

Тим Браун

# ДИЗАЙН- МЫШЛЕНИЕ В БИЗНЕСЕ



От разработки новых продуктов  
до проектирования бизнес-моделей

# Тим Браун

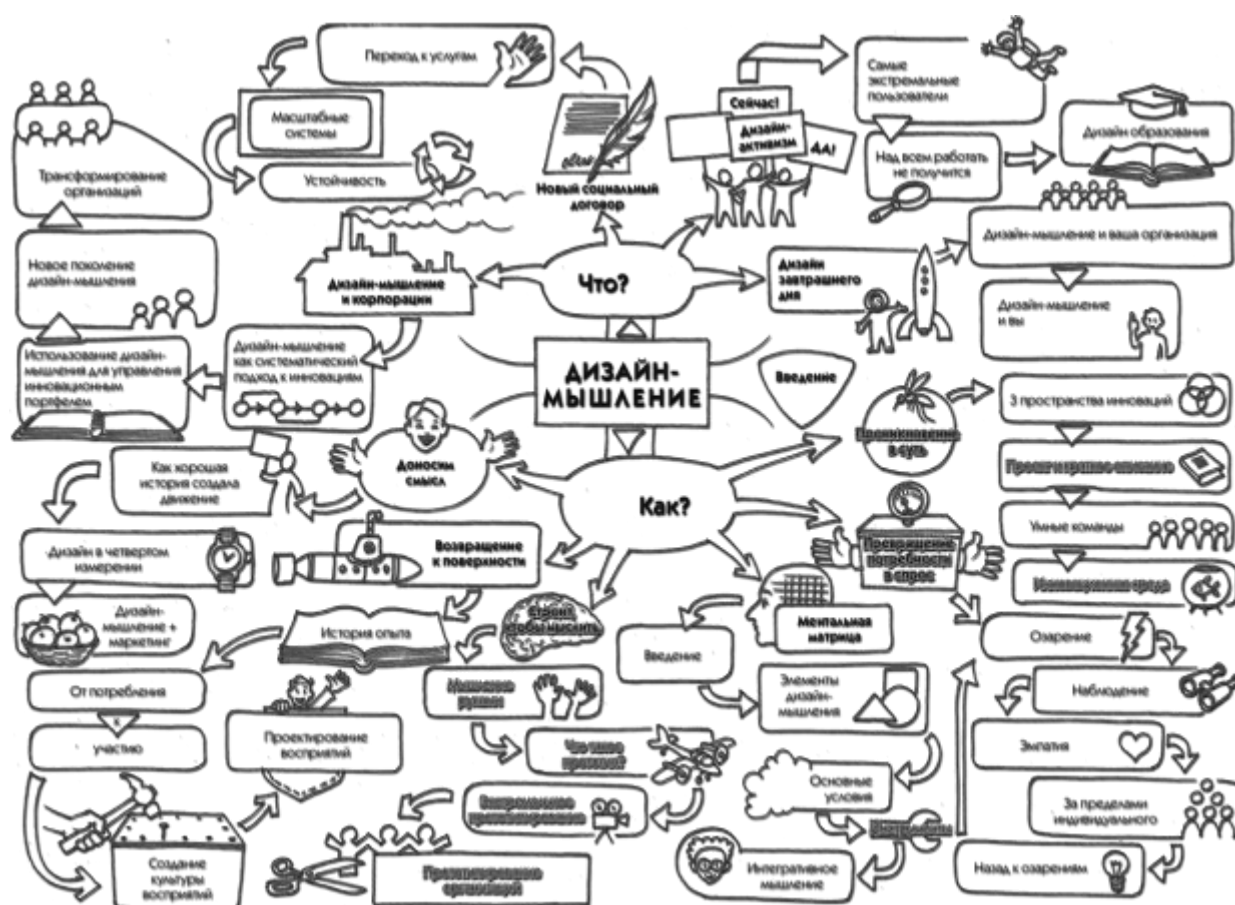
## Дизайн-мышление: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей

Посвящается Гэйнору

### Введение

### Сила дизайнмышления

### Прощание со старыми идеями



Почти каждый, кто бывал в Англии, видел Великую западную железную дорогу, венец трудов величайшего инженера викторианской эпохи Изабарда Кингдома Брюнеля. Я рос совсем недалеко от этой железной дороги, в Оксфордшире. В детстве я часто подъезжал на велосипеде к путям и ждал, пока огромный экспресс, ревя, промчится мимо на скорости более ста миль в час. Нынешние поезда стали удобнее (у них есть рессоры и мягкие сиденья), и вид за окнами вагонов, конечно же, изменился, но спустя полтора века после постройки Великая западная железная дорога по-прежнему остается примером того, как дизайн меняет мир.

Хотя Брюнель был инженером до мозга костей, в его творениях есть не только техническая сторона. Во время проектирования железной дороги он настаивал на том, чтобы насыпь была как можно ниже – ему хотелось, чтобы пассажирам казалось, будто

они «плывут» по полям. Он строил мосты, виадуки, дороги и туннели – и при этом думал не только об эффективности транспорта, но и о максимальном удобстве. Он даже подготовил проект интегрированной транспортной системы, которая позволила бы путешественнику сесть на поезд на станции Паддингтон в Лондоне и сойти с парохода в Нью-Йорке. В каждом из своих проектов Брюнель выказывал удивительный – и удивительно совершенный – талант совмещения технических, коммерческих и человеческих аспектов. Он был не просто великим инженером или талантливым дизайнером. Изамбард Кингдом Брюнель был одним из первых *дизайн-мыслителей*.

Со времени постройки Великой западной железной дороги в 1841 году индустриализация изменила наш мир невероятным образом. Технологии помогли миллионам преодолеть бедность, повысили уровень жизни большей части человечества. Однако в начале двадцать первого века мы все яснее осознаем обратную сторону революции, поменявшей наш образ жизни, работы и развлечений. Черные клубы дыма, некогда закрывавшие небо над Манчестером и Бирмингемом, изменили климат планеты. Поток дешевых товаров, произведенных их фабриками и мастерскими, стал основой культуры чрезмерного потребления и ужасающих отходов. Индустриализация сельского хозяйства сделала нас уязвимыми перед природными и антропогенными катастрофами. Инновационные прорывы прошлого стали повседневностью современного мира, где компании в Шеньжене и Бангалоре пользуются теми же теориями управления, что компании в Кремниевой долине и Детройте – и сталкиваются с той же нисходящей спиралью меркантилизации.

Технология еще не изжила себя. Революция в сфере коммуникаций, начавшаяся с появлением Интернета, сократила расстояния и дала людям невиданную прежде возможность обмениваться взглядами и создавать новые идеи. Биология, химия и физика объединились в биотехнологии и нанотехнологии, обещающие нам появление новых лекарств и удивительных материалов. Однако эти невероятные достижения вряд ли помогут сойти с печального пути, по которому движется человечество. Наоборот.

## **Нам нужны новые решения**

Чисто техноцентрический взгляд на инновации сегодня не обеспечивает стабильности, а философия управления, основанная на выборе старых стратегий, уступит место новым разработкам в нашей стране или за рубежом. Нам нужны новые решения – новые продукты, совмещающие потребности индивидов и потребности общества в целом; новые идеи, позволяющие решать глобальные проблемы здравоохранения, бедности и образования; новые стратегии, приводящие к переменам в мире, новые цели, захватывающие людей вокруг. Трудно представить иное время, когда проблемы, стоящие перед человечеством, настолько превосходили бы наши творческие ресурсы для их решения. Вдохновенные инноваторы участвуют в «мозговых штурмах», учат парочку уловок и трюков, но редко дают миру новые продукты, услуги или стратегии.

Нам нужен новый подход к инновациям – мощный, эффективный, широкодоступный, интегрируемый во все аспекты бизнеса и общества; такой подход, который отдельные люди и целые команды смогут использовать для создания прорывных идей, которые могут быть воплощены в жизнь и, таким образом, изменить ее. Дизайн-мышление, предмет этой книги, предлагает именно такой подход.

Дизайн-мышление начинается с навыков, которым инженеры и дизайнеры обучались на протяжении десятилетий в своем стремлении совместить человеческие потребности и доступные технические ресурсы с учетом естественных ограничений бизнеса. Интегрируя желаемое с точки зрения человека, технологически возможное и экономически оправданное, дизайнеры смогли создать продукты, которыми мы пользуемся теперь. Дизайн-мышление заводит нас на шаг дальше, передавая все эти инструменты людям, которые никогда не считали себя дизайнерами, но которые теперь могут применять такие инструменты при решении самого широкого спектра проблем.

Дизайн-мышление использует возможности, имеющиеся у каждого человека, но не учитываемые в стандартных методах решения проблем. Дизайн-мышление не просто антропоцентрично – оно человечно по своей сути. Дизайн-мышление основано на способности человека к интуитивному чувствованию, к распознаванию паттернов, к созданию идей, несущих не только функциональный, но и эмоциональный компонент, к выражению себя не только словами или символами.

Никто не хочет управлять компанией на основании чувств, интуиции и вдохновения, но чрезмерная уверенность в рационализме и аналитическом подходе точно так же опасна. Интегрированный подход, лежащий в основе дизайн-мышления, предлагает нам третий путь.

## Перемещение дизайна к источнику принятия решений

Я получил образование промышленного дизайнера, однако прошло много времени, прежде чем я осознал разницу между тем, что такое быть дизайнером и что такое мыслить как дизайнер. Семь лет обучения и пятнадцать лет профессиональной практики прошли, прежде чем я начал понимать, что я не просто связующее звено в цепи, объединяющей отдел проектирования с отделом маркетинга.

Самыми первыми моими профессиональными разработками стали продукты для известного производителя оборудования – компании Wadkin Bursgreen. Руководство компании пригласило молодого и непроверенного дизайнера, который должен был помочь им усовершенствовать деревообрабатывающие станки. Я провел целое лето за проектированием и созданием моделей циркулярных пил, которые выглядели лучше, и шпиндельных машин, которые были проще в использовании. Думаю, я неплохо справился с работой. Мои продукты до сих пор можно найти на фабриках – а ведь с тех пор прошло тридцать лет. Но вот компании Wadkin Bursgreen больше нет, она давным-давно прекратила свое существование. Тогда я не понимал, что проблемой было будущее деревообрабатывающей промышленности, а не дизайн деревообрабатывающих станков.

Лишь постепенно я начал видеть дизайн не как звено цепи, но как ступицу колеса. Когда я покинул тепличный мир художественной школы – где все выглядели одинаково, действовали одинаково и говорили на одном и том же языке – и попал в мир бизнеса, мне пришлось уделять намного больше времени объяснениям того, что такое дизайн, чем фактической дизайнерской работе. Я понял, что смотрел на мир с учетом операционных принципов, отличавшихся от принципов моих клиентов. А возникавшая из этого путаница мешала моей креативности и продуктивности.

Кроме того, я заметил, что люди, вдохновлявшие меня, не обязательно были представителями дизайнерской профессии: это были инженеры вроде Изамбарда Кингдома Брюнеля, Томаса Эдисона и Фердинанда Порше, отличавшиеся антропоцентричным, а не техноцентричным взглядом на мир; ученые-бихевиористы вроде Дона Нормана, задавшего вопрос о том, почему продукты так необоснованно однообразны; художники вроде Энди Голдсуорси и Энтони Гормли, которые, казалось, превращали зрителей в один из элементов творения; бизнес-лидеры вроде Стива Джобса и Акио Мориты, создававшие уникальные, полные смысла продукты. Я понял, что за словами «гений» и «провидец» скрывается использование принципов дизайн-мышления.

Несколько лет назад во время одного из периодов активного роста, характерных для компаний Кремниевой долины, мы с коллегами пытались понять, как придать смысл существованию моей компании, IDEO. Многие интересовались нашими дизайнерскими услугами, но, кроме того, мы заметили, что все чаще нас просят решать проблемы, казавшиеся очень далекими от обычных представлений о дизайне. Медицинский фонд обратился к нам с просьбой оказать помощь в реструктуризации их организации; руководство компании-производителя со столетней историей желало, чтобы мы помогли понять их клиентов; элитный университет обратился к нам за решениями в сфере альтернативной образовательной среды. Нас выталкивали из зоны комфорта, но нам это нравилось – ведь перед нами открылись новые возможности, позволявшие менять мир.

Мы начали называть новую, расширенную сферу деятельности «дизайном с маленькой буквы д», пытаясь отойти от традиционного представления о дизайне, о котором рассказывают в гляцевых журналах или в музеях современного искусства. Но эта фраза не удовлетворяла нас. Как-то раз я болтал с приятелем, Дэвидом Келли, профессором Стэнфордского университета и основателем IDEO, и во время разговора он заметил, что каждый раз, когда его спрашивают о дизайне, он добавляет слово «мышление», пытаясь объяснить, чем же занимаются дизайнеры. Термин «дизайн-мышление» закрепился. Теперь я использую его для названия того, как набор принципов может применяться

разными людьми к самым различным проблемам. Я обратился в эту веру и стал проповедником дизайн-мышления.

И в этом я не одинок. Сегодня наиболее прогрессивные компании привлекают дизайнеров не только для того, чтобы сделать готовые идеи более привлекательными, но поручают им разрабатывать идеи с самого начала. Бывшая роль дизайнеров была тактической: она основывалась на существовавшем и обычно позволяла немного улучшить его. Новая же роль по своей сути – стратегическая: она выводит дизайн за пределы мастерских и освобождает его разрушительный, меняющий мир потенциал. Неслучайно дизайнеров можно встретить в советах директоров самых развитых компаний. Как процесс мышления дизайн переместился ближе к источнику порождения идей.

Более того, принципы дизайн-мышления можно применять в самых различных организациях, а не только в компаниях, разрабатывающих новые продукты. Компетентный дизайнер всегда может усовершенствовать новые устройства, но междисциплинарная команда опытных дизайн-мыслителей может решать более сложные проблемы. Начиная с детского ожирения и заканчивая предотвращением преступлений и противодействием изменениям климата – дизайн-мыслители могут применять свои инструменты к самому широкому спектру проблем, суть которых далека от глянцевого картинок в современных журналах.

Причины растущего интереса к дизайну понятны. Поскольку центр экономической активности в развивающемся мире знаний переходит из сферы промышленного производства в сферу создания зданий и услуг, инновации становятся стратегией выживания. Кроме того, теперь инновации не ограничены внедрением новых физических продуктов – в наши дни это могут быть процессы, услуги, способы и модели взаимодействия, формы развлечений, средства и пути связи и сотрудничества. Именно над такими антропоцентричными заданиями дизайнеры работают постоянно. Естественная эволюция от дизайн-делания к дизайн-мышлению отражает то, что часть современных бизнес-лидеров осознала: дизайн слишком важен для того, чтобы оставлять его исключительно дизайнерам.

Эта книга разделена на две части. Первая – путешествие по самым важным стадиям дизайн-мышления. Нет, это не учебник, ведь такие навыки лучше всего получать на практике. Я надеюсь объяснить читателям общую структуру, которая поможет определить принципы и практики качественного дизайн-мышления. Как я отмечаю в главе 6, дизайн-мышление процветает в богатой культуре сторителлинга<sup>[1]</sup>, и в духе этого высказывания я буду рассматривать многие идеи через призму историй, взятых из опыта IDEO и других компаний.

Первая часть этой книги посвящена приложению дизайн-мышления к бизнесу. По пути мы с вами узнаем, как дизайн-мышлением пользовались в самых инновационных компаниях в мире, как оно помогало находить прорывные решения и где временами его переоценивали (любая бизнес-книга, содержащая историю постоянных успехов, должна стоять в отделе фантастики). Вторая часть должна помочь вам начать Мыслить По-крупному. Рассматривая три широкие сферы деятельности человека – бизнес, рынки и общество, я надеюсь показать, как можно использовать дизайн-мышление для создания новых идей, равноценных тем вызовам, с которыми мы сталкиваемся. Если вы управляете отелем, дизайн-мышление может помочь вам переосмыслить саму суть гостиничного бизнеса. Если вы работаете в благотворительной организации, дизайн-мышление может помочь вам осознать потребности людей, которым вы хотите служить. Если вы инвестор, дизайн-мышление может помочь вам узнать будущее.

## Еще одна точка зрения

Бен Ленен, мой замечательный редактор из издательства Harper Business, посоветовал мне включить в книгу нормальное оглавление. Я обещал сделать это. Однако, честно говоря, я смотрю на мир немного иначе. Дизайн-мышление – это исследование новых возможностей, так что я решил начать книгу с визуализации для читателей ее содержания. Есть времена, когда линейное мышление жизненно необходимо, но в IDEO мы чаще считаем более полезным визуализировать идею, используя технику с богатой и давней историей – ассоциативную карту.

Линейное мышление построено на последовательностях, а вот ассоциативные карты построены на связях. Визуальное представление помогает мне видеть отношения между различными темами, которые я хочу рассмотреть в книге, оно дает мне интуитивное представление о книге в целом, помогает понять, как лучше всего проиллюстрировать ту или иную идею. Сторонники линейного мышления вроде Бена могут пользоваться оглавлением; более смелые читатели могут перевернуть страницу и увидеть всю книгу в одной диаграмме. Возможно, потом вам захочется перейти к конкретному разделу. Возможно, так вы сможете проследить свои шаги. А может быть, благодаря такой диаграмме вы вспомните об отношениях между различными разделами дизайн-мышления и, возможно, представите разделы, которые не были включены, но которые следовало бы включить в эту книгу.

Опытные дизайн-мыслители, возможно, поймут, что ассоциативная карта – все что нужно для того, чтобы понять мою точку зрения. Надеюсь, что всем остальным следующие главы помогут понять мир дизайн-мышления и его потенциал в создании осмысленных изменений.

*Тим Браун,*

*CEO и президент компании IDEO*

## Глава 1

### Проникновение в суть, или Почему дизайнмышление — это не только стиль

В 2004 году компания Shimano, ведущий японский производитель велосипедного оборудования, столкнулась с падением спроса в сегменте высококлассного гоночного оборудования и сегменте оборудования для горных велосипедов на американском рынке. Компания всегда основывала рост на новых технологиях, серьезно инвестировала в разработку инновационных решений. В условиях меняющегося рынка нужно было что-то новое – и компания Shimano обратилась к IDEO.

Далее было взаимодействие между клиентом и дизайнерами, резко отличавшееся от того, как оно могло бы выглядеть несколько десятилетий или даже несколько лет назад. Shimano не представила нам список технических спецификаций и папку, полную рыночных обзоров, всего лишь поручив нам разработать некоторые детали. Мы объединили силы и вместе принялись за исследование переменчивого велосипедного рынка.

