушені виходити у світ і спілкуватися з людьми, яким хочемо допомогти. Ми також отримуємо можливість розкрити свій потенціал, реалізувати безліч різних ідей та прийти до несподіваних результатів. Приймаючи цю невизначеність і вірячи в те, що процес людиноорієнтованого дизайну приведе нас до інноваційного рішення, ми дозволяємо собі бути надзвичайно креативними.

Однією з рис, що відрізняє людиноорієнтованих дизайнерів, є переконання у тому, що попереду на них чекає ще більше ідей. Ми не тримаємося

за ідеї довше, ніж вони того заслуговують, оскільки знаємо, що завжди знайдемо інші. Завдяки високій продуктивності людиноорієнтованого дизайну й ефективності командної роботи не дуже складно відкинути погані ідеї, частково залишити посередні та, врешті-решт, виробити дійсно хороші.

Незважаючи на парадоксальність цього твердження, саме невизначеність ситуації, коли відповідь ще не відома, надихає людиноорієнтованих дизайнерів на інновації. Якби ми знали відповідь на початку, чи могли б ми дізнатися щось нове? Як ми могли б виробити креативні рішення? Куди б нас направляли люди, для яких ми розробляємо проект? Насправді, прийняття невизначеності дає нам свободу у пошуку відповіді, яку на початку ми навіть не можемо собі уявити. І все це відкриває шлях до постійних інновацій та довготривалого результату.

Оптимізм

Оптимізм — це те,
що рухає нас уперед

Джон Біленберг, засновник компанії Future Partners

Ми переконані, що за своєю суттю дизайн є оптимістичним процесом. Щоб взяти на себе сміливість прийняти виклики, які ставлять перед людством складні проблеми міжнародного масштабу, наприклад, бідність, ми повинні вірити в можливість успіху. Без такої віри не варто навіть розпочинати щось робити. Оптимізм — це віра в можливість успіху. Це переконаність у тому, що відповідь є і ми її знайдемо, навіть якщо ми наразі не маємо жодного уявлення, як це зробити.

Оптимізм не тільки рухає нас уперед до можливих рішень. Він також стимулює нашу креативність та допомагає знаходити вихід навіть у безвихідних ситуаціях і злагоджено працювати усім

зацікавленим сторонам проекту. Установка на те, що рішення буде знайдено, заряджає всю команду енергією та дає запал, необхідний для вирішення найскладніших проблем.

Людиноорієнтовані дизайнери не зосереджують свою увагу на незліченних перешкодах, які можуть стати у них на заваді, а бачать перед собою лише широкі можливості. На їхньому шляху неминуче трапляються обмеження, але саме вони часто й штовхають до неочікуваних рішень. Але найголовнішим є безмежна віра у можливість знайти рішення для вирішення будь-якої проблеми, і саме вона демонструє глибину оптимізму людиноорієнтованих дизайнерів.

Ітеративність

Ітеративність дає нам змогу
перевіряти наші ідеї на практиці
з кожним наступним циклом проекту,
оскільки ми отримуємо відгуки від
людей, для яких проектуємо

Ґебі Брінк, засновник компанії Tomorrow Partners

Людиноорієнтовані дизайнери застосовують ітеративний підхід до вирішення проблем, бо він передбачає отримання зворотного зв'язку від людей, для яких ми реалізуємо проект, — а це надзвичайно важлива частина процесу розробки рішень. Покращуючи та вдосконалюючи нашу роботу з кожною ітерацією, ми відкриваємо собі шлях до нових ідей, випробовуємо різноманітні підходи, розкриваємо творчий потенціал і швидше знаходимо успішні рішення.

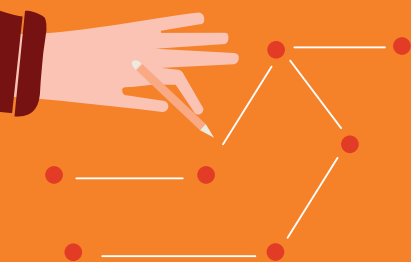
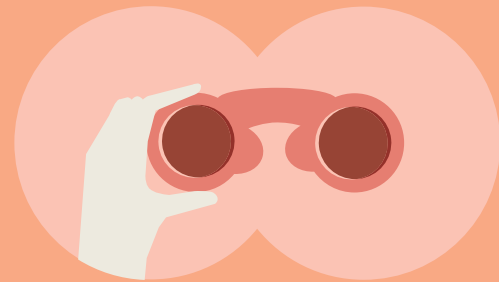
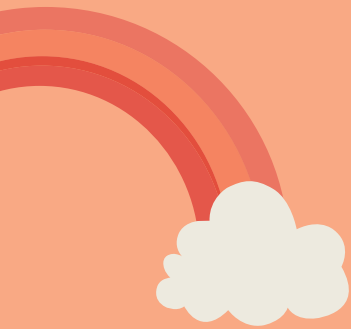
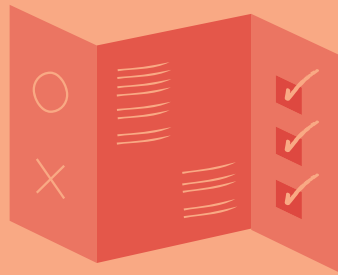
Ітеративний підхід допомагає підтримувати гнучкість і швидкість реагування, а також тренує нас зосереджувати свою увагу на реалізації ідей в декілька спроб, щоб відшліфувати кожную деталь. Якщо кожного разу, коли створюєте модель або розповідаєте про ідею, ви будете прагнути досконалості, ви витратите дуже багато часу на вдосконалення чогось, що може врешті-решт виявитися неприйнятним. А от

розвиваючи на практиці, випробовуючи свою ідею та вдосконалюючи її з кожним наступним впровадженням, її можна просувати без інвестування часу та ресурсів до тих пір, поки ви не будете впевнені, що це саме те, що було потрібно.

Отже, ми використовуємо ітеративний підхід, тому що знаємо, що не можемо зробити все ідеально з першого разу. І навіть з другого. Це дає нам можливість досліджувати, помилятися, перевіряти свої інтуїтивні здогадки і, врешті-решт, знайти рішення, яке й буде впроваджуватися. Багаторазове повторення певних дій дозволяє продовжувати навчатися і отримувати корисну інформацію. Замість того, щоб ховатися у своїх семінарах і самовпевнено вважати свої ідеї, продукт чи послугу проривними, ми виходимо у світ і дотримуємось вказівок людей, для яких ми і розробляємо наші проекти.

МЕТОДИ







НАТХНЕННЯ

На етапі «Натхнення» ви схоплюєте інформацію «на льоту», відкриваєте свій розум творчим можливостям і маєте твердо знати, що допоки ви керуєтеся прагненням задовольнити потреби людей, для яких реалізуєте ваш проект, ваші ідеї допоможуть створити правильні рішення. Ви побудуєте свою команду, зрозумієте, як найкраще підійти до свого завдання та поспілкуєтеся з величезною кількістю різних людей.

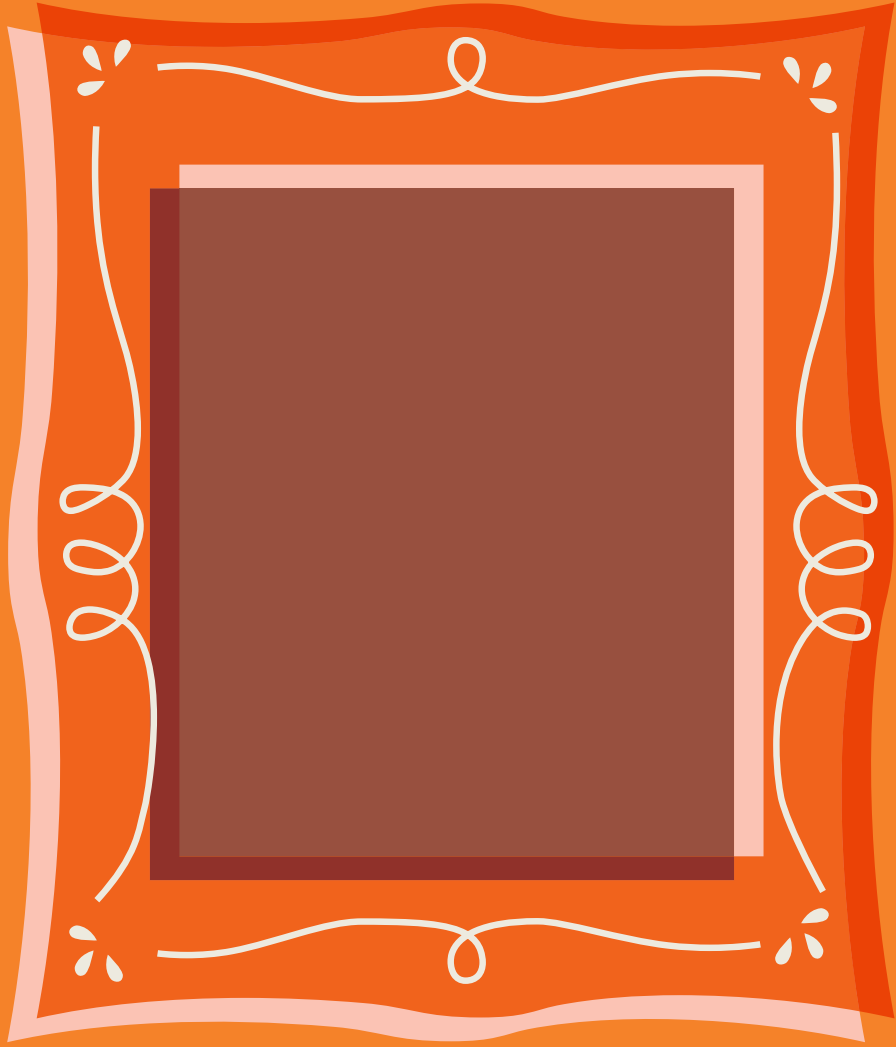
НА ЦЬОМУ ЕТАПІ ВИ ЗМОЖЕТЕ ОТРИМАТИ ВІДПОВІДІ НА ТАКІ ЗАПИТАННЯ

З чого розпочати?

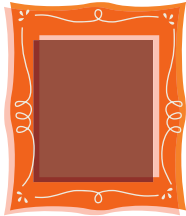
Як проводити інтерв'ю?

Як тримати людей у центрі своєї уваги в процесі проведення дослідження?

Які ще інструменти можна використати, щоб краще зрозуміти людей?



ФОРМУЛЮВАННЯ ДИЗАЙНЕРСЬКОГО ЗАВДАННЯ



Для успішної реалізації проекту дуже важливо вірно сформулювати дизайнерське завдання. Далі ми розповімо, як це правильно зробити.

Належним чином сформульоване дизайнерське завдання — це надійна основа для початку роботи, яка допоможе організувати процес обдумування рішення, а також підкаже напрямки розвитку проекту в моменти невизначеності. Процес формулювання дизайнерського завдання — це скоріше мистецтво, аніж наука, але є кілька основних моментів, про які варто пам'ятати. Насамперед запитайте себе: чи справді моє завдання спрямоване на отримання кінцевого результату? Чи дозволяє воно знайти велику кількість різноманітних рішень та враховувати всі супутні фактори та умови? Відкоригуйте його і удосконалюйте доти, доки не отримаєте завдання, яке ви будете натхненно вирішувати.

КРОКИ

ЧАС

90 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Високий

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

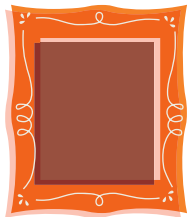
Авторучка, форма «Формулювання дизайнерського завдання» (стор. 165)

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | Спочатку резюмуйте своє дизайнерське завдання у письмовій формі. Воно має бути стислим і простим для запам'ятовування — одне речення, яке передає усі ваші плани. Ми часто формулюємо його у вигляді питання, яке підштовхує нашу команду на пошуки вірного рішення і допомагає генерувати безліч ідей на цьому шляху.
- 02** | Належним чином сформульоване дизайнерське завдання рухає команду до кінцевого результату, дозволяє розробляти різноманітні рішення та враховує контекст і обмеження. Спробуйте проговорити завдання, враховуючи всі ці фактори.
- 03** | Є одна поширена пастка, в яку можна втратити під час визначення меж дизайнерського завдання: робити його надто широким або вузьким. Завузьке завдання обмежить простір для дослідження креативних рішень, а при дуже широкому ви не матимете жодного уявлення про те, з чого почати.
- 04** | Тепер, коли ви пропустили своє завдання через усі ці фільтри, повторіть ці кроки ще раз. Така робота може здатися монотонною, але без правильно поставленого запитання досягнути хорошого рішення неможливо. Щоб швидко перевірити дизайнерське завдання, корисно виконувати таку вправу: спробуйте придумати п'ять можливих рішень за кілька хвилин. Якщо це вдається зробити, то ви, скоріш за все, на правильному шляху.

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ



Формулювання дизайнерського завдання

На практиці випадки правильного формулювання дизайнерського завдання з першої спроби трапляються досить рідко. У процесі своєї роботи команда IDEO.org часто переглядає різні варіанти завдань та проводить численні дискусії, щоб всебічно проаналізувати проблему, яка потребує вирішення.

Наприклад, у рамках програми Amplify своє друге завдання ми хотіли зосередити на освіті дітей, але нам довелося звузити межі проекту, щоб зібрати достатньо супутньої інформації для початку роботи, знайти багато різноманітних рішень та, у підсумку, прийти до реального результату. Керівник з вирішення складних завдань Кіома Умі описала, як вона разом зі своєю командою удосконалила це завдання.

«Ми знали, що наша робота повинна стосуватися дітей, але нам потрібно було визначити категорію дітей, для якої ми будемо розробляти рішення: всі діти, підлітки чи малюки. Оскільки важливість розвитку дітей дошкільного віку неможливо переоцінити, ми зупинилися на дітях віком до п'яти років. Однак на початку ми ще не знали, що зосередимося саме на них».

Навіть на цій стадії завдання ще потребувало дорацювання. Врешті-решт ми зупинилися не на дітях, а на їхніх батьках, після чого члени команди та наші партнери з Міністерства міжнародного розвитку Великобританії підготували короткий виклад завдання, який, на їхню думку, мав забезпечити найкращий кінцевий результат.

«Ми вирішили зосередити увагу на найближчих дітям людям — їхніх батьках», — розповіла Умі. Але вона наголосила, що, хоча завдання зосередилося на батьках, насамперед воно розроблялося в інтересах дітей, і це було стримуючим фактором для команди, щоб вона не відхилялась від першочергової мети та не зосереджувала забагато уваги на покращенні життя батьків. Зрештою, команда успішно сформулювала завдання у вигляді такого запитання: «Як можуть батьки з невеликим рівнем доходів забезпечити добробут своїх дітей протягом перших п'яти років їхнього життя?».

Ви можете скористатися формою «Формулювання дизайнерського завдання» (стор. 165) і опрацювати своє питання декілька разів, щоб воно було спрямоване на реальний результат, давало можливість визначити відповідну точку для початку роботи, але разом з тим мало досить широку сферу реалізації для знаходження великої кількості креативних рішень.

Формулювання дизайнерського завдання

Яку проблему ви намагаєтеся вирішити?

Покращення життя дітей

1. Спробуйте оформити її у вигляді дизайнерського завдання.

Як ми можемо покращити життя дітей?

2. Окресліть кінцевий результат, якого ви намагаєтеся досягти.

Ми хочемо досягти добробуту дітей дошкільного віку у малозабезпечених сім'ях.

3. Які є шляхи вирішення проблеми?

Мисліть глобально. Добре, якщо на початку роботи над проектом у вас є одна або кілька загальних ідей, але переконайтеся у тому, що ваше завдання має достатній простір для маневру.

Покращення харчування, заняття батьків з малятами для стимулювання розумового розвитку, підвищення рівня освіченості з питань виховання, відвідування центрів дошкільного розвитку дітей, поліпшення доступу до неонатального догляду та вакцинації.

4. Запишіть супутні фактори та обмеження, з якими ви зіштовхнулися.

Це можуть бути географічні, технологічні, часові або людські фактори, пов'язані з цільовою аудиторією вашого проекту.

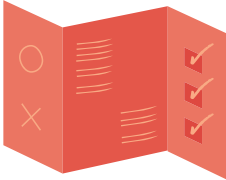
Оскільки не діти контролюють умови свого життя, ми вирішили направити наше рішення їхнім батькам.

Ми хочемо знайти рішення, яке підійде для різних регіонів.

5. Чи потребує ваше початкове завдання певних змін? Продумайте його знову.

Як можуть батьки з невеликим рівнем доходів забезпечити добробут своїх дітей протягом перших п'яти років їхнього життя?

СТВОРЕННЯ ПЛАНУ ПРОЕКТНИХ ЗАХОДІВ



Щоб знайти інноваційні рішення, потрібно спланувати свою роботу, враховуючи сильні сторони та потреби всієї команди.

Перед початком пошуку рішень для свого завдання потрібно розробити план. Він допоможе проаналізувати всю матеріально-технічну базу вашого проекту. Навіть якщо у процесі виконання вона буде змінюватися, а це неминуче станеться, маючи у своєму арсеналі план дій, ви будете працювати набагато ефективніше. Складіть часовий графік роботи, визначте робоче місце, членів команди, бюджет, потрібні навички, можливі робочі поїздки та все інше, що вам потрібно для створення продукту. Належна організація усіх цих деталей допоможе тримати вірний курс.

КРОКИ

ЧАС

60-90 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

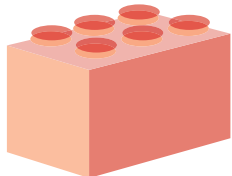
ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучка, папір, стікери, календар

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | Розпочніть з підготовки календаря. Роздрукуйте або самостійно зробіть великий календар і розмістіть його на своєму робочому місці. Позначте на ньому ключові дати. Це можуть бути строки виконання робіт, важливі зустрічі, дати поїздок або час, коли члени вашої команди недоступні.
- 02** | Коли графік роботи буде готовий, переходьте до свого бюджету та штату. Поміркуйте, чи є у вас все, що потрібно. Знайдіть можливі способи подолання перешкод, якщо ви передбачаєте їхню появу.
- 03** | Перш ніж переходити до роботи на місцях, ви повинні добре розібратися у своїй темі. Визначте, з ким потрібно поговорити на цій стадії, а також з якими матеріалами потрібно ознайомитися, щоб отримати актуальну інформацію щодо вашого завдання.
- 04** | Також визначте, коли ваша команда повинна почати працювати на місцях. Як часто вона буде працювати на виїзді? Чи потрібно відвідувати партнерів? Чи потрібно виконувати якісь фізичні дії? Скільки часу, грошей і робочої сили знадобиться для виконання роботи?
- 05** | Ваш план проектних заходів буде змінюватися в процесі його розробки та реалізації — так і повинно бути. Ви можете завжди щось змінити у процесі виконання роботи, але насамперед переконайтеся, що ви ретельно продумали свій проект.



ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ

Вирішення будь-якого дизайнерського завдання вимагає поєднання теоретиків, творців та виконавців з різних галузей.

Метод людиноорієнтованого дизайну найкраще працює в руках міждисциплінарних груп. Ви можете взяти трьох бізнес-дизайнерів для роботи над новим соціальним проектом, але якщо разом із ними буде працювати графічний дизайнер, журналіст або конструктор, підходи до роботи стануть нестандартнішими. Добре, якщо ви вже маєте загальне уявлення про те, які якості та навички потрібні для виконання поставленого завдання (наприклад, для соціального проекту, напевно, знадобиться бізнес-дизайнер), але ви не зможете отримати несподіваних рішень, якщо сформуєте передбачувану команду.

КРОКИ

ЧАС

60 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Високий

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучка, папір

УЧАСНИКИ

Керівник проекту, партнерські організації

- 01** | Спершу оцініть необхідну кількість членів команди, зайнятість вашого персоналу, а також строки початку та закінчення проекту.
- 02** | Проаналізуйте основних членів команди та визначте їхні сильні та слабкі сторони.
- 03** | Продумайте, якого фахівця вам не вистачає (наприклад, інженера-механіка, графічного дизайнера, досвідченого автора текстів). Пам'ятайте, що ви завжди можете найняти спеціалістів на короткий період, коли у вас виникне у них потреба.

ВИБІР РЕСПОНДЕНТІВ



Людиноорієнтований дизайн — це не просто спілкування з великою кількістю людей, це спілкування з потрібними людьми. Щоб проводити успішні інтерв'ю, спочатку потрібно виробити певну стратегію.

Перш ніж розпочати спілкуватися з людьми, для яких ви розробляєте проект, важливо розробити стратегію, що охоплюватиме людей, з якими потрібно поговорити, запитання, які потрібно поставити, та відомості, які необхідно зібрати. Якщо ви спланували наперед свою роботу і після проведення кожного інтерв'ю відстежуєте всіх, з ким вдалося поспілкуватися, ви можете забезпечити збалансованість команди, що включатиме правильні частки фахівців та пересічних громадян, жінок та чоловіків, людей різної національності та соціального статусу, а також збереже повний спектр різних типів поведінки, вірувань і поглядів.

КРОКИ

ЧАС

30-60 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучка, папір

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | Коли ви визначаєте кандидатів для інтерв'ю, враховуйте різні чинники: вік, стать, етнічну приналежність, клас, соціальний статус. Подумайте, кого дійсно треба вислухати.
- 02** | Плануючи інтерв'ю, беріть до уваги стать опитуваних. У деяких громадах може здатися нетактовним, якщо чоловік проводить інтерв'ю з жінкою. Або якщо ви працюєте над дуже делікатною темою, наприклад, відкритою дефекацією, то перед початком бесіди переконайтеся, що ви добре розумієте соціальні особливості певної громади (стор. 39).
- 03** | Надзвичайно корисним може виявитися проведення групового інтерв'ю (стор. 42): у процесі такої розмови ви зможете визначити, з ким потрібно додатково поспілкуватися індивідуально.
- 04** | Див. розділ «Більшість та винятки» (стор. 49), щоб охопити людей з різними поглядами.



ВТОРИННЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ретельне вивчення проблеми має вирішальне значення для успішної роботи на місцях.

В основі людиноорієнтованого дизайну лежить спілкування з людьми про їхні проблеми, прагнення та труднощі. Але на етапі «Натхнення» будуть з'являтися моменти, коли вам знадобиться більше супутньої інформації, додаткові історичні або інші дані, які не можна отримати під час розмови на вулиці з випадковими перехожими. Проблеми в соціальному секторі можуть виявитися дуже складними, і не завжди буде легко підібрати доречне запитання. У цьому випадку вам допоможе вторинне дослідження, яке можна проводити різними способами, такими як пошук інформації в Інтернеті та книгах або проведення розрахунків. Команда IDEO.org вважає, що міцний фундамент зі знань — найкраща відправна точка для вирішення дизайнерського завдання.

КРОКИ

ЧАС

1-2 дні

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Інтернет, авторучка, блокнот, дослідницькі матеріали

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | Щойно ви визначили своє дизайнерське завдання, потрібно глибше вивчити його контекст. Швидко отримати інформацію можна, ознайомившись з останніми новинами у цій галузі. Переглядайте Інтернет-ресурси, газети, журнали та інші періодичні видання, щоб бути в курсі всіх останніх новин.
- 02** | Спробуйте знайти інформацію про нещодавні інновації саме у вашому регіоні. Це можуть бути технологічні нововведення, поведінкові або культурні тенденції. Розуміння поточної ситуації допоможе вам ставити влучні запитання.
- 03** | Перегляньте інші рішення, що впроваджувалися у вашому регіоні. Які з них працюють? Які ні? Чи є серед них подібні до ваших ідей? Чи є рішення, які надихають вас впровадити їх самим?
- 04** | Оскільки інтерв'ю (стор. 39) можуть бути дуже суб'єктивними, визначте факти та статистичні дані, необхідні для розуміння контексту вашої проблеми, за допомогою вторинного дослідження.





ІНТЕРВ'Ю

Немає кращого способу зрозуміти побажання, надії та сподівання людей, для яких ви розробляєте проект, ніж безпосередньо поспілкуватися з ними.

Саме інтерв'ю є ключовим елементом на етапі «Натхнення». Людиноорієнтований дизайн передбачає проведення зустрічей із цільовою аудиторією та отримання інформації з «перших вуст». Перспектива проведення інтерв'ю може лякати, але кроки, описані нижче, нададуть вам таке розуміння ситуації, яке ви б ніколи не отримали, просто сидячи в офісі. Коли це можливо, проводьте свої інтерв'ю на території особи, з якою плануєте поспілкуватися. Зустрічаючись у її робочому середовищі або місці проживання, про неї можна довідатися дуже багато: її світогляд, поведінку та спосіб життя.

КРОКИ

ЧАС

60-90 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

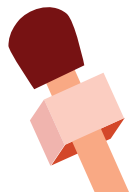
Авторучки, папір, форма «Інструкція з проведення інтерв'ю» (стор. 166)

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда, представник цільової аудиторії

- 01** | На будь-яке інтерв'ю повинні приходити не більше трьох членів дослідницької групи, щоб не пригнічувати учасника та не створювати натовп. Кожен член команди повинен виконувати чітко встановлену роль (інтерв'юер, стенографіст, фотограф тощо).
- 02** | Завчасно підготуйте список запитань, які б ви хотіли поставити. Розпочинайте із загальних запитань про життя людини, її цінності та звички, а потім переходьте до більш конкретних, які безпосередньо стосуються вашого завдання.
- 03** | Уважно записуйте саме те, що говорить людина, а не те, що, на вашу думку, вона мала на увазі. Успішне інтерв'ю залежить від вашого вміння слухати. Якщо ви користуєтесь послугами перекладача, переконайтеся, що він/вона розуміє, що вам потрібні точні цитати, а не суть висловів опитуваного.
- 04** | Але слухання — це лише один зі шляхів отримання інформації. Обов'язково стежте за мовою тіла та мімікою людини, навколишньою обстановкою — вони також можуть розповісти багато корисного. Фотографуйте (якщо ви отримали на це попередній дозвіл).

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ



Інтерв'ю

Одним зі стовпів, на яких стоїть людиноорієнтований дизайн, є безпосереднє спілкування з громадами, яким ви хочете допомогти. Адже немає кращого способу зрозуміти бажання, страхи та погляди людей стосовно певної теми, ніж поспілкуватися з ними особисто.

У 2012 році команда IDEO.org співпрацювала з Консультативною групою допомоги бідним Світового банку (CGAP) та мексиканським банком Bancomer для визначення можливостей розвитку нових, більш доступних банківських послуг для формування заощаджень, які стали б у нагоді малозабезпеченим мексиканським родинам. У ході виконання проекту команда провела численні інтерв'ю, намагаючись зрозуміти, як люди заощаджують кошти. Знову і знову звучали слова: «Я не заощаджую». Але після наступних запитань стало зрозуміло, що хоча мексиканці з невеликим рівнем доходів не робили заощаджень у розумінні банків, вони безперечно відкладали гроші. А розуміння того, як саме вони це роблять, було критично важливим для прийняття остаточних проектних рішень.

Завдяки цим інтерв'ю команда дізналася, що один чоловік ховав додаткові гроші у кишенях своїх сорочок, коли вішав їх у шафу. Ще одна жінка віддавала гроші своїй бабусі, бо знала, що та не дозволить їй легковажно їх розтратити. Інша жінка розподіляла свої гроші між кавовими банками в залежності від їхнього призначення: на плату за навчання, харчування, оренду тощо.

Команда навіть поспілкувалася з одним чоловіком, який вкладав свої гроші «в цеглу». Він відкладав на будинок, купуючи на заощаджені гроші будівельні матеріали, і через кілька років здійснив задумане.

Ключовий висновок цих інтерв'ю полягав у тому, що багато мексиканців з низьким рівнем доходів не заощаджують просто заради заощаджень, вони відкладають кошти на щось конкретне. Ця ідея спрямувала команду на розробку проектного підходу до заощаджень, який вони влучно назвали «Мої проекти» (Mis Proyectos).

Намагайтеся проводити свої інтерв'ю в оселі чи на робочих місцях представників цільової аудиторії. Спочатку ставте загальні запитання, щоб розговорити людину, а вже потім переходьте до конкретики. І обов'язково ставте відкриті запитання, а не такі, що потребують лише відповіді «Так» або «Ні».

Інструкція з проведення інтерв'ю

Загальні запитання

Які загальні запитання ви можете поставити, щоб розпочати розмову та створити атмосферу довіри?

Ким ви працюєте?

Як ви отримуєте заробітну плату?

Як ви заощаджуєте кошти на майбутнє?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Конкретні запитання

Які запитання можуть допомогти зрозуміти надії, страхи та амбіції людини?

Як ви зараз розподіляєте свої гроші?

Де саме ви фактично зберігаєте гроші,

які хочете відкласти?

Що допомагає вам заощаджувати кошти?

Якщо у вас є досвід відвідування банку, поділіться

своїми враженнями.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

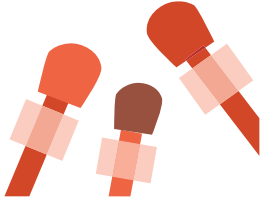
.....

.....

.....

.....

ГРУПОВЕ ІНТЕРВ'Ю



Ви можете швидко зрозуміти особливості життя, потреби та стосунки всередині громади шляхом проведення групового інтерв'ю.

Хоча вона не може забезпечити такі глибокі знання, які дає індивідуальне інтерв'ю (стор. 39) у чийсь оселі, у вас буде можливість подивитися на ширшу громаду, для якої ви розробляєте проект. Успішне групове інтерв'ю вимагає від організаторів почути кожного учасника, отримати різні думки та стратегічно підійти до складу групи. Наприклад, група, що складається лише з жінок, на відміну від змішаної групи, може дати уявлення про роль жінки в суспільстві. Якщо ви хочете швидко зібрати інформацію про цінності громади, групові інтерв'ю є чудовою відправною точкою.

КРОКИ

ЧАС

90-120 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучки, папір, фотоапарат

УЧАСНИКИ

Щонайменше 2 учасники
дизайн-команди, 7-10 представників
цільової аудиторії

- 01** | Визначте тип групи, з якою ви хочете поспілкуватися. Якщо намагаєтесь дізнатись щось конкретне, підберіть таких учасників, які найімовірніше зможуть вичерпно відповісти на ваші запитання.
- 02** | Проводьте групові інтерв'ю на нейтральній території — це може бути якесь місце громадського користування, де збираються люди різного віку, раси та статі.
- 03** | Групове інтерв'ю потрібно організувати таким чином, щоб одна людина ставила запитання, а інші члени команди занотовували та фіксували висловлювання групи.
- 04** | Приходьте на інтерв'ю зі заздалегідь підготовленою стратегією, щоб залучити до розмови мовчазних учасників. Для цього ставте їм запитання напряду або використовуйте певні прийоми переривання більш говірких учасників групи.
- 05** | Групові інтерв'ю — це чудовий інструмент для визначення людей, з якими потрібно поспілкуватися більш конкретно під час групового пошуку творчих ідей (стор. 109).