На начальной фазе мы собрали междисциплинарную команду дизайнеров, специалистов, занимающихся изучением поведения живых организмов, маркетологов и инженеров и поставили перед ними задачу по поиску ограничений для проекта. Команда начала с предположения о том, что не следует концентрировать все внимание на верхнем сегменте рынка. Вместо этого ребята взялись за изучение причин, по которым 90 процентов взрослых американцев не ездят на велосипедах – несмотря на то что в детстве

90 процентов из них ездили! Ища новые точки зрения на проблему, члены команды общались с самыми разными потребителями. В итоге выяснилось, что почти у каждого опрошенного человека были приятные воспоминания о езде на велосипеде в детстве, но теперь велосипеды их отталкивают – из-за обстановки в магазинах (в том числе из-за того, что работающие в большинстве мелких велосипедных магазинов спортивного вида продавцы, затаенные в лайкру, вызывают смущение у опрашиваемых людей); из-за пугающей сложности и чрезмерной стоимости велосипедов, аксессуаров, специализированной одежды; из-за опасностей на дорогах, не предназначенных для езды на велосипеде; из-за требований к обслуживанию сложной машины, на которой поехать можно только по выходным. Специалисты отметили, что почти у каждого из опрошенных в гараже стоял велосипед – с пробитым колесом или порванным тросиком. Такой антропоцентричный опрос – благодаря которому удалось получить отзывы не только сторонников велоспорта, но, что важнее, людей, не входивших в клиентскую базу Shimano, – привел к осознанию того, что абсолютно новая категория велосипедов может вновь объединить американских потребителей и их детские воспоминания. Огромный, неисследованный рынок формировался буквально на глазах.

Дизайнерская команда, вдохновленная старыми прогулочными велосипедами Schwinn, которые помнит, наверное, каждый, предложила концепт «прогулочных поездок». Прогулочная езда, как представлялось команде, вернет бывших велосипедистов к тому, что просто, ясно, полезно для здоровья и весело. Прогулочные велосипеды, разработанные скорее для отдыха, чем для занятий спортом, нужно лишить рычажков и кнопок на руле, тросиков, обматывающих раму, в них не должно быть сложных механизмов, которые нужно чистить, настраивать, чинить и заменять. Планируется, что, как и в наших первых детских велосипедах, тормозить можно будет обратным поворотом педалей. Прогулочные велосипеды нужно оборудовать удобными мягкими сиденьями, прямыми рулями, прочными колесами, их почти не нужно будет обслуживать. Но это не просто ретровелосипед: его надо оснастить автоматической трансмиссией, которая будет переключать передачи по мере ускорения или замедления движения.

Три основных производителя – Trek, Raleigh и Giant – начали разработку новых велосипедов с использованием инновационных компонентов Shimano, но на этом команда не остановилась. Дизайнеры могли бы закончить проект на самом велосипеде, но дизайнеры-мыслители, применяющие целостный подход, пошли дальше. Они разработали стратегии продаж для мелких магазинов, в частности, для уменьшения дискомфорта, который у новичков вызывает среда, предусмотренная для обслуживания людей, разбирающихся в велосипедах. Команда придумала бренд, определяющий прогулочную езду как один из способов получения удовольствия от жизни. В сотрудничестве с местными органами власти и клубами любителей велопогулоков команда разработала PR-кампанию, даже создала сайт с указанием безопасных мест для катания.

В проекте, по мере его перехода со стадии вдохновения на стадию порождения идей и стадию реализации, приняли участие многие люди и организации. Что интересно, первая проблема, которую дизайнеры должны были решить, – внешний вид велосипедов – была отложена на последнюю стадию процесса, когда команда разработала «примерный дизайн». Он показывал, что возможно, и вдохновлял производителей велосипедов к подключению собственных дизайнерских команд. В течение года после успешного пуска новой модели еще семь производителей начали выпускать прогулочные велосипеды. Дизайнерская работа стала работой по дизайн-мышлению.



## Три пространства инноваций

Может, я и хотел бы привести здесь простой, легкий в осуществлении рецепт, который обеспечил бы каждому проекту такой же успех, однако суть дизайн-мышления делает это невозможным. В противоположность поборникам научного управления начала последнего века дизайн-мыслители знают: не существует «наилучшего пути». Бывают хорошие способы начать, бывают удобные показатели, которыми можно пользоваться на пути, но континуум инноваций лучше всего представлять как перекрывающиеся друг друга пространства, но не как последовательные упорядоченные шаги. Можно представить их как *вдохновение*, проблему или возможность, которые мотивируют людей на поиск решения; как *порождение идей*, процесс генерации, разработки и опробования идей; и как *реализацию*, путь, ведущий из проектной комнаты на рынок. Проект может проходить кругами через эти три сферы по несколько раз по мере того, как команда совершенствует идеи и исследует новые направления.

Причина цикличной, нелинейной природы такого пути заключается не в том, что дизайн-мыслители неорганизованны и недисциплинированы, но в том, что дизайн-мышление в основе своей – процесс исследовательский; если осуществлять его правильно, он приведет к неожиданным открытиям, а уж не узнать, куда они ведут, было бы просто глупо. Очень часто эти открытия можно интегрировать в текущий процесс без его прерывания. Иногда же такие открытия мотивируют команду на переосмысление самых базовых предположений. Во время тестирования прототипа, к примеру, потребители могут направить нам отзывы, указывающие на более интересный, более многообещающий, потенциально более прибыльный рынок, открывающийся перед нами. Отзывы такого рода должны вдохновлять нас на переосмысление или совершенствование наших предположений вместо движения по первоначальному плану. Говоря языком компьютерной отрасли, такой подход можно считать не перезагрузкой системы, но необходимым усовершенствованием.

Риск такого циклического подхода, как кажется со стороны, заключается в том, что он увеличивает время, необходимое для вывода идеи на рынок, но очень часто такое предположение оказывается недальновидным. Напротив, команда, понимающая происходящее, не будет чувствовать необходимости совершать еще один логичный шаг по непродуктивному пути. Все мы видели проекты, убитые руководством, когда стало ясно, что идеи не очень хороши. Когда через месяцы или даже годы проект завершается, он может негативно сказаться как на состоянии финансов, так и на боевом духе команды. А вот подвижная команда дизайн-мыслителей начинает разрабатывать прототипы с самого начала, а по пути исправляет ошибки. Как мы говорим в IDEO: «Совершайте ошибки раньше, чтобы в конечном счете добиться успеха».

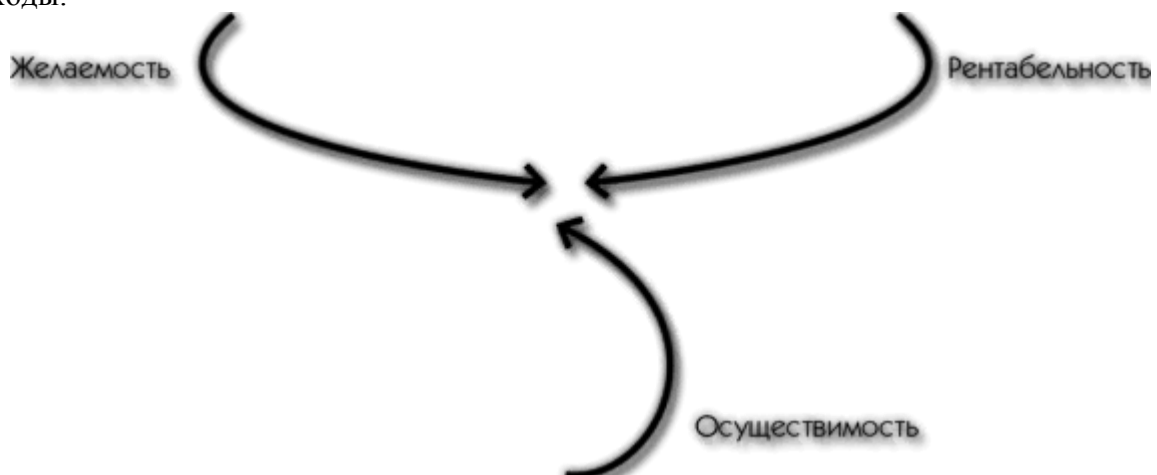
В связи с такой открытостью, свободомыслием и цикличностью процесс, осуществляемый дизайн-мыслителями, может показаться хаотичным тем, кто столкнулся с ним впервые. Но на протяжении проекта такой подход становится понятным и дает результаты, значительно отличающиеся от результатов линейного, поэтапного подхода, характерного для традиционных бизнес-практик. В любом случае, предсказуемость ведет к скуке, а скука ведет к потере талантливых людей. Кроме того, она приводит к результатам, которые конкуренты легко копируют. Лучше применять экспериментальный подход: обмениваться процессами, поощрять коллективное владение идеями, позволять командам учиться друг у друга.

Второй способ представления трех перекрывающихся друг друга пространств инноваций – это представления о границах. Для художника, стремящегося к красоте, или ученого, изыскивающего истину, границы проекта могут показаться ненужными помехами. Однако отличительная черта дизайнера, как говаривал легендарный Чарльз Имз, – это умение радоваться ограничениям.

Без ограничений дизайна не бывает, и лучший дизайн – точный медицинский прибор или убежище для жертв природных катастроф – получается при самых жестких ограничениях. Если хотите более нейтральный пример, вспомните компанию Target<sup>[2]</sup>, открывшую дизайн для широкой публики за гораздо более низкую цену, нежели прежде. На самом деле, для талантливых дизайнеров вроде Майкла Грейвса или Айзека Мицрахи намного труднее создавать коллекции дешевых кухонных предметов или линии готовой одежды, чем спроектировать чайник, который будет продаваться в музее за сотни долларов, или платье, которое будет стоить в бутике тысячу.

Радостное, полное энтузиазма принятие ограничений – основа дизайн-мышления. Первая стадия проектирования заключается в поиске важных ограничений и определении системы их оценки. Ограничения лучше всего визуализировать как три пререкающихся критерия успешных идей: *осуществимость* (что возможно с функциональной точки зрения в обозримом будущем), *рентабельность* (что, скорее всего, может стать частью устойчивой бизнес-модели) и *желаемость* (что нужно людям и для людей).

Компетентный дизайнер может преодолеть каждое из этих трех ограничений, однако *дизайн-мыслитель* объединяет их в гармоничное целое. Популярная игровая приставка Nintendo Wii – отличный пример того, что происходит, если делать все правильно. В течение многих лет постоянная гонка производителей в совершенствовании графических карт и создании более дорогих консолей обеспечивала рост индустрии видеоигр. В Nintendo поняли, что можно разорвать этот порочный круг – и создать консоль с более глубоким вовлечением игрока, используя новую технологию управления жестами. А значит, графическому разрешению уделяли меньше внимания, что, в свою очередь, привело к снижению стоимости консоли и увеличению прибыли проекта. Wii – отличный пример гармоничного сочетания желаемости, рентабельности и осуществимости. Консоль обеспечила более глубокое погружение в игры – и принесла компании Nintendo огромные доходы.



Стремление к мирному сосуществованию не означает, что все ограничения равноправны; конкретный проект может быть задан технологиями, бюджетом или непредсказуемой смесью человеческих факторов. Различные типы организаций могут ставить одно или другое ограничение во главу угла. Кроме того, это не простой и не линейный процесс. Дизайнерские команды возвращаются к рассмотрению всех трех ограничений на протяжении всего проекта, однако принятие во внимание фундаментальных человеческих потребностей – в отличие от непостоянных или искусственно вызванных желаний – заставляет дизайн-мыслителей отходить от статус-кво.

Хотя это может показаться очевидным, в реальности большинство компаний подходят к новым идеям иначе. Вполне разумно они начинают с ограничений того, что входит в

структуру существующей бизнес-модели. Поскольку бизнес-системы спроектированы для достижения максимальной эффективности, новые идеи, как правило, постепенны по своей сути, предсказуемы и легко копируются конкурентами. Это объясняет удручающее однообразие продуктов на современных рынках; разве не бывало так, что вы заходили в отдел бытовой техники в поисках принтера или чуть не садились в чужую машину на парковке?

Второй подход обычно используют в инженерных компаниях, стремящихся к технологическим прорывам. В этом случае команда исследователей определяет новый способ действий и лишь затем пытается понять, как можно включить технологию в существующую бизнес-систему и как она будет приносить прибыль. Как показал Питер Друкер в классическом труде *Innovation and Entrepreneurship*<sup>[3]</sup>, рассчитывать исключительно на технологию очень опасно. Лишь немногие технические инновации дают непосредственную экономическую выгоду, которая оправдывает вложенные время и ресурсы. Именно этим объясняется постоянное сокращение крупных корпоративных исследовательских лабораторий вроде Xerox PARC и Bell Labs, которые в 60-е и 70-е годы прошлого века были такими мощными инкубаторами. Сегодня корпорации стремятся сузить инновационную работу до идей, которые имеют бизнес-потенциал в краткосрочной перспективе. Возможно, они совершают страшную ошибку. Уделяя все внимание краткосрочной рентабельности, они обменивают инновации на постепенность.

Наконец, организация может руководствоваться оценкой базовых человеческих потребностей и желаний. В худшем случае это приводит к выдумыванию соблазнительного, но по сути бессмысленного продукта, предназначенного для свалки, – то есть, говоря словами революционера от дизайна Виктора Папанека<sup>[4]</sup>, это «убеждение людей покупать то, что им не нужно, за деньги, которых у них нет, чтобы впечатлить соседей, которым наплевать». Даже если цели достойны – например, безопасное прохождение путешественников через пункт системы безопасности или обеспечение подачи чистой воды в сельской местности в бедных странах, – уделение внимания одному элементу триады ограничений вместо достижения их разумного баланса может подорвать устойчивость всей программы в целом.

## Проект

Дизайнеры, таким образом, научились преодолевать то или иное ограничение или даже все три ограничения сразу. Дизайн-мыслители, напротив, учатся лавировать между ограничениями самым креативным образом. Они делают это потому, что думают не о проблеме, а о проекте.

Проект – это инструмент, переносящий идею из сферы представлений в сферу реальности. В отличие от множества других процессов, к которым мы привыкли – начиная от игры на пианино и заканчивая оплатой счетов, – дизайнерский проект ограничен временем и не может продолжаться вечно. У него есть начало, середина и конец, и именно эти ограничения связывают его с реальностью. Выражение дизайн-мышления в контексте проекта заставляет людей ясно ставить цель в самом начале. Проект устанавливает естественные сроки, обеспечивающие дисциплину и дающие возможность отслеживать прогресс, вносить изменения и перенаправлять последующую деятельность. Ясность, направленность и ограничения хорошо сформулированного проекта жизненно важны для поддержания высоких уровней креативной энергии.

Соревнование Innovate or Die Pedal-Powered Machine Contest – отличный тому пример. Google совместно с компанией, производящей велосипеды Specialized, провела дизайнерский конкурс, скромной целью которого было использование велосипеда для изменения мира. Победившая команда – пять увлеченных дизайнеров и большая семья сторонников-энтузиастов – начала поздно. За несколько безумных недель мозговых штурмов и создания прототипов команда смогла определить проблему (1,1 миллиарда людей в развивающихся странах не имеют доступа к чистой питьевой воде), изучить целый ряд альтернативных решений (мобильное или стационарное? прицеп или багажное отделение?) и создать рабочий прототип. Теперь Aquaduct, трицикл с педальным приводом, фильтрующий питьевую воду во время транспортировки, путешествует по миру, пропагандируя инновации в сфере обеспечения людей чистой водой. Проект оказался успешным из-за суровых технологических ограничений (педальный привод), бюджета (0,00 доллара) и жестких сроков. Опыт команды Aquaduct – противоположность опыту, который дизайнерские команды получают в большинстве научных или корпоративных лабораторий, где целью является затягивание проекта до бесконечности, а окончание проекта означает всего лишь прекращение его финансирования.

## Проектное задание

Классической отправной точкой каждого проекта является проектное задание. Почти как научная гипотеза, проектное задание – это набор ментальных ограничений, задающий рамки для проектной структуры, определяющий показатели измерения прогресса и устанавливающий ряд целей для реализации: цена, доступные технологии, рыночный сегмент и так далее. Аналогия еще более глубока. Гипотеза – не алгоритм, и точно так же проектное задание – не набор указаний и не попытка ответить на незаданный вопрос. Скорее, хорошо продуманное проектное задание предусматривает интуитивные решения, непредсказуемость, капризы судьбы, ведь именно таков мир креативности, в котором рождаются прорывные идеи. Если вы знаете, что вам нужно, – смысла искать почти нет. Когда я только начинал работать промышленным дизайнером, проектное задание нам приносили в конверте. Обычно оно имело форму строго ограниченного набора параметров, а нам оставалось лишь завернуть в более или менее красивую упаковку продукт, базовый концепт которого был разработан другими людьми. Одним из моих первых дизайнерских заданий стала работа над факс-машиной для датского производителя электронной техники. Технические аспекты продукта определялись набором элементов, которые поставляла другая фирма. Коммерческая окупаемость была определена «руководством» и подогнана под существующий рынок. Даже желаемость

этого аппарата была в большой степени predetermined предыдущими моделями, ведь все знали, как должна выглядеть факс-машина. Развернуться было почти негде, но при этом мне приходилось пытаться сделать хоть что-то, чтобы машина отличалась от машин других дизайнеров, трудившихся в тех же условиях. Неудивительно, что чем больше компаний овладевали правилами игры, тем напряженнее становилась конкуренция. Однако за прошедшие годы ничего не поменялось. Один из моих расстроенных клиентов сказал: «Мы рвем задницы за десятую часть процента рынка». А неизбежный результат такого подхода – снижение прибыли.

Доказательства моей правоты можно найти в любом магазине электротехники, где под флуоресцентными лампами на полках стоят тысячи продуктов, жаждущие нашего внимания и отличающиеся лишь ненужными, а то и вовсе незаметными чертами. Усилия, приложенные для придания стильного и агрессивного внешнего вида продукту и упаковке, могут привлечь внимание, но вряд ли все это увеличит радость от обладания и использования. Слишком абстрактное проектное задание приведет к тому, что проектная команда будет скитаться в тумане. Однако если начать со слишком узкого списка ограничений, нам почти гарантирован результат, который будет постепенным по своей сути и, скорее всего, посредственным. Так в мире дизайна проявляется феномен, который экономисты называют «гонкой вниз». Не зря же отцы экономической науки считают ее «мрачной».

Искусство составления проектного задания может поднять планку и позволить хорошим организациям выделиться на фоне среднеуспешных. Procter & Gamble – отличный тому пример. В 2002 году компания запустила инициативу по использованию дизайна в качестве источника инноваций и роста. Под руководством директора по инновациям Клаудии Кочки все подразделения компании начали вносить заданные дизайном инновации в процессы технической разработки, которыми компания всегда заслуженно славилась.

Карл Ронн, глава научно-исследовательского подразделения отдела продуктов по уходу за домом Procter & Gamble, был одним из первых крупных руководителей, заметивших потенциал такого подхода. Его цель заключалась не только в осуществлении последовательных дополнений к имеющимся продуктам и брендам, но и во вдохновении на инновации, которые повлекут за собой значительный рост. Так, он пришел в IDEO с проектным заданием, представлявшим собой идеальную смесь свободы и ограничений: нужно было заново изобрести чистящее средство для ванной комнаты, уделив особое внимание тому, что было названо загадочным сочетанием «ежедневная чистка». Ронн не ознакомил нас с последними технологиями, разработанными в его лаборатории, и не поручил команде эти технологии красиво упаковать. Он не поручал нам увеличить долю рынка на несколько процентных пунктов. Не делая проектное задание излишне конкретным, он помог команде установить реалистичные цели. Не делая задание чрезмерно широким, он оставил нам место для самостоятельного толкования концепта, для исследования и изучения.

По мере работы над проектом и получения новых сведений появилась необходимость скорректировать первоначальный план, внося дополнительные ограничения: пересмотреть цену и отказаться от использования электрических моторов. Такие небольшие корректировки обычны и являются естественной чертой здорового, гибкого и динамичного процесса. Модификации первоначального проектного задания помогли Ронну точно определить уровень расходов и сложность, отвечавшие запросам его бизнеса. В то же время постоянные уточнения и совершенствования, вносимые в первоначальный план, помогли команде добиться необходимого равновесия между осуществимостью, рентабельностью и желаемостью. За двенадцать недель это продуманное проектное задание привело к появлению удивительного числа в 350 концептов новых продуктов, к созданию более 60 прототипов и появлению трех идей для конечной разработки. Одна из

них – Mr. Clean Magic Reach, многофункциональное устройство, отвечавшее всем заданным критериям, отправилась в производство спустя восемнадцать месяцев.

Мораль такова: дизайн-мышление необходимо практиковать по обе стороны стола – со стороны проектной команды, что очевидно, но также со стороны клиента. Не могу сосчитать клиентов, которые забежали в мой кабинет и заявляли: «Дайте мне еще один iPod!», но, возможно, их число равно числу дизайнеров, которые отвечали (про себя): «Дайте мне еще одного Стива Джобса!». Различие между проектным заданием с верным уровнем ограничений и проектным заданием, которое слишком размыто или чрезмерно ограничивает дизайнеров, то же, что и между командой энтузиастов с прорывными идеями и командой, устало занимающейся переработкой прежних идей.

## Умные команды

Следующий ингредиент – это, конечно же, проектная команда. Хотя и возможно работать в одиночку (гаражи Кремниевой долины все еще полны одиноких изобретателей, стремящихся стать новыми Биллом Хьюлиттом или Дэйвом Паккардом), сложность большинства современных проектов постепенно отводит такой подход на самые границы. Даже в более традиционных областях дизайна – промышленном и графическом дизайне, не говоря уж об архитектуре – команды стали нормой много лет назад. В автомобильных компаниях над каждой новой моделью работают десятки инженеров. В строительстве нового здания могут участвовать десятки архитекторов. По мере того как дизайн начинают применять для решения самых различных проблем – и передвигать его к источнику процесса инноваций, – одинокий дизайнер, сидящий в своей студии и медитирующий над соотношением формы и функции, уступает место междисциплинарной команде.

Хотя, надеюсь, мы никогда не перестанем уважать дизайнеров как людей, вдохновляемых Творцом, в настоящее время часто можно увидеть дизайнеров, сотрудничающих с психологами и этнографами, инженерами и учеными, экспертами по маркетингу и бизнесу, писателями и кинорежиссерами. Все эти дисциплины (и многие другие) уже давно вносят свой вклад в разработку новых продуктов, но сегодня мы объединяем их в одной команде, на одном пространстве, с использованием тех же процессов. Как магистры делового администрирования учатся общаться с магистрами искусств и кандидатами технических наук невзирая на границы, разделяющие их дисциплины (не говоря уж об умении общаться с исполнительными, финансовыми и техническими директорами), так и в дизайне сферы деятельности и ответственности пересекаются все больше.

В IDEO мы часто говорим, что «все вместе мы умнее, чем каждый из нас по отдельности», и это ключ к раскрытию креативного потенциала организации. Мы просим людей не просто предлагать экспертную оценку материалов, поведения или программного обеспечения, но активно участвовать в каждом из трех пространств инноваций: вдохновение, порождение идей, реализация. Наполнение проекта сотрудниками с различным образованием, представляющими различные дисциплины, требует основательного терпения. Необходимо найти людей, которые настолько уверены в своих знаниях, что готовы пойти еще дальше.

Чтобы работать в междисциплинарной среде, человеку нужно иметь силу в двух измерениях – это так называемая Т-образная личность, ставшая известной благодаря компании McKinsey. На вертикальной оси каждый член команды должен в достаточной степени обладать навыками, позволяющими такому человеку вносить существенный вклад в достижение результата. Такую компетентность – будь то в компьютерной лаборатории, машинном цехе или в поле – нелегко приобрести, но легко заметить. Возможно, придется просмотреть буквально тысячи резюме, чтобы найти таких уникальных людей, но это того стоит.

Однако этого недостаточно. Многие дизайнеры, являющиеся опытными техниками, искусными мастерами или учеными, с трудом выживают в хаотичной среде, где необходимо решать сложные проблемы. Они могут играть ценную роль, однако они вынуждены жить в мире реализации дизайн-решений. Дизайн-мыслители, напротив, обладают навыками, которые можно условно расположить и на горизонтальной черте буквы Т. Это могут быть архитекторы, изучавшие психологию, художники с бизнес-образованием, инженеры с опытом в маркетинге. Креативные организации постоянно ищут людей со способностями и – что столь же важно – с готовностью пересекать в своей работе границы отдельных дисциплин. В конечном итоге такая способность отличает просто междисциплинарные команды от истинно междисциплинарных. В междисциплинарной команде каждый человек становится сторонником своей

технической специальности, в итоге проект затягивается из-за переговоров между ними, а в завершение получается серый компромисс. В междисциплинарной команде люди совместно владеют идеями, при этом ответственность за них несет каждый.

## **Команды команд**

Дизайн-мышление – противоположность группового мышления, однако, что парадоксально, оно протекает в группах. Обычный эффект «группового мышления», как объяснил Уильям Уайт читателям *Fortune* еще в 1952 году, заключается в подавлении креативности отдельных людей. Дизайн-мышление, в свою очередь, стремится к высвобождению такой креативности. Когда команда талантливых, оптимистичных и готовых к сотрудничеству дизайн-мыслителей собирается, происходят химические реакции, ведущие к непредсказуемым действиям. Однако чтобы достичь такой точки, как мы понимаем, нужно эффективно передавать энергию, и один из путей такой эффективной передачи – замена одной большой команды несколькими маленькими.

Хотя нередко можно увидеть крупные творческие команды за работой, почти всегда это происходит на стадии реализации проекта; стадия вдохновения, напротив, требует небольших, сфокусированных групп, задача которых – определение общей структуры и рамок проекта. Когда главный дизайнер Том Матано представил руководству компании Mazda концепт *Miata* в августе 1984 года, рядом с ним были еще два дизайнера, разработчик идеи продукта и несколько инженеров. К тому времени, когда проект был готов к завершению, в команде Тома было тридцать или даже сорок человек. То же можно сказать о любом крупном архитектурном проекте, проекте в сфере ПО или развлечений. Обратите внимание на титры в следующем просмотренном вами фильме и посчитайте, сколько людей принимало участие в работе над ним на стадии предпроизводства. Это наверняка будет небольшая команда, состоящая из режиссера, сценариста, продюсера и дизайнера фильма, разработавших базовый концепт. И лишь позже к ним присоединились армии других сотрудников.

Если цель проста и ограничена, такой подход работает. Однако столкнувшись с более сложной проблемой, люди испытывают искушение увеличить размер базовой команды на ранней стадии, но зачастую это приводит к резкому замедлению скорости и снижению эффективности, поскольку взаимодействие в большой команде занимает больше времени, чем сам творческий процесс. Есть ли альтернативы? Возможно ли сохранить эффективность небольших команд при решении более сложных проблем системного уровня? С каждым днем становится все яснее, что новые технологии – надлежащим образом проработанные и применяемые с умом – могут помочь в максимально полезном использовании потенциала маленьких команд.

Возможности электронного сотрудничества не должны использоваться для создания больших и рассеянных команд; подобная тенденция приводит лишь к бюрократическим и политическим проблемам, которые нам приходится разрешать. Скорее, нашей целью должно стать создание взаимозависимых сетей небольших команд, как это делается при помощи системы онлайн-обмена инновациями *Innocentive*. Любая компания, столкнувшаяся с проблемой при разработке, может оставить сообщение о проблеме в системе *Innocentive*, и десятки тысяч ученых, инженеров и дизайнеров смогут предложить свои решения. Иными словами, Интернет, характеризующийся рассеянными, децентрализованными, поддерживающими друг друга сетями, не столько средство, сколько модель новых форм организации. Поскольку такой подход не ограничен временем или ресурсами, он позволяет объединить энергию большого числа маленьких команд в решении общей проблемы.

Прогрессивные компании в настоящее время бьются над решением еще одной, родственной проблемы. По мере того как вопросы, встающие перед ними, становятся все более сложными – будь то международные цепочки поставок, быстрые изменения технологических платформ, внезапное появление или исчезновение отдельных



потребительских групп, – необходимость в увеличении числа специалистов растет. Такие проблемы и так непросты в решении, даже когда группа физически находится в одном месте, но они становятся намного сложнее, когда необходимо активное участие партнеров, рассеянных по всей планете.

Огромные усилия прилагаются к разрешению проблемы удаленного сотрудничества. Видеоконференции, изобретенные еще в 60-е годы прошлого века, распространились быстрыми темпами, как только цифровые телефонные сети стали доступны для использования в 80-е. И лишь недавно видеоконференции стали эффективным средством удаленного сотрудничества. Электронная почта не внесла почти никакого вклада в развитие коллективной работы. Интернет помогает обмениваться информацией, но не сближает людей. Творческим же командам нужна возможность обмениваться мыслями не только в вербальной, но и в визуальной, физической форме. Я, к примеру, не очень люблю писать. Вместо этого я хочу оказаться в комнате, где один человек делает наброски на доске, а другие пишут заметки или прикрепляют фотографии к стенам, а кто-то сидит на полу и собирает предварительный прототип. Я еще не слышал об инструментах удаленного сотрудничества, которые могут заменить обмен идеями в реальном времени.

До сих пор все усилия по внедрению инноваций в работу удаленных групп оказывались тщетными по причине отсутствия понимания того, что мотивирует творческие команды и способствует сотрудничеству в группе. Слишком много внимания уделяется механическим заданиям вроде хранения и обмена данными или проведения структурированных собраний, но при этом все забывают о гораздо более сложных задачах по порождению идей и выстраиванию консенсуса вокруг них. Однако с недавних пор можно отметить многообещающие признаки перемен. Появление социальных сервисов показало, что люди стремятся соединяться, обмениваться и «публиковать», даже если не получают при этом непосредственной награды. Ни одна экономическая модель не смогла предсказать успех таких сетей, как MySpace или Facebook. Технологические инициативы вроде новых систем «удаленного присутствия», разрабатываемые компаниями Hewlett-Packard и Cisco Systems, станут значительным шагом вперед по сравнению с системами видеоконференций, используемыми сегодня.

Многочисленные инструменты меньшего масштаба доступны уже сейчас. Видеосвязь «всегда включено» (которую называют «червоточинами») способствует спонтанному взаимодействию между членами команды, находящимися в различных местах, и увеличивает степень доступа группы к людям с опытом, находящимся в другом городе, государстве или на другом континенте. Такая возможность важна, поскольку хорошие идеи редко рождаются по графику и могут увянуть и умереть в промежутках между еженедельными совещаниями. SMS, блоги и вики – все это позволяет командам публиковать и обмениваться мыслями и идеями по-новому – при этом потребности в дорогостоящей информационной поддержке не требуется, если у кого-нибудь в команде есть родственник, учащийся в старших классах школы. Ни один из подобных инструментов не существовал всего десять лет назад (да и самому Интернету, как заметил технопровидец Кевин Келли, даже меньше пятнадцати тысяч дней!). Все это ведет к новым экспериментам в сфере сотрудничества и к новому опыту взаимодействия в командах. Тот, кто серьезно относится к дизайн-мышлению в своей организации, способствует применению таких средств.

## Культуры инноваций

В Google<sup>[5]</sup> используют слайды, розовых фламинго и надувных динозавров масштаба один к одному. В Pixar<sup>[6]</sup> пользуются пляжными домиками. IDEO начинает «войны» с использованием FingerBlaster<sup>[7]</sup> при каждой возможности.

Трудно не упомянуть доказательства креативных культур, которыми славятся эти компании, но такие эмблемы инноваций – всего лишь эмблемы. Чтобы быть креативной, компания не обязательно должна быть безумной, дурашливой и расположенной в Северной Калифорнии. Что действительно важно, так это среда – как социальная, так и пространственная, – в которой люди могут экспериментировать, брать на себя риски, проверять на практике все свои умения. Не будет пользы, даже найдя самых выдающихся Т-образных людей, объединив их в междисциплинарные команды и связав с другими командами, если таким людям придется работать в среде, обрекающей все их начинания на неудачу. Физическое и психологическое пространства организации действуют совместно и определяют эффективность сотрудников такой организации.

Культура, в которой считается, что лучше просить прощения *после*, а не разрешения *до*, которая награждает людей за успехи, но позволяет им ошибаться, уничтожила одно из основных препятствий к формированию новых идей. Если Гэри Хэмел прав в своем утверждении о том, что двадцать первый век – это век приспособляемости и постоянных инноваций, столь же верным будет утверждение о том, что компании, продуктом которых является креативность, должны укреплять среду, отражающую и усиливающую такую креативность. Ослабление правил заключается не в том, чтобы позволять людям вести себя глупо, но в том, чтобы позволять им быть цельными – а такой шаг многие компании совершают с неохотой. И действительно, фрагментированность отдельных сотрудников очень часто является отражением фрагментированности самой организации. Я наблюдал множество ситуаций, когда предположительно «креативные» дизайнеры отделялись от остальной компании. И хотя им было весело в своих мастерских, такая изоляция помещала их в карантин и подрывала креативную работу организации иным образом: дизайнеры лишались доступа к знаниям и опыту, а все остальные извлекали из такой практики деморализующий урок: вы живете в мире формализованного бизнеса с девяти до пяти и должны строго следовать правилам бизнес-этики. Смогла бы автомобильная отрасль в США быстрее отреагировать на изменения на рынке, если бы дизайнеры и инженеры сидели за одним столом? Возможно.

Понятие «серьезной игры» имеет давнюю, богатую историю в американской социологии, однако никто не понимает его с практической точки зрения лучше, чем Айви Росс. Будучи старшим вице-президентом во вопросам дизайна продуктов для девочек компании Mattel, Росс поняла, что компания затрудняет взаимодействие и сотрудничество представителей различных дисциплин из разных подразделений компании. Чтобы решить эту проблему, она разработала «Утконоса» (Project Platypus) – двенадцатинедельный эксперимент, участники которого, представлявшие различные подразделения компании, получили приглашение переместиться в иные места с целью создания новых и нестандартных идей продуктов. «В других компаниях есть “отделы скунсов”, – рассказывала Росс в интервью Fast Company. – А у нас – утконос. Я заглянула в словарь и нашла определение: “Необычная смесь различных видов”».

И действительно, представители разных видов в Mattel вряд ли могли бы отличаться сильнее: в проекте принимали участие люди из финансового отдела, отдела маркетинга, инженеры и дизайнеры. Единственным требованием было полноценное участие в «Утконосе» на протяжении трех месяцев. Поскольку раньше многие из них не принимали участия в разработке продуктов и творческого образования не было почти ни у кого, первые две недели были своеобразным «курсом молодого креативщика». Во время этого курса самые различные эксперты рассказывали им о развитии ребенка, групповой

психологии и обучали самым разным навыкам, в том числе актерской импровизации, мозговым штурмам и прототипированию. За оставшиеся десять недель члены команды нашли новые способы игры для девочек и предложили целый ряд инновационных концептов. Под конец все были готовы защищать свои идеи перед руководством.

Хотя «Утконос» был расположен в буквальном смысле в тени штаб-квартиры компании в калифорнийском городе Эль-Сегундо, проект создал пространство, нарушавшее все корпоративные правила. Росс постоянно объединяла новые команды и помещала их в среду, разработанную для того, чтобы люди могли экспериментировать так, как никогда не смогли бы на своей нормальной работе. Как она и предполагала, многие из выпускников «Утконоса» вернулись в свои отделы с готовностью использовать практики и идеи, которым они научились. Однако они обнаружили, что культура эффективности, в которую их вернули, затрудняла использование таких практик. Многие были разочарованы, некоторые даже уволились.

Ясно, что недостаточно посадить отобранных людей в специализированную среду, спроектированную для скунсов, утконосов или иных животных, любящих риск. Да, возможно, их творческий потенциал вырвется на свободу, но еще необходим план по возвращению в организацию. Клаудиа Кочка поняла это, когда создала проект «Клэй-Стрит» для Procter & Gamble – названный так по имени мастерской в центре Цинциннати, где проектные команды могли собраться, отвлечься от повседневных проблем и подумать по-дизайнерски. Проект «Клэй-Стрит» заключается в том, что одно подразделение – продукты по уходу за волосами или продукты по уходу за домашними животными, к примеру, – финансирует каждый проект и подбирает сотрудников, и команды, которые предлагают особо удачные идеи, получают содействие в реализации таких идей. Именно в этой тепличной среде старенький бренд Herbal Essences превратился в свежую, успешную линейку новых продуктов. Люди, принимавшие участие в проекте «Клэй-Стрит», возвращались в свои подразделения с новыми навыками и новыми идеями, которые они могли применять с полного согласия компании.