ІНТЕРВ'Ю З ФАХІВЦЯМИ

Фахівці можуть швидко ввести вас у курс справи у певній галузі, а також надати ключову інформацію про історію питання, супутні фактори та інновації.

Хоча основним елементом етапу «Натхнення» є бесіди з цільовою аудиторією проекту, спілкування з експертами може надати багато цінних відомостей. Вони достатньо обізнані, щоб надати вам комплексне уявлення про сферу реалізації проекту, можуть розповісти про нещодавні інновації, як успішні, так і провальні, а також висловити думку від імені банків, органів влади, неурядових організацій тощо. Ви також можете звернутися до фахівців, щоб отримати конкретну пораду з технічних питань.

КРОКИ

ЧАС

60-90 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучки, фотоапарат, блокнот

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда, фахівець

- 01** | Визначте, який фахівець вам потрібен. Якщо ви працюєте у сільському господарстві, таким фахівцем може бути агроном. У галузі охорони здоров'я матері та дитини чудово підійде лікар або відповідний політик.
- 02** | Залучаючи фахівців, надішліть їм попередній список запитань та повідомте час і тривалість проведення інтерв'ю.
- 03** | Обирайте фахівців із різними точками зору: ви ж не хочете слухати одну й ту саму думку декілька разів.
- 04** | Ставте розумні запитання, що базуються на дослідженнях. Але хоча ви повинні прийти на інтерв'ю підготовленими, з уявленням про те, що ви хочете дізнатися, його структура повинна бути досить гнучкою, щоб дозволити переходити на несподівані теми, якщо вони виникають.
- 05** | Записуйте інтерв'ю з фахівцем, використовуючи всі інструменти, які є у вашому розпорядженні. Підійдуть навіть ручка та аркуш паперу.

ВИЗНАЧЕННЯ АУДИТОРІЇ



Розглядайте широке коло людей, на яких може вплинути ваше проектне рішення.

Перш ніж почати дослідження супутніх факторів, важливо зрозуміти, для кого саме ви розробляєте свій проект. Робота на місцях у будь-якому разі надасть вам певну інформацію про них, однак маючи уявлення про потреби, умови проживання та історію розвитку своєї цільової аудиторії, ви зможете розпочати дослідження з влучних запитань. І не обмежуйтеся лише цільовою аудиторією проекту. Беріть до уваги також органи влади, неурядові організації, інші підприємства, конкурентів тощо.

КРОКИ

ЧАС

30-60 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Низький

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучка, папір, стікери

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | Разом зі своєю командою складіть список конкретних людей чи цілих груп, які беруть безпосередню участь у вашому проекті чи на яких він спрямований. Ваш проект може охоплювати такі категорії людей, як діти, фермери тощо. Напишіть назви всіх груп на стікерах і наклейте їх на стіну, щоб можна було чітко уявляти цільову аудиторію.
- 02** | Додайте людей або групи, які мають віддалене відношення до вашої безпосередньої аудиторії або пов'язані з нею.
- 03** | Подумайте, як ці люди пов'язані з вашою темою. Хто вас підтримує? Хто є скептиками? Чия підтримка вам найбільше потрібна? Додайте їх на стіну.
- 04** | Впорядкуйте ці папірці у вигляді карти людей, задіяних у вирішенні вашого завдання. Збережіть цю карту та використовуйте її протягом усього етапу «Натхнення».



ТЕМИ ДЛЯ ПОЧАТКУ РОЗМОВИ

Теми для початку розмови стимулюють генерацію ідей та покликані розговорити людину.

Такі теми — чудовий спосіб викликати певну реакцію та розпочати діалог. Ви маєте запропонувати представникам цільової аудиторії купу ідей навколо центральної теми, а потім спостерігати за їхньою реакцією. Ідеї, які ви пропонуєте для початку бесіди, — це витратний матеріал: якщо вони не працюють, відкиньте їх та рухайтесь далі. Метою таких запитань є заохочення творчого підходу та нестандартного мислення у людей, для яких ви розробляєте проект.

КРОКИ

ЧАС

30-60 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучки, блокнот

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда, представники цільової аудиторії

- 01** | Визначте конкретні теми, про які ви хочете поговорити з цільовою аудиторією. Якщо ви розробляєте систему санітарного контролю, то можете підібрати безліч тем для початку розмови, що стосуються туалетів або необхідності усамітнення.
- 02** | Підберіть велику кількість ідей, які могли б допомогти розпочати бесіду. Ви можете запитати, яким вони бачать туалет майбутнього, що вони знають про туалети минулого, як уявляють собі супертуалет або президентський туалет тощо. Підготуйте список подібних ідей для обговорення з людьми, для яких призначений проект.
- 03** | На початку розмови з представниками цільової аудиторії одразу повідомте їм, що вас цікавить їхня думка на підібрані вами теми. Деякі з них можуть бути безглуздими, деякі — зовсім абсурдними, але їхня думка дуже важлива для вас.
- 04** | Коли людина почне говорити на задану тему, підтримуйте розмову незалежно від того, чи правильно і як саме вона зрозуміла запитання. Якщо ви побачите, що якась тема її зачепила, ставте більше запитань. Цей спосіб допоможе багато чого довідатися про те, що саме думає опитуваний і чого він очікує від вашого рішення.

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ



Теми для початку розмови

Назва говорить сама за себе: теми для початку розмови призначені для того, щоб розпочати бесіду. Але крім того, що вам потрібно переконати представника цільової аудиторії поспілкуватися з вами, потрібно ще й заохотити його міркувати. Саме для цього й потрібні ці запитання. Цей метод чудово допомагає розкрити потенціал людини до творчого мислення, а потім більше дізнатись про її ставлення до певної теми.

Дизайн-команда IDEO.org, яка працювала в Уганді разом із місцевою компанією Ugafoде та міжнародною організацією економічного розвитку MEDA (Mennonite Economic Development Associates) над розробкою офіційних інструментів для заощадження для малозабезпечених жителів Уганди, задавала теми для початку розмови, щоб визначити ставлення угандійців до банків. Після надання опитуваним мінімального уявлення про функції банків дизайн-команда просила їх відповісти на певні запитання. Це дало змогу отримати досить цікаві висновки.

Члени команди дізналися, що деякі жителі Уганди вважають, що банки працюють лише з «великими грошима», а не з маленькими сумами, які можуть у них бути. Один чоловік сказав команді, що хоче, щоб його гроші йшли на користь громаді, а це, на його думку, неможливо, якщо вони будуть лежати у банку.

Важлива інформація, яка була отримана в ході діалогу, розпочатого зі стимулюючих запитань, полягала в тому, що наразі жителі Уганди використовують різноманітні неофіційні способи заощаджень. І банку,

який хоче працювати на цій території, доведеться діяти нарівні з наявними неофіційними службами та системами, яким люди довіряють, а не намагатися їх замінити.

Використовуючи теми для початку розмови, пам'ятайте, що їхня мета полягає у залученні до діалогу. Якщо людина, з якою ви розмовляєте, майже не реагує на певну тему, сміливо переходьте до іншої. Продовжуйте випробовувати підготовлені запитання, поки не знайдете те, яке працює, а після цього продовжуйте розмову, ставлячи відкриті запитання. Підготовлені заздалегідь картки можуть чудово допомогти розпочати бесіду та розговорити людей. Все це заохочує опитуваних мислити творчо, тому не бійтеся ставити нестандартні запитання для підтримання розмови.



Картки з темами для початку розмови, які допомогли команді IDEO.org, що працювала в Уганді, краще зрозуміти місцеві фінансові особливості.

ПРИКЛАД ВПРАВИ ДЛЯ ЕТАПУ «НАТХНЕННЯ»



Гра «Кредит-сюрприз»

Є багато способів, які допоможуть вам дізнатися більше про цільову аудиторію. Наприклад, щоб допомогти жертвам тайфуну Хайянь на Філіппінах, команда IDEO.org, яка займалася розробкою мобільних фінансових інструментів, винайшла геніальний спосіб зрозуміти ставлення людей до кредитів. Вони провели настільну гру «Кредит-сюрприз».

Члени команди створили магазин у районі, де, як вони знали, збирається багато представників їхньої цільової аудиторії, і запропонували їм зіграти. За умовами гри, кинувши кубик, можна було виграти кредит. Як тільки учасниця кинула кубик, їй розповіли про умови кредитування та запитали, чи бажає вона взяти кредит.

У перший день мета гри полягала не в тому, щоб розробити фінансові продукти прямо на місці, а зрозуміти, як члени цієї спільноти загалом ставляться до кредитування та які фактори спонукають їх брати кредити. Команда дізналася, які банківські кредити сприймалися людьми з малими доходами як недоступні, а також про те, що отримати гроші у лихварів просто, але вони завдають багато клопоту. Команда також використовувала гру, щоб глибше дослідити види фінансової допомоги, яку хочуть отримувати люди. Зміна учасниками певних вихідних умов дозволила побачити, які види кредитів були привабливими, а які ніколи не будуть працювати.

На другий день гри «Кредит-сюрприз» команда фактично перейшла від дослідження до створення моделей, додавши декілька нових видів кредитів та обмежувальних умов кредитування. У такий спосіб вони змогли поставити глибші запитання про фактичні способи позичання коштів і, найголовніше, розговорили людей на необхідну тему. Надаючи сценарії та спостерігаючи за реакцією людей, ви швидко залучаєте їх до своїх досліджень і створюєте можливість точно зрозуміти, чого вони дійсно хочуть, бояться чи потребують.



БІЛЬШІСТЬ ТА ВИНЯТКИ

Під час розробки рішення, яке буде працювати для всіх, ви повинні спілкуватися як з основними користувачами, так і з тими, хто знаходиться на периферії вашої цільової аудиторії.

Підбираючи людей для інтерв'ю (стор. 39), не можна відкидати нікого, навіть маргінальних користувачів з кардинально протилежними поглядами. Не розуміючи, що потрібно таким людям, ви ніколи не знайдете універсального рішення. А ідея, яка підходить для маргінального користувача, майже напевно спрацює і для основної більшості. До того ж, спілкування з людьми, які найбільше віддалені від вашого продукту чи послуги, може стимулювати творче мислення, адже ви почуєте життєві приклади, дізнаєтеся про практичні прийоми та дизайнерські можливості, які раніше навіть не могли собі уявити.

КРОКИ

ЧАС

30-60 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучки, блокнот

УЧАСНИКИ

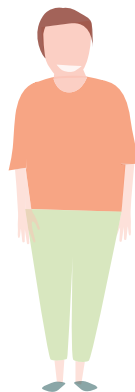
Дизайн-команда, представники цільової аудиторії

- 01** | Подумайте про всіх людей, які можуть використовувати ваше рішення. Нестандартні користувачі можуть бути дуже різними, а вам якраз і потрібна різноманітність думок. Можливо, ви бажатимете поговорити з тими, хто живе один, або із членами великої родини. Ви можете поспілкуватися як з людьми похилого віку, так і з дітьми. Кожен поділиться своїми поглядами на ваш проект, і це допоможе генерувати нові ідеї.
- 02** | Коли ви говорите з нестандартними користувачами, запитайте їх про можливі способи використання вашого рішення. Поцікавтеся, чи користуються вони чимось подібним зараз, і чи задовольняє таке рішення їхні потреби.
- 03** | Виберіть відповідних контактних осіб з громади, які допомагатимуть організовувати зустрічі та індивідуальні інтерв'ю. Переконайтеся, що ви спілкуватиметеся як з чоловіками, так і з жінками. Ви навіть можете випадково наштовхнутися на нестандартного користувача в іншому місці та поговорити з ним там.
- 04** | Під час інтерв'ю певні нестандартні користувачі вимагають чуйного ставлення. Вони можуть часто залишатися поза розмовою, тому створіть для них комфортну атмосферу і не забудьте повідомити, що їхня думка є надзвичайно важливою для вашого дослідження.



Більшість та винятки

Хоча нестандартні користувачі можуть стимулювати багато нових способів мислення, кожний конкретний проект потребує спілкування з певними людьми. Ви завжди повинні враховувати такі фактори, як стать, вік, рівень доходу та соціальний статус. Однак намагайтеся визначити в межах свого завдання таких нестандартних користувачів, які допоможуть вам дізнатися якомога більше нюансів у відповідній сфері. Якщо ви працюєте над доставкою чистої води, то вам потрібно буде поговорити з людьми, які змушені проходити величезні відстані, щоб набрати води, або, можливо, з людьми, які раніше шукали чисту воду, але припинили пошуки. Нестандартні користувачі можуть бути різними, але ви повинні завжди спілкуватися з ними.





ЗАНУРЕННЯ



Немає кращого способу зрозуміти людей, для яких ви розробляєте проект, ніж зануритися в їхнє особисте та суспільне життя.

Етап «Натхнення» присвячений тому, щоб почути представників вашої цільової аудиторії та зрозуміти їхнє життя. У цьому найкраще допоможе спілкування з ними особисто у місцях, де вони проживають, працюють і проводять свій вільний час. Коли ви потрапляєте у ці умови, існує безліч способів спостерігати за вашою цільовою аудиторією. Виділіть цілий день, щоб ходити за цими людьми назирці, попросіть детально пояснити, як вони приймають рішення; вдавайте з себе «приховану камеру» і спостерігайте за ними, коли вони готують, спілкуються, відвідують лікаря — за всім, що має відношення до вашого завдання.

КРОКИ

ЧАС

Багато цілий тиждень

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Високий

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Якщо ви працюєте на місцях, вам знадобляться транспорт та житло

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда, представники цільової аудиторії

- 01** | Заплануйте достатньо часу у своєму плані проектних заходів (стор. 34) та закладіть достатньо грошей у бюджеті, щоб ви могли відправляти членів команди на місця з метою проведення часу з представниками цільової аудиторії. Спробуйте організувати проживання у сім'ях, якщо це можливо.
- 02** | Після приїзду спостерігайте за всім, чим тільки можна. Надзвичайно важливо точно записувати все побачене та почуте. У такій ситуації дуже легко робити поспішні висновки, тож переконайтеся, що поряд з вашими враженнями ви фіксуєте конкретні деталі та цитати.
- 03** | Надзвичайно ефективною технікою занурення є ходити за людиною назирці протягом цілого дня. Ставте людям найрізноманітніші запитання про їхнє життя та спосіб прийняття рішень; спостерігайте за тим, як вони спілкуються, працюють і відпочивають.
- 04** | Навіть якщо у вас буде менше часу для занурення, ви все одно зможете багато чого дізнатися, якщо будете поряд з людиною протягом кількох годин. Особливо уважно стежте за оточенням людини. Ви можете багато чого дізнатися і з нього.



ПРОВЕДЕННЯ АНАЛОГІЙ

Щоб свіжим поглядом подивитися на своє дослідження, перенесіть свою увагу на нові обставини.

Коли потрібен творчий прорив, дизайнери IDEO.org часто довіряють своїй інтуїції. Якщо ви розробляєте проект для тих, хто живе у важких умовах, відвідування магазину Apple здається абсурдним, але таким чином ви можете отримати ідеї для створення незабутнього досвіду клієнтів або дуже цікавих способів виставлення продуктів. Аналогічне середовище може допомогти вам виділити елементи досвіду, взаємодії або продукту, а потім застосовувати їх до будь-якого дизайнерського завдання, над яким ви працюєте. Крім того, встати із-за свого робочого столу та поринути у нову ситуацію — це завжди чудовий спосіб для стимулювання творчого мислення.

КРОКИ

ЧАС

30-60 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучки, папір, фотоапарат

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда, контактна особа в аналогічному середовищі

- 01** | На великому аркуші паперу напишіть окремі види діяльності, типи поведінки та емоції, які ви хочете дослідити.
- 02** | Поруч із кожним пунктом напишіть середовище або ситуацію, де ви можете спостерігати за цією діяльністю, поведінкою чи емоцією. Наприклад, якщо діяльність полягає в тому, щоб «щодня в однаковий час використовувати певний пристрій», то паралельною ситуацією може бути використання будильників.
- 03** | Нехай ваша команда проголосує щодо виїзду на місце, яке вони хотіли б відвідати для отримання натхнення, після чого організуйте цю оглядову поїздку.
- 04** | Під час відвідування відповідного місця звертайте особливу увагу на речі, які ви хочете зрозуміти, але залишайтеся відкритими для всіх інших можливих джерел натхнення.

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ



Проведення аналогій

Протягом тримісячного проекту, спрямованого на підвищення рівня використання мобільних грошей у Гані, команда IDEO.org співпрацювала з телекомунікаційною компанією Tigo та Консультативною групою допомоги бідним Світового банку (CGAP). Метою проекту було допомогти нашим партнерам вдосконалити сучасні мобільні інструменти, що дозволило б збільшити клієнтську активність та покращити впровадження нових послуг. Підвищення рівня користування цими інструментами серед людей з низьким рівнем доходів могло б полегшити їм доступ до офіційних можливостей управління фінансами, а також охопити тих, хто зазвичай не користується банківськими послугами.

На етапі «Натхнення» команда постійно чула одні й ті самі ідеї. Вони зрозуміли, що для далеких від банківських послуг жителів Гани корисно було б подивитися на видиму спільноту користувачів продукту чи послуги, яку вони розробляли.

Вивчаючи поняття видимої спільноти, дизайнери намагалися знайти аналогічні приклади у світовій практиці. Коли вони досліджували інші видимі спільноти, наприклад, фанатів футбольного клубу «Арсенал» в Англії, водіїв служби таксі Lyft у Сполучених Штатах та католиків, що святкують День покаяння, їх осіяла думка, яка зрештою зрушила проект з місця.

Врешті-решт, ідея, що видима спільнота може сприяти впровадженню послуги, виявилася ключовим елементом дослідження, але вона б не мало такого значення, якби дизайн-команда не заглибилася у вивчення інших видимих спільнот, щоб зрозуміти, чим вони дихають. І що глибше команда вивчала такі спільноти, то більше вона знаходила інформації про те, що підтвердження участі, публічні прояви приналежності та підтримка зі сторони спільноти відіграють ключову роль для успішного вирішення завдання.

Займаючись пошуком аналогічних прикладів, намагайтеся дійти до самої суті у контексті вашого проекту. Подумайте, які саме характеристики ви вивчаєте. Замість того, щоб намагатися знайти одну аналогію, яка б відповідала всім вимогам вашого проекту, спробуйте подивитися на неї через призму кожного окремого компонента проекту.



Фанати футбольного клубу «Арсенал» (зверху), католики у День покаяння (внизу справа) та американська служба таксі Lyft (внизу зліва) — це аналогічні приклади, які надихнули команду, що намагалася зрозуміти видимі спільноти.



СОРТУВАННЯ КАРТОК



Ця проста вправа допоможе вам визначити, що саме є найважливішим для представників вашої цільової аудиторії.

Сортування карток — це швидкий і простий спосіб почати обговорення того, що має найбільше значення для ваших співрозмовників. Запропонуйте людині набір карток, кожна з яких містить напис або малюнок, а потім попросіть розкласти ці картки у порядку її пріоритетів, і ви отримаєте багато інформації про реальні цінності цієї людини. Також можна скористатися вправою «Сортування карток» для більш глибокого обговорення цінностей та визначення їхніх джерел.

КРОКИ

ЧАС

30 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Низький

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Готові (стор. 168) або підготовлені вами власноруч картки

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда, представник цільової аудиторії

- 01** | Зробіть свій власний набір карток або скористайтеся картками (стор. 168), наданими в розділі «Ресурси». Якщо ви створюєте свої власні картки, розмістіть на кожній з них слово або зображення. Ви можете вибрати будь-яке слово чи малюнок, але переконайтеся, що їх легко можна зрозуміти. Якщо особа, з якою ви проводите вправу «Сортування карток», говорить іншою мовою або не вміє читати, бажано використовувати зображення.
- 02** | Адаптуйте ваш набір карток до конкретних цілей дослідження, переконайтеся, що ви поєднуєте конкретні ідеї з більш абстрактними. Ви отримаєте набагато більше інформації про те, як ваша цільова аудиторія розуміє світ, якщо ускладните вправу, замість того, щоб просто просити впорядкувати картки.
- 03** | Надайте картки представнику своєї цільової аудиторії та попросіть його відсортувати їх відповідно до своїх власних пріоритетів.
- 04** | Є кілька ефективних варіантів виконання цієї вправи: замість того щоб просити розкласти картки в порядку пріоритетів, попросіть людину розкласти їх, як вона вважає за потрібне. Результати можуть вас здивувати. Інший варіант передбачає додаткове надання різних сценаріїв. Запитайте представника цільової аудиторії, як би він відсортував картки, якби у нього було більше грошей, якби він був у похилому віці, якби він жив у великому місті.

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ



Сортування карток

Під час роботи в Індії над проектом із сонячної енергетики у співпраці з компанією d.light, дизайн-команда IDEO.org розробляла лампи на сонячних батареях нового покоління для сільських жителів з низьким рівнем доходів. Щоб стимулювати людей по-новому подивитися на свій минулий досвід та подумати про свої актуальні потреби, дизайн-команда організувала вправу «Сортування карток», яку можна проводити різними способами. Наші дизайнери надали групі людей набір карток, на яких були зображені різні види тварин.

У результаті важко повірити, але майже одразу після викладення карток з тваринами перед членами громади озвучування запитання «Яка тварина у вас асоціюється з лампою на сонячних батареях?» команда дійшла до основного аналітичного висновку.

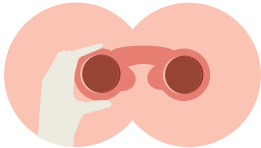
Люди знову і знову порівнювали лампу на сонячних батареях з куркою або коровою. Дизайнери швидко збагнули, що кури та корови вважаються великою цінністю. Кури несуть яйця, а корови дають молоко довгий час після їхнього придбання. Якби громада порівнювала лампу з орлом або змією, можна було б поставити під сумнів те, підходить цей продукт для цього ринку. Але побачивши, що люди розуміли цінність пропозиції освітлення на сонячних батареях, команда зрозуміла, що вони знаходяться на правильному шляху. Крім того, аналогія з куркою стала чудовою підказкою для команди для підготовки презентації про користь такого освітлення в межах комунікативної стратегії.

Для проведення вправи «Сортування карток» ви можете використовувати будь-які слова чи малюнки. Не обов'язково брати такі абстрактні поняття, як тварини, якщо вони не відповідають вашим потребам. Для початку ознайомтеся зі зразками карток (стор. 168) у розділі «Ресурси». Не бійтеся адаптувати набір під власні потреби.



За допомогою сортування карток команда IDEO.org дізналася, що саме індійська спільнота думає про лампи на сонячних батареях.

ВЗАЄМНІ СПОСТЕРЕЖЕННЯ МІЖ ПРЕДСТАВНИКАМИ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ



Погляньте на представників своєї цільової аудиторії через призму їхніх власних матеріальних свідощів свого життя.

На етапі «Натхнення» ви спілкуватиметеся з великою кількістю людей, але потрібно пам'ятати, що ви можете також дізнатися багато про людей, для яких ви розробляєте проект, надаючи їм можливість самостійно здійснювати деякі дослідження, а потім ділитися з вами своїми результатами. Ви також можете побачити, що соціальні та гендерні особливості або певні делікатні теми, як, наприклад, сексуальне здоров'я, можуть обмежувати інформацію, яку представники вашої цільової аудиторії готові розповісти. Однак залучення людей, для яких ви розробляєте проект, до свого дослідження як партнерів та надання їм інструментів для фіксації їхніх власних поглядів і сподівань розширюють ваші горизонти порівняно з самостійною роботою.

КРОКИ

ЧАС

2-4 години

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

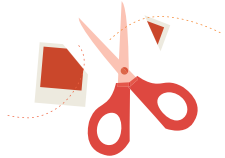
Авторучки, папір, фотоапарат, приладдя для малювання

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда, представник цільової аудиторії

- 01** | Є декілька способів переконати представника вашої цільової аудиторії провести спостереження та занотувати інформацію про громаду взагалі та її окремих членів. Почніть з визначення того, як ви хочете отримувати інформацію. Це може бути інтерв'ю (стор. 39), фотографія, колаж (стор. 61), сортування карток (стор. 57) тощо.
- 02** | Забезпечте представника цільової аудиторії всім необхідним: можуть знадобитися фотоапарат, приладдя для малювання, блокнот, авторучка. Після цього проведіть з ним інструктаж щодо виконання процесу спостереження та звітування.
- 03** | Пропонуйте йому свою підтримку протягом усього процесу спостереження та звітування. Переконайтеся, що він розуміє, що правильною відповіді не існує, і вам потрібно отримати лише достовірну інформацію про думки, сподівання та побоювання людей, з якими він розмовляє.
- 04** | Коли він закінчить роботу, зберіть всі напрацювання. Після цього обов'язково обговоріть, як усе пройшло. Пам'ятайте, що вам потрібно отримати не лише голі факти, тому не забудьте поцікавитися, що здивувало або надихнуло представника вашої цільової аудиторії, як його погляди змінилися за цей час, що він дізнався нового про членів своєї громади.

КОЛАЖ



Попросіть представників вашої цільової аудиторії зробити колаж та описати його, щоб зрозуміти їхні цінності та спосіб мислення.

У процесі створення чогось своїми руками дуже все продумується. Команда IDEO.org використовує цей спосіб, щоб відкрити творчий потенціал та підштовхнути себе до нових та інноваційних рішень. Залучення представників вашої цільової аудиторії до процесу творення допоможе зрозуміти їхній спосіб мислення та цінності, а також виявити непередбачувані питання та потреби. Колаж — це простий та гнучкий спосіб підштовхнути людей до створення чогось матеріального, значення чого потім можна пояснити.

КРОКИ

ЧАС

30-60 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Низький

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

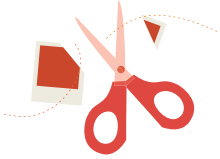
Авторучки, папір, клей, журнали

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда, представники цільової аудиторії

- 01** | Під час зустрічі з представниками своєї цільової аудиторії потрібно обов'язково мати з собою усе необхідне для створення колажів.
- 02** | Надайте їм тему для колажу. Можливо, вам потрібно, щоб вони зробили колаж, який унаочнює, як вони упорядковують своє життя, якою бачать роботу своєї мрії або що думають про сім'ю.
- 03** | Після закінчення попросіть їх описати колаж: значення окремих елементів, їхній зв'язок із темою, яку ви надали на початку, тощо. Цей інструмент допоможе вам отримати не лише візуальну інформацію для своїх досліджень, але надасть підказки для подальшої дискусії або нових напрямків у вашому дослідженні.

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ



Колаж

Команду IDEO.org попросили допомогти виробити маркетингову стратегію для партнера, який надає послуги медичного страхування через платформу мобільних грошей у сільській місцевості Нігерії. Дизайн-команда вирішила розробляти рішення спільно зі своєю аудиторією, але хвилювалася, що пояснення послуги може заплутати людей. Більшість жителів цієї місцевості ніколи не чули про медичне страхування, і ще менше з них розуміли, що означають мобільні гроші. Саме тому команда вирішила розпочати з надання людям базової інформації, що мало дозволити громаді брати участь у розробці кампанії від самого початку. Все це було реалізовано за допомогою неймовірно простого інструмента дослідження — колажу.

Члени команди попросили 25 учасників семінару показати, як вони розуміють поняття «охорони здоров'я громади», яке було обрано, оскільки воно відображало кінцеву мету послуги, яку команда і розробляла для випуску на цей ринок. Після цього учасникам надали зображення, слова та журнали і попросили просто щось створити.

Спершу члени команди припустили, що учасники використовуватимуть зображення на медичну тематику: лікарі, лікарні, ліки тощо — все, що уособлює надійність такої послуги. Однак результати їх здивували. Ця група підійшла до «охорони здоров'я громади» з урахуванням багатьох різних нюансів. Люди використовували зображення ринків, фруктів і овочів, фізичних вправ, сімей та громадських заходів. Коли команда попросила їх пояснити, чому вони

обрали саме ці образи, то почула від них, що поняття здоров'я виходить далеко за межі доступу до сучасної медицини. Прозвучала думка, що будь-який продукт, націлений на покращення системи охорони здоров'я, має враховувати не лише відвідування лікарні, а й складові здорового способу життя.

Цей комплексний підхід до здоров'я був врахований в ідеях команди, які вона надавала громаді. Зокрема, варто зазначити, що люди часто повторювали одну фразу: «Потрібно вкладатися у своє здоров'я і зміцнювати свою громаду». Причина таких поглядів полягала у тому, що поняття «медичне страхування» для цієї спільноти означало зовсім інше, для жителів США: замість системи покриття у разі позаштатних ситуацій, в уявленні багатьох людей це був суспільний фонд для охорони здоров'я, у який члени громади вкладають свої кошти, і з часом всі отримують з нього вигоду. Саме така концепція медичного страхування була в решті-решта покладена в основу остаточної маркетингової стратегії. Цілком можливо, що команда не дізналася б про справжнє ставлення людей до цього питання, якби не використала інструмент «Колаж».

Далі наведено декілька порад для успішного використання цього інструмента. Переконайтеся, що ваше запитання є простим, але стимулює мислення. Журнали, з якими працюють люди, повинні мати багато фотографій, певною мірою пов'язаних з темою, про яку ви хочете дізнатися. Також бажано, щоб це були місцеві видання. Ви також можете надрукувати декілька ключових слів або фраз, якщо хочете протестувати певну ідею.



Колажі, які зробила ця група, допомогли команді IDEO.org зрозуміти, що означає «охорона здоров'я громади» для сільських жителів Нігерії.

ЕКСКУРСІЯ



Проведення екскурсії по оселі або місцю роботи представника вашої цільової аудиторії може розповісти вам про його звички та цінності.

Екскурсія — це чудовий спосіб, який можна використати під час виїзної роботи. Для команди IDEO.org саме практика занурення (стор. 52) є одним з основних способів вивчення людей, для яких ви розробляєте проект. Екскурсія оселею, місцем роботи чи іншими місцями, де людина буває щодня, допоможе вам побачити не лише матеріальні речі, які там знаходяться, а й повсякденні справи та звички, пов'язані з ними.

КРОКИ

ЧАС

2-4 години

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

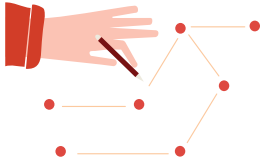
Авторучки, папір, фотоапарат

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда, представник цільової аудиторії

- 01** | Домовтеся з представником вашої цільової аудиторії про проведення екскурсії по його/її оселі або місцю роботи. Перш ніж завітати до чийогось будинку, потрібно отримати на це однозначний дозвіл від господаря. Крім того, культурні та гендерні особливості можуть мати велике значення, тому, відвідуючи чийсь будинок, делікатно ставтеся до цих питань.
- 02** | На екскурсію бажано приходити удвох: один член команди ставить запитання, а інший робить нотатки. Зверніть особливу увагу на обстановку, спостерігайте за поведінкою та звичками людей, звертайте увагу на предмети, що висять на стінах, хто і як ними користується. Все це є дуже важливим.
- 03** | Фотографувати можна лише у тому разі, якщо ви отримали на це попередній дозвіл.
- 04** | Ставте багато запитань про місце, яке ви відвідуєте, та звички людини. Чому ця людина виконала певну дію? Хто використовує це приміщення? Де зберігаються речі? Чому речі організовані саме таким чином?

МАЛЮВАННЯ



Щоб глибше обговорити певні питання або спрямувати розмову на різні теми, можна скористатися вправою «Малювання». Для цього вам знадобляться лише олівець та папір.

Малювання — це чудовий спосіб дізнатися більше про людей, для яких ви розробляєте проект. Незалежно від того, чи знаходиться олівець у вашій руці, чи у руці вашого співрозмовника, простий малюнок, схема або графік — це чудовий спосіб подолати мовні бар'єри та зафіксувати ваші дослідження. Малювання може також допомогти представнику цільової аудиторії візуалізувати свої думки та оживити несподівані ідеї та теми для розмови. Наприклад, ви можете попросити людину намалювати все, на що вона витрачає гроші протягом тижня, або відобразити всі її колишні роботи, або накреслити шлях, що вона проходить від дому до роботи.

КРОКИ

ЧАС

30 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Низький

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучки, блокнот

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда,
представник цільової аудиторії

- 01** | Під час спілкування з представниками цільової аудиторії переконайтеся, що у вас є під рукою олівець та папір. Підійде навіть аркуш, вирваний з вашого блокнота.
- 02** | Якщо ви хочете, щоб учасники намалювали вам щось конкретне, дайте їм чітке уявлення про те, що саме вам потрібно. Це може бути карта їхнього повсякденного маршруту, графік річного доходу або частка їхнього поля під певну сільськогосподарську культуру.
- 03** | Учасник може бути наляканим або думати, що він не вміє добре малювати. Допоможіть йому побороти цей страх. Або спочатку самі щось намалюйте, щоб людина не відчувала себе ніяково.
- 04** | Ви можете використовувати малюнки як теми для початку розмови (стор. 45). А подальший аналіз зроблених малюнків допоможе глибше зрозуміти людину, для якої ви розробляєте проект.

ПРИКЛАД ВПРАВИ ДЛЯ ЕТАПУ «НАТХНЕННЯ»



Контекстне дослідження

У процесі своєї роботи команда IDEO.org виявила, що найкращий спосіб поставити себе на місце людей, для яких ви розробляєте проект, — це зануритися у їхній світ. Тому, коли чиказька НПО Moneythink запропонувала одній з наших команд розробити мобільний застосунок для покращення звичок поводження з грошами у підлітків з малозабезпечених сімей, наші дизайнери негайно зібрали свої речі та попрямували до штату Іллінойс.

Дизайн-команда вирішила розпочати з відвідування курсів, які Moneythink проводила в декількох школах Чикаго. Також вони провели бесіди та інтерв'ю з учнями, на яких спробували дізнатися про їхні особисті фінанси, інструменти, якими ті користуються, а також шляхи надходження та витрачання коштів.

Але занурення в життя людей, для яких ви розробляєте ваш проект, означає набагато більше, ніж просто відвідування разом із ними курсів. Потрібно повністю зрозуміти умови їхнього життя та відчуття їх на собі.

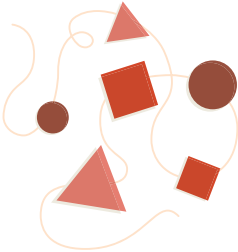
Саме тому команда оглянула райони, де проживає багато учнів організації Moneythink. Крім того, намагаючись розібратися у видах фінансових послуг, якими можуть скористатися люди цих малозабезпечених громад, команда відвідала магазини, де можна інкасувати чеки, та магазини, що продають мобільні телефони за передплатою. Але найважливіше,

що було зроблено, — це занурення команди у застосунки соціальних мереж, якими найчастіше користувалися підлітки з нашого дослідження. Саме це, мабуть, найбільше допомогло у визначенні кінцевого рішення.

Команда швидко перейшла на Kik, Snapchat та інші застосунки, щоб повністю зрозуміти, як ці підлітки використовують свої телефони, та отримати інформацію для моделювання розробок. «До цього проекту я навіть не був зареєстрований на Instagram», — розповідає дизайнер Рафаель Сміт. Це яскравий приклад того, як людиноорієнтовані дизайнери намагаються зрозуміти людей, з якими вони працюють.

Занурившись у життя учнів Moneythink, як реальне, так і віртуальне, команда змогла зробити основні аналітичні висновки. Вони помітили, що гроші для цих підлітків були тісно пов'язані з соціальними заходами: наприклад, вони отримували їх на день народження, а потім витрачали на проведення часу з друзями. На основі цього дизайнери зрозуміли, що, додавши соціальний компонент до застосунку (схожий на Snapchat або Instagram), вони зможуть зробити такий собі навчальний інструмент, який зацікавить цих підлітків та дійсно зможе покращити їхні фінансові звички.

РЕСУРСНИЙ ПОТІК



Якщо зобразити напрямки витрачання коштів людиною або сім'єю у вигляді схеми, можна побачити джерела доходів та напрямки витрат, а також можливості підвищення ефективності управління фінансами.

Ресурсний потік — це вправа, яку ви можете використовувати під час проведення інтерв'ю (стор. 39). Для цього потрібно зробити список або, що ще краще, схему, на якій зображено всі активи, що надходять до сім'ї, а також напрямки використання цих активів. Пам'ятайте, що активи — це не завжди гроші, тому не забудьте додати худобу, насіння, робочу силу тощо. І так само, не кожна фактична витрата розуміється як така. Традиційні подарунки, пожертвування та допомога членам родини можуть не сприйматися як витрати, але їх треба також враховувати у вашій схемі.

КРОКИ

ЧАС

30 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Низький

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

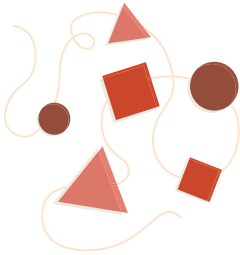
Авторучки, форма «Ресурсний потік» (стор. 167)

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда, представник цільової аудиторії

- 01** | Якщо хтось з людей, з якими ви проводите інтерв'ю, хоче намалювати схему, надайте їм таку можливість. Якщо ні, ви можете це зробити самі.
- 02** | Потрібно скласти список або схематично зобразити всі джерела доходів домогосподарства. Пам'ятайте, що активи — це не завжди гроші.
- 03** | Після цього додайте до списку або схеми напрямки витрачання грошей.
- 04** | Спершу ставте запитання на основі наявної інформації. Ви можете запитати про найдорожчі речі, які він/вона купує, предмети першої необхідності, речі, на які завжди не вистачає грошей. Нехай опитуваний надасть вартісну оцінку вхідним та вихідним грошовим потокам. Дізнайтеся, як часто людина отримує дохід і робить витрати. Використовуйте списки для отримання повної фінансової картини.
- 05** | Не буде зайвим відмітити зазначені вхідні та вихідні грошові потоки у календарі. Ви можете виявити, що гроші надходять одноразово, а витрачаються невеликими частинами. Або, як-от з фермерами, доходи можуть бути прив'язані до сільськогосподарського циклу.

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ



Ресурсний потік

Разом з компанією Arohana дизайн-команда IDEO.org вивчала можливості для розвитку мікрофраншиз на півдні Індії. Дизайнери намагалися краще зрозуміти фінансовий статус місцевих фермерів та цілих громад.

Arohana — це соціальне підприємство, яке підтримує дрібних виробників молочної продукції шляхом забору у них молока та створення стабільного ринку. На той момент компанія займалася лише виробництвом молочних продуктів. Співпрацюючи з дизайн-командою IDEO.org, Arohana попросила допомогти їй знайти спосіб розширення асортименту послуг з використанням моделі оренди обладнання. Однією з головних цілей, яку ставив перед собою проект, була підтримка сільських жінок у впровадженні більш сучасних, механізованих сільськогосподарських методів роботи.

У межах візиту до м. Танджавур (Індія), команда IDEO.org прагнула дізнатися якомога найбільше про фінансову грамотність місцевих фермерів та їхніх сімей, а також про те, як вони приймають рішення. Для цього була використана вправа під назвою «Ресурсний потік». Ця вправа допомогла отримати інформацію про доходи та витрати типового фермера: кошти надходили від сезонного врожаю фермерського господарства, як-то насіння або корми для тварин, а серед витрат були відмічені щомісячні платежі, пов'язані з домашнім господарством, наприклад, плата за навчання. Часом повна фінансова картина не обмежувалася лише функціонуванням фермерського господарства: члени родини також могли отримувати доходи з неочікуваних або неофіційних джерел. Після здійснення деяких

розрахунків та спілкування з фермерами стосовно реальних товарів і послуг, якими вони щоденно користуються, команда отримала чітку картину їхнього фінансового життя.

Проведення цієї вправи та спілкування з багатьма фермерами дали можливість дизайнерам зробити декілька аналітичних висновків про поточний стан сільського господарства та функціонування мікробізнесу в регіоні. Наприклад, багато бесід розпочиналося з того, що фермери згадували першочергову потребу у тракторах, але коли мова заходила про сільськогосподарську техніку загалом, було встановлено, що використання тракторів є значно менш обґрунтованим з економічної точки зору, ніж використання невеликих знарядь праці, наприклад, обприскувачів. Витрати та прибутки від оренди невеликих інструментів вписувалися у схему «Ресурсний потік», не погіршуючи фінансове становище фермерів до нестабільності.

Для заповнення фінансової інформації можна використати зразок схеми «Ресурсний потік» (стор. 167).

Ресурсний потік

Для інтерв'ю:

Звідки беруться гроші?

Швейний бізнес
Одна корова
Дві свині
Десять курей
Гектар кукурудзи
Півгектара картоплі



Куди витрачаються гроші?

Плата за навчання
Транспортні витрати
Медичні рахунки
Насіння
Добрива
Робоча сила
Корми для тварин
Швейні матеріали

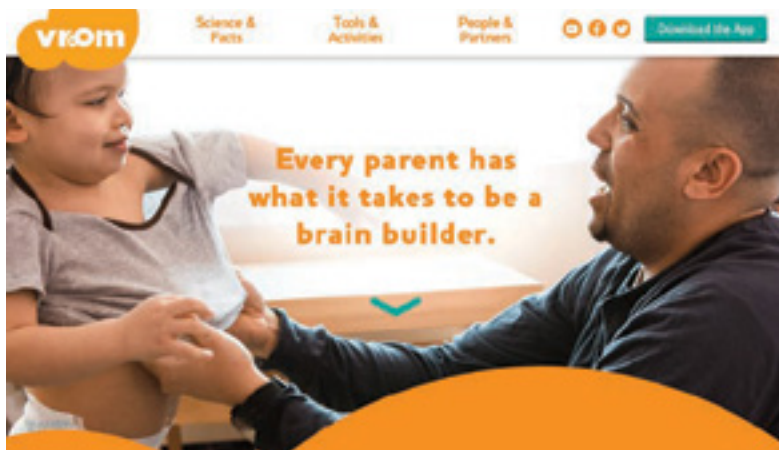


ПРИКЛАД З ПРАКТИКИ: ПРОЕКТ VROOM

Дослідження розвитку дітей дошкільного віку з використанням методу людиноорієнтованого дизайну

Досягнення в галузі неврології та розвитку дітей підтверджують думку багатьох освітян: готовність дітей відвідувати дитячий садок і загалом робити подальші кроки в житті дуже сильно залежить від того, наскільки позитивними були їхні стосунки з батьками, опікунами та вихователями протягом перших п'яти років життя. Це найактивніший період мозкової активності, коли мозок дитини утворює нові зв'язки зі швидкістю 700 синапсів на секунду. Але варто зазначити, що американське суспільство приділяє недостатньо уваги розвитку дітей та стосункам у сім'ї в перші роки після народження дитини, залишаючи нереалізованими дуже багато можливостей. Здебільшого батьки з низьким рівнем доходів, які, можливо, самі зростали в неблагонадійних сім'ях і можуть подумати, що їх осуджують чи у чомусь звинувачують, не отримують інформації з виховання дітей.

Працівники Bezos Family Foundation та команда IDEO.org вирішили зацікавити батьків за допомогою використання нових інструментів та порад, які раніше зазвичай зводилися до читання дітям вголос (причому навіть це не завжди виконувалося). Розробники поставили таке запитання: «Яким чином надавати батькам інформацію про роботу мозку дітей, щоб змінити поведінку батьків на краще та донести до них важливість різних форм позитивної взаємодії з новонародженими та малюками?»



ДИЗАЙН-КОМАНДА

2 розробники з команди IDEO.org

ПАРТНЕРИ

Bezos Family Foundation

ТЕРМІН

Розробка проекту — 14 тижнів;
запуск проекту Vroom — 3 роки

МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ

США

РЕЗУЛЬТАТ

Команда IDEO.org провела численні інтерв'ю з батьками, фахівцями з розвитку дітей та педіатрами з усієї країни і розробили широкомасштабну кампанію, ідея якої полягала у тому, що можливості для навчання можна знайти кожного дня. Незалежно від того, чекаєте ви на завершення прання чи закуповуєте продукти в супермаркеті, потрібно використовувати будь-яку можливість, щоб поспілкуватися з дитиною, тому що це формує міцну основу для розвитку її мозку. Фонд Bezos Family Foundation використав ключові висновки дизайн-команди IDEO.org, допрацював їх та навесні 2014 року запустив проект Vroom, покликаний визначити, скільки вільного часу насправді є у батьків, і різними способами максимізувати ефективність проведення цього часу з дітьми, щоб розвивати їхні розумові здібності.

НАТХНЕННЯ

На етапі «Натхнення» команда IDEO.org досить глибоко занурилася в умови життя своєї цільової аудиторії: вона відвідала людей з низькими доходами у штатах Каліфорнія, Нью-Йорк та Пенсільванія, провела інтерв'ю з батьками та оглянула наявні програми розвитку дітей. Команда дізналася, що багато батьків, з якими вони зустрічалися, застосовували дуже суворі методи виховання. У цих батьків не було повноцінного уявлення про те, як потрібно спілкуватися з дітьми, тому що їхні батьки недостатньо часу проводили з ними самими, коли вони були маленькі. Однією з найуспішніших програм, що на той час уже впроваджувалися в регіоні, була організація відвідування сімей з маленькими дітьми нянями. Вони приходили щотижня, щоб погратися декілька годин з дітьми на очах у батьків. Показуючи батькам приклад, няні змогли вплинути на поведінку батьків та змінити їхні стосунки з дітьми.

Інтерв'ю з фахівцями з розвитку дітей та педіатрами зазвичай підтверджували прямі результати дослідження: якщо єдина порада щодо виховання — читання, то батьки, які відчувають себе незручно, читаючи вголос, можуть взагалі відмовитися від будь-яких спроб. Один педіатр з Нью-Йорка навіть стверджував, що ігри, розмови та взаємодія з дітьми набагато важливіші за книги.



ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ

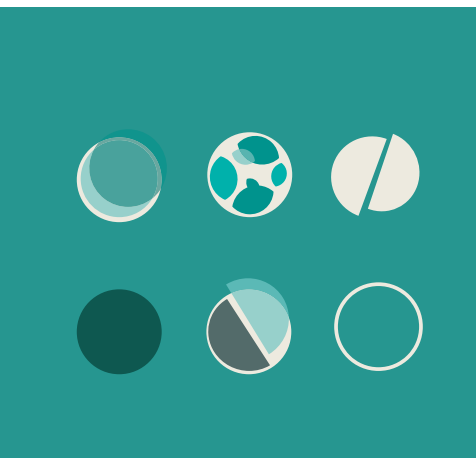
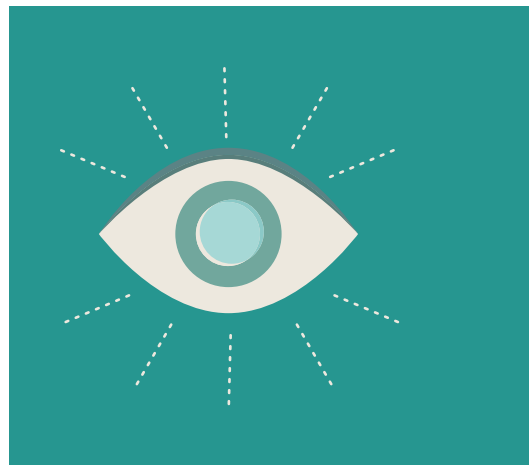
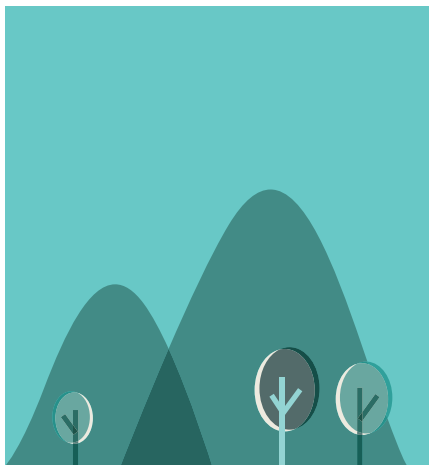
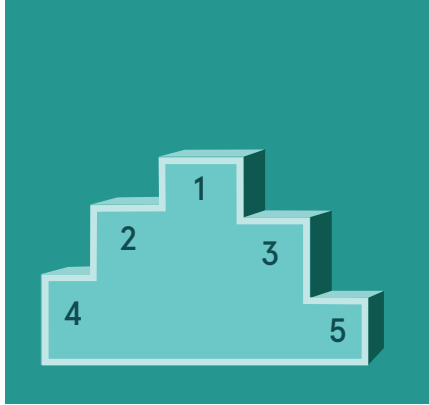
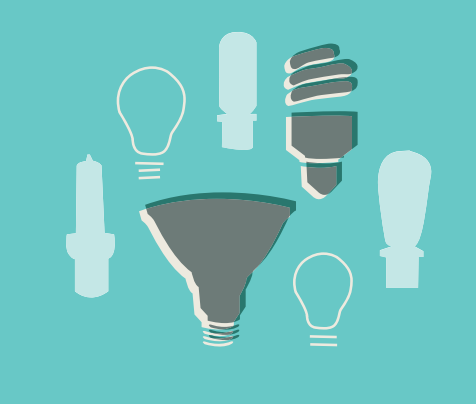
Після завершення досліджень на місцях команда повернулася до Сан-Франциско, щоб узагальнити свої висновки та виявити закономірності серед проведених інтерв'ю. Узагальнивши наявну інформацію, команда почала розробляти ідею, ідентичність та набір дизайн-принципів для кампанії. Були визначені основні принципи, на які й по сьогоднішній день спирається проект Vroom. Вони включають в себе таке: з батьками потрібно говорити їхньою мовою; не можна робити висновки, поки ви не дізнаєтеся усіх фактів; всі батьки хочуть бути хорошими батьками.

Команда підготувала ряд типажів, кожен з яких уособлював певну жінку з нашої цільової аудиторії. Потім ми запросили матерів до офісу, щоб вони переглянули «мудборди» (тематичні добірки зображень) і прослухали зразки голосів, а потім висловили свою думку про досліджувані типажі і повідомили, до кого з них вони б дослухалися з питань виховання дітей.

На основі отриманих відгуків команда виявила, що, хоча батьків не зацікавив науковий підхід до спілкування з дітьми, більшість з них дуже уважно поставилася до наукових пояснень поведінки та мозкової активності дітей. Під час багатьох інтерв'ю команда чула від батьків розповіді про осяяння, коли після зустрічі з невропатологом вони нарешті зрозуміли певні ситуації з наукової точки зору. Для батьків це було відкриття, яке суттєво вплинуло на бачення їхньої ролі у вихованні своїх дітей.

ВПРОВАДЖЕННЯ

Після завершення етапів «Натхнення» та «Генерування ідей» команда IDEO.org підготувала чіткий та стислий виклад з креативними ідеями, який можна було передавати рекламній агенції як фундамент для основної кампанії. Вони написали мотивуючі фрази та теми, що заохочують батьків гратися зі своїми дітьми, а також розробили рекламну стратегію, яка включала в себе «нетрадиційні» методи розміщення матеріалів — наприклад, у пральнях замість великих білбордів. Після цього фонд Bezos Family Foundation витратив ще декілька років на удосконалення і подальшу розробку проекту, у результаті чого у 2014 році в окрузі Кінг штату Вашингтон був запущений пілотний проект Vroom.





ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ

На етапі «Генерування ідей» ви поділитесь з командою тим, що встигли дізнатися, проаналізуєте величезну кількість інформації та визначите напрямки рішень. Ви згенеруєте безліч ідей: деякі виявляться перспективними, а від деяких доведеться відмовитись. Ви випробуєте їх на практиці шляхом створення приблизних моделей, продемонструєте їх людям, які ділилися з вами інформацією, та дізнаєтесь про їхні враження. Ви доопрацьовуватимете свої ідеї, вдосконалюючи їх із кожним наступним впровадженням на практиці за допомогою ітеративного підходу, поки не будете готові випустити своє рішення у світ.

НА ЦЬОМУ ЕТАПІ ВИ ЗМОЖЕТЕ ОТРИМАТИ ВІДПОВІДІ НА ТАКІ ЗАПИТАННЯ:

Як зробити правильні висновки з отриманої інформації?

Як перетворити набуті знання на проектні можливості?

Як створити модель?

Як перевірити життєздатність ідеї?





ПЕРЕДАЧА ЗДОБУТИХ ЗНАНЬ

На етапі «Натхнення» ви зберете величезний масив інформації. Далі описано те, як можна ділитися цією інформацією з вашою командою і використовувати її на практиці.

Ви зібрали величезну кількість записів, фотографій, малюнків і цитат — тепер настав час у них розібратися. Оскільки командна робота надзвичайно важлива у людиноорієнтованому дизайні, розробники IDEO.org діляться здобутими знаннями між собою. Це виглядає наступним чином: один за одним члени команди виходять у центр кімнати, записують свої ідеї та розповіді на стікерах і приклеюють їх на великі аркуші паперу. Дуже важливо уважно слухати все, що розповідають ваші колеги: їхні історії, отриману інформацію, інтуїтивні здогадки. Це потужний та ефективний спосіб ділитися своїм багажем знань, мета якого полягає у тому, щоб поєднати окремо отримані дані в команді.

КРОКИ

ЧАС

30 хвилин на кожну передачу

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучки, стікери,
стіна або дошка

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | Сядьте у коло так, щоб вас ніхто і ніщо не відволікало, і по черзі розповідайте про те, що ви встигли дізнатися.
- 02** | Коли до вас дійде черга, напишіть всю ключову інформацію, якою ви хочете поділитися, на стікерах і використовуйте їх під час розповіді про людей, з якими ви зустрічалися, про події, які побачили, про факти, які зібрали, а також не забудьте про ваші особисті враження.
- 03** | Додаючи стікери на стіну чи дошку, об'єднуйте їх у групи таким чином, щоб вони відображали результати проведеного обговорення.
- 04** | Коли інші члени команди висловлюють свою думку, уважно їх слухайте. Сміливо ставте запитання, якщо щось незрозуміло.
- 05** | Таку зустріч найкраще організувати в день проведення інтерв'ю (стор. 39) або на наступний день після проведення дослідження на виїзді. Передавайте інформацію, поки ваші спогади та відчуття ще свіжі у пам'яті.

НАДИХАЮЧІ ІСТОРІЇ



Одразу після того, як ви передали все, що дізналися, прийшов час у цьому розібратися. Один із способів це зробити — розповісти іншим членам команди найцікавіше з почутого.

На етапі «Натхнення» ви почули та побачили багато того, що залишилося у вашій пам'яті. Це, імовірно, не стане остаточним рішенням для вашого дизайнерського завдання, але цілком можливо, що ваші колеги також не залишаться байдужими. У своїй роботі розробники IDEO.org часто діляться різними історіями, що їх надихнули, з іншими членами команди, щоб ці історії увійшли до колективної свідомості. Мета полягає у тому, щоб створити архів історій, які надихатимуть команду та які можна було б використовувати як приклади в майбутньому. Показові епізоди з життя, які вдало влітаються в тему вашого проекту, стануть у пригоді в процесі його розробки.

КРОКИ

ЧАС

30-60 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

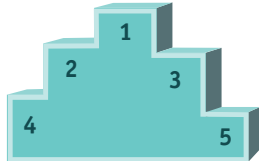
ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучки, стікери, великий аркуш паперу, клейка стрічка

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | Прикріпіть великий аркуш паперу до стіни, щоб зібрати в одному місці всі стікери з нотатками та ідеями, що стосуються певної історії.
- 02** | Розкажіть своїм колегам історії з роботи на місцях, які вас найбільше вразили. Намагайтеся говорити конкретно, розповідати лише про реальні події, але водночас описуйте фізичні відчуття, щоб оживити розповідь. Опишіть задіяних осіб, предмет та особливості певної ситуації, а також надайте інформацію про час, місце та причини, які її спричинили. Після цього передайте слово іншому учаснику, щоб він поділився своїми історіями.
- 03** | Слухаючи історії своїх товаришів по команді, занотуйте та записуйте спостереження на стікерах. Використовуйте лаконічні та завершені речення, які зможе легко зрозуміти кожен член вашої команди. Фіксуйте цитати, історії з життя, деталі побуту, доходи, прагнення, перешкоди та будь-які інші спостереження.
- 04** | Пишіть великими літерами, щоб кожен міг прочитати ваші нотатки. Потім наклейте всі стікери на стіну за окремими категоріями. Кожна категорія має відповідати одній людині, з якою ваша команда проводила інтерв'ю, або місцю, яке вона відвідала.
- 05** | Наприкінці обміну історіями ви буде мати багато аркушів паперу із сотнями стікерів, розміщених на стіні. Розглядайте всю інформацію, яку розповіли члени команди, як спільну; спробуйте відчувати, що тепер всі ці захопливі історії, про які ви нещодавно дізналися, ваші, що ви можете вільно їх використовувати.



ПЕРША П'ЯТІРКА

Цей простий інструмент для узагальнення може допомогти вам визначити пріоритети, поспілкуватися з вашою командою та спільно виробити стратегію.

Генерування ідей — це напружений і насичений етап процесу людиноорієнтованого дизайну. Однак під час виконання цієї вправи ви зможете перепочити від глибоких роздумів. Просто запитайте себе, які п'ять найкращих ідей або тем зараз виділяються з-поміж інших. Гуртом відповівши на це запитання, ви не лише зможете визначити стратегію для подальших дій, але й, можливо, визначите теми, окреслите ключові ідеї та знайдете можливості для подальшої розробки проекту. Спробуйте використати цей метод на етапі «Генерування ідей», і ви побачите, як він стимулює мислення і оживляє обговорення будь-яких тем: від узагальнення до створення моделей чи процесу ітерації.

КРОКИ

ЧАС

30 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучки, стікери

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | Зберіть свою команду, і нехай кожен напише п'ять найкращих, на його або її думку, ідей.
- 02** | Разом обговоріть вибір кожного та об'єднайте схожі ідеї в групи. Це чудовий спосіб виявити найцікавіше або найважливіше у певний момент часу.
- 03** | Виконайте цю вправу декілька разів. Закладайте різні часові проміжки: перша п'ятірка на день, на тиждень тощо. Ви також можете скористатись цим інструментом, щоб виділити перші п'ять найбільших проблем та завдань, що стоять перед вами, або перші п'ять божевільних ідей, які ви хочете спробувати.
- 04** | Коли інші члени команди висловлюють свою думку, уважно їх слухайте. Сміливо ставте запитання, якщо щось незрозуміло.
- 05** | Крім того, підготовка та наклеювання стікерів з вашою першою п'ятіркою — це чудовий спосіб відстежувати розвиток проекту та не збиватися з визначеного шляху.

ПОШУК ТЕМ



Після того, як ви поділилися отриманою інформацією зі своєю командою, існує ймовірність того, що ви вже зможете побачити певні закономірності та теми. Далі ми розповімо, як їх не пропустити та вірно зрозуміти.

Після того як ви передали здобуті знання (стор. 77) та розповіли надихаючі історії (стор. 78), переходьте до пошуку тем. Ретельно перегляньте свої інтерв'ю (стор. 39), дослідження аналогій (стор. 53) та іншу інформацію. Чи бачите ви певні закономірності? Чи є там переконливі думки та ідеї, які звучали знову і знову? Чи є проблема, з якою постійно зіштовхуються люди, для яких ви розробляєте проект? Що здається значимим? Що вас здивувало? Ці теми обов'язково змінюватимуться, але це не має вас зупиняти. На етапі «Генерування ідей» ви маєте продовжувати шукати нові теми та аналізувати їхнє значення.

КРОКИ

ЧАС

60-90 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Ваші стікери та дошки з попередніх зустрічей генерування ідей

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | Зберіть свою команду навколо стікерів, підготовлених на попередніх зустрічах генерування ідей. Переклейте найпереконливіші, типові та надихаючі цитати, історії або ідеї на нову дошку та відсортуйте їх за категоріями.
- 02** | Спробуйте знайти закономірності та зв'язки між цими категоріями та продовжуйте перемішувати стікери, утворюючи групи. Мета полягає в тому, щоб визначити ключові теми, а потім перетворити їх у можливі напрямки розробки проекту.
- 03** | Упорядкуйте та переставляйте стікери, дискутуйте та обговорюйте отриману картину. Не зупиняйтеся, поки всі не будуть впевнені, що групи містять широкі можливості для розробки проекту.
- 04** | Визначення цих тем допоможе створити концептуальну схему (стор. 89) та написати принципи розробки проекту (стор. 105).