## Как использование физического пространства помогает процессу

Хотя иногда оно может показаться чрезмерно абстрактным, дизайн-мышление по природе своей – мышление воплощенное: воплощенное в командах и проектах, конечно же, но еще и в физическом пространстве инноваций. В культуре заседаний и этапных показателей трудно поддерживать существование исследовательских, циклических процессов, лежащих в основе творчества. К счастью, есть материальные средства, предназначенные для облегчения творчества. IDEO выделяет специальные «проектные комнаты», зарезервированные за конкретной командой на протяжении всего проекта. В одной комнате группа думает о будущем кредитных карт; в другой команда работает над устройством, предотвращающим тромбоз глубокозалегающих вен у пациентов больниц; а за стеной еще одна команда проектирует систему подачи чистой воды для сельских районов Индии по заказу Фонда Билла и Мелинды Гейтс. Проектные пространства достаточно велики для того, чтобы накопленные исследовательские материалы, фото, планы, концепты и прототипы находились там и были доступны круглосуточно. Одновременная видимость всех проектных материалов помогает определять паттерны и способствует тому, что креативный синтез происходит быстрее, чем если бы ресурсы были разложены по пяти различным папкам, записным книжкам или презентациям PowerPoint. Хорошо продуманное проектное пространство, усиленное сайтом или вики-порталом проекта, позволяющим членам команды оставаться на связи во время «полевой» работы, может существенно увеличить продуктивность команды, облегчая сотрудничество между ее членами и совершенствуя взаимодействие с внешними партнерами и клиентами.

Эти проектные пространства настолько тесно связаны с нашим творческим процессом, что мы экспортируем их, при возможности, к клиентам. Procter & Gamble создала Gym в Цинциннати – это инновационная лаборатория, в которой команды разработчиков занимаются сокращением времени на выполнение проекта и быстрым переходом к материальным прототипам. Компания Steelcase построила Учебный центр в Гранд-Рапидс – это корпоративный образовательный центр, служащий одновременно пространством для дизайн-мышления. В каждый конкретный день командные комнаты и проектные пространства центра могут быть заняты сотрудниками, проходящими обучение техникам управления, клиентами, которым рассказывают о том, как продукты компании способствуют развитию сотрудничества, или старшим руководством, собирающимся для обсуждения будущих стратегий. Наши идеи пробрались даже в учебные заведения. Для Стэнфордского центра инноваций в обучении команда IDEO совместно со специалистами центра разработала несколько этажей адаптируемого, конфигурируемого пространства. Поскольку дизайн-мышление по природе своей экспериментально, гибкость – ключевой элемент его успеха. Как показал герой бизнес-комиксов Дилберт, пространства стандартного размера приводят к генерации стандартных идей.

Есть важное замечание о задачах, связанных с переходом от иерархичной культуры эффективности к культуре риска и исследований. Те, кто успешно совершит переход, скорее всего, будут более активно работать, мотивация у них повысится, они станут более продуктивными, чем были раньше. Такие люди будут приходить на работу рано, а уходить позже всех из-за огромного удовлетворения, которое дает им процесс порождения и реализации новых идей. Раз испытав это чувство, они вряд ли станут отказываться от него.

\* \* \*

За столетнюю историю креативного разрешения проблем дизайнеры наработали целый ряд инструментов, которые помогают им продвигаться через то, что я называю «тремя пространствами инноваций»: вдохновение, порождение идей и реализация. Я утверждаю,

что теперь эти инструменты нужно распространить по организациям в целом. В частности, дизайн-мышление необходимо перенести «ближе к источнику», к кабинетам исполнительного руководства, где принимаются стратегические решения. Дизайн в наше время слишком важен для того, чтобы оставлять его дизайнерам.

Возможно, для людей, тяжким трудом добившихся получения степени дизайнера, будет непросто представить себя в какой-либо роли за пределами мастерской, точно так же как управляющие будут чувствовать себя странно, если им придется мыслить как дизайнерам. Однако это следует считать неизбежным результатом прогресса. Проблемы, стоявшие перед дизайнерами в двадцатом веке, – несерийное производство новых объектов, создание логотипов, помещение страшной технологии в красивую или, по крайней мере, безобидную упаковку – это не те проблемы, которые определяют двадцать первый век. Если нам придется иметь дело с тем, что Брюс Мау назвал «массовыми изменениями» (а они, кажется, характерны для нашего времени), нам всем нужно мыслить как дизайнерам. Однако я не только призываю компании к интеграции дизайна в организационную ДНК, но, кроме того, я хотел бы, чтобы дизайнеры продолжали трансформацию самого дизайна. В нашем удивительном мире всегда будет место для художника, искусного мастера, изобретателя-одиночки, однако сейсмические сдвиги, происходящие в каждой отрасли, требуют нового подхода к дизайну: сотрудничества, усиливающего, но не подавляющего творческие силы отдельных людей; подхода сфокусированного, но в то же время гибкого и готового к ответам на неожиданные возможности; сфокусированного не только на оптимизации социального, технического или делового компонента продукта, но и на приведении их в гармоничное равновесие. Следующее поколение дизайнеров должно так же хорошо чувствовать себя в советах директоров, как в студиях или мастерских. И еще этим людям нужно будет рассматривать каждую проблему – от грамотности среди взрослого населения до глобального потепления – как проблему дизайна.

## Глава 2

# Превращение потребности в спрос, или Люди прежде всего

Несколько лет назад на стадии исследовательской фазы проекта по дизайну офисных телефонных систем нам довелось пообщаться с агентом по продажам туров, разработавшей удивительно эффективную систему осуществления звонков. Вместо того чтобы пытаться справиться с невероятно усложненной телефонной системой компании, она просто звонила каждому человеку по отдельной линии и выстраивала телефонные аппараты вокруг своего рабочего места – скажем, Джуди из Миннеаполиса была слева, а Марвин из Тампы – справа. Втроем они разрабатывали сложные маршруты. Программисты, трудившиеся над интерфейсом системы, ответили бы обычной фразой: RTFM – «Читайте чертову инструкцию»! Однако для дизайн-мыслителей поведение не бывает верным или неверным – оно всегда исполнено смысла.

Работа дизайнера, как удачно подметил Питер Друкер, – это «превращение потребности в спрос». На первый взгляд все просто: надо понять, чего хотят люди, – и дать им это. Но если все так легко, почему так мало историй успеха вроде iPod, Prius, MTV или eBay? Ответ, полагаю, заключается в том, что нужно вернуть человека на центральное место. Нужно научиться рассматривать людей прежде всего.

Много написано об «антропоцентричном дизайне» и о его важности в процессе создания инноваций. Поскольку историй успеха так мало, самое время задать вопрос: почему так трудно определить потребность и спроектировать ответ на нее? Основная проблема заключается в том, что люди умеют прекрасно приспосабливаться к неудобным ситуациям, так что зачастую даже не замечают этого: они садятся на ремни безопасности, пишут ПИН-коды на ладонях, вешают пиджаки на дверные ручки и пристегивают велосипеды к парковым скамейкам. Генри Форд, понимая это, как-то заметил: «Если бы я спросил у клиентов, что им надо, они бы ответили: “Лошадь побыстрее”». Именно поэтому традиционные техники вроде фокус-групп или опросов, в которых в большинстве случаев людей просто спрашивают о том, чего им хочется, редко дают ценные результаты. Инструменты традиционного исследования рынка могут оказаться полезными при определении незначительных усовершенствований, но они никогда не приведут к нарушающим правила, меняющим ситуацию и картину мира прорывам, при знакомстве с которыми люди удивленно почесывают головы и поражаются тому, что никто раньше не подумал о таком.

Таким образом, наша настоящая цель заключается не столько в удовлетворении заявленных потребностей путем создания принтера с повышенной скоростью печати или более эргономичной клавиатуры – это работа дизайнеров. Наша цель – помочь людям в выражении скрытых потребностей, о существовании которых они могут даже не догадываться, и эта работа – для дизайн-мыслителей. Какой подход следует избрать? Какие инструменты следует использовать, чтобы перейти от скромных постепенных перемен к прорывам, меняющим все положение? Эту главу я посвящаю рассмотрению трех взаимосвязанных и взаимоусиливающих элементов любой успешной программы дизайна. Я называю их *озарением, наблюдением и эмпатией*.

### Озарение: учимся на жизни других

Озарение – один из ключевых источников дизайн-мышления. Обычно его нельзя найти среди количественных данных, показывающих, что уже существует и что уже известно. Намного лучше начать с того, чтобы просто выйти в мир и наблюдать за непосредственным опытом пассажиров, скейтбордистов и больничных медсестер,

который они получают, импровизируя при решении задач в повседневной жизни. Психолог Джейн Фултон Сури, одна из пионеров исследования человеческих факторов, пишет о тысячах «неосмысленных действий», которые люди выполняют каждый день: владелец маленького магазинчика использует молоток в качестве ограничителя двери; офисный сотрудник наклеивает ярлычки на компьютерные кабели, из которых под его столом образуются настоящие джунгли. Простые люди, являющиеся потребителями наших товаров и услуг, жильцами наших зданий и пользователями наших цифровых интерфейсов, очень редко могут сказать, что следует делать. Однако их фактическое поведение может дать нам много бесценной информации о целом ряде неудовлетворенных потребностей.

Дизайн – это по природе своей творческая деятельность, причем не в романтическом, не в таинственном смысле. В аналитической картине мира мы все обожаем искать недостающие элементы (хотя все, кто, как я сам, с трудом учил алгебру в средней школе, знают, как трудно это может быть!). Однако в дизайнерской картине мира решения не находятся где-то и не ждут, пока их откроют. Решения здесь заключены в творческой работе команды. Процесс творчества порождает идеи и концепты, которых не существовало ранее. И с большой долей вероятности появление таких новых идей станет следствием наблюдения за странными действиями начинающего плотника или за нелепыми деталями в мастерской, но не следствием найма экспертов или обращения к «среднестатистическим» людям с просьбой заполнить анкету или ответить на вопросы. Стадия озарения помогает запустить проект и, таким образом, столь же важна, как стадия проектирования, следующая за ней. Поэтому озарение следует искать всюду.

Эволюция от дизайна к дизайн-мышлению – это эволюция от создания продуктов к анализу отношений между людьми и продуктами и отношений между людьми и людьми. И действительно, значительные достижения последних лет стали следствием перехода дизайнеров к решению социальных проблем и проблем поведения вроде следования режиму принятия лекарств или перехода с вредной пищи на полезную. Когда Центр по контролю и предотвращению заболеваний обратился к IDEO с просьбой продумать средства борьбы с эпидемией ожирения среди детей и подростков, мы воспользовались этой возможностью, чтобы применить наши практики качественного анализа для решения проблемы, имеющей серьезное социальное значение. В поисках озарений команда экспертов по человеческим факторам обратилась к Дженнифер Портник из компании Feeling Good Fitness в Сан-Франциско.

Дженнифер всегда мечтала стать инструктором танцевальной аэробики Jazzercise, однако, будучи женщиной довольно крупной, она столкнулась с требованием компании о том, что инструкторы должны «выглядеть спортивно». Она ответила, что «спортивный» и «крупный» не противоречат друг другу, и даже подала в суд, чем привлекла к себе международное внимание и заставила компанию Jazzercise отказаться от политики дискриминации на основании веса. История Портник вдохновила бесчисленное множество людей всех весовых категорий и обоих полов, сталкивавшихся с дискриминацией по причине приобретенных или врожденных черт. Однако для дизайн-мыслителей смысл этой истории заключался в другом. Поскольку Дженнифер находилась на самом краю кривой нормального распределения, она смогла помочь дизайнерской команде сформулировать проблему и взглянуть на нее по-новому. Начинать с предположения о том, что все полные люди хотят стать худыми, что вес обратно пропорционален счастью и что полнота подразумевает отсутствие дисциплины, – значит проявлять предубежденность и предвзятость во взгляде на проблему.

Один только пример Дженнифер Портник дал проектной команде больше информации о проблеме молодежного ожирения, чем вся статистика. А лучше всего в поиске озарений то, что – в отличие от точных данных – найти их можно везде и совершенно бесплатно.

## **Наблюдение: смотрим, чего люди не делают, слушаем, чего они не говорят**

Если вы войдете в офис любой из ведущих дизайнерских компаний мира, вы, скорее всего, удивленно спросите: «А где все?» Конечно же, работники проводят много времени в комнатах для моделирования, проектных комнатах или просто глядят в экраны компьютеров, однако много времени они проводят вне офиса, общаясь с людьми, которые и станут конечными пользователями результатов дизайнерского труда. Хотя работники продуктовых магазинов, офисные сотрудники и школьники не выпишут чек на наше имя к концу проекта, именно они – наши конечные клиенты. Единственный способ узнать их – это понять, где они живут, работают и играют. Соответственно, почти каждый проект, над которым мы работаем, включает в себя продолжительный период наблюдения. Мы наблюдаем за тем, что люди делают (и чего не делают), слушаем, что они говорят (и чего не говорят). Однако необходимо приучить себя к этому.

Нет ничего простого в том, чтобы решить, за кем наблюдать, какие техники использовать, как делать выводы из полученной информации или когда начинать процесс синтеза, указывающий на решение. Как может заявить любой антрополог, наблюдение зависит от качества, не количества. Решения, принимаемые нами, могут существенно повлиять на получаемые результаты. Конечно же, компаниям следует изучать потребительские привычки тех, кто относится к центральной части их рынка, ведь именно они оправдают идею в больших масштабах – будь то осенний наряд для Барби, к примеру, или новая опция для автомобиля. Однако если уделять все внимание исключительно центральной части кривой нормального распределения потребителей, мы, скорее всего, подтвердим те знания, что у нас уже имеются, и вряд ли найдем что-то новое и неожиданное. Чтобы получить информацию на этом уровне, нужно обратить внимание на края кривой, на те места, где можно найти «экстремальных» пользователей, живущих, мыслящих и потребляющих иначе, – в нашем примере это могут быть коллекционер, собравший 1400 кукол, или профессиональный автогонщик.

Общение с одержимыми людьми, маньяками и прочими ненормальными, бывает, раздражает, хотя без него жить было бы не так интересно. К счастью, не всегда нужно доходить до таких крайностей. Несколько лет назад, когда швейцарская компания Zyliss поручила IDEO разработать линию принадлежностей для кухни, команда начала работу над проектом с изучения детей и профессиональных шеф-поваров – причем ни одна из этих групп не была целевой группой продукта. Однако именно по этой причине обе группы помогли получить ценную информацию. Семилетняя девочка, не справлявшаяся с открывалкой для консервных банок, подчеркнула вопрос физических ограничений, который взрослые люди научились не замечать. Хитрости, которыми пользовался шеф-повар ресторана, дали неожиданную информацию о чистке посуды – а все из-за его исключительных требований к чистоте кухонных приборов. Усиленный акцент на проблемах этих людей, не входивших в основную группу потребителей, помог команде отказаться от догматичных представлений о «сочетающемся комплекте» и создать линию продуктов, объединенных общим языком дизайна, но с удобной ручкой для каждого инструмента. В результате венчики, лопатки и ножи для пиццы компании Zyliss исчезают с магазинных полок в мгновение ока.

### **Внимание к поведению**

Хотя большинство людей могут стать внимательными, опытными наблюдателями, некоторые фирмы предпочитают полагаться на профессионалов, руководящих каждой стадией процесса. И действительно, удивительная черта дизайнерского труда в наши дни заключается в числе обученных специалистов в сфере социальных наук, выбравших



карьеры вне образовательных и научных заведений. После Первой мировой войны в правительстве работало несколько экономистов, а перед Второй мировой войной некоторые социологи начали переходить в частный сектор, однако их бывшие коллеги-ученые всегда относились к ним с недоверием. Сегодня, тем не менее, большинство самых интересных исследований в науках, занимающихся изучением поведения, спонсируется компаниями, воспринимающими дизайн всерьез.

В штаб-квартире компании Intel в городе Бивертон, что в штате Орегон, высокопрофессиональная команда исследователей, возглавляемая Марией Безайтис, использует инструменты наблюдения, разработанные академическими социальными науками, для изучения целого ряда вопросов, которые будут влиять на деятельность компании не только в конце текущего квартала, но и через десять лет: будущее электронных денег; использование девочками-подростками технологий для защиты частных сведений; паттерны уличной жизни в новых многонациональных метрополиях; зарождающиеся сообщества людей, живущих в «экстремальных домах» вроде автофургонов. Психологи, антропологи и социологи из Группы по исследованию людей и практик, возглавляемой Безайтис, ездят по всему миру в поисках информации о культурных трансформациях, которые могут остаться локальными феноменами, а могут выйти на иной уровень. Почему производитель электронных плат из Кремниевой долины заинтересован в спонсировании группки ученых-отщепенцев, занимающихся изучением людей и практик в Восточной Европе или Западной Африке? Потому что сегодня только десять процентов населения Земли имеет доступ к технологиям сетевой коммуникации. И в Intel понимают, что нужно подготовиться к тому времени, когда еще одни «золотые десять процентов» выйдут в Сеть.

Лидеры других отраслей промышленности с той же готовностью черпают информацию из наблюдений и используют ее для разработки будущих продуктов. Всемирная исследовательская программа Nokia использует инновационные этнографические техники, разработанные Дженом Чипчейзом, антропологом, осуществляющим «опытные исследования в сфере человеческого поведения» в Токио. Чипчейз и его группа полагают, что смогли увидеть проявления будущего в таких феноменах, как утренние поездки велосипедным транспортом в городе Хошимин, одежда, которую носят люди в Хельсинки, Сеуле и Рио-де-Жанейро, или обмен мобильными телефонами в столице Уганды Кампале. Широкий спектр результатов наблюдений, собранных Чипчейзом и его сотрудниками, а также выводы, сделанные из этих результатов, определяют будущие продукты Nokia, которые появятся на рынке в следующие 3–15 лет. Такая работа фундаментальным образом отличается от выявления тенденций, «охоты за крутым» и периодических исследований рынка.

Существует профессиональная близость между представителями социальных наук, работающими в научных центрах, и теми, кто работает в промышленности: у них одинаковые степени, они читают те же журналы, посещают те же конференции. Но есть и различия. Академическими учеными обычно движет желание достижения научной цели, в то время как исследователи вроде Безайтис или Чипчейза более заинтересованы в долгосрочных практических результатах их открытий. Следующий этап этого континуума представлен новой породой этнографов, которые работают в жестких временных рамках проекта. В противоположность изолированному теоретизированию отдельных академических ученых или группированию специалистов по социальным наукам в исследовательских подразделениях Intel или Nokia, эти люди показывают наилучшие результаты при интеграции в междисциплинарные проектные команды, в состав которых также могут входить дизайнеры, инженеры и маркетологи. Их совместный опыт становится важным источником новых идей на протяжении всего проекта.