ПІДГОТОВКА АНАЛІТИЧНИХ ВИСНОВКІВ



Надзвичайно важливою частиною етапу «Генерування ідей» є виокремлення ідей, які можуть допомогти побачити обриси вашого майбутнього рішення у величезній кількості інформації, яку ви зібрали.

Ви почули багато інформації від багатьох різних людей, передали свої знання та визначили ключові теми вашого дослідження. Наступним кроком у процесі узагальнення є підготовка аналітичних висновків — коротких речень, які вказують напрямок подальшого руху. Аналітичні висновки нелегко зробити; крім того, треба буде виділити час на їхнє редагування, щоб звузити їх до трьох-п'яти основних тверджень, однак вони є неймовірно цінними, тому що допомагають дати відповідь на запитання «Як ми можемо...?» (стор. 85), а також представляють собою матеріал, який у подальшому можна використати під час мозкового штурму (стор. 94).

КРОКИ

ЧАС

60 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Високий

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучки, форма «Підготовка аналітичних висновків» (стор. 176), напрацювання вправи «Пошук тем»

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** Візьміть теми, які ви визначили під час пошуку тем (стор. 80), і розмістіть їх на стіні або дошці.
- 02** Тепер візьміть одну з тем і перефразуйте її у коротке твердження. Під час виконання цієї вправи ви не шукаєте рішення, а лише перетворюєте теми у щось на кшталт основних висновків вашого дослідження. Це все ще «цеглинка», а не готова відповідь на запитання.
- 03** Після виконання цієї вправи для всіх тем подивіться на своє початкове дизайнерське завдання. Відфільтруйте свої аналітичні висновки, враховуючи його особливості, та відмовтеся від тих, що не пов'язані з ним безпосередньо. Три-п'ять аналітичних висновків — саме те, що потрібно.
- 04** Ще раз відшліфуйте свої висновки. Переконайтеся, що вони передають новий погляд на тему та відкривають нові можливості. Спробуйте знайти когось, хто не входить до вашої команди, хто прочитав би і прокоментував ваші аналітичні висновки.

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ



Підготовка аналітичних висновків

Співпрацюючи з соціальною компанією Eram Scientific, виробником електронних громадських туалетів eToilet у Індії, команда IDEO.org спробувала допомогти їм зробити користування електронним туалетом більш інтуїтивним, зручним та надійним. Електронні туалети компанії Eram мають вбудовану систему самоочищення, пропускають відвідувачів через автоматичну систему монетного контролю та запрограмовані на збір даних про користування туалетом, однак з механізмом надання послуги та позиціюванням бренду було декілька ключових проблем, які потребували нового підходу.

Дизайн-команда зосередила свою увагу на цільовій аудиторії компанії Eram у містах на півдні Індії та почала свої дослідження у Бангалорі та Трівандрамі. Команда провела понад 100 інтерв'ю з різними людьми, починаючи з тих, хто не бажав користуватися громадськими туалетами, і закінчуючи постійними користувачами. Крім того, команда провела розширене дослідження за участі працівників компанії Eram, прибиральників, обслуговуючого персоналу та держслужбовців.

У ході цієї роботи були виявлені основні моменти: найважливішими питаннями, які турбували людей при виборі громадського туалету, були чистота, надійність та зручність для жінок. Форма, представлена на наступній сторінці, містить аналітичні висновки, які наша дизайн-команда використала як відправну точку для визначення напрямків розробки проекту. І хоча підготувати такі твердження нелегко, зусилля того варті, адже це вірний шлях до остаточного рішення. Ви можете сформулювати свої аналітичні висновки декілька разів, щоб зробити це якісно.

Підготовка аналітичних висновків

Запишіть своє дизайнерське завдання

Наше дизайнерське завдання — зробити користування електронним громадським туалетом

більш інтуїтивним, зручним та безпечним.

Тема: Потреби жінок

Аналітичні висновки:

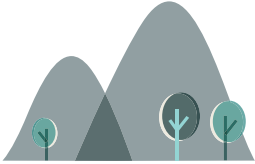
1. Жінкам потрібна окремо виділена зона перед входом до туалету.
2. Жінки віддають значну перевагу туалетам лише для жінок, але можуть користуватися і загальними, якщо вони чітко позначені.
3. Більшість жінок змушені утилізувати виробі особистої гігієни, спускаючи їх в унітаз.

Тема: Чистота

1. Чистота — це визначальна якісна характеристика будь-якого туалету.
2. Без належного обслуговування туалети дуже швидко стають брудними.
3. Більшість людей вважають безкоштовні туалети бруднішими за платні, але багато хто віддає перевагу саме безкоштовним туалетам.

Тема: Надійність

1. Надійність послуги стимулює людей повертатися та постійно користуватися одним і тим самим туалетом.
2. Люди, які проживають або працюють біля громадського туалету, дуже сильно впливають на рішення інших людей відвідувати цей туалет.
3. Більшості важливіші основні функції, аніж додаткові технології.



АНАЛІЗ ІНТУЇТИВНИХ ЗДОГАДОК

Величезна частка успіху в людиноорієнтованому дизайні залежить від уміння слухати своє чуття. Якщо воно вам щось підказує, придивіться до цього.

Людиноорієнтований дизайн — це, по своїй суті, інтуїтивний процес. І хоча в основі багатьох методик лежить пошук нових ідей, про які ви навіть ніколи й не замислювалися, завжди залишайте місце для своїх інтуїтивних здогадок. Це може бути ідея, яка крутилася у вашій голові перед початком проекту або з'явилася в процесі роботи. У будь-якому разі існує безліч способів перевірити свою інтуїтивну здогадку, і ви обов'язково дізнаєтесь щось нове в процесі.

КРОКИ

ЧАС

30-60 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучки, стікери, папір

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | Існує безліч способів проаналізувати свою інтуїтивну здогадку. Ви можете провести швидкий мозковий штурм (стор. 94), створити модель або, можливо, поділитися своєю ідеєю під час інтерв'ю з відповідним фахівцем (стор. 43).
- 02** | Спочатку розкажіть про вашу інтуїтивну здогадку своїм товаришам по команді та послухайте їхні думки. Можливо, хтось із них дійшов до подібних висновків.
- 03** | Потім визначте найкращий спосіб аналізу ідеї. Подумайте, що вам потрібно, щоб розкрити та зрозуміти її, а після цього прийняти чи відхилити.
- 04** | Пам'ятайте, що навіть якщо ваша здогадка виявиться неправильною, ви все одно зможете дізнатися багато корисного. Будьте відкритими до нової інформації у процесі виконання будь-яких дій.

ПІДГОТОВКА ЗАПИТАНЬ «ЯК МИ МОЖЕМО...?»



Перетворіть свої аналітичні висновки на можливості для розробки проекту, перефразувавши їх у запитання у форматі «Як ми можемо...?».

Під час пошуку тем (стор. 80) та підготовки аналітичних висновків (стор. 81) ви вже визначили проблемні ділянки, що турбують вашу цільову аудиторію. Тепер спробуйте перефразувати свої аналітичні висновки у запитання «Як ми можемо...?», щоб перетворити ці проблеми та завдання на можливі напрямки розвитку проекту. Ми використовуємо такий формат, оскільки він дає відчуття, що вирішення проблеми можливе, та допомагає знайти його різними способами. Належним чином сформульоване запитання «Як ми можемо...?» наводить на конкретне рішення, але водночас забезпечує достатній простір для інноваційного мислення.

КРОКИ

ЧАС

60 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Аналітичні висновки, авторучки,
форма «Підготовка запитань
“Як ми можемо...?”» (стор. 177)

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | Спочатку перегляньте аналітичні висновки, які ви підготували. Спробуйте перефразувати їх у запитання, додаючи на початку фразу «Як ми можемо». Використовуйте форму «Підготовка запитань “Як ми можемо...?”» (стор. 177).
- 02** | Мета — знайти напрямки розробки проекту, тож чим більше запитань такого формату ви зможете поставити, тим краще.
- 03** | Тепер подивіться на запитання «Як ми можемо...?» і запитайте себе, чи передбачають вони знаходження різних рішень. Якщо ні, спробуйте їх розширити. Ваші запитання «Як ми можемо...?» повинні передбачати низку можливих відповідей і слугуватимуть відправною точкою для проведення мозкового штурму (стор. 94).
- 04** | Після цього перевірте, щоб ваші запитання «Як ми можемо...?» не були занадто широкими. Це складно зробити, але все-таки потрібно знайти золоту середину: хороше запитання «Як ми можемо...?» повинне бути достатньо вузьким, щоб ви змогли зрозуміти, з чого розпочати мозковий штурм, але водночас забезпечувати достатньо широкий простір для вивчення різних ідей, навіть божевільних.

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ



Підготовка запитань «Як ми можемо...?»

Як ви пам'ятаєте з прикладу підготовки аналітичних висновків (стор. 81), команда IDEO.org співпрацювала з соціальним підприємством Eram Scientific, виробником електронних громадських туалетів eToilet на півдні Індії, з метою зробити користування електронними туалетами більш інтуїтивним, зручним і надійним.

Підготувавши ключові аналітичні висновки, команда розпочала пошук напрямків для розробки проекту. Наступним кроком вона перефразувала ці твердження у запитання, що стимулюють генерацію ідей. Перегляньте форму «Підготовка аналітичних висновків» (стор. 83), а потім подивіться на запитання «Як ми можемо...?» (на наступній сторінці), які команда підготувала на основі своїх аналітичних висновків.

Багато з цих запитань привели до подальших роздумів, і, врешті-решт, до практичних рішень для дизайнерського завдання. Наприклад, команда відповіла на перше запитання, що стосувалося ґендерних особливостей, шляхом проектування невеликої Г-подібної стіни біля дверей туалету з вулиці. Під час створення моделі цього додаткового елемента команда дізналася від жінок, що їм до вподоби окрема зона, де можна перев'язати сарі.

Іншим рішенням, яке виникло з цих самих запитань, стало підвищення видимості процесу прибирання. Запитання, що стосувалися чистоти, стали підґрунтям для створення спеціальної системи при вході, яка повідомляла користувачам не лише про наявність вільних кабінок, але й про проведення прибирання. Коли клієнти змогли побачити прибирання між кожним використанням, цей туалет став асоціюватися у них з чистотою.

Підготовка запитань «Як ми можемо...?»

Перефразуйте свої аналітичні висновки у запитання «Як ми можемо...?»

Аналітичний висновок:

Жінкам потрібна окремо виділена зона перед входом до туалету.

Як ми можемо створити для жінок окрему зону перед входом до туалету?

Аналітичний висновок:

Без належного обслуговування туалети дуже швидко стають брудними.

Як ми можемо спроектувати туалети, щоб їх було легко обслуговувати?

Аналітичний висновок:

Люди, які проживають або працюють біля промислового туалету, дуже сильно впливають на рішення інших людей відвідувати цей туалет.

Як ми можемо переконати місцевих жителів користуватися туалетом і заохочувати робити це інших?

ПРИКЛАД ВПРАВИ ДЛЯ ЕТАПУ «ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ»



Сегментація

Найважчим у використанні методу людиноорієнтованого дизайну є узагальнення всієї отриманої інформації. Оскільки наші команди спілкуються з величезною кількістю людей, а зібраним ними цікавим історіям просто немає числа, дуже легко відчувати перевантаження інформацією. Однак є прийоми, які допоможуть вам повністю охопити все почуте і побачене. Один з них — це створення концептуальної схеми. Хоча не кожна концептуальна схема підходить для будь-якого проекту, ви побачите, що деякі з них можуть виявитися дуже корисними у визначенні закономірностей. Команда IDEO.org, яка працювала над аналізом втрат фермерів після збору врожаю в країнах Африки на південь від Сахари, розробила таку схему, яка, врешті-решт, стала джерелом інформації для всього проекту.

Поспілкувавшись з дрібними фермерами Кенії та Сенегалу, члени команди зрозуміли, що, хоча фермери знаходилися у подібних ситуаціях, багато з них часто мали дуже різні умови роботи, рівні ризику та інноваційні можливості.

Команда переглянула всі свої інтерв'ю та вирішила створити карти поведінки, на які вони розподілили фермерів за показниками економічної стабільності. Ті, хто жив дуже бідно, знаходилися на одному кінці спектра, а ті, хто мав певні резерви, могли взяти

кредит чи могли дозволити собі експериментувати з новою сільськогосподарською культурою, — на іншому. Спочатку вийшло сім різних категорій дрібних фермерів, але після внесення певних змін вдалося звузити кількість категорій до трьох: стабільне, перехідне та нестабільне положення. Команда зобразила ці три типи дрібних фермерів у вигляді піраміди, на якій легко можна було побачити результати дослідження команди.

«Ми почали бачити потенційні рішення вже тоді, коли виділили сім категорій фермерів, — говорить бізнес-дизайнер Шалу Умапаті. — Але лише звузивши їх до трьох, ми зрозуміли ефективність цього інструмента».

Створивши концептуальну схему, яка допомогла усвідомити, що не всі дрібні фермери починають у рівних умовах, команда змогла описати своєму партнерові, фонду Rockefeller Foundation, своє бачення того, як вони можна покращити ситуацію. Це був чудовий приклад створення концептуальної схеми, яка може допомогти по-новому підійти до вирішення наявної проблеми.



СТВОРЕННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ СХЕМ

Концептуальна схема — це наочне зображення систематизованої інформації та чудовий спосіб зрозуміти наявні дані. Використовуйте її для виділення основних взаємозв'язків та розробки стратегії.

На етапі «Генерування ідей» може здатися, що у вас є величезні масиви інформації, але ви не знаєте, як її організувати. У своїй роботі команда IDEO.org створює концептуальні схеми, які допомагають узагальнювати отримані знання та прояснити проблеми та завдання, що у багатьох випадках є дуже складними. Концептуальні схеми, наприклад, матриця 2x2, карта процесу та карта зв'язків, допоможуть вам побачити закономірності, зрозуміти точки зору людей, для яких ви розробляєте проект, та розібратися у супутніх умовах середовища, в якому ви працюєте.

КРОКИ

ЧАС

60-90 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Високий

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучки, стікери, папір

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | Коли ви слухаєте надихаючі історії (стор. 78), намагайтеся визначити моменти, де певна тема здається ширшою або пов'язана з чимось, що ви вже чули.
- 02** | Коли почнуть з'являтися закономірності, зобразіть їх схематично. Спочатку це може бути проста схема, наприклад, діаграма Венна або матриця 2x2. На них ви можете одночасно накреслити декілька рушійних сил.
- 03** | Оскільки систематизація зібраної інформації стає складнішою, що наштовхує на ідеї для розробки проекту, ваша концептуальна схема також повинна ускладнюватися. Наприклад, на цій стадії вже можна використати карту процесу, на якій позначаються кроки, починаючи з отримання першої інформації про ваш продукт і закінчуючи його першим використанням чи рекомендуванням друзям.
- 04** | Продовжуйте вдосконалювати свої концептуальні схеми на етапі «Генерування ідей» і сміливо створюйте нові. Ваші концептуальні схеми обов'язково змінюватимуться — так і повинно бути. Їхня єдина мета — наочна систематизація інформації, а не відтворення ідеальної системи з першого разу.



Створення концептуальних схем

Карта процесу

Карта процесу дозволяє вам наочно представити процес від початку до кінця. Ця проста концептуальна схема допоможе вам уявити повний процес взаємодії з кінцевим продуктом: це може бути спосіб використання послуги або усі аспекти застосування виробу. Концептуальна схема не має виглядати як детальна презентація; натомість, це швидше за все спосіб обмірковування етапів процесу нашвидкуруч.

Карта зв'язків

Карта зв'язків використовується для того, щоб побачити взаємозв'язки між різними ідеями. Концептуальна схема такого типу допоможе організувати інформацію, отриману вами на етапі «Натхнення», наочно представити зв'язки між нею та допомогти знайти закономірності. Щоб розпочати, можете розмістити одну ідею в центрі, а потім наносити на карту інші ідеї та висновки, враховуючи їхнє відношення до основної ідеї.

Матриця 2х2

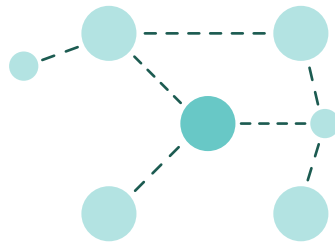
Матриця 2х2 дає можливість розмістити свої ідеї у двовимірній системі координат, а потім зосередитися на висновках та основних темах. Сортування інформації таким чином допомагає знайти закономірності, що приведуть до більш широких умовиводів. Наприклад, ви можете відсортувати дані за різними поведінковими, соціальними чи екологічними класифікаціями, взявши кінці осей за крайні точки. Якщо ви досліджували особливості поведінки, пов'язані з використанням нових технологій, то вісь X може позначати рівень схильності до ризику, а вісь Y — тип технологій (від цифрових до аналогових).

Види концептуальних схем

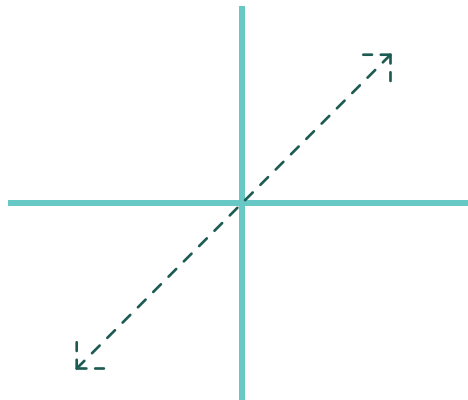
Карта процесу



Карта зв'язків



Матриця 2х2



ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ



Створення концептуальних схем

Намагаючись покращити систему охорони здоров'я неформально зайнятих у містах, команда IDEO.org, у співпраці з Rockefeller Foundation, розпочала проект із визначення поведінки, можливостей та уявлень про умови життя та праці цих робітників.

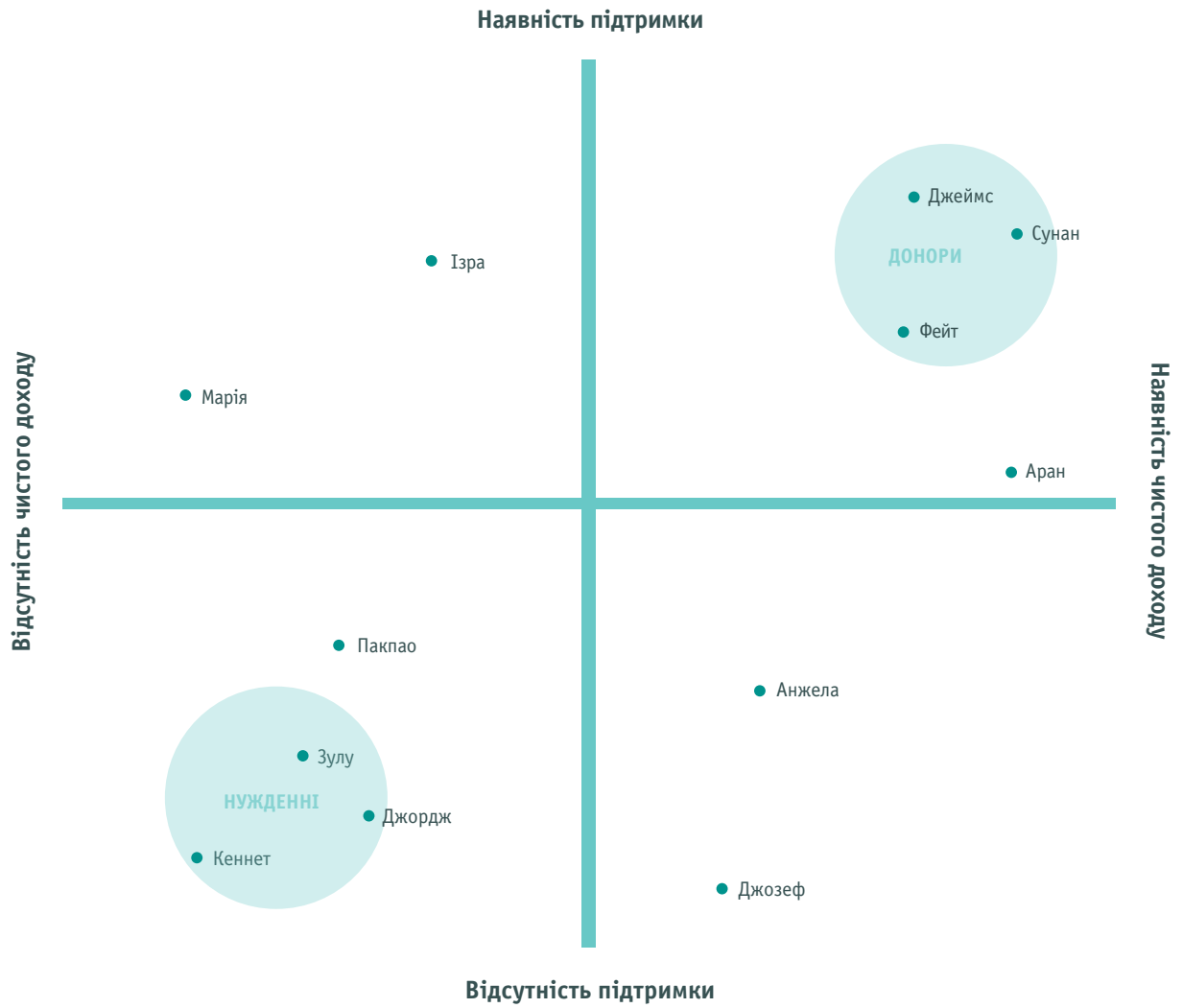
Тіньовий сектор економіки лежить в основі життєдіяльності багатьох міст у всьому світі. Неформально зайняті особи працюють у таких сферах, як виробництво, надання побутових послуг, будівництво, збирання відходів, вулична торгівля з лотків та багато інших. На відміну від офіційних працівників, вони часто не отримують соціальні пакети, а до їхньої роботи не застосовуються норми охорони праці та техніки безпеки, встановлені законодавством.

Отже, команда IDEO.org вирішила краще зрозуміти поведінку неофіційних працівників, їхнє бачення питань охорони здоров'я та чинники, що впливають на прийняття ними рішень стосовно медичних проблем. Глибше зрозумівши емоційні, духовні та фізичні реалії таких працівників, команда використала метод мозкового штурму, за допомогою якого вдалося успішно визначити потенційні напрямки внесення змін у систему охорони здоров'я.

Після десятків детальних інтерв'ю, проведених у чотирьох країнах світу (Кенія, ПАР, Таїланд та Філіппіни), команда використала матрицю 2x2, яка допомогла розібратися в отриманій інформації та зробити ключові аналітичні висновки. Наприклад, відобразивши рівень доходів після оподаткування на одній осі, а наявність підтримки з боку друзів та родичів — на іншій, вони отримали неймовірно

корисні результати. Ця концептуальна схема дозволила візуалізувати закономірності, властиві неформальному сектору економіки, який було представлено декількома сегментами. Ця сегментація своєю чергою допомогла краще характеризувати людей, для яких розроблявся проект, і створити можливості для розвитку кожної групи. На матриці 2x2, зазначеній вище, були визначені «донори» — ті, хто мають певний рівень чистого доходу та докладають усіх зусиль, щоб допомагати іншим, та «нужденні», для яких кожен день — боротьба за виживання.

На додаток до прикладу, представленого на наступній сторінці, команда визначила ряд змінних, що стосуються часу, фінансової стабільності, сегментації діяльності, доступу до технологій та соціальних факторів. Матриця 2x2 — це неймовірно гнучкий тип концептуальної схеми, тому не прив'язуйтеся лише до цих прикладів. Змінійте позначення на осях, поки не знайдете таку схему, що підходить саме вам.



МОЗКОВИЙ ШТУРМ



Мотивуйте свою команду та намагайтеся отримати якнайбільше інноваційних ідей.

У своїй роботі команда IDEO.org для аналізу великого масиву знань та генерування творчих ідей використовує метод «мозкового штурму». У процесі роботи над своїм проектом ви повинні проводити мозковий штурм не лише зі своєю дизайн-командою, але й з партнерами та представниками цільової аудиторії. Ознайомтеся з правилами проведення мозкового штурму на сторінці 95, щоб зрозуміти специфічні особливості, які забезпечують його результативність, але пам'ятайте, що найголовніше у цій вправі — створити атмосферу відкритості, яка стимулює безліч ідей та потік креативності, що повинні переважати над раціональністю та доцільністю. Мозковий штурм дає найкращі результати, якщо група налаштована позитивно та оптимістично і зосереджена на генеруванні якомога більшої кількості ідей.

КРОКИ

ЧАС

30-60 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучки, стікери, великий аркуш паперу або дошка

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда, партнери, представники громади

- 01** | Роздайте всім учасникам ручки та стікери і підготуйте аркуш паперу великого розміру, стіну або дошку, на яких можна розмістити стікери.
- 02** | Перед початком ознайомтеся з правилами проведення мозкового штурму.
- 03** | Поставте запитання, на які ви хочете почути відповідь, або надайте теми для початку роботи. Рекомендуємо записати їх у верхній частині паперу, стіни або дошки.
- 04** | Оскільки у всіх є якась ідея, попросіть кожного описати групі свою ідею під час розміщення стікера на стіні або дошці.
- 05** | Згенеруйте якомога більше ідей.

ПРАВИЛА ПРОВЕДЕННЯ МОЗКОВОГО ШТУРМУ



Команда IDEO.org дотримується сімох простих правил, які допомагають розкрити творчий потенціал під час мозкового штурму.

Всі ми брали участь у мозкових штурмах (стор. 94), які не приносили жодних результатів. Команда IDEO.org не ставить собі за мету знайти ідеальну ідею — потрібно лише згенерувати велику кількість ідей у процесі спільного обмірковування, розглядаючи навіть ті, що здаються божевільними. Останнє, що потрібно для мозкового штурму, — це людина, яка, замість того, щоб висувати свої власні ідеї, постійно критикує інших. Це не лише пригнічує креативність, але й змінює спосіб мислення групи з творчого на критичний. Єдиний спосіб знайти хороші ідеї — це виробити їх багато, щоб було з чого вибрати.

КРОКИ

ЧАС

5 хвилин на розгляд перед мозковим штурмом

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Низький

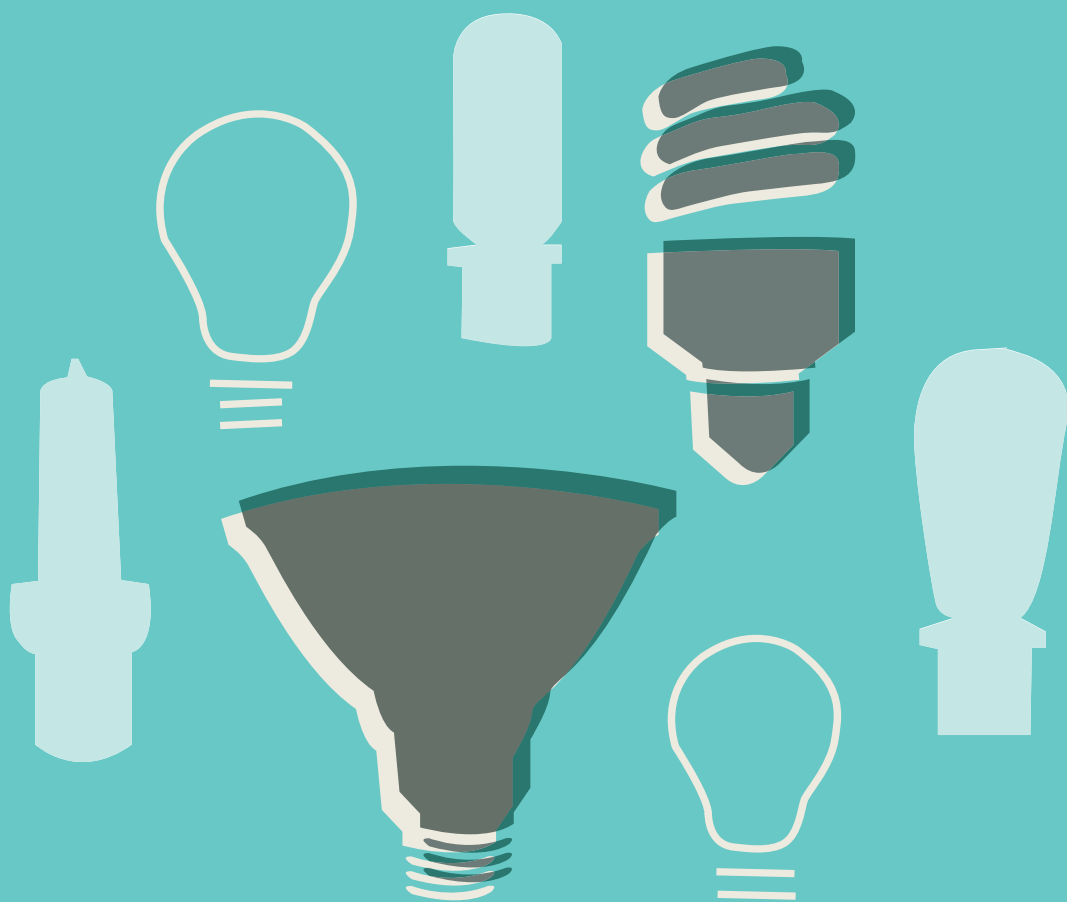
ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Роздруковані правила проведення мозкового штурму

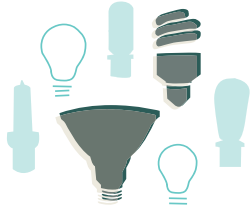
УЧАСНИКИ

Дизайн-команда, відповідні партнери або представники цільової аудиторії

- 01** | Стимування судження. Ви ніколи не знаєте, звідки прийде хороша ідея. Найважливіше — створити таку атмосферу, в якій кожен може спокійно висловити свою ідею, а інші — її розвинути.
- 02** | Заохочення божевільних ідей. Божевільні ідеї часто можуть стати джерелом для творчих проривів. Розмірковуючи над ідеєю, яка є безглуздою або дуже незвичною, ми часто уявляємо її собі без урахування ресурсних або технологічних обмежень.
- 03** | Розвиток ідей інших. Щоб налаштуватися на позитивний лад і розвивати ідеї інших, потрібен певний досвід. Потрібно стежити за собою та намагатися використовувати конструктивні фрази на кшталт «так, а ще...» замість деструктивних «ні, це...».
- 04** | Зосередження уваги на темі. Намагайтеся не відхилятися від основної теми під час обговорення, а інакше ви можете вийти за рамки сфери реалізації вашого проекту.
- 05** | Дотримання черги під час висловлення думок. Якщо всі будуть уважно слухати того, хто говорить, це підвищить ефективність розробки ідей та ймовірність творчого прориву.
- 06** | Наочність. Під час мозкових штурмів ми записуємо свої ідеї на стікери, а потім приклеюємо їх на стіну. Ніщо не донесе ідею швидше, ніж схематичне зображення.
- 07** | Установка на кількість. Спробуйте згенерувати якомога більше нових ідей. На зразковому мозковому штурмі за 60 хвилин можна згенерувати 100 ідей. Штампуйте ідеї та розвивайте найкращі з них.



ГРУПУВАННЯ ІДЕЙ



Коли у вашому арсеналі вже є багато ідей, прийшов час об'єднати їх у життєздатні рішення.

Групування ідей переносить вашу увагу від окремих концепцій до самої суті рішення. Ставтеся до цього як до вправи з комбінування, кінцева мета якої полягає в об'єднанні найкращих частин кількох ідей для створення складніших концепцій. Ви, напевно, помітили, що багато ідей починають здаватися подібними — це добрий знак. Спробуйте різні комбінації: залишайте найкращі частини ідей, відкидайте ті, які не працюють, і об'єднуйте ваші думки в декількох концепціях, які ви зможете представити загалу.

КРОКИ

ЧАС

60-90 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Низький

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

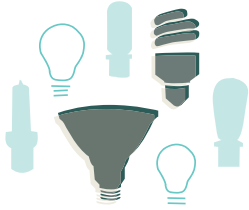
Авторучки, стікери, дошки

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | На цей момент у вас на стіні є багато малюнків та ідей. Тепер настав час перемістити їх таким чином, щоб сформувати складніші рішення.
- 02** | Розпочніть з об'єднання подібних ідей у групи. Обговоріть найкращі елементи цих груп і об'єднайте їх з іншими.
- 03** | Тепер почніть створювати групи на основі тем та закономірностей, що ви знайшли раніше. Зосередьтеся на тому, щоб перетворити почуте на практичні рішення, а не просто виявити подібні ідеї.
- 04** | Коли у вас буде кілька груп ідей, запитайте себе, як найкращі з ваших думок можуть функціонувати в єдиній системі. Далі переходьте від індивідуальних ідей до повноцінних рішень.

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ



Групування ідей

Розробляючи послугу, яка врешті-решт лягла в основу найробської компанії з продажу води SmartLife, команда розробників IDEO.org вигадала безліч ідей щодо можливих варіантів її реалізації. Але лише після того, як вони згрупували ці ідеї, відкинувши частину і визначивши ті, що доповнювали одна одну, вдалося знайти рішення для стійкого функціонування соціального підприємства.

На етапі «Генерування ідей» команда створила величезний потік ідей. Була висловлена думка, що є сенс створити каталог товарів. Члени команди розглядали роздрібну торговельну точку, абонентське обслуговування, а також позиціонування навколо прагнення людей бути здоровими.

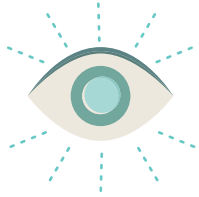
Хоча кожна з них окремо була хорошою ідеєю, обриси компанії SmartLife проявилися лише після того, як команда розпочала групувати ці ідеї. Поєднавши абонентське обслуговування з роздрібною торговельною точкою та позиціонуванням навколо прагнення людей бути здоровими, дизайн-команда збагнула, як можна поєднати доставку громіздких бутлів води до будинків людей і роботу фірмового кіоску.

Коли ви групуєте ідеї, сміливо змішуйте та комбінуйте їх. Шлях до системи, яка буде чітко працювати, може лежати через численні опрацювання різних комбінацій. Однак пам'ятайте, що, хоча ви можете далі зосередити свою увагу лише на декількох ідеях, які є найбільш бажаними для вашої цільової аудиторії, кілька резервних ідей, які можуть допомогти вирішити логістичні прорахунки, не будуть зайвими.



Команда IDEO.org запропонувала систему обслуговування SmartLife, об'єднавши роздрібну торговельну точку (зверху) та службу доставки води (внизу).





ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАОЧНИМИ МАТЕРІАЛАМИ

Використання схематичних зображень, ліплень та конструкцій на етапі «Генерування ідей» може розкрити потенціал різноманітних інноваційних рішень.

Зазвичай зустрічі команди IDEO.org, на яких використовується метод мозкового штурму (стор. 94) або узагальнення ідей, виглядають як калейдоскоп різних графіків, малюнків, карикатур та текстів. Навіть незважаючи на те, що деякі люди від природи мають більшу здатність до візуалізації та легко можуть висловити свою думку через зображення, наочність допомагає в роботі абсолютно всім. Наочні матеріали роблять ідеї матеріальними та допомагають пояснити їх усім членам команди. Навіть зображення надзвичайно низької якості допоможе іншим зрозуміти ідею та розвинути її. І не обмежуйте своє візуальне мислення лише фотографіями та малюнками. Можна також використати фігурки, конструкції або колажі (стор. 61) — підійде все, що допомагає матеріалізувати вашу ідею!

КРОКИ

ЧАС

Протягом усього процесу

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Низький

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

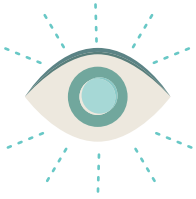
Авторучка, папір, блокнот, приладдя для малювання

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | Цей метод є радше універсальним, а не одноразовим, тому завжди тримайте під рукою стікери, папір та авторучки на випадок, якщо ви раптом відчуєте непереборне бажання щось намалювати чи накреслити графік, діаграму або іншу схему.
- 02** | Схематичні зображення можуть потребувати додаткових пояснень, тому виділіть час, щоб пояснити вашу ілюстрацію команді.
- 03** | Якщо вам складно пояснити свою ідею словами, спробуйте окреслити її схематично. Ви будете здивовані, наскільки швидко вона проясниться.

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ



Забезпечення наочними матеріалами

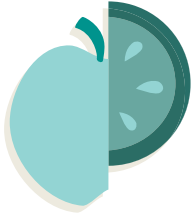
Команда IDEO.org працювала в Сенегалі разом з фондом Rockefeller Foundation, щоб зрозуміти, як і чому фермерські продукти псуються, перш ніж потрапити на ринок. Обговорюючи з різними фермерами проблеми, пов'язані із псуванням продуктів, у якийсь момент ми просто заплуталися з цифрами: скільки їхнього врожаю йшло у відходи, а скільки використовувалося. Однією з причин могло бути те, що ми виражали врожай у відсотках. Після кількох обговорень картина так і не прояснювалась, тому ми почали шукати інший спосіб отримати цю інформацію.

Ми намагалися зрозуміти, яка частка посівів фермерів йшла на ринок, яку частку вони з'їдали разом зі своїми родинами, а яка псувалася. Тоді ми вирішили насипати купу квасолі та попросили одного фермера розділити її на менші купки, щоб показати, скільки врожаю споживає його сім'я, скільки він продає, а скільки псується.

Крім того, що це було чудове наочне зображення того, який відсоток від збору врожаю псується, ми також дізналися про існування ще однієї категорії, про яку навіть не подумали на початку: виявилось, що частина врожаю віддається сусідам. Це не лише дало нам додаткову інформацію, від якої можна було відштовхуватися, але й допомогло зрозуміти, що у багатьох селах Сенегалу існує неформальна система розподілу серед фермерів. На основі цього почало з'являтися багато додаткових запитань про взаємодопомогу всередині громади, а також про значення втрат для окремих родин та усієї громади загалом.



Наочне представлення того, як фермери використовують врожай, допомогло команді IDEO.org зрозуміти, що псується, а що потрапляє на ринок.



ГІБРИД

Як виглядав би Гарвардський університет, якби він займався розповсюдженням сільськогосподарських знань? Об'єднайте два сучасні бренди або поняття для того, щоб дослідити нові ідеї.

Метод «Гібрид» подібний до пошуку натхнення за допомогою аналогій (стор. 53) у тому, що обидва методи спираються на виокремлення певної якості, яку ви хочете бачити у своєму рішенні. Однак у разі створення «гібридів», це радше розумова вправа, можливість сформулювати сміливі чи навіть нісенітні запитання, щоб стимулювати процес мислення. Якщо ваш проект включає розробку здорових шкільних обідів, ви можете запитати: «Як виглядатиме варіант конкурентної їдальні з точки зору фермера?» Або ж, якщо ви хочете зробити фінансові послуги більш соціально-орієнтованими, ви можете поставити таке запитання: «Як виглядатиме варіант ощадного рахунку у соціальній мережі Facebook?» Хитрість полягає в тому, щоб накладати на свої розробки реальні приклади зі світової практики, які мають ті якості, що потрібні для вашого проекту.

КРОКИ

ЧАС

30-45 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Високий

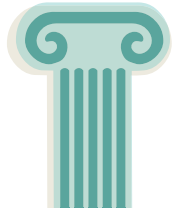
ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучки, стікери, папір

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | Перша і найважливіша частина придумування гібридів полягає у тому, щоб виокремити якість, яку ви хочете додати до свого рішення. Це може бути ефективність, швидкість, чистота чи гламурність. Запишіть її на стікері та наклейте його на стіну.
- 02** | Після того як ви обрали якість, яка вам потрібна, проведіть мозковий штурм (стор. 94), зосереджуючи свою увагу на реальних прикладах компаній, брендів та послуг, які втілюють цю якість.
- 03** | Далі накладіть обраний бренд на ваше завдання і поставте запитання, яке допоможе змішати поняття, створюючи такий собі гібрид.
- 04** | На основі цього запитання проведіть мозковий штурм, щоб зрозуміти, як він виглядатиме у контексті проекту, який ви розробляєте. Запишіть всі згенеровані ідеї на стікерах і наклейте їх на стіну.



ПРИНЦИПИ РОЗРОБКИ ПРОЕКТУ

Розвиваючи свої ідеї, ви помітите, що певні загальні елементи починають направляти проект у певному напрямку. Далі ми розповімо, як їх розпізнати.

Принципи розробки проекту — це своєрідні запобіжні засоби для вашого рішення, які представляють собою короткі, легкі у запам'ятовуванні інструкції, що забезпечують послідовне проведення подальших ітерацій (циклічних вдосконалень). Ці принципи описують найважливіші елементи вашого рішення, забезпечують цілісність і надають форму вашому проекту. Вони, найімовірніше, відповідатимуть темам, які ви підібрали раніше на етапі «Генерування ідей». Ви також побачите, що під час розробки проекту вони змінюватимуться, тому не бійтеся переглядати їх. Формулюйте принципи розробки проекту короткими та легкими для запам'ятовування, наприклад, «Говорити простою розмовною мовою» або «Зосереджувати основну увагу на жінках». Ідеї нижчого рівня, такі як «Логотип має бути синього кольору», до принципів розробки проекту не належать.

КРОКИ

ЧАС

60-90 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

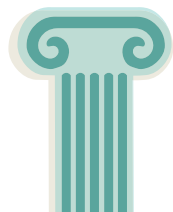
Авторучки, стікери,
результат пошуку тем

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | Розгляньте найважливіші стікери та, зокрема, напрацювання, отримані в результаті пошуку тем (стор. 80).
- 02** | Поміркуйте над основними принципами, що лежать в основі цих тем. Сформулюйте їх у вигляді позитивних тверджень, які можуть допомогти вам визначити предмет проекту та його основні рішення. Пам'ятайте, що принципи розробки проекту мають працювати спільно, тому, ймовірно, вам доведеться визначити декілька таких принципів.
- 03** | Подивіться на визначені вами принципи. Чи достатньо вони короткі та влучні? Чи описують вони лише одну ідею? Намагайтеся їх сильно не ускладнювати. Якщо вам здається, що якийсь принцип містить у собі декілька ідей, розбийте його на декілька частин.
- 04** | Перегляньте свої принципи розробки проекту і переконайтеся, що вони охоплюють усі ключові аспекти вашого рішення. Якщо ні, внесіть відповідні зміни.
- 05** | Будьте готові переглядати ці принципи, коли ви почнете створювати моделі та випробовувати свої ідеї на практиці. Деякі принципи ви не побачите, поки не почнете розробляти проект та випробовувати ідеї, але щойно ви помітите їх, вони стануть невід'ємною частиною вашої роботи.

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ



Принципи розробки проекту

«Незалежно від того, що ми створюємо для впровадження — послугу, продукт або щось інше, — проект буде актуальним лише тоді, коли ми неухильно дотримуватимемося семи зазначених принципів розробки проекту», — проголосила команда IDEO.org, яка співпрацювала з фондом Bezos Family Foundation над кампанією із заохочення батьків з низьким рівнем доходів приділяти більше уваги своїм дітям, особливо у перші роки їхнього життя. Сім принципів, сформованих на базі основних аналітичних висновків, які команда зробила під час проведення свого дослідження та узагальнення отриманих знань, лягли в основу проекту та стали його дороговказами у подальшому всебічному розвитку.

Зверніть увагу, що зазначені принципи визначають ключові положення, а не деталі. Вони задають тон, напрямок та визначають спосіб реалізації проекту, підказуючи всім, хто його вдосконалює чи доповнює, як має виглядати їхня робота.

При розробці своїх власних принципів намагайтеся зробити список якомога коротшим. Вони повинні виглядати як найбазовіші інструкції для вашого продукту або послуги. Перегляньте принципи нашої кампанії з розвитку розумових здібностей на наступній сторінці. Можливо, вони допоможуть вам написати свої власні.

ПРИНЦИПИ РОЗРОБКИ ПРОЕКТУ IDEO.ORG

1 НЕ ОСУДЖУВАТИ

Нам легше буде достукатися до батьків, з якими ми спілкуємося, і переконати їх прийняти наші ідеї, якщо ми будемо позитивно налаштовані і не будемо казати, що, на нашу думку, вони роблять неправильно.

2 ГОВОРИТИ З БАТЬКАМИ ЇХНЬОЮ МОВОЮ

Все, що ми створюємо, виглядає як результат спілкування з батьками та враховує реалії їхнього життя.

3 ПРАГНУТИ ДО БІЛЬШОГО І КРАЩОГО, А НЕ НАЙБІЛЬШОГО ЧИ НАЙКРАЩОГО

Створення недосяжних цілей змушує батьків думати, що порада не призначена для них, тому вони її повністю ігнорують. Активне виховання має бути досяжним і посильним.

4 ЙТИ ДО БАТЬКІВ

Потрібно забезпечити легкий доступ до нашої інформації. Ми повинні йти до батьків, доносити до них цю інформацію і намагатися зробити взаємодію легкою та приємною.

5 ПОВАЖАТИ САМОВИЗНАЧЕННЯ БАТЬКІВ

Ви можете спілкуватися з матерями-підлітками, матерями-одиначками, працюючими матерями, латиноамериканками, афроамериканками чи білими, у будь-якому разі не можна недооцінювати значення самовизначення у формуванні спільноти та відповідальності за її дії.

6 СМІЛИВО ВИКОРИСТОВУВАТИ НАУКОВІ ДАНІ

Ми можемо підкріплювати наші ідеї результатами досліджень. Це полегшує їх розуміння і є додатковим мотиваційним фактором. Скористаймося цим.

7 НЕ ЗАБУВАТИ ПРО ДІТЕЙ

Діти завжди мотивуватимуть своїх батьків діяти.

Ці принципи розробки проекту містять основні аспекти функціонування комунікаційної кампанії із заохочення батьків до спілкування зі своїми дітьми.



СТВОРЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ

Переходьте від кількох ідей та висновків до повноцінної концепції, яку ви зможете відшліфувати та розвивати.

У вашій голові зародились десятки ідей, ви вже встигли розповісти про них і навіть відкинути деякі. Потім ви вдосконалили ідеї, що залишилися, використовуючи метод групування (стор. 97), і тепер настав час перетворити їх на концепцію. Порівняно з ідеєю, концепція — це більш досконале та повне поняття. Вона ретельніше продумана, і ви можете випробувати її на практиці з людьми, для яких ви розробляєте проект. Концепція більше наближена до рішення для вашого дизайнерського завдання. Це момент, коли ви починаєте рухатися від проблеми до рішення, і він має дуже велике значення для визначення подальшого курсу.

КРОКИ

ЧАС

60-90 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Високий

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

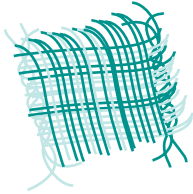
Авторучки, стікери, папір

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | Напишіть на стікерах ідеї, які ви об'єднали у групи, і приклейте стікери до стіни.
- 02** | У цей момент ви можете подумати над створенням з цієї сукупності ідей концептуальної схеми (стор. 89). Чітко уявіть напрями, на які вказують ваші групи, та серйозно поміркуйте над об'єднанням їх у систему.
- 03** | Наразі не потрібно дуже хвилюватися про кожну деталь вашого рішення; вам ще не потрібна чітко продумана стратегія фінансування (стор. 145). Мета цього методу полягає в тому, щоб отримати надійну, гнучку концепцію, яка вирішує проблему, яку ви перед собою поставили.
- 04** | Перегляньте ще раз своє дизайнерське завдання. Чи знайшли ви потрібну відповідь? Можливо, вашому рішення не вистачає деяких елементів? Що ще можна додати, щоб запропонувати чудове рішення?
- 05** | Подібно до інших процесів у людиноорієнтованому дизайні, у цій роботі також можна застосовувати метод спроб та помилок. Створення концепції передбачає розробку декількох її варіантів, не всі з яких будуть працювати. Так і має бути.

ГРУПОВИЙ ПОШУК ТВОРЧИХ ІДЕЙ



Люди, для яких ви розробляєте свій проект, можуть багато корисного вам розповісти, а ще більше — показати. Далі ми розповімо, як у подальшому залучити свою цільову аудиторію до процесу розробки.

Протягом виконання проекту ви спілкуватиметеся з десятками людей, тому хорошою ідеєю може бути організувати груповий пошук творчих ідей. Це чудовий спосіб отримати відгуки про ваші ідеї та залучити більше людей до процесу. Метою групового пошуку ідей є організація зустрічі з представниками вашої цільової аудиторії, на якій ви спробуєте переконати їх розробляти проект разом із вами. Таким чином ви не просто почуєте їхню думку, але й дасте їм можливість стати частиною команди. Разом ви створюватимете послуги, досліджуватимете життя громади та спробуєте визначити позиціонування рішення.

КРОКИ

ЧАС

1-3 години

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучки, стікери, папір, місце для зустрічі

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда, члени громади, партнери

- 01** | Спершу ви повинні визначити учасників групового пошуку творчих ідей. Це може бути частина людей, з якими ви вже провели бесіду. Або ж оберіть учасників за демографічною ознакою, яка вас цікавить, наприклад, підлітків, жінок, фермерів або безробітних.
- 02** | Коли ви визначилися з учасниками, організуйте приміщення, забезпечте його необхідними матеріалами (авторучки, стікери, папір, приладдя для малювання тощо) і запросіть учасників.
- 03** | Щоб залучити групу до процесу та зробити пошук творчих ідей якомога ефективнішим, використовуйте теми для початку розмови (стор. 45), мозковий штурм (стор. 94), рольові ігри (стор. 118), швидке моделювання (стор. 119) або інші методи.
- 04** | Нотуйте відгуки, які надає вам група. Мета полягає в тому, щоб не лише почути людей, але й зацікавити їх працювати у вашій команді. Переконайтеся, що ви ставитеся до учасників як до співрозробників, а не людей, у яких берете інтерв'ю (стор. 39).

ПЕРЕВІРКА ІДЕЙ НА ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ



Отже, ви згенерували безліч ідей. Зараз потрібно подивитися на них критичним поглядом і зрозуміти, до чого варто прагнути, що розвивати, а що відкинути.

На етапі «Генерування ідей» потрібно зібрати якомога більше інноваційних ідей, не заглиблюючись у їхню виправданість та можливості реалізації. Команда IDEO.org використовує цей підхід у своїй роботі через те, що він стимулює творче мислення, але ми ніколи не забуваємо, що деякі наші відірвані від життя ідеї краще залишити на дошці. Перевірка ідей на життєздатність допоможе вам поглянути на них більш критично з різних ракурсів, після чого ви зможете обрати ідеї, які дійсно заслуговують на ваші зусилля.

КРОКИ

ЧАС

30-60 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучки, папір

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | Погляньте на найперспективніші ідеї та спробуйте дістатися самої суті. Наприклад, якщо ваша ідея пов'язана з покращенням обслуговування пацієнтів у медичному закладі, основною ідеєю може бути підвищення рівня конфіденційності інформації, що стосується пацієнтів.
- 02** | Перерахуйте всі обмеження та перешкоди, що стоять на вашому шляху. Напишіть їх на стікерах і розмістіть так, щоб всі бачили. Не лякайтеся, якщо список виявиться довгим. Без обмежень не може бути хорошого проекту!
- 03** | На цьому етапі можна провести швидкий мозковий штурм (стор. 94) щодо розвитку вашої ідеї, враховуючи перелічені вами обмеження. Подумайте про те, як можна зберегти основну суть вашої ідеї, але розвинути її таким чином, щоб вона не вийшла за межі ваших можливостей.
- 04** | Не бійтеся відпускати ідеї. Перевірка ідей на життєздатність повинна допомогти вам втілити у життя найбільш перспективні ідеї.



ВИЗНАЧЕННЯ ПРЕДМЕТУ МОДЕЛЮВАННЯ

Існує дуже багато способів змоделювати ідею. Далі ми розповімо, як відокремити те, що потрібно випробувати.

У вашої ідеї буде багато компонентів, які можна випробувати, тому потрібно чітко визначити, вивчення яких саме компонентів дасть необхідні відповіді. Моделювання не обов'язково має бути повним. Створюйте прості, приблизні моделі, щоб не лише заощадити час, але й зосередитися на випробуванні лише найважливіших елементів. Можливо, ви намагаєтесь дізнатися щось на кшталт: «Який потрібен розмір?» або «Як повинна виглядати уніформа робітників соціального підприємства?». На цьому етапі перед вами має стояти багато запитань щодо функціонування вашої ідеї, а моделювання — це якраз чудовий спосіб почати на них відповідати.

КРОКИ

ЧАС

30 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучки, стікери, папір

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | Разом зі своєю командою запишіть основні елементи вашої ідеї. Обдумайте з практичної точки зору, які потреби варто випробувати, і запишіть основні запитання для кожного компонента.
- 02** | Виберіть декілька запитань, на які потрібно дати відповідь. Якщо ви хочете змоделювати взаємодію певних людей, ви можете поставити сценку з командою. Якщо ви випробовуєте логотип, надрукуйте його та прикріпіть до свого одягу, щоб подивитися на реакцію оточуючих.
- 03** | Подумайте про те, яка саме модель дасть найвичерпнішу та найлогічнішу відповідь на ваші запитання. Після цього може знадобитися провести мозковий штурм (стор. 94).
- 04** | Пам'ятайте, що мета цього процесу — отримати досвід, а не зробити все правильно з першого разу. Краще випробувати нежиттєздатну ідею і винести з цього щось корисне, аніж витратити величезну кількість часу на підготовку прекрасної відшліфованої моделі для ідеї, яка не буде працювати.

ПРИКЛАД ВПРАВИ ДЛЯ ЕТАПУ «ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ»



Моделювання та ітеративність

Характерною особливістю методу людиноорієнтованого дизайну є використання у процесі роботи швидкого моделювання та ітеративного підходу. Команда розробників працювала в Ефіопії над новою машиною для вирощування зерна теффу, яке є основним продуктом ефіопської кухні, але робота була поставлена під загрозу, коли прототип сівалки зіткнувся з особливостями ефіопського ґрунту.

Перевезти сівалку із Сан-Франциско в сільську місцевість Ефіопії — це було одне, а от використати її у роботі — зовсім інше. Коли інженер команди Раві Пракаш вирішив протягнути її через мулистий місцевий ґрунт, ми одразу побачили, у чому наша проблема.

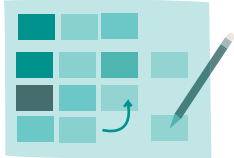
«Раптом хода Раві почала уповільнюватись. Коли ми спостерігали за ним, було таке відчуття, що час уповільнюється, — розповідав керівник проекту Мартін Шнітцер. — Він і 50 футів не пройшов, а колеса вже набрали стільки бруду, що рухатися далі було майже неможливо. Ми знали, що з мулистим ґрунтом буде складно, але не очікували, що він так швидко взагалі унеможливить роботу сівалки. Виснажені, ми відчували себе відкинутими назад, аж на початок роботи».

Команда швидко пішла до майстерні місцевого сільськогосподарського дослідницького центру, намагаючись з'ясувати, що робити з колесами сівалки. Вони прокручували різноманітні рішення, швидко перескакуючи з однієї ідеї на іншу: гребінчасті колеса, лижні шасі тощо, аж поки один з місцевих слюсарів не запропонував обернути колеса мішковиною.

«Обгортання коліс мішковиною — це ідея, яку ми б ніколи не змогли придумати під час мозкового штурму, — сказав Шнітцер, — і, безсумнівно, мішковини немає у жодному списку нових високотехнологічних матеріалів. Однак ідея використати мішковину з'явилася, тому що ми були відкриті до випробовування нових рішень. Вона виникла, тому що ми розмовляли з людьми, які краще розуміють місцеві умови, та із захопленням ділилися нашими ідеями, щоб у відповідь отримати заряд натхнення».

Врешті-решт, мішковина чудово підійшла. І хоча колеса кінцевого продукту були виготовлені з більш міцного та зносостійкого матеріалу, вирішення проблеми за допомогою мішковини дозволило команді повернутися на поле та випробувати інші елементи сівалки з фермерами, для яких ця сівалка і розроблялась.

РОЗКАДРОВКА



Розкадровка, що представляє собою серію малюнків низької якості, створених на швидку руку, допоможе вам наочно представити свою концепцію від початку до кінця.

Вам не потрібно бути талановитим художником, щоб створити чудову розкадровку. Цей метод підійде для будь-якого члена команди. Цінність його полягає в тому, що наочно зображуючи елементи свого продукту або послуги, ви зможете дізнатися багато нового про свою ідею. Він допоможе її відшліфувати і дасть вам змогу зрозуміти, хто, де і як її використовуватиме. Як і для будь-якої моделі, потрібно зробити чорновий варіант, який покликаний лише допомогти продумати певну ідею. Однак, побачивши результат, ви будете вражені дієвістю цього метода.

КРОКИ

ЧАС

60 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Низький

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

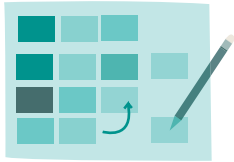
Авторучки, форма «Розкадровка» (стор. 178)

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | Визначте, яку частину вашої ідеї ви хочете висвітлити у розкадровці. Вам не потрібно робити її для всієї ідеї; можна випробувати лише певний компонент, наприклад, взаємодію або шляхи отримання клієнтом інформації про продукт.
- 02** | Виділіть не більше 30-45 хвилин, щоб замалювати функціонування вашої ідеї. Використовуйте шаблони по типу коміксів на стор. 178 або створіть свої власні. Вони допоможуть зосередитись на ключових моментах і скласти коротку розповідь.
- 03** | Не зациклюйтесь на своїх здібностях до малювання. Розкадровка повинна допомогти вам повністю продумати концепцію, а не створити щось привабливе для ока.
- 04** | Коли розкадровка буде готова, представте її своїй команді на обговорення.

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ



Розкадровка

Команда IDEO.org, яка працювала над тим, щоб допомогти жертвам тайфуну Хайянь на Філіппінах відновити своє фінансове становище, успішно використовувала метод розкадровки у своїй роботі. Команда співпрацювала з міжнародною організацією надання допомоги потерпілим від стихійних лих Mercy Corps та банком BanKO, щоб виробити кредитний продукт, який забезпечив би людям доступ до зростаючих сум кредитів і допомогти знову встати на ноги. Та на додачу до безпосереднього надання коштів у кредит цей продукт, що мав назву PabilinKO, передбачав одну додаткову функцію — він включав фонд для оплати витрат на поховання особи.

Розкадровка стала ідеальним інструментом для демонстрації способів отримання клієнтом інформації про цей кредит, кроків, які повинен виконати клієнт для отримання кредиту, та наслідків такого рішення для його майбутнього життя.

Намалювавши та описавши кожен крок цього процесу, команда змогла наочно зобразити ситуацію отримання кредиту PabilinKO, його переваги, а також процедуру отримання і погашення кредиту.

Див. шаблон розкадровки (стор. 178), який допоможе вам створити свою власну. І пам'ятайте, що навички малювання тут зовсім не потрібні. Ідея полягає у тому, щоб продумати кожен крок, а не створити мистецький шедевр. Підійдуть навіть найпримітивніші схематичні зображення, якщо вони зможуть описати кожен крок ситуації.

Розкадровка

Заголовок: Познайомтеся з Пауліною



Опис ситуації

У Пауліни двоє дітей: Роберта та Феліпе.
Її дім зруйнував тайфун. Пауліні потрібен кредит
на відбудову своєї компанії, що надає послуги
з прибирання, і вона відповідає критеріям на
отримання допомоги від Mercy Corps. Вона чула,
що кредит PablinKO легко отримати, і він може
допомогти їй знову встати на ноги.

Заголовок: Пауліна реєструється
на отримання кредиту



Опис ситуації

Пауліна їде на місцевий ринок і зупиняється біля
стійки PablinKO. Вона показує агенту свої
ідентифікаційні документи та прописку. Після цього
він реєструє її на отримання першого кредиту.
Пауліна отримує підтвердження того, що вона є
офіційним клієнтом PablinKO.

Розкадровка

Заголовок: Пауліта отримує кошти



Опис ситуації

Пауліта їде до найближчого партнерського відділення БанКО, яке зручно розташоване на тому ж ринку. Вказавши свій номер телефону та ідентифікаційний код, вона отримує гроші.

Заголовок: Пауліта вносить платіж



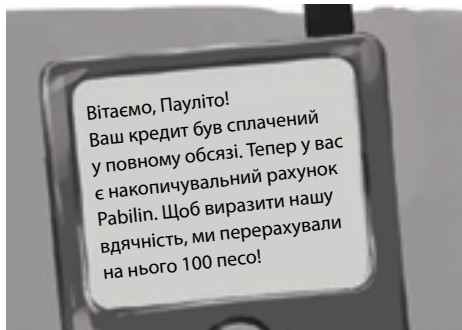
Я хотіла б сплатити 100 песо за своїм кредитом.