У меня было множество возможностей наблюдать за этой моделью этнографической работы, осуществляемой моими коллегами в IDEO. Во время работы над проектом для The Community Builders, крупной некоммерческой организации-застройщика, возводящей

жилье для людей с низким и средним доходом в США, мы собрали команду, состоявшую из антрополога, архитектора и специалистов по человеческим факторам. Вместе они общались со строителями, планировщиками и представителями муниципальных властей, местными предпринимателями и поставщиками услуг, однако на этом не остановились. Действительно важную информацию удалось получить, когда команда смогла переночевать в домах трех семей, имеющих различный уровень дохода и различные образы жизни, проживавших в Парк-Дювал, районе со смешанным уровнем дохода в штате Кентукки.

Такой подход проявился еще ярче во время следующего проекта, в котором команда разрабатывала набор инструментов, который помог бы некоммерческим организациям (НКО) применить антропоцентричный дизайн для удовлетворения потребностей бедных фермеров в Африке и Азии. В этот раз, совместно с партнерами из International Development Enterprises, члены команды организовали ночевку в деревнях в Эфиопии и Вьетнаме. Со временем они смогли завоевать доверие людей, которых могли бы – и не без оснований на то – напугать антропологи или представители гуманитарных программ, приезжающие на блестящих внедорожниках. В итоге удалось установить атмосферу искренности, эмпатии и взаимного уважения.

Хотя исследователи человеческого поведения в таких компаниях, как Nokia, Intel или IDEO, это обученные профессионалы, бывают случаи, когда имеет смысл «уполномочить» клиентов и поручить им тяжелый труд наблюдений. Как-то раз мы просто дали записную книжку Алану Лафли, исполнительному директору Procter & Gamble, и отправили его делать контрольные закупки на улицу Телеграф-авеню в Беркли. Лафли известен своей нелюбовью к исполнительным директорам, которые смотрят на мир из офиса на верхнем этаже или сквозь тонированные стекла корпоративного лимузина, а также своей готовностью отправляться туда, где живут, работают и делают покупки его клиенты. Такая перспектива, вне всяких сомнений, основание его часто цитируемого высказывания о том, что «массовый маркетинг мертв».

В других случаях наши клиенты действуют по собственной инициативе и сами говорят нам, где следует искать информацию. Во время работы над проектом по разработке пункта первой помощи, проводимой в сотрудничестве с Институтом совершенствования здравоохранения (ИСЗ) и фондом Robert Wood Johnson Foundation, член группы ИСЗ рассказал о своем опыте во время гонок «Индианаполис500». Дымящаяся гоночная машина влетела в бокс, где высокопрофессиональная команда обученных специалистов с новейшим оборудованием мгновенно оценила ситуацию и провела ремонт за несколько секунд. Замените несколько слов – и вы получите точное описание пункта первой помощи в больнице. Конечно же, мы изучали и настоящие пункты экстренной помощи, наблюдали за врачами и сестрами за работой, однако наблюдение «аналогичных» ситуаций – будь то пит-стоп на гонках, ближайшая пожарная станция, игровая площадка начальной школы во время большой перемены – зачастую выбрасывало нас за рамки, затрудняющие понимание общей картины.

## **Эмпатия: становимся на место (или ложимся на каталку) других людей**

Можно проводить целые дни, недели или месяцы за подобными исследованиями, а под конец получить гору бесполезных записей, видеокассет, фотографий, если не прочувствовать людей, за которыми вы наблюдаете, на глубинном уровне. Это называется «эмпатия», и возможно, она является самым главным отличием академического мышления от дизайн-мышления. Мы не пытаемся получить новые знания, проверить теорию, доказать научную гипотезу – это работа наших университетских коллег, неотъемлемая часть нашего общего интеллектуального ландшафта. Миссия дизайн-мыслителей – превращение наблюдений в выводы, а выводов – в продукты и услуги, совершенствующие жизнь людей.

Эмпатия – ментальная привычка, позволяющая отказаться от представления о людях как о лабораторных крысах или отклонениях от нормы. Если мы «берем взаймы» жизни других людей для порождения идей, нужно начать с признания того, что их на первый взгляд необъяснимое поведение представляет собой различные стратегии выживания в пугающем, сложном и противоречивом мире. Компьютерная мышь, разработанная в лаборатории Xerox PARC в 70-е годы двадцатого века, была сложным техническим аппаратом, изобретенным инженерами для инженеров. Для них необходимость разбирать и чистить мышку каждый вечер была абсолютно нормальной. Но когда молодая компания Apple Computer попросила нас создать компьютер «для всех остальных», мы получили первый урок о ценности эмпатии.

Дизайнер, в меньшей степени, чем инженер или бизнес-руководитель, делающий обобщенные выводы из своих собственных стандартов и ожиданий, ограничивает свои возможности. Тридцатилетний мужчина не имеет того же жизненного опыта, что шестидесятилетняя женщина. У богатого калифорнийца мало общего с крестьянином-арендатором, живущим в пригороде Найроби. Талантливая, трудолюбивая дизайнер, усаживающаяся за рабочий стол после бодрящей поездки на горном велосипеде, совсем не готова к разработке простого кухонного инструмента для бабушки, страдающей ревматоидным артритом.

Однако можно получить необходимую информацию посредством эмпатии – попытки взглянуть на мир глазами других людей, понять его через призму их опыта, почувствовать мир через их эмоции. В 2000 году Роберт Портер, президент и исполнительный директор медицинского центра SSM DePaul Health Center в Сент-Луисе, обратился к IDEO со своим замыслом. Портер видел выпуск передачи Nightline на канале ABC, в котором Тед Коппел бросил нам вызов, предложив нам заново разработать тележку для супермаркетов за неделю, и решил обсудить работу нашей компании над новым крылом его больницы. Но у нас тоже был свой замысел, и мы увидели в сложившейся ситуации возможность нового и радикального «содизайна»<sup>[8]</sup>, который объединил бы специалистов из сферы здравоохранения и дизайнеров. Мы бросили вызов самим себе и начали с того, что является самым непростым в больнице: с зала экстренной помощи.

Руководствуясь своими высокоспециализированными знаниями в этнографии технологий и сложных систем, Кристиан Симсарян, один из ведущих членов команды, решил опробовать на себе ощущения пациентов. А как можно сделать это лучше, чем прийти в больницу и оказаться в зале экстренной помощи – причем с момента прихода и до момента осмотра, как если бы он был пациентом? Симулируя травму ноги, Кристиан встал на место – и даже лег на каталку – среднестатистического пациента. Он на собственном опыте понял, как пугает процесс регистрации. Он испытал раздражение, когда его попросили подождать, даже не объяснив причину. Ему было страшно, когда

безымянный сотрудник вез его на каталке по безымянному коридору через несколько пугающих двойных дверей в сверкающий и шумный зал экстренной помощи.

У нас всех был подобный опыт осуществления каких-либо действий впервые – будь то покупка первой машины, выход из аэропорта в неизвестный город, осмотр дома престарелых для родителей. В таких ситуациях люди замечают все намного острее, поскольку все вокруг незнакомо и у них еще нет привычек, которые делают повседневную жизнь возможной. Спрятав видеокамеру под больничный халат, Кристиан смог прочувствовать пациента так, как не смогли бы ни один врач, сестра или водитель «скорой помощи».

Когда Кристиан вернулся со своей секретной миссии, команда просмотрела неотредактированное видео и отметила различные возможности для совершенствования. Но было и более значительное открытие. По мере того как одна томительная минута сменялась другой, а члены команды видели потолочную плитку, одинаковые коридоры, безликие места для посетителей, стало понятно, что именно эти детали, а не эффективность работы сотрудников или качество оборудования, определяли новую историю, которую им хотелось рассказать. Ужасающее уныние видеозаписи позволило членам дизайнерской команды прочувствовать восприятие Кристиана – и, соответственно, пациента, – связанное с непониманием происходящего. Эта непонятность вызвала в каждом из них смешанные чувства тоски и страха, возникающие в ситуациях, когда люди чувствуют себя потерянными, обезличенными, не имеющими власти над происходящим.

Команда поняла, что здесь соревнуются две истории: больница видит «путешествие пациента» с точки зрения подтверждения наличия страховки, оценки тяжести случая, выделения койко-места. Пациенту же кажется, что дурная ситуация становится еще хуже. На основании этих наблюдений команда пришла к тому выводу, что больнице необходимо гармонично сочетать обоснованную заинтересованность медицинскими и административными вопросами с эмпатическим учетом человеческой стороны этого уравнения. Полученные выводы стали основой полномасштабной программы «содизайна», в которой дизайнеры IDEO работали совместно с сотрудниками больницы DePaul в целях определения сотен возможностей по улучшению положения пациентов.

Посещение Кристианом зала экстренной помощи дало многослойную картину того, что испытывает пациент. На самом заметном уровне мы изучили физическую среду: мы могли видеть то, что видел он, прикасаться к тому, к чему он прикасался; мы увидели зал экстренной помощи как напряженное, полное людей место, в котором пациент почти не понимает происходящего; мы прочувствовали давящие пространства и узкие коридоры, поняли как структурированное, так и импровизированное взаимодействие, осуществляющееся в них. Мы пришли к выводу, что оборудование зала экстренной помощи – неоправданно, возможно, продумано в соответствии с требованиями медицинских сотрудников, но не предусматривает комфорта для пациентов. Одни выводы повлекли за собой другие, и на первый взгляд незначительные физические детали стали накапливаться.

Второй слой понимания скорее не физический, а когнитивный. Ощукая то, что испытывает пациент, на себе, команда поняла, что может превратить полученные выводы в возможности. Как пациент находит смысл в происходящем? Как новоприбывшие ведут себя в физическом и социальном пространстве? Что смущает их больше всего? Эти вопросы очень важны для определения скрытых потребностей, таких потребностей, которые остры, но слов для выражения которых люди найти не могут. Войдя в состояние эмпатии с испуганными пациентами, оказавшимися в зале экстренной помощи (или уставшими путешественниками, регистрирующимися в отеле Marriott, или рассерженными пассажирами, покупающими железнодорожные билеты в кассах Amtrak), мы можем лучше представить, как возможно усовершенствовать получаемые ими впечатления и ощущения. Иногда мы используем полученные выводы, чтобы подчеркнуть новое. В других случаях они нужны для того, чтобы указать на обычное и знакомое.

Когнитивное понимание обычного и знакомого работало, когда Тимм Мотт и Ларри Теслер, работавшие над графическим пользовательским интерфейсом в лаборатории Xerox PARC в 70-е годы прошлого века, предложили метафору рабочего стола. Этот концепт позволил превратить компьютер из сложного нового устройства, имеющего ценность исключительно для ученых, в устройство, которое можно применять для решения офисных и даже бытовых задач. Тот же принцип действовал и тридцать лет спустя, когда руководство компании-стартапа Juniper Financial обратилось к IDEO с просьбой помочь в понимании того, необходимы ли банкам здания, хранилища и операционные работники.

Начав рассматривать неизученную сферу онлайн-банкинга, мы попытались понять, как люди представляют свои деньги. Эта задача оказалась крайне сложной, поскольку за когнитивным процессом при размышлении о деньгах нельзя наблюдать так, как можно наблюдать за поведенческим процессом оплаты счета или снятия денег в банкомате. Команда разработала такую технику: отобранных участников просили «нарисовать деньги» – не кредитные карты и не чековые книжки, а то, какую роль деньги играли в жизни этих людей. Одна участница – мы прозвали ее Первооткрывательницей – нарисовала маленькие клеточки, словно из игры «Монополия», представлявшие ее семью, ее пенсионный план, арендуемую недвижимость (ее план предусматривал долгосрочное обеспечение). Другая участница – названная нами Наблюдательницей – нарисовала гору денег с одной стороны и гору товаров – с другой. С обезоруживающей откровенностью она объяснила членам команды: «У меня есть деньги, и я могу купить что угодно». Наблюдательница сосредоточила все внимание на повседневных финансовых ситуациях и почти не продумывала планов на будущее. Используя подобные когнитивные эксперименты, команда исследователей, экспертов по стратегии и дизайнеров подготовила точный анализ, который помог компании Juniper определить целевой рынок и предложить эффективные услуги в новом мире онлайн-банкинга.

Третий слой – находящийся позади функционального и когнитивного слоев – проявляется, если начать работать с идеями, привлекающими людей на эмоциональном уровне. Здесь важно эмоциональное понимание. Что чувствуют люди в целевой группе? Что их «цепляет»? Что их мотивирует? Политические партии и рекламные агентства эксплуатируют эмоциональную уязвимость людей годами, однако «эмоциональное понимание» может помочь компаниям превратить клиентов не во врагов, а в сторонников. КПК Palm Pilot был, без сомнения, умным изобретением – и заслуженно получил всеобщее признание. Джефф Хокинс, его создатель, начал с мысли о том, что конкуренцию маленькому мобильному устройству составляет не полнофункциональный ноутбук, а простой бумажный ежедневник или блокнот, который многие из нас и сегодня используют по сто раз на день. Начав работать над Palm Pilot в середине 90-х годов прошлого века, Джефф решил пойти против здравого смысла и сделать продукт, который умее меньше, чем возможно с технической точки зрения. А то, что программисты могли засунуть в КПК возможность работы с таблицами, яркую графику и ключ дистанционного открытия гаража, его не волновало. Лучше делать немного хорошо, пока это немного – то, что нужно: список контактов, календарь и список дел. Точка.

Первая версия КПК Palm Pilot стала хитом среди любителей новых технологий, однако его грубая серенькая пластиковая оболочка не вдохновила широкую публику. Чтобы найти это едва уловимое качество, Джефф объединил усилия с Деннисом Бойлом из IDEO, и совместно они начали работать над дизайном, который был бы привлекателен не только на функциональном, но и на эмоциональном уровне. Интерфейс остался почти без изменений, но физические качества устройства – дизайнеры называют это «форм-фактором» – были определены заново. Во-первых, устройство должно было быть достаточно тонким, чтобы без проблем помещаться в карман или сумочку – и если это не получалось, Деннис заново отправлял членов своей команды к чертежным доскам. Во-вторых, оно должно было выглядеть изящно, элегантно, утонченно. Команда нашла

технику печати на алюминии, используемую японскими производителями видеокамер, и подобрала аккумулятор, в работоспособности которого сомневались даже поставщики батарей. И усилия оправдались. Palm V появился на рынке в 1999 году, и объемы продаж превысили показатель в 6 миллионов. Это устройство открыло рынок КПК – не благодаря низким ценам, дополнительной функциональности или техническим инновациями. Элегантный Palm V делал все, что обещали его производители, но его изысканный и профессиональный внешний вид привлек на эмоциональном уровне совершенно новые группы клиентов.

## За пределами индивидуального

Если бы нас интересовало лишь понимание индивидуального потребителя как психологической монады, на этом можно было бы остановиться. Мы научились наблюдать за ним в естественной среде обитания, делать выводы из его поведения, мы поняли, что необходимо проявлять эмпатию, а не просто наблюдать с холодной отрешенностью ученых. Но, как выясняется, даже эмпатии к индивиду недостаточно. Если у дизайнеров и есть господствующее представление о «рынке», так это представление о нем как о скоплении большого числа индивидов. Очень редко дизайнеры думают о том, как взаимодействуют группы. Дизайн-мыслители, однако, повысили планку, предположив, что целое больше суммы его частей.

По мере развития Интернета стало ясно, что нам нужно обрести понимание социальных взаимодействий между людьми в группах, а также понимание взаимодействий между самими группами. Почти все веб-сервисы – будь то социальные сети, программы для мобильных телефонов или обширный мир онлайн-игр – требуют понимания динамичных взаимодействий внутри крупных групп и между такими группами. Чего люди в них пытаются достичь как индивиды? Какие групповые эффекты (вроде «умной толпы» или «виртуальной экономики») можно отметить? И как членство в онлайн-сообществе влияет на поведение индивидов, когда они возвращаются в повседневный мир атомов, протеинов и кирпичей? Трудно представить создание чего-нибудь в наши дни без стремления понять групповые эффекты. Даже создание стула.

Когда сотрудники Steelcase, крупной компании – производителя офисной мебели, помогают своим клиентам правильно спланировать рабочее пространство, дизайнеры используют сетевой анализ для понимания того, кто в организации клиента взаимодействует с кем и какие отделы, подразделения или даже отдельные лица должны быть связаны. Лишь после этого можно думать о рабочих столах, архивных шкафах и эргономичных стульях. Можно использовать похожий подход при разработке системы обмена знаниями в офисе и между офисами. Если просто попросить людей рассказать о том, как они проводят время на работе и с кем регулярно взаимодействуют, можно получить искаженную информацию. Даже если у человека самые лучшие намерения, память может подвести его, а ответы будут, скорее всего, отражать его представления о твердых фактах. Инструменты вроде видеоэтнографии (когда поведение группы в течение определенного времени записывается на камеру) и компьютерного анализа взаимодействий помогают получить более точные данные о динамическом взаимодействии между людьми и группами.

Но есть и иные соображения, заставляющие переосмыслить наши представления о том, как связываться с клиентами, и эти соображения – убедительный факт наличия культурных различий, все более удаляющийся от дурных шуток о «политкорректности» и начинающий определять наше понимание пронизанного СМИ, глобального взаимосвязанного общества. Конечно же, опыт наблюдения Кристиана Симсаряна, полученный им в зале экстренной помощи, дал бы нам совершенно иные результаты, если бы наблюдение осуществлялось в Центральной Африке, а не в Америке.

Эта реальность в очередной раз опровергает идеализированное представление о дизайнере как об источнике профессиональных знаний, которым могут научить только в университете, которые можно совершенствовать только через профессиональную практику и которые можно экспортировать на универсальном основании всем, кому нужна более совершенная настольная лампа или видеокамера. Однако если посвятить время изучению культуры, можно открыть новые возможности для инноваций, можно найти универсальные решения, которые будут использоваться вне нашей собственной культуры – но лишь в том случае, если в основе таких решений лежит эмпатия.

Переход от озарения к наблюдению и от наблюдения к эмпатии в конечном итоге подводит нас к самому интригующему вопросу: если культуры настолько разнообразны и если представления о «необузданной толпе» времен двадцатого века уступили место открытию «мудрости толпы» в веке двадцать первом, как можно использовать этот коллективный разум для высвобождения полного потенциала дизайн-мышления? Дизайнера не следует представлять в образе отважного антрополога, попадающего в чуждую культуру и наблюдающего за аборигенами с величайшей объективностью. Нет, нам следует изобрести новую, радикальную форму сотрудничества, стирающую границы между создателями и потребителями. Это не та ситуация, когда «мы против них» или даже «мы от их имени». Для дизайн-мыслителя эта ситуация всегда описывается фразой «мы с ними».