Опис ситуації

Повернувшись до села, Пауліта їде до агента, щоб сплатити свій щотижневий платіж. Для неї це зручно, тому що найближче відділення банку знаходиться за 10 кілометрів, і вона не може часто його відвідувати. Пауліта сплачує, а агент пересилає ці гроші в БанКО. Пауліта отримує підтвердження, що платіж був отриманий.

Розкадровка

Заголовок: Через 11 тижнів...



Опис ситуації

Пауліта сплачує останній платіж за кредитом. Вона пишається тим, що змогла створити свою компанію з надання прибиральних послуг за допомогою банку BanKO. Вона отримує привітальний лист, у якому повідомляється, що їй тепер належить накопичувальний рахунок у фонді на поховання Pabilin, і на ньому вже є 100 песо. Оскільки Пауліта успішно сплатила свій перший кредит PabilinKO, вона має можливість взяти другий кредит на більшу суму.

Заголовок: Пауліта накопичує кошти у фонді



Опис ситуації

Пауліта може вносити поповнювати свій накопичувальний рахунок у фонді Pabilin у будь-який час, коли у неї з'являються додаткові гроші. Наприклад, після продажу свині, прибуткового тижня або отримання грошового переказу від дочки, яка проживає у Манілі.



РОЛЬОВА ГРА

Щоб швидко випробувати ідею чи здобути знання та отримати відчутний результат, можна розподілити ролі та спробувати їх розіграти.

Рольові ігри — це тип моделювання, який не лише простий у використанні, але й дуже ефективний у ситуації, коли потрібно представити ідею, інформацію або продукт цільовій аудиторії. Спочатку бажано попрактикуватися зі своєю дизайн-командою. Виконання різних ролей у маленьких сценках допоможе вам багато чому навчитися ще до того, як ви вийдете з офісу.

КРОКИ

ЧАС

30-45 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Костюми (бажано, але не обов'язково)

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда, представники цільової аудиторії

- 01** | Основна мета створення моделей — зробити ідею достатньо наочною, щоб викликати реакцію у вас, вашої команди, партнера чи людей, для яких ви розробляєте проект.
- 02** | Визначте, які з ваших ідей ви хочете випробувати у рольовій грі, і призначте відповідні ролі членам вашої команди.
- 03** | Виділіть близько 30 хвилин на те, щоб визначити необхідні ролі, виконавців і предмет випробування. Це може бути тип взаємодії, реакція людини на тип продукту, ефективність маркетингового підходу тощо.
- 04** | Надзвичайно ефективними інструментами для забезпечення правдоподібності вашої рольової гри можуть бути костюми та реквізити. Не витрачайте на них багато часу, але пам'ятайте, що вони можуть зробити вашу модель більш реалістичною. Ви будете здивовані тим, як декілька маленьких деталей можуть забезпечити занурення.



ШВИДКЕ МОДЕЛЮВАННЯ

Створюйте свої моделі швидко, одразу ж показуйте їх людям та продовжуйте напрацьовувати досвід далі.

Людиноорієнтовані дизайнери використовують метод швидкого моделювання, адже це неймовірно ефективний спосіб представити ідеї наочно, чомусь навчитися у цьому процесі, а також швидко отримати корисні відгуки від своєї цільової аудиторії. Оскільки моделі призначені лише для того, щоб передати ідею, і не мають бути ідеальними, ви можете швидко провести декілька циклів (ітерацій) їхнього вдосконалення, спираючись на інформацію, отриману від цільової аудиторії. Швидке моделювання передбачає створення лише того, що потрібно для випробовування ідеї. Одразу після завершення процесу ви повертаєтесь назад, щоб удосконалити модель з урахуванням отриманого зворотного зв'язку.

КРОКИ

ЧАС

120 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Високий

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучка, папір, матеріали

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | Після визначення предмету моделювання (стор. 111) настав час її створити.
- 02** | Ви можете створити будь-яку кількість моделей: розкадровки (стор. 113), рольові ігри (стор. 118), фізичні моделі, макети в натуральну величину тощо. Мета цього методу полягає в тому, щоб матеріалізувати ідею, яку ви хочете випробувати. Досконалість тут не потрібна; просто зробіть це на достатньому рівні, щоб можна було побачити ідею.
- 03** | Візьміть свою модель і випробуйте її з людьми, для яких ви розробляєте проект. Передайте її їм у руки та попросіть прокоментувати. Не забудьте запитати про їхні відгуки (стор. 126), думки та враження.
- 04** | На цій стадії ви можете вдосконалити ідею з використанням ітеративного підходу, враховуючи отримані відгуки (стор. 127). Після того як ви швидко побудували іншу модель, повторюйте цей процес знову і знову, доки не зробите все правильно.

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ



Швидке моделювання

Під час роботи з компанією Juhudi Kilimo в Кенії команда IDEO.org використала метод швидкого моделювання, щоб знайти найкращі способи надання місцевим фермерам інформації про ведення сільськогосподарської діяльності.

Juhudi Kilimo — це кенійське соціальне підприємство, яке надає такі види послуг, як фінансування придбання сільськогосподарської техніки, агрострахування та тренінги з питань нових сільськогосподарських технологій. Вони залучили команду IDEO.org саме до розробки нових способів підвищення кваліфікації фермерів з сільськогосподарських питань. Після декількох тижнів досліджень на місцях команда зробила багато аналітичних висновків щодо діяльності дрібних фермерів. Серед іншого, розробники зрозуміли, що фермери довіряють експертним знанням та світовій практиці, але часто не мають доступу до об'єктивної інформації. Окрім того, обмін інформацією між фермерами є одним з найкращих засобів для впровадження змін у практику ведення сільського господарства.

Щоб перевірити, чи зможуть ці висновки визначити тип послуги для розробки, команда створила дві моделі. Спочатку вони записали коротке відео про місцевого фермера Айзека, у якому розповідалося про його успішну компанію з розведення курей. Наприкінці відео був вказаний телефон для зв'язку з інформаційно-довідковою службою, за яким фермери могли отримати відповіді на свої запитання та поспілкуватися з фахівцем із сільського господарства.

Щоб побудувати цю модель нашвидкуруч, не створюючи цілої інформаційно-довідкової служби, команда збирала запитання разом із номерами телефонів для зворотного зв'язку, які надходили протягом тижня. Потім вони найняли на один день агронома, щоб він зателефонував всім, хто залишив свій номер телефону, та відповів на поставлені запитання. У такий спосіб вдалося перевірити кілька ключових запитань: а) чи зацікавили ці відео фермерів, чи надихнули їх підвищувати свою кваліфікацію із сільськогосподарських питань для вдосконалення власних ферм; б) чи буде інформаційно-довідкова служба ефективним способом надання інформації з технічних питань.

Виявилось, що інформаційно-довідкова служба не була ідеальним варіантом, але вона допомогла підтвердити ідею, що фермери зацікавлені в отриманні експертної інформації. Зрештою, дизайн-команда змінила курс і розробила навчальне відео для фермерів, у якому описувалися нові методи роботи. Та вони б до цього ніколи не дійшли, якби спочатку не змоделювали інформаційно-довідкову службу і не дізналися більше про способи спілкування з фермерами.

Коли ви створюєте моделі, ви можете зробити майже що завгодно. Не занепадайте духом, якщо результат вашої роботи виявився незадовільним. Це не є стовідсотковою невдачею, адже у процесі моделювання ви завжди чомусь навчаєтесь.



Створивши коротке відео (зверху) і змодельовавши просту інформаційно-довідкову службу (знизу), команда дізналася, які способи підвищення кваліфікації з сільськогосподарських питань працюють в Кенії, а які — ні.





КАНВА БІЗНЕС-МОДЕЛІ

Ця зручна форма допоможе вам продумати деякі ключові аспекти соціального підприємства, служби або компанії.

Шліфуючи свою ідею та починаючи її випробовувати, ви повинні добре розуміти, яка бізнес-модель для неї підійде. Щоб не відходити від обраного рішення, можна розписати канву бізнес-моделі. На аркуші паперу потрібно дати відповіді на такі ключові запитання: звідки будуть надходити доходи, з якими ключовими партнерами потрібно побудувати відносини і які життєво важливі ресурси потрібні для здійснення діяльності. Можливо, вам доведеться виконати це декілька разів, оскільки у процесі розробки проекту, коли ви будете вдосконалювати свою ідею та переходити до її реалізації, елементи бізнес-моделі обов'язково змінюватимуться.

КРОКИ

ЧАС

90 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Високий

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучки, форма «Канва бізнес-моделі» (стор. 180)

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | Роздрукуйте форму «Канва бізнес-моделі» (стор. 180), яку можна знайти в розділі «Ресурси», для кожного учасника вашої команди.
- 02** | Сядьте зі своєю командою і почніть заповнювати розділи форми. Під час першого заповнення можуть залишатися пропуски. Зрозуміло, що ви ще точно не знаєте, як все буде працювати.
- 03** | Можливо, потрібно буде зробити перерву, щоб зібрати більше інформації.
- 04** | Потім розмістіть канву бізнес-моделі на робочому місці. Як і все інше у процесі людиноорієнтованого дизайну, ви ще будете її поліпшувати. Розвиваючи проект, за потреби створюйте нову бізнес-модель.

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ



Канва бізнес-моделі

Співпрацюючи з британською некомерційною організацією Water and Sanitation for the Urban Poor (WSUP) з метою покращення системи санітарного контролю у Замбії, команда IDEO.org вирішила розробити бренд та бізнес-модель для служби з очищення надвірних туалетів.

Щоб забезпечити ефективне використання нової мобільної вакуумної установки, яка дозволяє краще очищати туалети, повністю задовольняючи потреби громади, розробники почали розмірковувати над типом підприємства та моделлю обслуговування, які найбільше підходять для цієї послуги. Врешті-решт, була розроблена модель, що включала різноманітні схеми абонентського обслуговування, починаючи від щомісячних платежів за регулярну послугу часткового очищення до одноразових платежів за повний комплекс робіт.

Ця модель мала дозволити підприємству задовольняти потреби сімей з різним рівнем доходів. Та на додачу до системи розрахунків, яка б підходила для різних членів громади, дизайн-команда повинна була знайти ще й життєздатну бізнес-модель для роботи самого підприємства.

Щоб краще зрозуміти реальні функціональні можливості у цій сфері, вони розробили канву бізнес-моделі. Це допомогло членам команди визначити особливості роботи підприємства та зрозуміти, як воно може виглядати. Вони розглянули всі питання, починаючи від ділових партнерів та перших кроків у реалізації ідеї та закінчуючи конкурентною пропозицією, яку можна запропонувати клієнтам. Крім того, ця модель надала можливість швидко перевірити співвідношення потоків доходів та витрат і, відповідно, надійність послуги. Ця інформація виявилася надзвичайно важливою для подальшого впровадження концепції.

Канва бізнес-моделі

Дата: квітень 2015 р. Редакція:

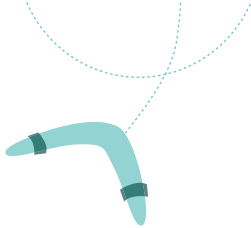
Розроблено: командою PEO.org

Розроблено для: Партнерів
на франчайзерів/клієнтів

Ключові партнери Організація технічного обслуговування Франчайзер/постачальник Банк Зв'язище Особи, що очищують наводірні туалети вранці	Основні дії Очищення Вивезення Ключові ресурси Забезпечення, орієнтоване на прямі взаємодії зі споживачами Технологія очищення наводірних туалетів	Конкурентні пропозиції Півний комплекс послуг - Амбіційне високотехнологічне обладнання - Доступність - Півне очищення - Підходить для буд-яких бривель Часткове обслуговування - Часткове очищення - Підходить для осіб/компаній поточних витрат користувачів	Відносини з клієнтами Професійний постачальник послуг Канали продажу - Адресна доставка - Кіоски - Через рекомендації знайомих - Нанесення бренду на вантажівки - Дорота 1-800-454-4545 - Фірмовий туалет	Сегменти споживачів Власники наводірних туалетів у містах
Структура витрат - Колісина винагорода - Плата за оренду обладнання / комісія за передачу пільгового права - Заробітна плата оператора/водія - Плата за газ - Технічне обслуговування - Витрати на скidanня відходів	Регулярні надходження доходів	Півний комплекс послуг → Одноразове очищення наводірного туалету Часткове обслуговування → Абонемент на місяць		



РОЗРОБЛЕНО: Business Model Foundry AG
 Авторизована компанія з надання бізнес-моделі та онлайн-сервісу Strategizer
 Ця компанія має ліцензію Creative Commons на використання бізнес-моделі та онлайн-сервісу Strategizer
 Strategizer, 1711 1st St., Suite 300, San Francisco, CA 94103, USA
 Strategizer, 1711 1st St., Suite 300, San Francisco, CA 94103, USA
 Strategizer, 1711 1st St., Suite 300, San Francisco, CA 94103, USA



ОТРИМАННЯ ВІДГУКІВ

Ви отримали інформацію та розробили ідеї. Тепер розкажіть своїй цільовій аудиторії про те, що саме ви зробили, і подивіться на їхню реакцію.

Отримання відгуків і думок щодо ваших ідей та моделей є основним елементом етапу «Генерування ідей». Так ви зможете утримувати людей, для яких ви розробляєте проект, у центрі вашої уваги. Це також прямий шлях до подальшої розробки рішення, яким потім вони ж і будуть користуватися. Якщо сенс моделювання полягає у випробуванні ідей, то збір відгуків від майбутніх користувачів — це саме те, що рухає роботу вперед.

КРОКИ

ЧАС

60-90 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучки, папір, ваша модель

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда, представники цільової аудиторії

- 01** | Тепер, коли у вас є модель, якою ви можете поділитися, покажіть її людям, для яких ви розробляєте проект. Є багато способів це зробити: повторне проведення групового інтерв'ю (стор. 42), опитування людей на ринках (стор. 39), проведення ще одного інтерв'ю з фахівцем (стор. 43) або груповий пошук творчих ідей (стор. 109). Під час проведення будь-якого з цих заходів покажіть свою модель і запитайте у людей їхню думку.
- 02** | Дуже важливо, щоб люди відповідали чесно. Вони можуть хвалити вашу модель, щоб бути ввічливими, тож потрібно запевните їх, що її єдина мета — отримати досвід, і що ви будете дуже вдячні за чесні відгуки, навіть якщо вони будуть негативними.
- 03** | Покажіть свою модель великій кількості людей, щоб отримати різні відгуки. Ще раз перегляньте розділ «Більшість та винятки» (стор. 49), щоб отримати інформативний зріз потенційних користувачів.
- 04** | Запишіть відгуки цільової аудиторії, а також скористайтеся цією можливістю, щоб поставити додаткові запитання та далі розвинути свої ідеї.

ЗАСТОСУВАННЯ ВІДГУКІВ ТА ІТЕРАЦІЯ



Відгуки, які ви зібрали у людей, для яких розробляєте проект, повинні вказати вам на аспекти вашого рішення, що потребують вдосконалення.

Прислухатися до відгуків своєї цільової аудиторії — це один з найважливіших принципів людиноорієнтованого дизайну. На етапі «Натхнення» ви отримали першу інформацію про людей, для яких розробляєте проект, а на етапі «Генерування ідей» одним із найкращих способів дізнатися про них більше є демонстрація цим людям результатів своєї праці та отримання їхніх коментарів. Прислухатися до них та застосовувати їхні ідеї у роботі та розробці наступної моделі — це найкращий спосіб вдосконалювати вашу ідею, доки вона не стане доцільною, а її впровадження не викликатиме жодних сумнівів.

КРОКИ

ЧАС

90-120 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Високий

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Результати збору відгуків (стор. 126), матеріали для моделювання, стікери

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | Сядьте разом зі своєю дизайн-командою і поділіться відгуками, які ви зібрали. Діліться надихаючими історіями (стор. 78) або передавайте здобуті знання (стор. 77), щоб поділитися отриманою інформацією.
- 02** | Далі ви, напевно, захочете узагальнити деякі відгуки. Для цього на основі почутої інформації та її зв'язків з вашою ідеєю створіть концептуальну схему (стор. 89). Крім того, на цьому етапі ви можете спробувати провести мозковий штурм (стор. 94) на тему того, як змінити вашу ідею з урахуванням отриманих відгуків.
- 03** | Розпочніть наступний цикл ітерації своєї моделі, щоб внести відповідні зміни на практиці. Застосування отриманих відгуків та ітерація тісно пов'язані зі швидким моделюванням (стор. 119). Отже, як тільки ви визначите, як повинна змінюватися ваша модель з урахуванням отриманих відгуків, одразу створіть її.
- 04** | Пам'ятайте, що цей метод покликаний поліпшити вашу ідею, а не надати остаточне рішення з першої спроби. Вам, найімовірніше, доведеться його використати декілька разів, щоб виправити всі недоліки та отримати потрібний результат.



ПРИКЛАД З ПРАКТИКИ: ПРОЕКТ ASILI

Розробка сталої громадської організації у сфері охорони здоров'я, сільського та водного господарства у Демократичній Республіці Конго.

У Демократичній Республіці Конго, яка вже багато років страждає від війни та надзвичайної бідності, кожна п'ята дитина не доживає до п'ятирічного віку. Комітет з питань біженців США (ARC) залучив команду IDEO.org, щоб та допомогла розробити шляхи покращення медичного обслуговування для маленьких дітей у Конго. Результатом спільної роботи став проект Asili — стала організація, яке пропонує сільськогосподарські послуги, чисту воду та медичне обслуговування для місцевих жителів. Задовольнивши цілу низку першочергових потреб, починаючи від забезпечення питною водою і закінчуючи кращим насінням і поліпшенням системи охорони здоров'я для дітей віком до п'яти років, команда IDEO.org допомогла Комітету з питань біженців США провести зміни в усьому суспільстві. Початок роботи підприємства був неймовірно успішний, що надихнуло Комітет обмірковувати можливості розширення сфери діяльності Asili.



ДИЗАЙН-КОМАНДА

4 розробники з команди IDEO.org

ПАРТНЕРИ

Комітет з питань біженців

ТЕРМІН

Розробка командою IDEO.org — 12 тижнів; запуск — 11 місяців

МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ

Букаву, Демократична Республіка Конго

РЕЗУЛЬТАТ

Організація Asili розпочала роботу у липні 2014 року, і вже через кілька місяців обслуговувала величезну кількість людей у своїй лікарні, пункті водопостачання та сільськогосподарському центрі. Вже через декілька посівних циклів фермери почали повідомляти про підвищення врожаю картоплі, гороху та квасолі завдяки насінню, придбаному в Asili. Незважаючи на бідність, місцеві жителі купують насіння в Asili, тому що це їм вигідно. Хочеться звернути увагу на те, що на мові суахілі Asili означає «фундамент», і ми бачимо, як жителі Букаву будують на цьому фундаменті своє краще життя. Біля лікарні з'явилися кафе і дрібні продавці, навіть розпочались підготовчі роботи з проведення електроенергії — однозначне підтвердження того, що розробка проекту за безпосередньої участі громади дозволяє дійти до зрозумілих рішень, які втілюються у життя і мають успіх. Не менш важливим є й те, що Комітет добре засвоїв методику людиноорієнтованого дизайну, впровадив принципи розробки проекту, підготовлені командою IDEO.org, і втілює їх у життя.

НАТХНЕННЯ

Ключова інформація на етапі «Натхнення», як це часто трапляється, приходить після занурення у життя громади, для якої команда розробляє проект. Це означає, що пройшло багато тижнів, перш ніж команда зрозуміла людей, які там живуть. Команда знала, що з 20 відсотків дітей, які не доживають до п'яти років у Конго, багато хто вмирає від таких виліковних хвороб, як пневмонія, діарея та малярія. Однак перш ніж вони змогли з'ясувати, як саме забезпечити цим дітям надання необхідної медичної допомоги, потрібно було краще зрозуміти соціальні особливості та ставлення громади до здоров'я та медицини загалом.

Завдяки численним інтерв'ю з мешканцями міста Букаву, команда зробила деякі аналітичні висновки, які стали орієнтирами для розробки проекту Asili. На один висновок наштовхнула жінка, яка сказала, що раніше отримувала допологовий догляд, але згодом припинила, тому що ніколи не знала заздалегідь, скільки це для неї коштуватиме. Команда зрозуміла, що ця жінка могла б суттєво покращити майбутнє своєї дитини, якби лікарня була більш відкритою до клієнтів і надавала їм більше інформації. З того моменту дизайн-команда знала, що в основу їхнього рішення мають лягти прозорість і надійність.



ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ

Оскільки розробники спілкувалися з великою кількістю людей та прагнули закріпити модель обслуговування у свідомості суспільства, вони вирішили випробувати деякі свої ідеї за допомогою методу «Груповий пошук творчих ідей», який допоміг зібрати більше інформації.

Під час проведення інтерв'ю на етапі «Натхнення» команда зустрілася з десятками людей, серед яких було сім жінок, історії яких були особливо показовими.

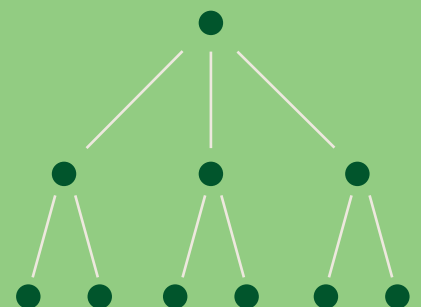
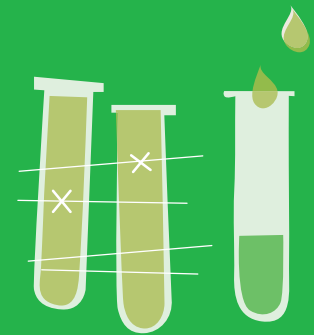
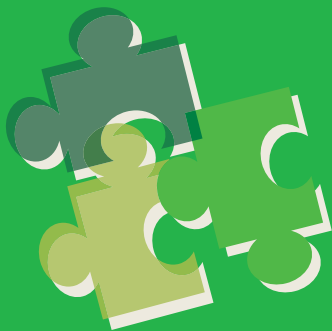
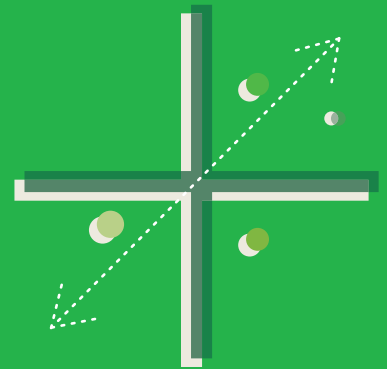
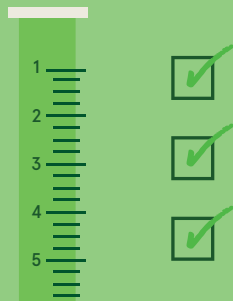
Було вирішено запросити цих жінок на дводенний семінар, де вони змогли приєднатися до процесу та допомогти розробити послугу. На цьому семінарі проводився мозковий штурм, на якому визначалися назва, логотип та інші особливості організації. Два дні, проведені з жінками, які активно долучилися до розробки рішення, моделювання та вирішення проблем, виявилися неймовірно плідними. Відкривши доступ цим членам громади до самого процесу розробки проекту, команда зрозуміла набагато більше, ніж могла б шляхом простого проведення інтерв'ю з ними. Учасники дизайн-команди дізналися про соціальну динаміку в Букаву, про розклад сил у громаді, а також про те, як забезпечити сталу діяльність організації, що надає послуги індивідуальним споживачам.

Надихнувшись бажаннями та ідеями громади, дизайн-команда повернулася до Сан-Франциско з чітким баченням моделі діяльності організації Asili, а також її комунікаційної стратегії та комерційної складової. Після декількох напружених тижнів роботи над розробкою системи, послуги, типу організації, комерційної структури тощо, дизайн-команда передала план дій проекту Asili у руки Комітету.

ВПРОВАДЖЕННЯ

Спільно з Комітетом команда дизайнерів IDEO.org розробила повноцінний сталий бізнес, створений з урахуванням реальних щоденних потреб жителів Конго. На основі бізнес-моделі була розроблена кадрова структура, план запуску та всі інші компоненти діяльності організації.

Оскільки Комітет впроваджував проект Asili на ринку однієї із найбідніших країн світу, вони вийшли далеко за рамки сценарію, написаного командою IDEO.org. Однак при реалізації проекту Asili Комітет активно використовував метод людиноорієнтованого дизайну. Це яскраво ілюструє той факт, що він продовжував розвивати принцип прозорості у наданні послуг як ключовий елемент розробки проекту. Незважаючи на те, що дизайн-команда розробила чіткі інформаційні вказівники з цінами, Комітет зрозумів, що лікарня Asili може ще краще обслуговувати громаду, якщо впровадить Положення про права пацієнтів. Завдяки тісній співпраці з командою IDEO.org, Комітет добре зрозумів, як впроваджувати, адаптувати та розвивати Asili, і продовжив розширювати асортимент послуг.





ВПРОВАДЖЕННЯ

На етапі «Впровадження» ви втілите ваше рішення у життя та запропонуєте його споживачам. Ви побудуєте партнерські відносини, вдосконалисте бізнес-модель, випробуєте свою ідею на практиці та, врешті-решт, відкриєте її світові. І у вас не буде жодних сумнівів в успішності вашого рішення, бо люди, для яких ви розробляли проект, завжди залишаються в центрі вашої уваги.

НА ЦЬОМУ ЕТАПІ ВИ ЗМОЖЕТЕ ОТРИМАТИ ВІДПОВІДІ НА ТАКІ ЗАПИТАННЯ:

Як спланувати подальші дії?

Як втілити концепцію в життя?

Як оцінити, чи працює рішення?



ПРАКТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ



За допомогою практичного моделювання ви можете протестувати ваше рішення в реальних умовах протягом кількох тижнів.

Хоча весь цей час ви отримували відгуки від вашої цільової аудиторії, метод «Практичне моделювання» — один із найефективніших способів випробування рішення на ринку — надасть вам додаткову інформацію. Досі ваші моделі були приблизними й могли передати лише основну ідею, яку ви хотіли випробувати. Практичне моделювання надасть можливість перевірити життєздатність вашого рішення в реальних умовах. Воно може зайняти від кількох днів до декількох тижнів, але протягом цього часу ви побачите дієвість вашого рішення на практиці. Загалом, таке моделювання націлене на визначення рівня економічної обґрунтованості та технічних можливостей для реалізації вашої ідеї.

КРОКИ

ЧАС

Від декількох днів до декількох тижнів

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Високий

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

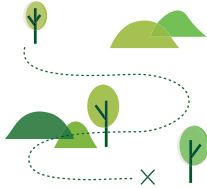
Приміщення, персонал, дозволи та все інше, що необхідне для випробування вашого рішення в реальних ринкових умовах

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда, ключові партнери, додатковий персонал

- 01** | Спершу визначте, що саме ви хочете протестувати у своїй практичній моделі. Це можуть бути інформаційні канали вашого рішення, способи виконання послуги чи система розподілу. Наприклад, можна відкрити кіоск на один тиждень, щоб перевірити стратегію збуту.
- 02** | Після того, як визначите предмет випробування, підберіть матеріально-технічне забезпечення для своєї практичної моделі. Вам можуть знадобитися приміщення, додатковий персонал, уніформи, дозвіл від урядових органів тощо.
- 03** | Якщо є така можливість, розгляньте одночасний запуск декількох практичних моделей, щоб швидко протестувати різні ідеї та подивитися, як вони взаємодіють між собою. Це може стати джерелом важливої додаткової інформації.
- 04** | Постійно вдосконалюйте вашу модель з використанням ітеративного підходу. Якщо із самого початку щось пішло не так, наступного дня спробуйте інший підхід. Суть використання практичного моделювання полягає в тому, щоб швидко отримувати досвід, вносити потрібні зміни в процес роботи та розвивати рішення, наближаючи його до реалізації.
- 05** | Як завжди, збирайте відгуки від людей, для яких ви розробляєте проект.

ПІДГОТОВКА ПЛАНУ-ГРАФІКА



Щоб втілити вашу ідею в життя, вам знадобляться часовий графік та план дій. План-графік допоможе все робити вчасно та не відхилятися від поставленої мети.

Отже, у вас є перспективна концепція, яку ви вже випробували в реальних умовах. Тепер потрібно розробити план її реалізації. Залучіть ключові зацікавлені сторони вашого проекту, щоб разом визначити строки виконання робіт, призначити відповідальних осіб за кожен компонент проекту та встановити основні його етапи. Додатково використовуйте інші методи, такі як оцінка ресурсів (стор. 137) та підбір персоналу для проекту (стор. 144), щоб отримати цілісне уявлення про те, як саме розробити план-графік.

КРОКИ

ЧАС

90 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучки, стікери, папір, календар

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда,
ключові зацікавлені сторони, партнери

- 01** | Зберіть свою дизайн-команду, а також усіх головних зацікавлених сторін і партнерів, відповідальних за реалізацію вашої ідеї.
- 02** | Роздрукуйте великий календар на наступний рік або півтора та відмітьте на ньому ваші дії та строки їх виконання. Розмістіть на календарі стікери з ключовими датами різних заходів. Це можуть бути пілотні випробування (стор. 146), запуск, дата виходу на ринок тощо.
- 03** | У всьому цьому легко заплутатися, тож заповнюйте календар поетапно. Визначте свої потреби на найближчий місяць, квартал, рік. Потрібно бути готовими до того, що за різними напрямками роботи будуть з'являтися нові завдання.
- 04** | Обговоріть найважливіші етапи на часовому графіку вашого проекту: дату виходу на ринок, початок виробництва, запуск сайту, а потім внесіть їх до календаря. Використовуйте різнокольорові стікери для різних етапів або просто повертайте певні стікери таким чином, щоб надати їм форму ромбів замість квадратів.
- 05** | Коли ви додасте стікери до календаря, призначте кожному члену команди або партнеру певні функції. Знайдіть відповідних виконавців для кожного компонента вашого проекту та покладіть на них відповідальність за виконання завдань.



ОЦІНКА РЕСУРСІВ

Ви маєте чудове рішення, але ще не знаєте, що знадобиться для його виконання. Людських ресурсів, які є у вашому розпорядженні на цей момент, може виявитися недостатньо.