В прошлом потребителя считали объектом анализа или, хуже того, несчастной жертвой хищнических маркетинговых стратегий. Сегодня же следует перейти к более глубокому сотрудничеству не только между членами дизайн-команды, но и между командой и ее целевой аудиторией. Как показал Говард Рейнголд в своих работах, посвященных «умным толпам», и как доказал Джефф Хоу на примере краудсорсинга (также известного под более формальным именем «дизайн с распределенным участием»), новые технологии предлагают нам многообещающие возможности укрепления такой связи.

В настоящее время происходят значительные изменения в наших представлениях о роли потребителей в процессе дизайна и разработки. Раньше компании выдумывали новые продукты и нанимали армии маркетинговых экспертов и специалистов по рекламе, чтобы продать эти продукты людям – зачастую путем эксплуатации их страхов и тщеславия. Постепенно этот подход стал уступать место другому, более изощренному, включающему наблюдение за жизнью и действиями людей, использование результатов таких наблюдений для порождения новых идей. Сегодня мы отходим и от этой «этнографической» модели к подходам, основанным на новых концептах и технологиях.

Моя коллега Джейн Фултон Сури начала исследовать следующую стадию эволюции дизайна, на которой он переходит от создания дизайнерами для людей к созданию дизайнерами совместно с людьми и, в последующем, к созданию самими людьми для людей посредством применения пользовательского контента и открытых инноваций. Представление о том, что «каждый человек – дизайнер», очень притягательно, однако способность потребителей порождать прорывные идеи самостоятельно (в отличие от репликации существующих идей более эффективным и дешевым способом) далеко не доказана. Mozilla, создавшая браузер Firefox, – один из немногочисленных примеров компаний, которые смогли создать крупный бренд с использованием открытого подхода.

Эти ограничения не означают, что пользовательский контент неинтересен или что он не сможет стать еще одной великой идеей, вырвавшейся из котла инноваций. Некоторые утверждают, что пользовательский контент приводит к гораздо большей активности в мире музыки, чем отмечалось во времена иерархичного правления СМИ. Возможно. Но даже самые ярые сторонники открытого дизайна готовы признать, что он не породил своего Моцарта, Джона Леннона или Майлза Дэвиса. Пока нет, в любом случае.

В настоящее время величайшие возможности открываются перед нами на промежуточной стадии между представлением родом из двадцатого века о том, что компании создают новые продукты и потребители пассивно потребляют их, и футуристичной мечтой, в которой потребители самостоятельно разрабатывают для себя все необходимое. На текущей стадии отмечается повышение уровня сотрудничества между создателями и потребителями, стирание границ как на уровне компаний, так и на уровне отдельных лиц. Отдельные люди, не позволяя относить себя к стереотипным «потребителям», «клиентам» или «пользователям», могут видеть себя активными участниками творческого процесса; организации в то же время должны приучить себя к разрушению границ между собственным и общим, между собой и людьми, чьи счастье, комфорт и благополучие позволяют компаниям добиваться успеха.



Свидетельства инновационных стратегий, нацеленных на укрепление сотрудничества между творцами и потребителями, можно увидеть повсюду. В рамках финансируемой Европейским союзом инициативы по изучению того, как цифровые технологии укрепляют общество, Тони Дюнн и Билл Гейвер из Королевского колледжа искусств Лондона разработали набор «культурных зондов» – журналов с заданиями, недорогих видеокамер, – которые позволили пожилым жителям деревень документировать паттерны их повседневной жизни. В отраслях, нацеленных на молодую аудиторию – видеоигры, спортивное снаряжение, – в наше время разработчики очень часто сотрудничают с технически продвинутыми молодыми людьми на всех стадиях процесса разработки, от концептуализации до тестирования. Sweat Equity Enterprises из Нью-Йорка (термин sweat equity, «потный капитал» указывает на то, что сотрудники вкладывают в проекты время и силы в противовес «финансовому капиталу», то есть деньгам) работает с такими различными компаниями, как Nike, Nissan и Radio Shack в рамках совместной разработки новых продуктов для старшеклассников городских школ. Спонсирующие компании собирают новейшую информацию «с улиц» (а это гораздо более надежный источник креативности, чем кабинет исполнительного директора), в то же время делая долгосрочные вложения в образование и предоставление возможностей недостаточно обеспеченным городским детям и подросткам.

Одна из техник, разработанных в IDEO для того, чтобы способствовать совместному участию потребителей и дизайнеров в процессе создания, оценки и проработки идей, – это «нефокусные группы», в которые мы объединяем самых различных потребителей и экспертов в формате семинара в целях изучения новых концептов в конкретно заданной тематике. Если для традиционных фокусных групп отбирают случайным образом «среднестатистических» людей, за которыми наблюдают (в прямом или переносном смысле) из-за зеркального стекла, то для нефокусных групп мы отбираем уникальных людей и приглашаем их активно участвовать в проработке дизайна.

В одном из запомнившихся мне случаев – мы тогда разрабатывали новый концепт женской обуви – мы пригласили консультанта по цветам, духовного наставника, водящего босых посвященных по углям, молодую мать, обожающую кожаные сапоги до бедра, и женщину – водителя лимузина, ливрея которой подчеркивалась парой поразительно сексуальных туфель на шпильках. Не стоит говорить, что группа очень ярко выразила эмоциональную связь между обувью, ногами и состоянием человека в целом. К тому времени, когда мы выпустили их обратно в «полусвет» Сан-Франциско, они вдохновили нас на создание целого ряда идей. Хотя тайники в каблуках и рифленые стельки, нажимающие на определенные акупунктурные точки, не прижились, опыт, из которого мы почерпнули эти идеи, заставил нас задуматься о том, чего люди действительно ждут от обуви.

Как-то осенью 1940 года промышленный дизайнер Рэймонд Лоуи встретился в своем офисе с Джорджем Вашингтоном Хиллом, президентом American Tobacco Company и одним из самых ярких людей за всю историю американского бизнеса. Хилл предложил Лоуи 50 000 долларов за совершенствование внешнего вида пачки сигарет Lucky Strike – и Лоуи с радостью согласился. Выходя, Хилл обернулся к Лоуи и спросил, когда все будет готово. «Ой, не знаю, как-нибудь весной мне придет желание поработать над дизайном сигарет, и тогда я сделаю все за несколько часов. И сразу же позвоню вам».

Теперь нам не нужно терпеливо сидеть и ждать, когда придет озарение. Вдохновение всегда включает элемент удачи, но, как заметил Луи Пастер в знаменитой лекции в 1854 году, «удача сопутствует подготовленным умам». Некоторые темы и вариации – техники наблюдения, принципы эмпатии, попытки выйти за пределы изучения индивида – можно рассматривать как способы подготовки мозга дизайн-мыслителя к поиску идей: от самых банальных, на первый взгляд, до невероятных, от ритуалов повседневной жизни до чрезвычайных прерываний в таких ритуалах, от среднего к экстремальному. Такие идеи нельзя кодифицировать, количественно измерить или даже дать им определение – пока, во

всяком случае, — но именно они являются самой трудной и в то же время самой удивительной частью процесса дизайна. Не существует алгоритма, который бы подсказывал, где появится новая идея и будет ли она удачной.

## Глава 3

### Ментальная матрица, или «У них нет порядка!»

Один из способов распространения дизайн-мышления по организации – включение клиента в процесс. Дизайнеры делают это не только для того, чтобы клиент мог заглянуть за кулисы магического представления, но и потому, что при активном участии клиента можно получить лучшие результаты. Но я вас предупреждаю: работать так очень непросто! Представьте заядлого театрала, которого пригласили за кулисы, где он видит хаос – обратную сторону даже самых безупречных представлений: это и починка костюмов в последний момент, и разбросанные повсюду тряпки, и Гамлет, стоящий у выхода на сцену с сигаретой, и Офелия, болтающая по телефону... В общем, как однажды сквозь слезы заявила одна клиентка, звонившая в свою компанию: «У них тут совсем нет порядка!».

Еще через несколько недель она стала сторонницей нашего подхода, начала пропагандировать дизайн-мышление в собственной компании – солидной, уважаемой организации, известной своей структурой, дисциплинированностью и порядком. Однако, как обычно, после прозрения приходит время тяжелого труда. Одно дело видеть силу дизайна и даже принять участие в ее приложении, и совсем другое – впитать ее в свое мышление и начать терпеливо встраивать в структуру организации. Те из нас, кто много лет провел в школе дизайна, до сих пор с трудом отказываются от взлелеянных представлений о том, как нужно подходить к работе. Люди, имеющие методический подход, боятся, что риски слишком высоки, а граница между верным и неверным слишком узка.

Как же лучше всего ориентировать людей, впервые оказавшихся на этой новой и незнакомой территории? Хотя реальной замены фактической работе нет, я попробую передать впечатления от дизайн-мышления – какие-то основные навигационные указания, не подробную карту.

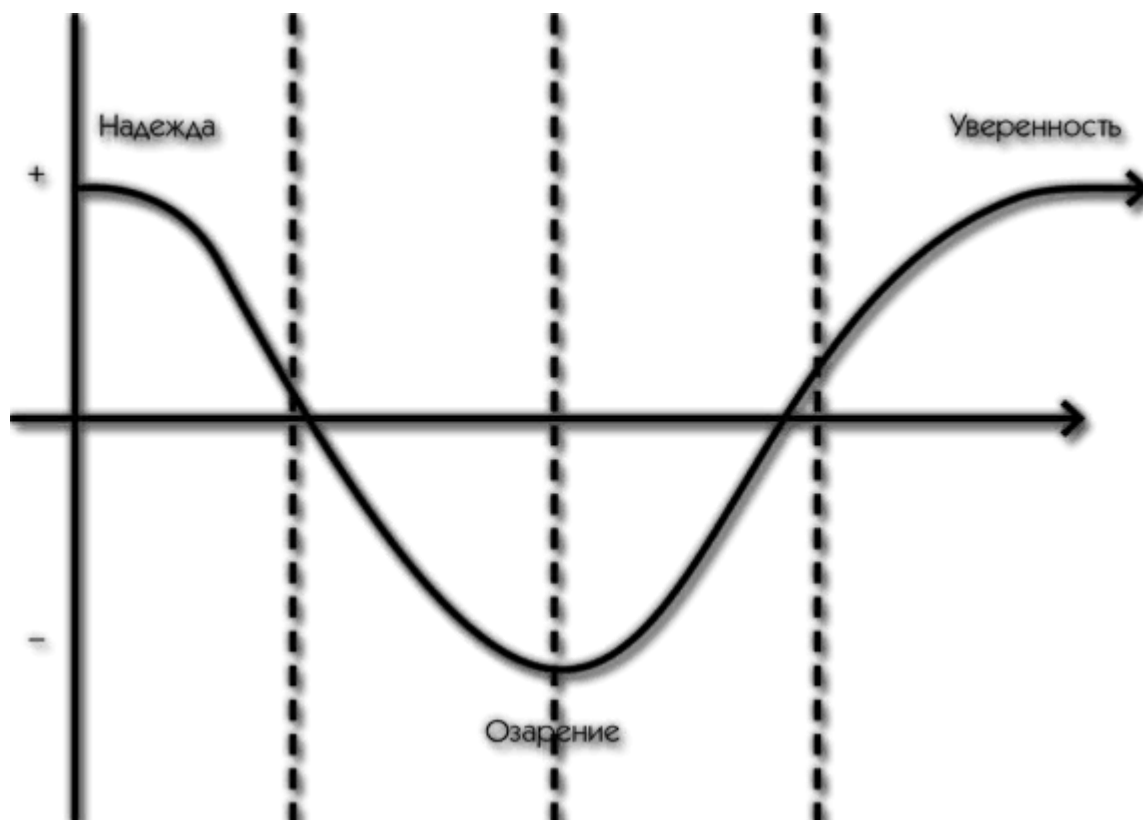
В главе 1 я познакомил вас с представлениями о том, что дизайн-команда в ходе реализации проекта работает в трех пересекающихся пространствах: *пространство вдохновения*, где дизайнеры собирают представления из самых разных источников; *пространство генерации идей*, где такие представления превращаются в идеи; и *пространство реализации*, где самые удачные идеи превращаются в конкретные, полноценные планы действий. Повторюсь, это – перекрывающиеся друг друга пространства, а не последовательные шаги. Интересные представления и мысли редко появляются по графику, а возможностями надо пользоваться в любое, даже самое неудобное время.

Каждый процесс дизайна – это цикл, включающий период туманного и, на первый взгляд, неструктурированного экспериментирования, и краткосрочные периоды удивительной ясности, периоды проработки Большой Идеи и периоды, когда все внимание уделяется деталям. Каждая из этих фаз не похожа на другие, и важно – хотя бы для морального духа команды – признать, что каждая такая фаза *чувствуется* по-другому и требует другой стратегии.

Один из наших наиболее искушенных дизайнеров даже разработал таблицу настроения на протяжении проекта, которая позволяет довольно точно предсказать, как члены команды будут чувствовать себя на разных стадиях проекта.

Когда полная сил команда отправляется в путешествие по новой сфере в целях сбора информации, ее члены полны оптимизма. Процесс синтеза – упорядочивание данных и поиск закономерностей и паттернов – может вызывать раздражение, ведь на этом этапе самые важные решения зависят от нематериальных предчувствий и догадок. Потом снова начинается подъем. Процесс генерации идей становится более материальным, а новые концепты обретают форму. Показатель достигает наивысшего значения, когда команда

создает прототипы. И даже если прототипы выглядят не очень хорошо, не работают так, как задумано, или у них слишком много или слишком мало функций – это видимые, осязаемые проявления прогресса. В итоге, как только верная идея согласована, проектная команда входит в состояние прагматичного оптимизма, перемежающегося краткими периодами крайней паники. Страх никогда не уходит полностью, однако опытный дизайнер-мыслитель знает, чего ожидать, и не позволяет этим случайным эмоциональным взрывам подавить себя.



Дизайн-мышление редко похоже на грациозные прыжки с одной вершины на другую; оно испытывает эмоциональную силу человека, проверяет навыки сотрудничества, но тех, кто упорен, оно награждает поразительными результатами.

### **Конвергентное и дивергентное мышление**

Дизайн-мышление – танец между различными эмоциональными состояниями. Каждый танцует по-своему, но когда внезапно начинает играть музыка, бывает трудно понять, на каком этапе мы сейчас и какую ногу нужно переставлять. Во время пуска нового дизайн-проекта лучшим решением зачастую оказывается выбор верного партнера, свободный танцпол и уверенность в своей интуиции.

Ткань нашей культуры пронизана представлениями о том, что мышление основано на логике и рассуждении; психолог Ричард Нисбетт, изучавший подходы к решению проблем в восточной и западной культурах, даже предположил, что имеется «география мышления». Неважно, лежит ли проблема в сфере физики, экономики или истории, западные люди научены собирать данные, *анализировать* их, а потом *объединять полученные результаты* в единый ответ. Иногда можно оказаться в такой ситуации, когда самый лучший – и необязательно правильный – ответ связан с одинаково заманчивыми альтернативами, и нам приходится выбирать одну из них. Помните, как в последний раз

вы с друзьями решали, где поужинать? Групповое мышление обычно приводит к выбору единого ответа.

Конвергентное мышление – практичный способ выбора из существующих альтернатив. В чем конвергентное мышление не столь хорошо – так это в изучении будущего и создании новых возможностей.



Представьте воронку, где широкий конец представляет большой набор первоначальных возможностей, а узкий – окончательное конвергентное решение. Конечно, благодаря такой воронке удобно наполнять пробирки и выбирать самые хорошие решения.

Если конвергентная фаза процесса решения проблем приближает человека к решению, целью дивергентного мышления является умножение вариантов для обеспечения выбора. Это могут быть различные представления о поведении клиентов, альтернативные идеи о предлагаемых продуктах, разные способы обеспечения интерактивного взаимодействия. Сравнивая конкурирующие идеи, можно с большой долей вероятности прийти к более смелому, прорывному и удачному решению. Лучше всего об этом сказал Лайнус Полинг: «Чтобы найти хорошую идею, прежде всего нужно много идей». А ведь он получил две Нобелевские премии.

Но при этом не следует отходить от реализма. Больше альтернатив – больше сложностей, а они могут существенно затруднить жизнь, особенно для тех, в чьи служебные обязанности входит контроль над средствами и сроками. Большинство компаний естественным образом стремятся ограничить проблемы и выбор очевидными и постепенными решениями. Хотя в краткосрочной перспективе такое стремление более эффективно, в долгосрочной перспективе оно делает организацию консервативной, негибкой, уязвимой перед прорывными идеями конкурентов. Дивергентное мышление – это путь к инновациям, но не препятствие на таком пути.

Следовательно, не всем следует становиться художниками с активным правым полушарием, мыслящими дивергентно и ожидающими лучших результатов; неспроста же обучение дизайну в равной мере основано на искусстве и на инженерном деле. Процесс дизайн-мышления, в свою очередь, – это ритмичная смена дивергентных и конвергентных фаз, при этом каждое повторение такой фазы оказывается менее широким и более детализированным. В дивергентной фазе появляются новые варианты. В конвергентной

фазе все наоборот: приходит время *исключать варианты и делать выбор*. Бывает больно, когда приходится отказываться от идеи, ранее вызывавшей надежду, и именно на этой фазе проверяются дипломатические навыки лидеров. Уильям Фолкнер, когда его спросили о том, что сложнее всего в написании книг, ответил: «Сложнее всего убивать своих любимых героев».

## Анализ и синтез

Дизайнеры обожают жаловаться на «нагромождение функций» – распространение ненужных функций, лишь прибавляющих стоимость и усложняющих продукты, которые могут быть абсолютно простыми (на самом первом телевизионном пульте компании RCA, выпущенном в 1958 году, была всего одна кнопка; на моем их сорок четыре). Дизайнеры-мыслители, со своей стороны, должны опасаться того, что можно назвать «нагромождением категорий». А теперь введу еще два новых термина: *анализ* и *синтез*, естественные дополняющие конвергентного и дивергентного мышления.

Без аналитических форм мышления не получится управлять крупными корпорациями или планировать семейный бюджет. Дизайнеры, разрабатывая вывески и таблички для стадионов или альтернативу канцерогенным ПВХ, используют аналитические инструменты для разбивки сложной проблемы на составляющие и лучшего ее понимания. Процесс творчества, в свою очередь, основан на синтезе, коллективных действиях по складыванию кусочков в единую картинку. Как только данные собраны, нужно изучить их все и выделить значимые паттерны. Анализ и синтез важны в равной степени, они играют существенную роль в процессе разработки вариантов и осуществления выбора.