Розробити інноваційне рішення — одна справа, а реалізувати його — зовсім інша. Цей метод допоможе вам зрозуміти економічну обґрунтованість вашого рішення та шляхи отримання допомоги. Рекомендуємо поєднати його з методами підбору персоналу для проекту (стор. 144) та підготовкою плану-графіка (стор. 136). Разом вони допоможуть наблизити вас до практичної реалізації вашої ідеї.

КРОКИ

ЧАС

60 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Низький

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучки, стікери,
форма «Оцінка ресурсів» (стор.182)

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | За допомогою цього методу ви визначите систему розподілу, коло партнерів та ресурсну базу, які можуть знадобитися для втілення вашого рішення на практиці. Деякі відповіді можна знайти в останній версії канви бізнес-моделі (стор. 123).
- 02** | Розпочніть із заповнення форми «Оцінка ресурсів» (стор. 182). Створіть список наявних та необхідних ресурсів. Можливо, вам знадобиться провести мозковий штурм (стор. 94) по кожному окремому питанню: система розподілу, заходи, ресурсна база та відповідальні особи. Наприклад, у категорії «Система розподілу» ви можете планувати здійснення продажів через онлайн-магазин чи оптову торгівлю через посередників. Заповніть форму «Оцінка ресурсів» для кожної моделі, щоб можна було їх порівняти.
- 03** | Після проведення мозкового штурму перегляньте всі згенеровані ідеї, згрупуйте потреби за присутніми учасниками та додайте ще одну категорію для потреб, які не входять до компетенції команди. Можна назвати її «Незадоволені потреби».
- 04** | Подумайте, як будете підбирати персонал для проекту. Оцініть, чи розширилося коло ваших потреб після перегляду ресурсів.

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ



Оцінка ресурсів

У співпраці з некомерційною організацією Marie Stopes International (MSI) команда IDEO.org цілий рік розробляла та розвивала програму поліпшення репродуктивного здоров'я підлітків, що проживають у Лусаці, Замбія.

На ранніх стадіях проекту розробники занурилися у життя цих підлітків, щоб дізнатися більше про їхні думки та переживання, зрозуміти особливості їхнього життя і те, як саме послуги в галузі репродуктивного здоров'я можуть у нього вписатися. Тісно співпрацюючи з MSI, команда розробила модель таких послуг, яка могла б задовольнити потреби підлітків та зацікавити їх. В основі цієї моделі були покладені типи «неперевершених дів» (Divine Divas), кожна з яких представляла один метод контрацепції. «Неперевершені дів» надали підліткам можливість поговорити про засоби контрацепції в атмосфері довіри та розібратися в них. Завдяки цій моделі та принципам розробки проекту, на яких вона базувалася, вдалося змінити саму клініку, її бренд, стратегію інформаційного просування послуг та підходи до комунікації з клієнтами.

Команда змоделювала нову програму в практичному режимі кількома способами. Спочатку вони випробували її лише серед підлітків у невимушеній веселій атмосфері. Для цього було створено центр Diva Centre. Він одразу здобув популярність і підтвердив ефективність підходу, оскільки зміг зацікавити дівчат прийти та отримати консультації з медичних питань. Однак розробники не були

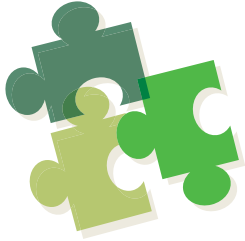
впевнені, що це найкраща модель для широкого впровадження, тому вони вирішили спробувати інший підхід. Вони запитали себе, чи буде програма так само ефективною, але водночас менш затратною та ресурсомісткою, якщо створити такі центри в сучасних лікарнях? Чи зможуть функціонувати тимчасові клініки?

Щоб перевірити цю ідею та краще зрозуміти, як виглядатиме впровадження початкового проекту в нових умовах, дизайн-команда підготувала декілька форм «Оцінка ресурсів». Заповнивши форми для кожної перспективної моделі та порівнявши їх, розробники змогли виявити дані, яких не вистачало для здійснення чергової ітерації.

Цей метод може бути надзвичайно корисним не лише для визначення особливостей впровадження програми (система розподілу, заходи, ресурсна база та відповідальні особи), а й для виявлення похибок у ваших рішеннях загалом. Він допомагає подивитися на проект з точки зору розподілу відповідальності, ресурсної бази та працівників. На наступній сторінці представлено заповнену форму «Оцінка ресурсів» для початкової концепції центру Diva Centre.

Оцінка ресурсів

Система розподілу Як ви відповіли на своє концепцію в житті? Чи можна досягти цього різними способами?	Заходи Які заходи потрібно провести, щоб ваша ідея почала працювати?	Ресурсна база Що ми маємо на цей момент часу?	Відповідальні особи Що ми маємо на цей момент часу? Державна організація-вимова Спектор Зовнішні компанії			Незадоволені потреби
Окремий центр Diva Centre	Приміщення	Вирішати на придбання та обслуговування приміщення	☐	☐	☒	Створення карти промади
		Дозвіл інтер'єру	☒	☐	☐	
		Привітання та загальне технічне обслуговування	☐	☐	☐	
	Робота з підлітками	Підготовка контактних осіб що працюватимуть з підлітками	☐	☐	☐	Зовнішні заходи у співпраці з місцевими неурядовими організаціями
		Внутрішні заходи	☐	☐	☐	
		Збір статистичних даних	☒	☐	☐	
	Медичні послуги	Консультації медичних сестер	☐	☐	☐	Підвищення рівня кваліфікації та лікування інфекцій, що передаються статевою шляхом
		Діагностика з підпаль запобігання запаленню	☐	☐	☐	
		Аналізи на ЗПСШ та лікування	☐	☐	☐	
	Немедичні послуги	Збір даних і реєстрація	☐	☐	☐	Постійне замучення промади
		Управління	☐	☐	☐	
		Перекресне управління між лікарнями	☐	☐	☐	
	Супровідні заходи	Зворотний зв'язок перед замовленням послуги	☐	☐	☐	
		Зворотний зв'язок після надання послуги	☐	☐	☐	
		Інформаційно-довідкова служба	☐	☐	☐	
	Відстеження роботи центру	Інформаційно-довідкова служба	☐	☐	☐	Контроль якості, вартісні показники та ефективність
		Ланцюг зворотного зв'язку	☐	☐	☐	
		Дані програмного забезпечення	☐	☐	☒	
	Інформаційні матеріали	Рекламні матеріали	☐	☐	☐	
		Виробництво	☒	☐	☐	
		Поширення	☐	☐	☐	
	Управління товарно- матеріальними запасами	Поставки до лікарні	☐	☐	☐	
		Немедичні матеріали	☐	☐	☐	
		Контроль витрат	☐	☐	☒	



ПОБУДОВА ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН

Щоб донести свою концепцію до споживачів, вам може знадобитися партнерська допомога. Налаштовуйте необхідні вам відносини з партнерами зараз.

На етапі «Впровадження» вам може знадобитися допомога інших людей. Партнерів із фінансування ви можете визначити за допомогою підготовки стратегії фінансування (стор. 145) та створення стійких джерел доходів (стор. 152), а для знаходження інших осіб, необхідних для реалізації вашої ідеї, можна скористатися канвою бізнес-моделі (стор. 123) та оцінкою ресурсів (стор. 137). Суть полягає в тому, щоб визначити партнерів і налагодити з ними зв'язки.

КРОКИ

ЧАС

60 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

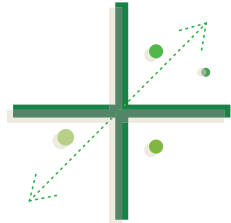
ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучки, стікери, папір

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда, ключові зацікавлені сторони, партнери

- 01** | Зберіть дизайн-команду разом з ключовими зацікавленими сторонами та партнерами. Найкраще, якщо це будуть ті ж самі люди, які працювали або працюють над планом-графіком (стор. 136), стратегією фінансування та стійкими джерелами доходів.
- 02** | Почніть із мозкового штурму (стор. 94) щодо ваших першочергових потреб у рамках партнерських відносин. Можливо, вам потрібно розширити доступ до засобів масової інформації або ж зібрати кошти? Визначте, що вам потрібно.
- 03** | На основі виявлених ключових потреб проведіть ще один мозковий штурм, проробляючи тих партнерів, яких ви вже знаєте, а також потенційних кандидатів зі списку ваших контактів.
- 04** | Залишаючись максимально гнучкими, розпочніть окреслювати вимоги до ваших партнерів. Визначте дати співпраці, обґрунтовану суму та строки її отримання для кожного з них.



ЗАСОБИ РОЗШИРЕННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ СХЕМИ

Цей графік допоможе вам зрозуміти, хто є цільовою аудиторією вашого дизайнерського рішення та як воно виглядатиме після впровадження.

Розширення концептуальної схеми — це швидкий наочний спосіб, який допоможе зрозуміти, наскільки складно буде впровадити ваше дизайнерське рішення. Ви зможете визначити тип рішення («нарощувальне», еволюційне чи революційне), а також його призначення — доповнення наявної чи створення абсолютно нової пропозиції. Ви також з'ясуєте, чи націлені ваші рішення на поточну цільову аудиторію, чи охоплюють нову групу. Побачивши взаємозв'язки між рішеннями, ви швидко збагнете, які з них ваша організація може почати реалізовувати, враховуючи наявні засоби, робочу силу та технічні можливості.

КРОКИ

ЧАС

30-45 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Низький

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

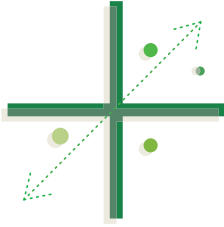
Авторучки, стікери, форма «Засоби розширення концептуальної схеми» (стор. 184)

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | Скористайтеся формою «Засоби розширення концептуальної схеми» (стор. 184) або намалуйте свою власну на великому аркуші паперу. На вертикальній осі відображається рівень новизни вашої пропозиції, а на горизонтальній — цільової аудиторії. Повністю нові пропозиції знаходяться над горизонтальною віссю, а вже наявні — у нижній половині координатної площини. Ідеї, призначені для нових користувачів, розташовані праворуч від вертикальної осі, а ті, що стосуються наявних, — ліворуч.
- 02** | Тепер внесіть ваші рішення у форму. Нові революційні ідеї, призначені для нових користувачів, потраплять у верхній правий квадрант. «Нарощувальні» ідеї, які незначною мірою доповнюють наявні послуги, потраплять у нижню половину координатної площини.
- 03** | Погляньте на розміщення рішень від «нарощувальних» до революційних. Чи існують у вашому портфелі рішень прогалини? Чи заповнені всі частини матриці? Якщо так, то подумайте, чи хочете ви розробити рішення, які заповнять всі чотири квадранти.
- 04** | Багато організацій кажуть, що вони зацікавлені в революційному підході, але часто найефективнішими є саме поступові, «нарощувальні» та еволюційні зміни. Добре подумайте, чого реально може досягти ваша організація і що принесе найбільшу користь людям, для яких ви розробляєте ваш проект.

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ



Засоби розширення концептуальної схеми

Домашні санітарні умови становлять величезну проблему в м. Кумасі, Гана. Саме їх прагнула покращити команда IDEO.org разом з компанією Unilever та некомерційною організацією WSUP, створивши нову організацію Clean Team. Незважаючи на те, що кінцева послуга, яка була запропонована користувачам і наразі обслуговує тисячі малозабезпечених жителів Гани, включає домашній туалет та систему утилізації відходів, це була не єдина ідея, яку розглядала команда розробників.

Метод «Засоби розширення концептуальної схеми» найкраще підійде, щоб зрозуміти, як різні рішення узгоджуються між собою, та з'ясувати, впровадження яких з них є найбільш обґрунтованим з економічної точки зору, враховуючи ваші технічні можливості.

Розробники проекту Clean Team розглядали три моделі надання послуг: неавтоматизовану систему, яку вони зрештою і обрали; надвірні туалети, поширені у Гані; а також послугу «Пакети та контейнери для сміття», яка передбачала централізовану організацію збирання та утилізації побутових відходів. Розширення концептуальної схеми допомогло їм зрозуміти, чи охоплюватиме ідея нових клієнтів і наскільки інноваційною запропонована ними послуга буде на ринку Кумасі.

Після нанесення трьох моделей на концептуальну схему вони побачили, що неавтоматизована система санітарного контролю є найбільш революційною та представляє собою абсолютно нову послугу, повністю орієнтовану на нових користувачів (лише декілька членів громади мали домашні туалети). Концепція універсального надвірного туалету з покращеною вентиляцією була навіяна нинішньою пропозицією на ринку, але орієнтована вона була на нову групу користувачів. І, нарешті, послуга «Пакети та контейнери для сміття» потрапила у верхню половину концептуальної схеми, оскільки це була нова послуга для сучасних користувачів.

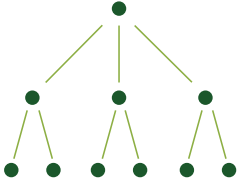
Зрештою, команда визначила, що вона має технічні можливості реалізувати найреволюційнішу ідею, яка повністю націлена на нових клієнтів.

Коли ви відображаєте свої концепції на розширеній концептуальній схемі, добре обміркуйте, що ви насправді можете впровадити. Легко спокуситися на те, що здається найбільш революційним, однак, ви можете помітити, що поступові інновації легше реалізувати, і при цьому вони можуть навіть принести більше користі для громади.

Засоби розширення концептуальної схеми



ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПРОЕКТУ



Коли ви вже маєте ідею, готову до реалізації, настав час створити команду, разом з якою ви зможете пройти шлях від концепції до повного впровадження.

Методика підбору персоналу на цьому етапі дуже подібна до тієї, що ви використовували під час створення команди на етапі «Натхнення», тільки цього разу потрібно підбирати більш спеціалізованих фахівців. Якщо для генерації несподіваних ідей та нових рішень чудово підходила міждисциплінарна група, то на етапі «Впровадження» потрібно шукати висококласних профільних спеціалістів, фахівців з певними технічними навичками, зовнішніх партнерів та спонсорів. Настав час деяким членам команди залишити ваш проект, а на їхнє місце прийти новим.

КРОКИ

ЧАС

60 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Високий

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучки, папір

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда, ключові партнери

- 01** | Ви вже пройшли більшу частину на шляху виконання проекту. Тепер визначте ключових членів вашої команди для етапу «Впровадження». Складіть список найголовніших навичок, знань та умінь, якими члени вашої команди повинні володіти для успішної реалізації рішення. Потім упорядкуйте список так, щоб найважливіше було на початку.
- 02** | Погляньте на створену команду. Якщо ваша команда скоротилася, чи потрібно когось замінити? Подумайте, чи потрібні вам на цій стадії спеціалізовані фахівці, наприклад, дизайнер бізнес-процесів, експерт з виробництва, фахівець з питань охорони здоров'я.
- 03** | Поміркуйте, чи потрібен вам після завершення етапів «Натхнення» та «Генерування ідей» керівник проекту.
- 04** | Чи є організації, з якими вам наразі потрібно співпрацювати? Яка ситуація зі спонсорами? Чи потрібно отримувати якісь дозволи від керівників або посадових осіб для впровадження вашої ідеї?
- 05** | Етап «Впровадження» може зайняти багато часу, тож думайте на перспективу: хто вам потрібен зараз і хто вам буде потрібен, коли ви вийдете на ринок.

ПІДГОТОВКА СТРАТЕГІЇ ФІНАНСУВАННЯ



Без збалансованої стратегії фінансування у вас не буде фінансових можливостей реалізувати ваше дизайнерське рішення на практиці.

Стратегія фінансування допоможе вам знайти кошти, необхідні для втілення вашого рішення в життя. Рекомендуємо розробити стратегію фінансування проекту від самого початку, однак, маючи відмінний проект, ви зможете залучати кошти і в процесі роботи. Зберіть всіх ключових партнерів з фінансування разом з дизайн-командою та проведіть мозковий штурм (стор. 94), щоб визначити найкращі способи запуску вашого проекту. І пам'ятайте, що ваша стратегія фінансування може відрізнитися від остаточного підходу до стійких джерел доходів (стор. 152), тому поки що зосередьтеся на короткостроковій перспективі фінансування проекту.

КРОКИ

ЧАС

60 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучка, стікери, папір

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда, ключові зацікавлені сторони, партнери

- 01** | Разом з дизайн-командою, ключовими зацікавленими сторонами та партнерами проведіть мозковий штурм на тему можливих шляхів фінансування запуску вашої ідеї.
- 02** | Якщо вам потрібно подати заявку на отримання гранту або залучити кошти іншим способом, визначте, з ким потрібно налагодити зв'язки для максимізації шансів на успішний результат. Можна підготувати бізнес-презентацію (стор. 149), яка стане в пригоді для залучення коштів.
- 03** | Є багато нетрадиційних способів пошуку фінансування. Розгляньте платформи краудфандингу (наприклад, Kickstarter або Indiegogo) — можливо, вони підійдуть для вашої ідеї.
- 04** | Якщо ви плануєте покрити всі витрати за рахунок доходів від продажу товарів або послуг, заздалегідь прорахуйте потрібний обсяг виробництва. Якщо ж ваш продукт або послуга будуть безкоштовними, поміркуйте, як це відобразити у вашій стратегії фінансування.
- 05** | Плануйте свою стратегію фінансування не лише на поточний період, але й на найближче майбутнє. Коли вам потрібно пройти поріг рентабельності? Як відбудеться перехід від початкової стратегії до довгострокового плану отримання стійких доходів?

ПІЛОТНІ ВИПРОБУВАННЯ



Пілотні випробування — це довготривале тестування вашого рішення та надзвичайно важливий крок перед виходом на ринок.

Якщо під час практичного моделювання (стор. 135) ви протестували функціонування вашого рішення на ринку у прискореному режимі, пілотні випробування — це довготривала взаємодія з цільовою аудиторією. Вони можуть тривати декілька місяців, і протягом цього часу всебічно покажуть, як на ваше рішення реагують ринкові сили. На цій стадії ви не випробовуєте ідею, щоб визначити колір продукту чи підібрати інший логотип, — ви випробовуєте всю систему. Перш ніж переходити до пілотного випробування, бажано зробити декілька практичних моделей, щоб виправити наявні прогалини. Після цього, використовуючи увесь необхідний персонал, приміщення та ресурси, ви повинні повністю реалізувати свою ідею в пілотному випробуванні та дізнатися, чи справді вона працює саме так, як ви собі уявляли.

КРОКИ

ЧАС

Декілька місяців

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Високий

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

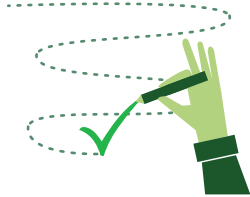
Все, що потрібно для запуску вашого рішення

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда, ключові партнери, персонал

- 01** | Спочатку потрібно буде підібрати матеріально-технічні засоби для проведення пілотного випробування. Визначте, яких працівників вам потрібно найняти, які приміщення орендувати, які дозволи отримати від урядових органів, а також рівень готовності ваших дистриб'юторів і виробників.
- 02** | Перш ніж запустити пілотне випробування, продумайте стратегію того, як вам вирізнитися на фоні конкурентів, як зацікавите клієнтів та які гасла допоможуть вам досягнути успіху. Після виходу на ринок ви можете зіштовхнутися з певними перешкодами, і на цей випадок також потрібно мати план дій.
- 03** | Під час пілотного випробування вже менше уваги приділяється вдосконаленню — настав час для перевірки практичного функціонування вашої системи. Звичайно, ви можете вносити певні поліпшення, та якщо ви зміните занадто багато параметрів, це ускладнить виявлення компонентів, що не працюють.
- 04** | Метою пілотного дослідження є збір інформації про функціонування вашого рішення. Відгуки представників вашої цільової аудиторії завжди дуже важливі, але для оцінки вашого успіху вам також знадобляться показники ефективності.

ВИЗНАЧЕННЯ УСПІХУ



Зберіться зі своєю командою та розплануйте успішне впровадження вашої ідеї. Визначте ключові етапи, щоб дотримуватися встановленого графіку та мати перед собою чітку мету.

Незважаючи на те, що в роботі над проектом ви завжди рухалися вперед до результату, настав момент зупинитися та визначити, як ви дізнаєтеся, що досягли його. Потрібно визначити ключові етапи в процесі впровадження вашого рішення та зрозуміти, як виглядає успішний результат. Розгляньте різні часові інтервали. Як повинен виглядати успішний результат через два місяці, через рік, через п'ять років? Продумайте, що становитиме успіх для вашої організації та для цільової аудиторії. Як і наскільки ви покращили життя спільноти, з якою працювали?

КРОКИ

ЧАС

90 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

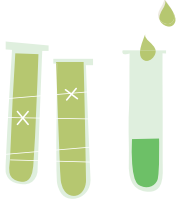
ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучки, стікери, папір

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | Спершу поверніться до початкового дизайнерського завдання. Подивіться на проект через призму дизайнерського завдання та уявіть собі його успішне впровадження.
- 02** | Перегляньте план-графік (стор. 136) і виділіть основні дати та ключові етапи виконання роботи. Якщо встигаєте зробити все в заплановані строки, це перший сигнал успіху. Як потрібно здійснювати планування, щоб забезпечити неухильний рух до досягнення мети?
- 03** | Уявіть, як виглядатиме успіх вашої роботи з різних точок зору. Можливо, з комерційної точки зору важливе проходження порогу рентабельності на певну дату. Як щодо успіху з точки зору діяльності вашої організації? А з точки зору вашої цільової аудиторії?
- 04** | Чи існують зовнішні показники успіху, які потрібно враховувати? Чи вимагають від вас спонсори або партнери дотримання певних стандартів? Під час визначення критеріїв успіху це все потрібно враховувати.
- 05** | Коли ви почнете використовувати метод моніторингу та оцінки (стор. 153), ви зможете внести певні зміни до критеріїв успіху. Ці методи тісно пов'язані між собою: рекомендуємо використовувати їх разом.



БЕЗПЕРЕРВНЕ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Випробування, отримання відгуків та вдосконалення з використанням ітеративного підходу допоможуть вам відшліфувати своє рішення для впровадження його на ринок, а згодом й підкажуть конкретне місце для нього.

Головна особливість методу людиноорієнтованого дизайну полягає саме в ітеративному підході. Тож, хоча ваше рішення вже майже готове вийти на ринок, потрібно продовжувати його вдосконалювати на кожному новому циклі. Поміркуйте над тим, як допрацювати вашу комунікаційну стратегію, поліпшити план доходів, переосмислити план розподілу. Щойно ви представите своє рішення споживачам, почніть спостерігати за тим, як воно працює і що можна покращити, а також оцініть можливості для внесення змін. Вдосконалюючи своє рішення, збираючи відгуки та змінюючи щось на основі отриманої інформації, ви поступово просуваєтесь до великого результату.

КРОКИ

ЧАС

Протягом усього процесу

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

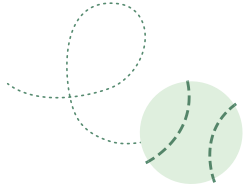
Відгуки від представників цільової аудиторії, матеріали для моделювання

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда, ключові зацікавлені сторони, партнери

- 01** | Не забувайте про ітеративний підхід, який ви використовували до цього часу. Як би парадоксально це не звучало, ваше рішення ніколи не буде готовим повністю. Навіть після виходу на ринок завжди можна щось покращити.
- 02** | Припустимо, що продукт або послуга, які ви пропонуєте, реалізовані ефективно. Тепер подумайте про маркетингові питання, рівень кваліфікації персоналу та ефективність їх донесення до цільової аудиторії. Все це представляє собою коло можливостей для ітерації.
- 03** | Внести поліпшення «на льоту» та швидко протестувати ваші ідеї допоможуть методи швидкого (стор. 119) та практичного моделювання (стор. 135).

ПІДГОТОВКА БЛІЦ-ПРЕЗЕНТАЦІЇ



Коли ваша ідея вже досить добре організована, вам потрібно розповісти про неї своїм спонсорам, партнерам, споживачам та іншим людям.

Бліц-презентація — це чудовий спосіб донести інформацію про вашу ідею: як вона працює, чому вона важлива та хто від неї отримає користь. У процесі її створення ви також зможете прояснити основні елементи вашої ідеї та зрозуміти, як найкраще про них розповідати. Бліц-презентація є одним із основних способів представлення ідеї, який ви будете використовувати для того, щоб переконати різних людей (від банківських працівників до потенційних клієнтів) долучитися до вашої справи.

КРОКИ

ЧАС

90-120 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

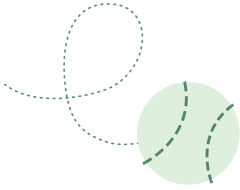
Авторучки, стікери, форма «Підготовка бліц-презентації» (стор. 185)

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | Перше, що ви повинні сформулювати, — це суть вашого продукту або послуги. Розкажіть про супутні фактори, основний вектор вашої ідеї, що відрізняє її від інших, а також про все те, до чого ви закликаєте. Спробуйте все це пояснити за одну хвилину.
- 02** | Бліц-презентація повинна бути чіткою і однозначною, тому не заглиблюйтесь у деталі. Розкажіть про свою ідею і поясніть, чому саме вона важлива.
- 03** | Потім вам потрібно викласти це у певному форматі. Це може бути брошура, сайт, книга або презентація. Можна використати декілька форматів. Для оформлення бліц-презентації вам можуть знадобитися навички графічного дизайнера, оператора чи копірайтера.
- 04** | Імовірно, ви говоритимете з різними аудиторіями по-різному. Підготуйте варіанти бліц-презентації різної тривалості та з різним ступенем деталізації. Ви повинні мати готові коротку, середню та довгу версії.

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ



Підготовка бліц-презентації

Команда IDEO.org, яка співпрацювала з Комітетом з питань біженців США (ARC) над створенням соціальної організації Asilī, знала, що для створення лікарні, пункту водопостачання та сільськогосподарського центру необхідно збільшити обсяги фінансування. Оскільки наша команда розробляла не лише практичні поради, але й модель послуг та бізнес-модель, вони розуміли бюджет цього проекту, і тому розробили рішення, яке б допомогло Комітету знайти необхідні кошти.

Бліц-презентація, яку підготувала дизайн-команда, складалася з двох частин: відео та посібника.

«Ми розробили бліц-презентацію таким чином, щоб керівники Комітету могли на зустрічах спершу показувати коротке оглядове відео, а вже потім переходити до більш детальної презентації, — розповідає бізнес-дизайнер Шалу Умапати. — Відео демонструвало бачення, а в посібнику більш детально розглядалися компоненти проекту та описувалося їхнє функціонування».

У створенні бліц-презентації є один нюанс: іноді того, що ви у ній описуєте, ще не існує. У випадку з проектом Asilī, команда повинна була надати Комітету інструменти, необхідні для продажу послуги, без фактичної демонстрації цієї послуги в дії.

«Для підготовки цього відео довелося виконати багато роботи з планування, — говорить Умапати. — Дуже важко було презентувати перспективне бачення послуги, коли ми не могли показати кожний її аспект. Врешті-решт ми збагнули, як створити видимість того, що організація Asilī вже існує: ми знайшли реквізити та членів громади, які зіграли певні ролі, розкриваючи сутність послуги. І це спрацювало. Відео виявилося дійсно ефективними. Про це свідчить той факт, що керівництво Комітету змогло зібрати кошти для Asilī».

Створюючи бліц-презентацію, добре обдумайте ваші цілі та адаптуйте її до аудиторії, якій ви її представляєте. Пам'ятайте, що яскрава, захоплююча та переконлива бліц-презентація може змусити повірити у ваш проект. Як і бліц-презентація проекту Asilī, ваша бліц-презентація також може складатися з декількох компонентів: відео (бачення) та сама презентація (деталізація).

Підготовка бліц-презентації

Коротко опишіть ваш проект.

Проект Asili — це соціальна організація, створена з метою зниження смертності дітей віком до п'яти років у Демократичній Республіці Конго. Вона пропонує споживачам чисту воду, медичне обслуговування та сільськогосподарські послуги.

Для кого ви готуєте бліц-презентацію?

Для спонсорів

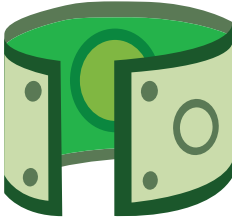
Які формати будуть використовуватися у вашій бліц-презентації?

Відео — для передачі бачення
Презентація — можна підготувати для потенційних спонсорів

Спочатку напишіть коротку бліц-презентацію. Після цього подумайте, як її можна розширити.

У Демократичній Республіці Конго 20 % дітей не доживають до п'ятирічного віку. Щоб покращити цю ситуацію, співробітниками Комітету з питань біженців США та командою PDEO.org була створена стала соціальна організація Asili. Розробивши новий комплексний підхід до системи охорони здоров'я, якості продуктів харчування, чистоти питної води та ведення сільського господарства разом із самими жителями Конго, Asili забезпечує поліпшення умов життя багатьох малят.

СТВОРЕННЯ СТІЙКИХ ДЖЕРЕЛ ДОХОДІВ



Ваша стратегія фінансування допоможе вам запустити проект, але для досягнення максимальних результатів необхідна довгострокова стратегія отримання доходу.

Стратегій отримання доходу, які ви можете використати для фінансування свого рішення, існує безліч, тож переконайтеся, що ви обрали правильну. Питання доходів обговорюється на усіх етапах проекту, починаючи з розробки канви бізнес-моделі (стор. 123) та стратегії фінансування (стор. 145), однак тепер настав ще один момент, коли дизайн-команді та ключовим партнерам потрібно зібратися, щоб подумати, чи потрібні певні зміни. Наразі перед вами стоїть декілька важливих питань, відповіді на які вплинуть на представлення вашої ідеї людям, для яких ви розробляєте проект.

КРОКИ

ЧАС

60 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучки, стікери, папір, електронна таблиця

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда, ключові зацікавлені сторони, партнери

- 01** | Зберіть дизайн-команду разом з ключовими зацікавленими сторонами та партнерами. Найкраще буде, якщо ці самі люди працювали над вашою стратегією фінансування, адже тоді вони вже розумітимуть ключові елементи вашого проекту.
- 02** | Створіть просту електронну таблицю, яка відображатиме всі можливі витрати, пов'язані з рішенням, починаючи від витрат на персонал до маркетингових та виробничих затрат.
- 03** | Якщо ви покладаетесь на гранти та пожертвування, критично оцініть способи збирання коштів та надійність ваших джерел фінансування. Подумайте, з якими партнерами потрібно побудувати відносини, щоб забезпечити функціонування вашого підприємства.
- 04** | Якщо ви продаєте продукт, яким має бути обсяг продажів для досягнення цільового рівня доходу? Як забезпечити перетворення споживачів на постійних клієнтів? Скільки коштуватимете ваш продукт? Чи потрібно буде через деякий час вводити нові продукти?
- 05** | І наостанок, після обговорення усіх цих питань подумайте про потенційне розширення вашого проекту. Чи збільшиться кількість ваших точок через п'ять років? Чи будете ви розширювати асортимент продукції? Чи є ваша перша пропозиція частиною ланцюга потенційних товарів чи послуг? Як збільшити довгострокові доходи в разі впровадження вашого рішення?

МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА



**Ви завжди прагнули отримати великі результати.
Настав час розробити способи для оцінювання цих
результатів та застосувати їх до вашого рішення.**

Протягом усього процесу розробки проекту ви постійно збирали інформацію, щось оцінювали та вдосконалювали своє рішення, і тепер ви майже готові втілити його в життя. Та для цього вам знадобиться план, який допоможе вам з'ясувати, чи ваш результат дійсно відповідає поставленим цілям. Існує безліч способів моніторингу та оцінки, але важливо знайти той, що підійде саме для вас. Іноді це просто: ваше рішення є або рентабельним, або ні. Однак, якщо ви намагаєтесь змінити поведінку громади або збільшити рівень користування певною послугою, вам може знадобитися складніший підхід.

КРОКИ

ЧАС

30 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучки, стікери, стіна або дошка

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда

- 01** | Спершу визначте причини здійснення моніторингу та оцінки вашої роботи. Це може бути необхідність продемонструвати результат, збільшити фінансування, вдосконалити методи роботи або отримати більше доходів.
- 02** | Не забудьте долучити до обговорення ключових партнерів та зацікавлених сторін. Можливо, вони займалися моніторингом і оцінкою у вашій галузі задовго до початку проекту та зможуть надати важливі аналітичні дані.
- 03** | Оцініть, чи підбрали ви найкращу команду для моніторингу та оцінки вашої роботи. Може знадобитися найняти зовнішніх консультантів.
- 04** | Стандартним методом оцінки результату є рандомізоване контрольоване дослідження (РКД). Воно є дуже точним, але водночас надзвичайно дорогим і може тривати декілька років. Проведення РКД також обмежує здійснення будь-яких дій з удосконалення вашого рішення, оскільки це може призвести до викривлення його результатів. Іноді динамічні інструменти вимірювання (наприклад, кількість відвідувань, обсяг продажів) можуть принести більше користі.
- 05** | Спробуйте знайти баланс між кількісними та якісними показниками. Дуже ефективним може бути поєднання реальних історій та статистичних даних.
- 06** | Під час оцінки показників застосовуйте метод спроб та помилок. Ви завжди можете відкоригувати свою бізнес-модель з урахуванням отриманої інформації. Це допоможе максимально покращити ваш результат.



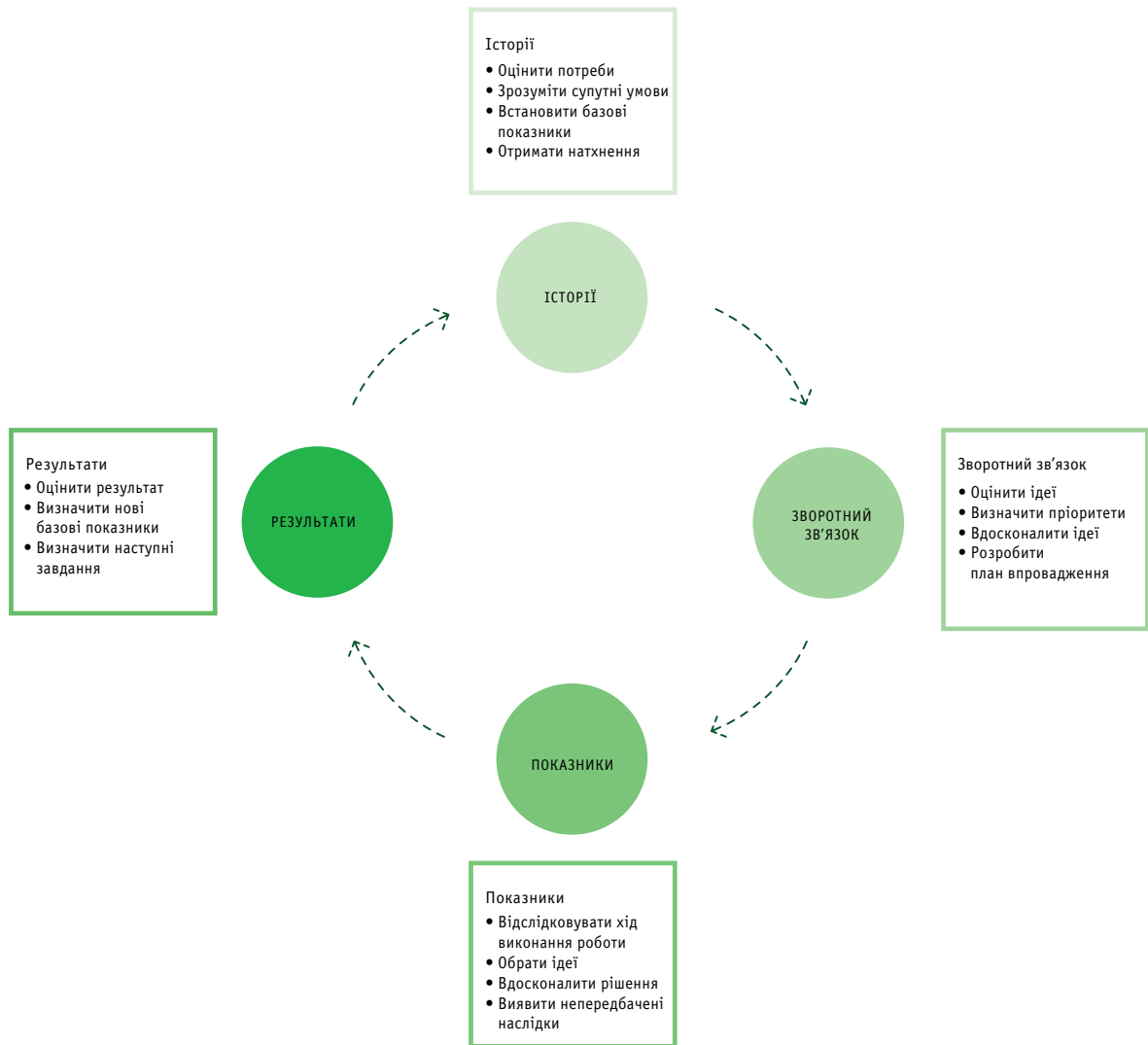
Моніторинг та оцінка

У межах людиноорієнтованого дизайну процес моніторингу та оцінки полягає в тому, щоб дізнатися думку спільноти, для якої ви розробляєте проект, та оцінити отримані від людей відгуки, адже вони є відображенням результатів вашої роботи. Хоча способи оцінки будуть відрізнятися залежно від конкретного рішення, насамперед потрібно зрозуміти, з чого складатиметься процес моніторингу та оцінки.

Почати можна з показових історій із життя. Враховуючи супутні умови середовища, у якому працювали, і людей, з якими спілкувалися на етапі «Натхнення», ви можете використати цю інформацію як базові показники поточних умов життя спільноти, для якої ви розробляєте проект. У процесі впровадження вашого рішення зустрічайтеся з цими людьми та говоріть з ними. Це допоможе вам та вашій команді не забувати про потреби вашої цільової аудиторії, а також надасть можливість і надалі отримувати інформацію, вдосконалювати рішення та збирати історії з життя, щоб відстежувати ситуацію та порівнювати її з базовими показниками.

Вимірювання кількісних показників процесу виконання проекту може бути ефективним доповненням до якісної оцінки, з якої ви розпочали. Пам'ятайте, що не всі цифри та факти однаково важливі. Вам необхідно мати чітко визначену мету та розуміти, які саме дані потрібно збирати і як їх потім тлумачити. Також майте на увазі, що існує безліч способів оцінювання даних, тому вам потрібно заздалегідь визначити, які саме показники вам потрібні для оцінювання результату.

Ретельно збираючи історії з життя та відстежуючи якісні показники, ви зможете точніше зрозуміти результати вашої роботи. Порівняйте ці результати з базовими показниками, які ви встановили на початку, і цілями вашої команди, щоб оцінити, чи отримуєте ви той результат, якого прагнете.



ПРИКЛАД ВПРАВИ ДЛЯ ЕТАПУ «ВПРОВАДЖЕННЯ»



Вихід на ринок

Команда IDEO.org співпрацювала з некомерційною організацією Marie Stopes International (MSI) та фондом Hewlett Foundation з метою допомогти підліткам контролювати їхнє репродуктивне здоров'я. Вони розробили інноваційне рішення — тимчасові манікюрні салони, у яких дівчата можуть отримувати інформацію та послуги з питань контрацепції. Але для того, щоб повноцінно вивести нову послугу на ринок і випробувати її в реальних умовах, потрібно було здійснити практичне моделювання.

Оскільки ми завжди випробовуємо наші рішення серед цільової аудиторії, таке практичне моделювання було ідеальною можливістю випробувати три елементи впровадження, а саме: надання інформації, зацікавлення споживачів і відповідність приміщення.

Для надання інформації ми створили модель «неперевершених дів» (Divine Divas) — вигаданих типажів, які втілювали п'ять різних контрацептивних методів. Ця модель була випробувана не лише для того, щоб перевірити, чи до вподоби вона широкій аудиторії підлітків, але й для того, і це набагато важливіше, щоб команда побачила, чи допоможуть «неперевершені дів» розпочати розмови, які медсестри та інший персонал MSI хотіли б проводити з місцевими підлітками. Можливо, ефективніше розпочинати розмову з обговорення прагнень, а не лікування?

Хоча тимчасовий манікюрний салон був досить успішним, нам потрібно було дізнатися, чи буде інтерес до нього довгостроковим. Крім того, ми дізналися, що підлітки регулярно отримують сумнівну інформацію вдома, у школах і церквах, тож ми хотіли також перевірити ефективність роботи групи контактних осіб, яка складалася зі спеціально навчених дівчат студентського віку, які могли б спілкуватися з підлітками їхньою мовою.

І наостанок, потрібно було переробити саме приміщення лікарні, де дівчата зазвичай отримували подібні послуги дуже неохоче. Для цього команда використала підхід, орієнтований на підлітків, пофарбувавши частину лікарні MSI яскравими кольорами та обладнавши її плакатами з «неперевершеними дівами». Розробники хотіли перевірити, чи зможе більш привабливе приміщення підвищити рівень надання інформації та послуг.

З урахуванням цих трьох питань MSI запустила тримісячне практичне моделювання, у рамках якого близько тисячі дівчат скористалися послугами та пройшли лікування. Це величезний приріст порівняно зі статистичними даними MSI за попередній період, і тепер, завдяки тривалому випробуванню на ринку, ми впевнені, що наш підхід виявиться успішним. MSI також у це вірить.

ПОДАЛЬШЕ ОТРИМАННЯ ВІДГУКІВ



Незважаючи на те, що ваша ідея наразі вже майже готова до виходу на ринок, вам все одно потрібно знати думку людей, для яких ви розробляєте проект.

Збір відгуків серед вашої цільової аудиторії — це безперервний процес, який є надзвичайно важливим, оскільки він допомагає просувати вашу ідею вперед. Після того як ви здійснили практичне моделювання (стор. 135) і пілотне випробування (стор. 146), обрали способи визначення успіху (стор. 147) та провели моніторинг і оцінку (стор. 153) вашої роботи, потрібно призначити членів команди для збирання відгуків ключових партнерів та представників вашої цільової аудиторії.

КРОКИ

ЧАС

90 хвилин

РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ

Середній

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ

Авторучки, стікери, блокнот

УЧАСНИКИ

Дизайн-команда, представники цільової аудиторії, ключові зацікавлені сторони, партнери

- 01** | Коли ви переходите до практичного моделювання та пілотного випробування, обов'язково продовжуйте збирати відгуки. Індивідуальні (стор. 39) та групові інтерв'ю (стор. 42) — чудовий спосіб отримати інформацію від людей, для яких ви розробляєте проект.
- 02** | Також просіть висловити свою думку ключових партнерів. Часто вони мають досвід, якого немає у дизайн-команди, та можуть допомогти визначити напрямки подальшого руху. З добре підбраною групою зацікавлених сторін можна зібрати багато відгуків протягом всього однієї зустрічі.
- 03** | Запишіть отримані відгуки у своєму блокноті та поділіться ними зі своєю дизайн-командою. Це можна зробити за допомогою надихаючих історій (стор. 78) та передачі здобутих знань (стор. 77).



ПРИКЛАД З ПРАКТИКИ: ПРОЕКТ CLEAN TEAM

Домашні туалети для малозабезпечених жителів міст Гани

Коли мова заходить про первинні людські потреби, у мільйонів ганців, які не мають домашніх туалетів, існує небагато варіантів. Спільно з компанією Unilever та некомерційною організацією WSUP команда IDEO.org розробила проект Clean Team — комплексну систему санітарного контролю, яка передбачає встановлення та обслуговування туалетів у приватних будинках. Організація Clean Team наразі обслуговує тисячі людей у м. Кумасі, Гана, тим самим забезпечуючи для них чистіші та здоровіші умови життя та зберігаючи їхню гідність.



ДИЗАЙН-КОМАНДА

8 розробників з команди IDEO.org

ПАРТНЕРИ

WSUP, Unilever

ТЕРМІН

20 тижнів

МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ

Кумасі та Аккра, Гана

РЕЗУЛЬТАТ

Команда IDEO.org розробила комплексну систему санітарного контролю, яка задовольняла б потреби малозабезпечених жителів Гани. Проект Clean Team передбачає надання в оренду спеціально розроблених автономних туалетів разом із системою видалення відходів, хоча проектні роботи охопили також всю інфраструктуру послуги включно з брендингом, уніформою, моделлю оплати, бізнес-планом та ключовими гаслами. Перш ніж запустити проект, Unilever та WSUP провели пілотні випробування, у яких взяли участь 100 сімей з м. Кумасі, Гана. Проект був остаточно запущений у 2012 році.

НАТХНЕННЯ

Етап «Натхнення» проекту пройшов досить насичено: розробники провели велику кількість інтерв'ю, які були потрібні для розуміння всіх аспектів дизайнерського завдання. «Оскільки санітарний контроль — це проблема системного рівня, ми знали, що просто розробити туалет Clean Team буде недостатньо», — говорить розробник Денні Александр.

Після шести тижнів спілкування з фахівцями із санітарних питань, спостереження за туалетним оператором, заглиблення в історію санітарного контролю Гани та проведення бесід з величезною кількістю місцевих жителів команда дійшла основних аналітичних висновків про те, як має виглядати туалет і як потрібно забирати відходи.

Крім того, стали відомі важливі історичні дані: протягом тривалого часу у Гані діяли нічні земельні колектори, які кожного вечора очищали туалетні резервуари. Та через те, що багато з цих колекторів скидали відходи просто на вулиці, створюючи загрозу громадському здоров'ю, у 90-х роках їхня діяльність була заборонена. Це означало, що команда могла використати поточний стан видалення відходів домогосподарств, але їм потрібно було уникати будь-яких асоціацій із незаконним скиданням відходів.

ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ

Цей етап проекту виявився блискучим: ми пройшли шлях від отримання інформації до моделювання за сім тижнів. Після проведення мозкового штурму зі своїми партнерами та пересічними громадянами команда визначила напрямок руху та почала випробовувати свої ідеї. Вона шукала відповіді на такі запитання: «Які туалети людям подобалися з естетичної



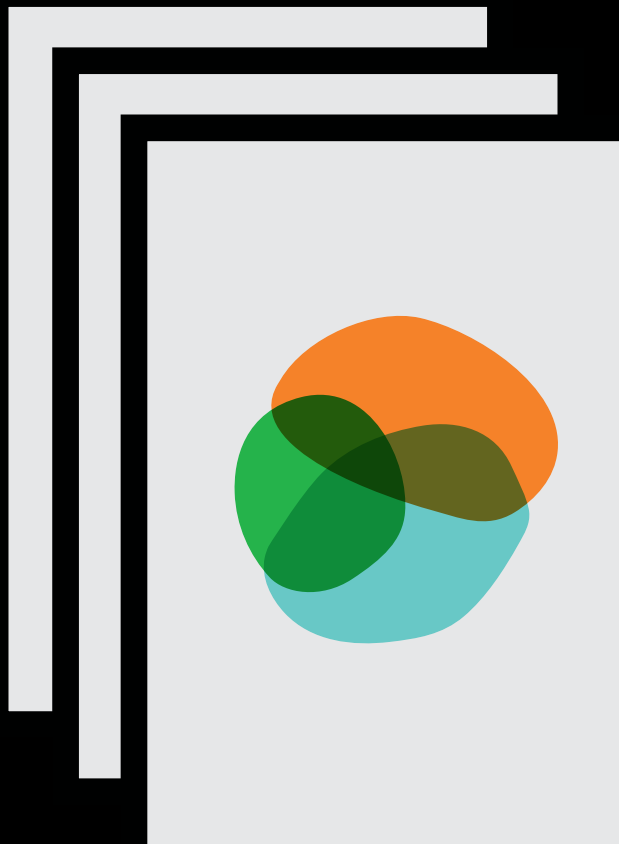
точки зору?», «Чи буде працювати туалет з відведенням сечі?», «Чи пустять люди обслуговчий персонал у свої будинки?», «Де в будинку буде знаходитися туалет?», «Чи можна розробити туалет, який буде очищатися лише на підприємстві з переробки відходів?»

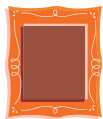
Створивши декілька моделей та дещо змінивши сучасні портативні туалети, команда отримала наочні елементи послуги, які вже можна було показати майбутнім користувачам. Це дало розробникам можливість визначитися з позиціонуванням послуги, наштовхнуло на попередні ідеї щодо збуту та просування, а також виявило певні технічні обмеження. Зливний механізм, який був популярним на ранніх стадіях проекту, не можна було використовувати через дефіцит води. Ніхто не хотів витратити цей цінний ресурс на власні відходи.

ВПРОВАДЖЕННЯ

Коли пропозиції та зовнішній вигляд туалету були більш-менш готові, WSUP запустила практичну модель послуги Clean Team. Оскільки набір інструментів для виробництва туалету є дуже дорогим, WSUP використала для випробування послуги наявні туалетні кабінки, що становили близько 80 % туалетів, які команда IDEO.org мала розробляти. Моделювання показало чудові результати, тож виробництво туалетів розпочалося вже у 2012 році. Брендинг, розроблений командою IDEO.org, допоміг привернути увагу до послуги Clean Team та зацікавити тисячі людей.

РЕСУРСИ





Формулювання дизайнерського завдання

Яку проблему ви намагаєтеся вирішити?

1. Спробуйте оформити її у вигляді дизайнерського завдання.

2. Окресліть кінцевий результат, якого ви намагаєтеся досягти.

3. Які є шляхи вирішення проблеми?

Мисліть глобально. Добре, якщо на початку роботи над проектом у вас є одна або кілька загальних ідей, але переконайтеся у тому, що ваше завдання має достатній простір для маневру.

4. Запишіть супутні фактори та обмеження, з якими ви зіштовхнулися.

Це можуть бути географічні, технологічні, часові або людські фактори, пов'язані з цільовою аудиторією вашого проекту.

5. Чи потребує ваше початкове завдання певних змін? Продумайте його знову.



Інструкція з проведення інтерв'ю

Загальні запитання

Які загальні запитання ви можете поставити, щоб розпочати розмову та створити атмосферу довіри?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Конкретні запитання

Які запитання можуть допомогти зрозуміти надії, страхи та амбіції людини?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Ресурсний потік

Для індивідуальних інтерв'ю:

Звідки беруться гроші?

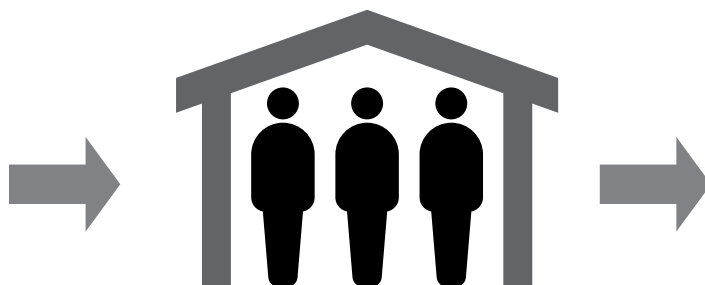
Куди витрачаються гроші?



Для групових інтерв'ю:

Звідки беруться гроші?

Куди витрачаються гроші?





Сортування карток







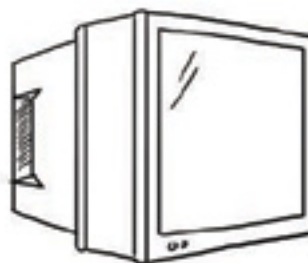
Сортування карток







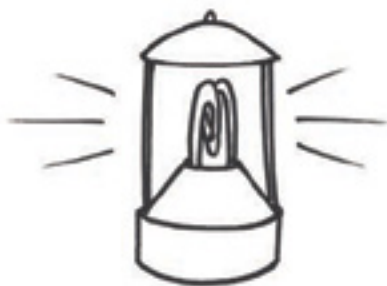
Сортування карток







Сортування карток





Підготовка аналітичних висновків

Запишіть своє дизайнерське завдання

.....

.....

Тема:

Аналітичні висновки:

.....

.....

.....

.....

Тема:

.....

.....

.....

.....

Тема:

.....

.....

.....

.....



Підготовка запитань «Як ми можемо...?»

Перефразуйте свої аналітичні висновки у запитання «Як ми можемо...?»

Аналітичний висновок:

.....

Як ми можемо

Аналітичний висновок:

.....

Як ми можемо

Аналітичний висновок:

.....

.....

Як ми можемо



Розкадровка

Заголовок

Місце для стікера
зі схематичним
зображенням

Опис ситуації

Заголовок

Місце для стікера
зі схематичним
зображенням

Опис ситуації

Заголовок

Місце для стікера
зі схематичним
зображенням

Опис ситуації

Заголовок

Місце для стікера
зі схематичним
зображенням

Опис ситуації



Канва бізнес-моделі

Розроблено для:

Ким розроблено:

Ключові партнери  Хто є нашими ключовими партнерами? Хто є нашими ключовими постачальниками? Які основні ресурси ми отримуємо від партнерів? Які основні види діяльності виконують партнери	Основні дії  Які основні дії потрібно здійснити для підготовки конкурентної пропозиції? Які наші канали розподілу? Які наші потоки доходів?	Ключові пропозиції Яку цінність ми пропонуємо клієнту? Які проблеми наших клієнтів ми допомагаємо вирішити? Які пакети продуктів і послуг ми пропонуємо для кожного сегмента споживачів? Які потреби клієнтів ми задовольняємо?
Key Resources  Які основні ресурси потрібні для підготовки конкурентної пропозиції? Які наші канали розподілу? Які наші відносини з клієнтами? Які наші потоки доходів?		
Cost Structure  Які найважливіші витрати притаманні нашій бізнес-моделі? Які з основних ресурсів є найдорожчими? Які з основних дій є найдорожчими?		



РОЗРОБЛЕНО: Business Model Foundry AG
 Автори посібника з побудови бізнес-моделі та онлайн-сервіс Strategyzer

Ця праця має ліцензію Creative Commons «Із зазначенням авторства — Копілєфт 3.0 — Неадаптована». Щоб переглянути цю ліцензію, перейдіть за посиланням <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> або надішліть листа в організацію Creative Commons. Секонд Стріт, 171, оф. 300, Сан-Франциско, шт. Каліфорнія, 04105, США. (171 Second Street, Suite 300, San Francisco, CaWorma, 04105. USA)

Дата:

Редакція:

**Відносини з клієнтами**

Який тип відносин очікує від нас кожен із наших сегментів споживачів?
 Які з них ми вже встановили?
 Як вони узгоджуються з іншими елементами нашої бізнес-моделі?
 Наскільки вони дорогі?

Сегменти споживачів

Для кого ми створюємо цінність?
 Хто є нашими найціннішими клієнтами?

**Канали**

Через які канали наші сегменти споживачів хочуть отримувати послуги?
 Які наші поточні канали надання послуг?
 Як наші канали поєднуються між собою?
 Які з них найкраще працюють?
 Які з них найбільш обґрунтовані з економічної точки зору?
 Як ми їх підлаштуємо під режим наших клієнтів?

Потоки доходів

Яку ціну наші клієнти дійсно готові платити?
 За що вони платять зараз?
 Яким способом вони платять зараз?
 Як би вони хотіли платити?
 Скільки кожен потік доходів становить від загального доходу?



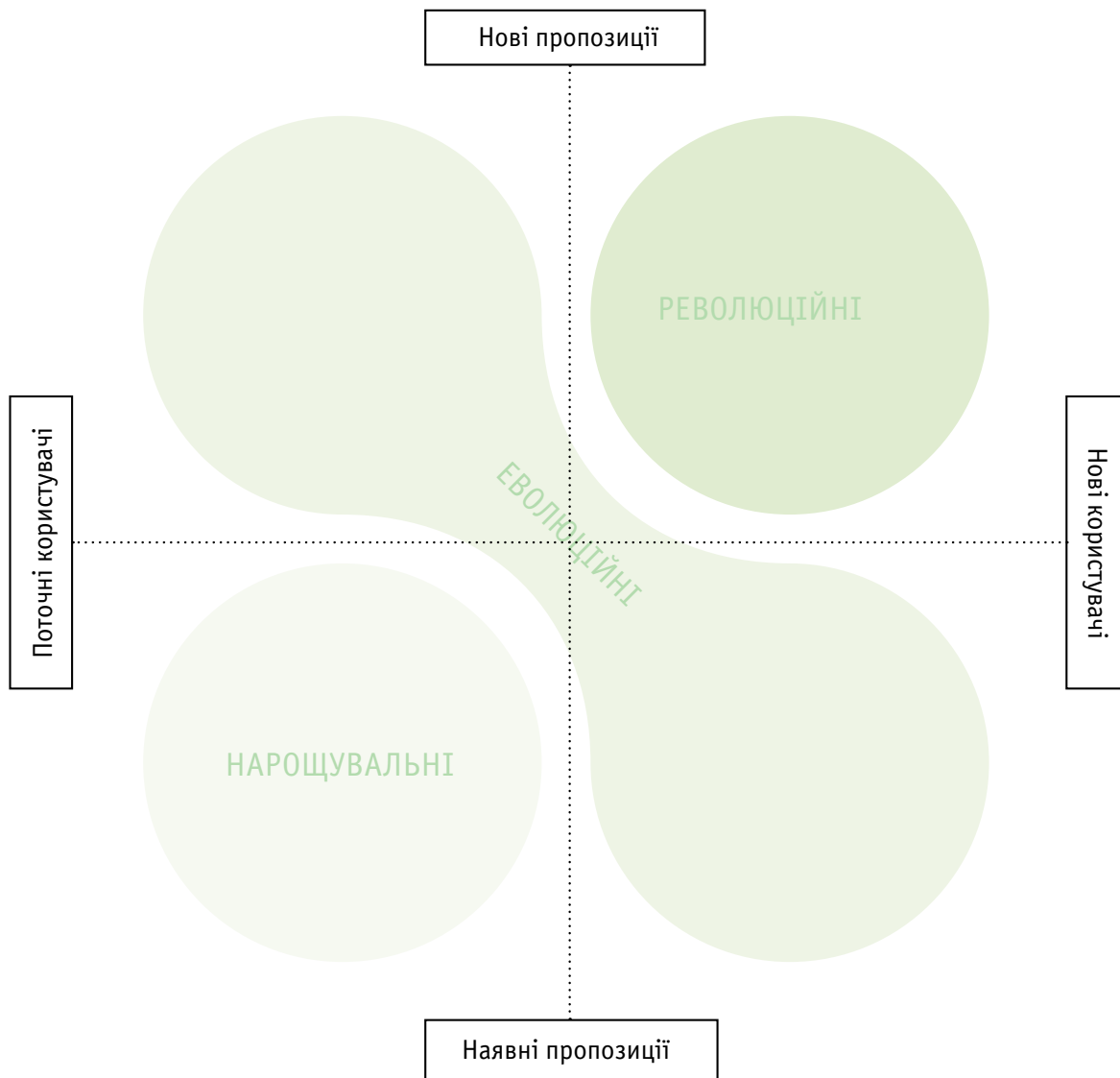
Оцінка ресурсів

Система розподілу Як ви втілюватимете свою концепцію в життя? Чи можна досягти цього різними способами?	Заходи Які заходи потрібно провести, щоб ваша ідея почала працювати?	Ресурсна база Що ми маємо на цей момент часу?

	Відповідальні особи				Незадоволені потреби
	Хто за що відповідає?				
	Дизайн-команда	Організація-виконавець	Спонсор	Зовнішні консультанти	



Засоби розширення концептуальної схеми





Підготовка бліц-презентації

Коротко опишіть ваш проект.

Для кого ви готуєте бліц-презентацію?

Які формати будуть використовуватися у вашій бліц-презентації?

Спочатку напишіть коротку бліц-презентацію. Після цього подумайте, як її можна розширити.

ПРИМІТКИ



Довідник «Людиноорієнтований дизайн» розроблено та підготовлено командою IDEO.org у Сан-Франциско. Він являє собою продовження книги «Інструментарій методу людноорієнтованого дизайну», виданої компанією IDEO у 2011 році. За час, що минув після першого видання цієї книги, ми дізналися дуже багато нової інформації про використання зазначеного методу для розробки проєктів з подолання таких глобальних проблем, як бідність. Велике бажання поділитися знаннями, отриманими в процесі нашої роботи, спонукало нас написати цей довідник з надією, що ви також зможете використати цю інформацію на практиці.

Ми дякуємо тим, хто підтримав нас на Kickstarter, — їх понад 1300. Саме завдяки їм підготовка цього довідника і стала можливою. Ми б ніколи не змогли укласти цей довідник без спільноти дизайнерів, розробників, підприємців та новаторів у соціальному секторі. Саме вони використовуватимуть його, щоб змінити світ на краще.

Отримати детальнішу інформацію про метод людноорієнтованого дизайну можна на веб-сайті **designkit.org**. Більше інформації про нашу роботу можна знайти на сайті **ideo.org**.