Дизайнеры проводят исследования самым различным образом: собирают этнографические данные «в полевой обстановке», проводят собеседования, изучают патенты, производственные процессы, общаются с поставщиками и субподрядчиками. Бывает, они делают заметки, рисуют, снимают видео, записывают разговоры на диктофон, сидят в самолетах. К тому же они (надеюсь) учитывают конкуренцию. В результате такого сбора фактов и данных получаются поразительные объемы информации. И что потом? В какой-то момент команде нужно остановиться и перейти к периоду напряженного синтеза – иногда это может занять несколько часов, а иногда – несколько недель или того больше – и начать организацию, толкование и слияние самых различных данных в одну неразрывную историю.

Синтез, деятельность по извлечению значимых паттернов из массы сырой информации, – это фундаментальный творческий акт. Данные – это всего лишь данные, а факты *никогда* не говорят сами за себя. Иногда это технические данные – если нужно разработать, к примеру, высокотехнологичное медицинское оборудование; в других случаях данные могут быть связаны исключительно с поведением – если, к примеру, нужно решить проблему стимулирования перехода на энергосберегающие флуоресцентные лампы. В любом случае можно представить дизайнера прекрасным рассказчиком, навыки которого измеряются умением создать привлекательную, согласованную, вызывающую доверие историю. Неслучайно писатели и журналисты в наши дни часто работают рука об руку с инженерами-механиками и культурными антропологами в единых дизайн-командах.

Как только «сырой материал» синтезирован в слитную, вдохновляющую историю, начинается синтез более высокого уровня. Очень часто краткие описания проектов содержат цели, которые кажутся противоречащими друг другу. Самый очевидный пример – низкая стоимость и высокое качество или ускоренные сроки и использование непроверенной технологии. В таких обстоятельствах может возникнуть стремление упростить процесс и свести его к ряду спецификаций или списку функций. Если вы сделаете это – вы неизбежно принесете целостность продукта в жертву удобству.

Таковы основные семена дизайн-мышления: постоянная смена дивергентного и конвергентного мышления, с одной стороны, и постоянная смена анализа и синтеза – с другой. Но это еще не конец.

Любой садовник подтвердит, что даже самые живучие семена, брошенные на каменистую или бесплодную почву, не дадут всходов. Землю нужно подготовить. Нужно перевести взгляд наверх, с команд и отдельных лиц на компании. Можно представить себе такое движение, как переход от организации дизайнера к дизайну организации.

## Положительное отношение к экспериментированию

Мастерами-хореографами, в совершенстве овладевшими умением танцевать между конвергентным и дивергентным мышлением, между подробным анализом и уверенным синтезом, были Чарлз и Рэй Имз, наиболее креативные дизайнеры, рожденные Америкой. Из своего легендарного офиса по адресу 901, бульвар Вашингтон, Венис, штат Калифорния, супруги Имз и их партнеры провели целый ряд дизайн-экспериментов протяженностью в четыре десятилетия, включающих все возможные средства: стулья из гнутой фанеры, ставшие символом американского модернизма; известный Case Study House № 8 в Пасифик Пелисейдс; музейные выставки, организованные Имзами, и отснятые образовательные фильмы. Однако в конечных продуктах не всегда удается проследить методичные эксперименты, стоящие за ними. Мораль? Творческая команда должна иметь время, место и бюджет для совершения ошибок.

Отдельные лица, команды и организации, овладевшие ментальной матрицей дизайн-мышления, разделяют положительное отношение к экспериментированию. Они открыты для новых возможностей, чувствуют новые направления, всегда готовы предложить новые решения. Еще в 60-е годы прошлого века, когда Кремниевая долина только зарождалась, Чак Хаус, амбициозный молодой инженер компании Hewlett-Packard, едва не лишился работы. Руководствуясь интуицией, он проигнорировал ясное корпоративное указание и создал тайную проектную команду по разработке широкоэкранный электронно-лучевой трубки. Незаконный проект удался и стал первым успешным графическим дисплеем для компьютера, его использовали для трансляции высадки Нила Армстронга на Луне, для изготовления монитора для первой пересадки искусственного сердца доктором Майклом Дебейки и для бесчисленного множества других приложений. Чак стал директором НР по проектной работе, его кабинет находился через стену от кабинета самого Дэвида Паккарда, который в свое время лично запретил дальнейшие исследования по проекту, а над столом Чака висела «Медаль за неповиновение». Все изменилось. Теперь он управляет Media X в Стэнфордском университете – объединением представителей промышленных и академических кругов, исследователей интерактивных технологий и представителей компаний, стремящихся к техническому прогрессу и инновациям. Сегодня компании вроде Google или 3М известны тем, что ученые и инженеры в них могут посвящать до 20 процентов рабочего времени личным экспериментам.

Терпимость к рискам в той же степени связана с культурой организации, что и с бизнес-стратегией. Некоторые могут заявить, что атмосфера бесконечных исследований приводит к бессмысленной трате ресурсов: политика Мао Цзэдуна во время «Большого скачка» закончилась полной катастрофой. Однако по сравнению с герметичной средой революционного Китая нынешняя глобальная экономика на самом деле совершает «большой скачок». В организации, поощряющей экспериментирование, будут проекты, заходящие в тупик, и даже те, о которых хранители институциональной памяти предпочитают не говорить (помните Apple Newton?). Но если в компании считают такие инициативы «бессмысленно затратными», «неэффективными» или «излишними» – это, возможно, симптом культуры, нацеленной на эффективность, но не на инновации, а значит, компания рискует попасть в нисходящий цикл постепенных улучшений.

Не случайно дизайнеры в последние годы следят за новой наукой биомимикрией, утверждающей, что природа, развивавшаяся на протяжении 4,5 миллиарда лет, может научить нас многому в таких сферах, как нетоксичные клеящие вещества, микроскопические структуры, эффективная теплоизоляция, высокая аэродинамичность. Удивительное разнообразие здоровой экосистемы – это просто результат постоянного экспериментирования: попробуем что-нибудь новое, посмотрим, что приживется. Возможно, нам стоит подражать природе не только на молекулярном, но и на системном уровне – уровне компании и организаций. Излишнее стремление к экспериментированию может оказаться опасным: у компаний, в отличие от биологических систем, нет



бесконечного времени, и их лидеры проиграют, если не станут заниматься тем, что мы назовем – извинившись перед Дарвином – «разумным замыслом». Нам нужна продуманная смесь экспериментирования, направленного снизу вверх, и руководства, направленного сверху вниз.

Правила использования такого подхода очень легко сформулировать, однако в применении они не так просты:

- Лучшие идеи возникают, когда вся экосистема организации – а не только дизайнеры и инженеры, и уж конечно не исключительно руководство – имеет пространство для экспериментирования.

- Те, кто наиболее подвержен влиянию внешней среды (новые технологии, меняющаяся клиентская база, стратегические угрозы или возможности), лучше других готовы к ответу и более других мотивированы.

- Идеи не следует отбирать на основании того, кто создает их. (Повторить еще раз вслух.)

- Следует предпочитать идеи, вызывающие шум. У идей должна быть поддержка – пусть и незначительная, до того момента, пока они не получают поддержку организации.

- «Огороднические» навыки старшего руководства необходимо использовать для ухода, выращивания и сбора новых идей. МВА называют такой подход «толерантностью к рискам». Я называю его «согласованностью между верхними и нижними уровнями организации».

- Главная цель должна быть четко названа, чтобы организация знала, куда направляется, и чтобы новаторы не чувствовали потребности в постоянном надзоре.

Эти правила применимы почти к любой сфере инноваций. В совокупности они позволяют сделать так, чтобы семена индивидуальной креативности пустили корни – даже в овощном магазине.

Джон Макки, исполнительный директор компании Whole Foods Market, применял подобную идею экспериментирования, направленного снизу вверх, в своей компании с момента ее основания в 1980 году. Ныне компания Whole Foods является крупнейшим в мире ритейлером органических и натуральных продуктов питания. В компании объединяют сотрудников в небольшие команды и поощряют за разработку новых и более удачных способов обслуживания клиентов. Это могут быть новые идеи выкладки товара или отбор продуктов для удовлетворения потребностей местных сообществ. У каждого магазина своя уникальная локальная идентичность. Управляющие делятся своими идеями, благодаря чему такие идеи распространяются по всей компании, а не остаются идеями локального уровня. Ничто из этого не похоже на революционный прорыв, однако с самого начала Макки – а начинал он с одного магазина в техасском Остине, в котором было девять сотрудников – делает все, чтобы каждый сотрудник понимал и высоко ценил возможность внести вклад в общее видение компании. Такие идеи служат навигационными знаками для локализованных инноваций, осуществляемых по всей организации.

Как и в каждой рассказанной мной истории, в этой тоже есть мораль: не позволяйте результатам экспериментирования в низах раствориться и превратиться в неструктурированные идеи и нереализованные планы. Некоторые компании устанавливают ящики для предложений в целях использования низовой креативности в компаниях. Обычно это бессмысленная затея, и руководство лишь удивляется, почему неблагодарные сотрудники заливают ящики кофе, если те висят на стене, или заваливают их спамом, если ящики электронные. В лучшем случае такой подход приводит к появлению мелких, незначительных идей. Но чаще такие ящики не дают ничего, потому что не обеспечивают очевидного механизма исполнения предложений. А нужно серьезное обязательство верхушки корпоративной пирамиды – и тогда в ответ основание пирамиды начнет предлагать идеи. Любой многообещающий эксперимент должен иметь

возможность получения организационной поддержки в форме проекта, имеющего необходимые ресурсы и измеримую цель.

Есть простой способ проверки, хотя я и допускаю, что к нему придется привыкнуть: когда я получаю тщательно продуманное заявление с просьбой испытать что-то, я тоже становлюсь очень осторожным. Но когда на парковке на меня нападает группа гиперактивных людей, наступающих друг на друга и наперебой рассказывающих о том, над каким невероятно классным проектом они работают, их энергия заражает меня, у меня появляются хорошие предчувствия. Некоторые из таких проектов оказываются провальными. Энергия расходуется впустую (что бы это ни значило), как и деньги (а вот тут мы все понимаем точное значение). Но даже в таких случаях можно найти утешение в старой поговорке: по словам моего земляка Александра Поупа (тогда все дизайнеры оформляли свои лучшие идеи на латинском языке): *«Errare humanum est, ignoscere divinum»* – «Человеку свойственно ошибаться, а Богу прощать».

## Культура оптимизма

Очевидное дополнение к культуре экспериментирования – атмосфера оптимизма. Иногда состояние мира вокруг делает оптимизм почти невозможным, однако факт остается фактом: любопытство не процветает в организациях, зараженных цинизмом. Идеи уничтожаются еще до того, как у них появляется возможность родиться. Тех, кто желает брать на себя риски, изгоняют. Лидеры, стремящиеся только к повышению, стараются держаться подальше от проектов с неясными результатами из страха, что участие в них поставит под угрозу шансы на повышение. Проектные команды становятся нервными, подозрительными, пытаются «угадать», что действительно нужно руководству. Даже если лидеры хотят поощрять прорывные инновации и открытое экспериментирование, никто не захочет выходить вперед без разрешения – а это означает проигрыш еще до начала.

Без оптимизма – непоколебимой веры в то, что мир может быть лучше, чем сейчас, – желание экспериментировать будет постепенно пропадать, пока не исчезнет совсем. Позитивное стимулирование не требует лицемерно утверждать, будто все идеи равноправны. Лидеры обязаны выносить мудрые суждения, которые пробудят уверенность – ведь люди будут чувствовать, что их идеи были справедливо рассмотрены.

Чтобы использовать мощь дизайн-мышления, люди, команды и целые организации должны возвращать культуру оптимизма. Сотрудники должны верить, что в их силах (или, по крайней мере, в силах их команды) создание новых идей, которые удовлетворят неудовлетворенные ныне потребности и окажут положительное воздействие на мир. Когда Стив Джобс вернулся в Apple летом 1997 года после увольнения собственным советом директоров, он увидел деморализованную компанию, растрачивающую свои ресурсы на пятнадцать платформ. Команды, по сути, конкурировали между собой для выживания. Со всей своей храбростью Джобс сократил предлагаемые компанией платформы с пятнадцати до четырех: настольный компьютер и ноутбук для профессионалов и настольный компьютер и ноутбук «для всех остальных»<sup>[9]</sup>. Каждый сотрудник понимал, что проект, над которым он работает, представляет четверть всей компании и что нет вероятности того, что такой проект будет убит каким-нибудь бухгалтером, сводящим баланс. Оптимизм появился снова, возрос боевой дух, а остальное, как говорится, уже история. Оптимизм требует уверенности, а уверенность возникает из доверия. А доверие, как мы знаем, направлено в обе стороны.

Чтобы понять, оптимистична ли компания, готова ли она экспериментировать и брать на себя риски, нужно просто обратиться к своим впечатлениям: искать разноцветный беспорядок, а не пригородную прилизанность чистеньких бежевых кабинетиков, слышать взрывы дикого хохота, а не постоянное гудение приглушенных разговоров. Поскольку IDEO много работает в пищевой отрасли, имеет в штате специалистов по продуктам питания и даже содержит собственную промышленную кухню, я иногда буквально носом чую возбуждение в воздухе. В целом старайтесь уделять как можно больше внимания связующим узлам, поскольку именно там появляются новые идеи. Я обожаю спускаться вниз и наблюдать, как члены команды работают над созданием прототипа из кубиков Lego или разыгрывают импровизированную сценку для изучения новых возможностей взаимодействия. Но больше всего я люблю, когда меня приглашают поучаствовать в мозговом штурме.

## Мозговой штурм

Преподаватели бизнес-школ обожают писать научные статьи о пользе метода мозговых штурмов. И пусть продолжают (ведь некоторые мои друзья преподают в бизнес-школах, и написание таких статей занимает их и держит подальше от меня). Некоторые исследователи заявляют, что мотивированные люди могут создать больше идей за эквивалентное время, работая самостоятельно. Другие уверяют, что метод мозговых

штурмов столь же важен для творчества, как занятия спортом – для здоровья сердца. Но, как это часто бывает, доля правды есть и здесь, и там.

Скептики, конечно же, правы. Управляющий, с лучшими намерениями собирающий группу людей, которые не знают друг друга, которые настроены скептически и которым недостает уверенности, предлагает таким людям проблему для мозгового штурма – и он вряд ли получит больше разумных идей, чем получил бы от каждого по отдельности. Мозговой штурм, что забавно, – это структурированный способ разрушения структуры. И для него нужна практика.

Как и в случае с крикетом или футболом (или их американскими эквивалентами), в мозговом штурме существуют правила. Правила очерчивают поле, на котором команда игроков может показывать отличные результаты. Без правил нет общей структуры сотрудничества группы, и мозговой штурм вырождается в чрезмерно упорядоченное заседание или в посиделки, на которых много болтовни и мало взаимного выслушивания. У каждой организации есть свой вариант правил проведения мозгового штурма (как в каждой семье есть свои версии игр «Скраббл» и «Монополия»). В IDEO мы предоставляем для мозгового штурма отдельные кабинеты, а правила буквально написаны на стенах: «Не судите». «Поощряйте дикие идеи». «Не отходите от темы». Самое важное правило, как мне кажется: «Создавайте свои идеи на основании идей других». Эта заповедь так же важна, как «Не убий» и «Чти отца своего и мать свою», поскольку она обеспечивает участие каждого человека в проработке предложенной идеи и помогает развить ее.

Не так давно мы работали над детским продуктом для Nike. Хотя у нас много разработчиков игрушек в штате, иногда нужно приглашать экспертов-консультантов. Так что мы подождали, пока закончатся субботние мультфильмы, и пригласили группу восьми-десятилетних детей в нашу студию в Пало-Альто. Разогрев их апельсиновым соком и тостами, мы развели мальчиков и девочек по двум разным комнатам, дали им указания и оставили их там примерно на час. Когда мы получили результаты, различия между двумя группами оказались огромными. Девочки предложили более двухсот идей, а мальчики – едва ли пятьдесят. Мальчикам в таком возрасте труднее концентрировать внимание и слушать – а ведь эти навыки особенно важны для полноценного сотрудничества. Девочки же оказались их прямой противоположностью. К счастью, не мне решать, является ли такой результат следствием наследственности, культурных норм или порядка рождения, но я могу сказать, что мы видели во время этого мозгового штурма: мы видели доказательства мощи, которую дает развитие идей других людей. Мальчики, готовые предлагать свои собственные идеи, едва замечали то, что предлагали их «коллеги»; девочки не спеша вели оживленный, но последовательный разговор, в котором каждая идея была связана с предыдущими и становилась основанием для последующих. Идеи порождали друг друга, пока в итоге не получились очень интересные предложения.

Мозговой штурм не обязательно является лучшей техникой генерации идей, и его нельзя встроить в структуру каждой организации. Но он стоит проведения, когда цель – открытие широкого спектра идей. Другие подходы важны для *выбора* идей, но нет ничего лучше хорошего мозгового штурма для их *порождения*.

## Визуальное мышление

Дизайнеры посвящают целые годы изучению рисования. Рисование нужно не столько для того, чтобы иллюстрировать идеи – это можно делать при помощи дешевого программного обеспечения, – но для того, чтобы *выражать* их. Цифры и слова хороши, но только рисунок может одновременно раскрыть функциональные характеристики идеи и ее эмоциональный аспект. Чтобы точно отобразить идею, приходится принимать решения, которые не отразит даже самый точный язык; приходится решать эстетические вопросы, ответ на которые не даст и самый элегантный математический расчет. Будь то фен для волос, дом отдыха в сельской местности или годовой отчет – рисование определяет решения.

Визуальное мышление принимает множество форм. Не следует думать, будто оно ограничено объективным иллюстрированием. По сути, не обязательно даже наличие навыков художника. В ноябре 1972 года во время вечеринки в Гонолулу после целого дня конференций два биохимика взяли салфетку и грубо нарисовали на ней бактерии, занимающиеся сексом. Несколько лет спустя Стэнли Коэн летел в Стокгольм за своей Нобелевской премией, а Герберт Бойер парковал свой красный Ferrari у штаб-квартиры Genentech.

Все дети рисуют. Становясь логичными, вербально ориентированными взрослыми, они теряют этот элементарный навык. Эксперты по креативному решению проблем вроде Боба Маккима, основателя программы дизайна Стэнфордского университета, или британского писателя и психолога Эдварда де Боно, посвятили большую часть своей творческой энергии созданию ментальных карт, двумерных матриц и прочих визуальных систем, которые помогают изучать и описывать идеи.

Когда я рисую для выражения идеи, результат отличается от того, что я получил бы, если бы пользовался языком, причем обычно результат получается намного быстрее. Когда я обсуждаю идеи с коллегами, у меня под рукой всегда должна быть доска для рисования или альбом. Если я не могу проработать идею визуально – я застреваю на месте. Альбомы Леонардо да Винчи заслуженно пользуются известностью (сам Билл Гейтс купил «Кодекс Хаммера», выставленный на торги в 1994 году), но Леонардо не просто пользовался ими для проработки идей. Очень часто он просто останавливался посреди улицы и зарисовывал то, в чем хотел разобраться: переплетение травинки, кот, свернувшийся на солнышке, водовороты в сточных желобах. Более того: ученые, занимающиеся исследованием его набросков, опровергли миф о том, что каждый чертеж – это его изобретение. Как настоящий дизайн-мыслитель, Леонардо да Винчи использовал навыки рисования для развития идей других людей.

### Клеить или не клеить

Большинство из вас уже знают историю стикера: доктор Спенсер Силвер, ученый, работавший на 3М в 60-е годы, случайно изобрел клейкую смесь с весьма странными свойствами. Его работодатель – что было разумно – не увидел пользы от «изначально клейких эластичных сополимерных микросфер», то есть клея, который не «схватывается», и не придал открытию значения. Так дела и шли, пока один из коллег, Арт Фрай, не начал пользоваться новым клеем для крепления заметок к церковной кафедре – тогда и появилось применение для маленьких желтых заметочек. А теперь этот продукт приносит миллиарды долларов и является одним из самых ценных активов компании 3М.

Стикер – классический пример того, как организационная нерешительность может убить великую идею. Однако и сами по себе эти маленькие клейкие листочки оказались важным средством инноваций. Прилепленные к стенам проектных комнат, стикеры помогли огромному количеству дизайн-мыслителей сначала отразить свои представления, а потом упорядочить их для обнаружения значимых закономерностей. Стикер представляет собой

движение от дивергентной фазы, являющейся источником вдохновения, к конвергентной фазе, становящейся путем к решениям.

Техники дизайн-мыслителей, описанные мной выше, – мозговой штурм, визуальное мышление – содействуют *дивергентному* процессу *создания* вариантов. Однако создание вариантов – бесполезное дело, если не перейти к *конвергентной* фазе *отбора*. Это очень важно, если вы хотите превратить проект из возбуждающего порождения идей к реальному воплощению. Однако именно по этой причине такой переход – одна из самых сложных задач, стоящих перед дизайн-командой. Если дать им такую возможность, дизайнеры могут заниматься дивергентным мышлением до бесконечности. Ведь где-то совсем рядом, буквально за углом, ждет потрясающая идея – и пока бюджет не иссякнет, дизайнеры так и будут преодолевать угол за углом. Именно на этой стадии в игру вступает один из самых простых инструментов конвергенции: стикер.

Как только команда собирается для обзора проекта, появляется необходимость в процессе отбора наиболее сильных и многообещающих идей. Иногда помогают раскадровки – картинки, показывающие, как в комиксах, последовательность событий, с которыми человек может столкнуться при регистрации в отеле, открытии банковского счета или использовании нового электронного устройства. Иногда помогает проработка альтернативных сценариев. Но раньше или позже приходит необходимость консенсуса, а он редко возникает в результате дебатов или приказа сверху. Для достижения консенсуса нужен инструмент, использующий интуицию группы, и именно здесь стикеры играют свою важнейшую роль. В IDEO мы используем их для проведения над идеями теста бабочки.

Тест бабочки, изобретенный Биллом Моггриджем, выдающимся дизайн-мыслителем и одним из пионеров дизайна Кремниевой долины, – это крайне ненаучный, но удивительно эффективный способ извлечения ключевых элементов из массива данных. Представим, что к концу фазы глубокого исследования, многочисленных сессий мозгового штурма, бесконечного прототипирования целая стена проектной комнаты покрывается многообещающими идеями. Потом каждый член команды получает небольшое число стикеров-бюллетеней, которые можно прилепить к идеям, которые, по мнению такого человека, следует развивать. Члены команды порхают вдоль стены, изучая идеи, и в скором времени становится понятно, какие идеи привлекли больше всего «бабочек». Конечно же, во время этого теста в игру вступают самые разные аспекты, в том числе отношения внутри группы, личные черты участников, но именно так достигается консенсус. Брать и давать, идти на компромисс и творчески объединять – все это и многое другое ведет к окончательному результату. Важна не демократичность процесса, а максимизация возможностей команды по выбору лучших решений. Процесс хаотичен, но работает поразительным образом, и потому его можно приспособить для самых различных организаций.

Нет, это не реклама 3М. Стикер, позволяющий быстро ухватить мысль, переформулировать или отклонить ее, – лишь один из многих инструментов, которые дают возможность работать с общей для всех дизайн-проектов чертой – сроками. Хотя во всякой работе есть сроки, на дивергентной, исследовательской стадии дизайн-мышления сроки приобретают особую важность. Они связаны с самим процессом мышления, а не с людьми. Сроки – фиксированные точки на горизонте, где все останавливается и начинается окончательная оценка. Такие точки могут казаться условными, неприятными, но опытный проектный лидер знает, как пользоваться ими для превращения вариантов в решения. Неразумно будет устанавливать сроки на каждый день, по крайней мере на первых стадиях проекта. Но и растягивание сроков на шесть месяцев не принесет плодов. Нужно принимать обдуманные решения о том, когда команда дойдет до точки, в которой пользу принесет вмешательство руководства, обдумывание, перенаправление и отбор.

Я еще не видел клиента, который бы говорил: «Времени у вас – сколько хотите». Все проектные работы ограничены чем-либо: технологиями, навыками, знанием. Но

календарные сроки – самая главная граница, ведь именно они определяют конечный результат. Как заметил в письме молодому торговцу Бен Франклин, первый и самый авантюрный дизайн-мыслитель Америки, «время – деньги».

\* \* \*

Напоследок я оставил самый мощный инструмент дизайн-мышления. Это не CAD, не быстрое прототипирование и даже не использование иностранной рабочей силы. Это эмпатический, интуитивный, способный распознавать закономерности, работающий параллельно нейросетевой прибор, расположенный между ушами. Всегда и в любых обстоятельствах именно наша способность создавать сложные концепты, релевантные в техническом отношении и резонирующие в эмоциональном, отличает нас от более сложных машин, используемых для облегчения нашего труда. Пока не имеется алгоритма, способного объединить дивергентные возможности в конвергентную реальность или аналитические данные в синтетическое целое, этот талант обеспечит дизайн-мыслителям место в мире.

Люди боятся входить в беспокойный мир дизайн-мышления по самым разным причинам. Бывает, они полагают, что креативность – дар, которым обладают лишь выдающиеся дизайнеры, что лучше с уважением пялиться на их кресла и лампы в музеях современного искусства. Или люди, возможно, думают, что навыками дизайна владеют лишь представители закрытой касты обученных профессионалов – ведь неспроста «дизайнеров» нанимают для решения самых различных задач, от стрижки до обустройства дома. Другие, не столь проникнутые культом дизайна, могут путать инструменты – в том числе мозговой штурм, визуальное мышление и сторителлинг – со способностью прийти к дизайн-решениям. А есть еще те, кто полагает, будто без точной системы или методологии они не смогут понять происходящее. Именно такие люди чаще всего уходят, когда боевой дух команды падает и проект умирает. Чего все эти люди не понимают, так это того, что дизайн-мышление – это не искусство, не наука и не религия. Это лишь способность мыслить *интегративно*.

Являясь деканом известной Школы управления Ротмана при Университете Торонто, Роджер Мартин имеет отличную возможность наблюдать за миром крупных лидеров-управленцев и, в частности, за способностью многих из них сталкивать несколько идей для получения новых решений. В книге *The Opposable Mind*<sup>[10]</sup>, основанной на более чем пятидесяти глубоких интервью, Мартин утверждает, что «мыслители, использующие противоборствующие идеи для получения новых решений, пользуются преимуществом перед теми, кто рассматривает модели поочередно». Люди с интегративным мышлением знают, как расширить масштабы вопросов, связанных с проблемой. Они отказываются от «или/или» в пользу «и/и» и считают нелинейные и многонаправленные отношения источником вдохновения, а не противоречий. Самые успешные лидеры, как доказал Мартин, «радуются беспорядку». Они позволяют усложненности существовать по крайней мере во время поиска решений, поскольку усложненность – самый надежный источник креативных возможностей. Черты лидеров-управленцев, таким образом, соответствуют чертам, приписанным мной дизайн-мыслителям. Этот факт не случаен и он не подразумевает, что такие способности есть лишь у тех, кто победил в генетической лотерее. Навыки, делающие из человека дизайн-мыслителя, – способность замечать закономерности в сложных наборах данных, способность синтезировать новые идеи из фрагментированных частей, способность эмпатически чувствовать других, отличных людей – могут быть приобретены в процессе обучения.

Однажды, возможно, нейробиологи смогут провести магнитно-резонансную томографию и определить, какие части мозга активизируются при использовании интегративного мышления. Возможно, ученые разработают новые стратегии обучения людей таким навыкам. Но пока наша задача – не понимание того, что происходит в мозге, но понимание того, как вывести интегративное мышление в мир, где им могут

воспользоваться другие люди и где оно, в конечном счете, воплотится в конкретных стратегиях.



## Глава 4

# Строим, чтобы мыслить, или Мощь прототипирования

Компания Lego помогла мне начать карьеру дизайн-мыслителя. В начале 70-х годов двадцатого века, когда мне было девять или десять, Англия испытывала очередной кризис, и шахтеры ждали зимы, чтобы выйти на улицу и бастовать. Тогда электростанции лишились бы угля, а значит, поставки электричества не удовлетворяли бы спрос, и, следовательно, свет бы постоянно отключали. Решив поучаствовать в происходящем, я использовал все свои кирпичики Lego, в том числе светящиеся в темноте, для постройки большого фонаря. Потом я с гордостью дал фонарик маме, чтобы она могла приготовить ужин. Так я создал свой первый прототип.

К десяти годам я осознал мощь прототипирования, посвятив этому занятию годы. Совсем маленьким ребенком я использовал Lego и Мессапо (в Америке этот конструктор называют Erector Sets), создавая ракетные корабли, динозавров и роботов самых различных форм и размеров. Как и любой другой ребенок, я думал руками, используя физические предметы как трамплин для фантазии. Переход от физического к абстрактному и обратно – один из фундаментальных процессов исследования вселенной, раскрепощения воображения, открытия разума для новых возможностей.

Большинство компаний полны людей, которые отказываются от таких детских глупостей и занимаются намного более важными вопросами вроде написания отчетов и заполнения форм. Однако если вы придете в офис компании, использующей дизайн-мышление, вас поразит вот что: кругом, словно в детской комнате, раскиданы прототипы. Загляните в проектную комнату – там прототипы всюду. Пройдитесь по коридорам – и вы увидите прототипы, используемые для рассказывания историй о прошлых проектах. Вы увидите самые разные инструменты для прототипирования – от ножей для бумаги и скотча до лазера стоимостью 50 000 долларов. Каким бы ни был бюджет и какими бы ни были инструменты, прототипирование будет являться сутью такой компании.

Фрэнк Ллойд Райт заявлял, что игра с кубиками Фребеля в детстве (такие кубики были разработаны Фридрихом Фребелем в 30-е годы девятнадцатого века для облегчения изучения геометрии) пробудила в нем страсть к творчеству: «Ясеньевые кубики... в моих руках и по сей день», – писал он в своей автобиографии. Чарльз и Рэй Имз, одни из величайших создателей прототипов всех времен, использовали прототипирование для изучения и совершенствования идей, иногда в течение многих лет. Результатом стало то, что они заново изобрели мебель двадцатого века. Когда любопытствующий поклонник спросил, пришла ли идея известного раскладного кресла им в голову внезапно, Чарльз ответил: «Да, внезапно, лет за тридцать».

Поскольку открытость для инноваций – жизненная суть любой творческой организации, прототипирование (то есть желание идти вперед и испытывать новое, строя его) – лучшее свидетельство экспериментаторства. Можно представлять себе прототип как законченную модель продукта, вот-вот отправляющегося в производство, однако подобное определение стоит перенести к истокам процесса. Нужно включить сюда исследования, которые могут показаться грубыми и простыми и которые включают не только физические объекты. Кроме того, необязательно быть промышленным дизайнером, чтобы приучиться прототипировать: руководители финансовых организаций, ритейлеры, управляющие больницами, планировщики городов и транспортные инженеры могут и должны использовать этот неотъемлемый элемент дизайн-мышления, как мы увидим чуть позже.

Дэвид Келли называет прототипирование «мышлением руками» и противопоставляет его основанному на спецификациях и планах абстрактному мышлению. У каждого типа

мышления есть свое место и своя ценность, однако один из этих типов намного более эффективен при создании новых идей и их развитии.

## Быстро и грязно

Хотя может показаться, что расходование ценного времени на наброски, модели и симуляции лишь замедляет работу, на самом деле прототипирование дает результаты *быстрее*. Такое утверждение может показаться противоречащим здравому смыслу: ведь *построение* идеи занимает больше времени, чем ее *продумывание*, правда? Возможно, но лишь для самых одаренных людей, которые способны сразу продумать правильную идею. Большинство проблем, с которыми приходится сталкиваться, сложны по своей сути, и потому ряд предварительных экспериментов очень часто становится самым эффективным способом выбора одного из противоборствующих направлений. Чем быстрее вы сделаете идею осязаемой, тем быстрее вы сможете оценить ее, усовершенствовать и прийти к окончательному решению.

Gyugus АСМІ – ведущая компания в сфере производства хирургических инструментов и лидер в сфере разработки техник неинвазивной хирургии. В 2001 году IDEO начала работать с Gyugus над проектом по созданию нового аппарата для проведения операций на чувствительных тканях носа. На первых стадиях проекта команда провела встречу с шестью хирургами-отоларингологами, изучая способы проведения ими операций, проблемы, связанные с существующими инструментами, черты и свойства, которые врачи хотели бы видеть в новых системах. Один из хирургов, используя неточные слова и неловкие жесты, сказал, что предпочел бы инструмент с пистолетным захватом. После того как хирурги ушли, один из наших дизайнеров взял маркер и пластиковую бутылку, лежавшие на столе, скотчем прикрепил к ним прищепку, а потом нажал на прищепку, как будто это был курок. Такой рудиментарный прототип позволил развить обсуждение, все представили себе одно и то же, благодаря чему удалось избежать многочисленных встреч, видеоконференций, сэкономить время и деньги на авиабилеты. Стоимость прототипа: 0 долларов (у нас получилось спасти маркер).

Ускоряя темп проекта в целом, прототипирование позволяет изучать множество идей одновременно. Первые прототипы должны быть быстрыми в построении, грубыми и дешевыми. Чем больше инвестируешь в идею – тем большим ее сторонником становишься. Чрезмерное инвестирование в изощренный прототип имеет два нежелательных последствия: во-первых, посредственная идея может зайти слишком далеко по пути к реализации, а в худшем случае может быть реализована; во-вторых, сам процесс прототипирования открывает возможности изучения новых и более совершенных идей по минимальной стоимости. Дизайнеры могут использовать дешевые и простые в обращении материалы: картон, пенопласт, дерево и любые предметы и материалы, оказавшиеся под рукой, – все, что можно прикрепить клеем, скотчем или скобками, чтобы создать приблизительное физическое выражение идеи. Самый первый и величайший прототип IDEO был создан, когда компания состояла из восьми непричесанных дизайнеров, собравшихся в студии над магазином одежды «Рокси» на Университи-авеню в Пало-Альто. Дуглас Дэйтон и Джим Юрченко прикрепили шарик от шарикового дезодоранта к основанию пластиковой масленки. Вскоре компания Apple представила свою первую мышь.

## **Хватит значит хватит**

Прототипам следует уделять столько времени, сил и денег, сколько необходимо для получения полезной информации и развития идеи. Чем сложнее и дороже прототип, тем более «законченным» он выглядит и тем меньше у его создателей шансов получить ценную конструкторскую информацию – и меньше шансов принять ее в расчет. Цель прототипирования – не создание рабочей модели. Цель – придание формы идее, изучение ее сильных и слабых сторон, определение новых направлений для следующего поколения более детализированных, более сложных прототипов. Масштабы прототипа должны быть ограничены. Цель первых прототипов – понимание того, есть ли у идеи функциональная ценность. Конечно, позже дизайнерам придется предложить прототип конечным пользователям продукта. В такое время нужно уделить чуть больше внимания внешним качествам прототипа, чтобы потенциальные клиенты не испугались острых углов и недоделанных элементов. Многие люди, к примеру, с трудом могут представить, как работает стиральная машина, сделанная из картона.

Сегодня в арсенале дизайнеров имеются удивительные технологии создания прототипов в кратчайшие сроки и с чрезвычайно высоким уровнем точности, в том числе лазерные резчики, инструменты CAD, 3D-принтеры. Иногда они слишком хороши: это мы поняли, когда директор Steelcase, перепутав высокодетализированный пенопластовый прототип с настоящей вещью, уселся на прототип стула Vesta стоимостью в 40 000 долларов США и раздавил его. Но все технологии мира не дадут ничего, если создавать с их помощью слишком детализированные, слишком усложненные прототипы на самых ранних этапах проекта. «Достаточное прототипирование» означает изучение того, что нужно изучить, и достижение того уровня точности, который нужен для принятия решения. Опытный создатель прототипов всегда знает, когда сказать: «Хватит!»

## **Прототипирование неосязаемого**

Самые легкопредставимые прототипы – это прототипы физических продуктов, о которые можно споткнуться и которые можно уронить на ногу. Однако те же правила применяются, когда дизайнеры работают над услугой, виртуальным интерфейсом или даже организационной системой.

Все материальное, что позволяет изучить идею, оценить ее, развить, – это прототип. Я видел сложные устройства для ввода инсулина, начинавшие жизнь в виде моделей из кирпичиков Lego. Я видел интерфейсы программ, нарисованные на стикерах задолго до того, как был написан код. Я видел концепты районного банкинга, разыгрываемые перед клиентами в виде сценок за банковскими стойками из тоненького пенопласта – прочного, легкого и очень дешевого, – скрепленного скотчем. В каждом случае идею выражали через соответствующее средство, а потом показывали другим и собирали отзывы.

Подобной практикой уже давно пользуются в киноиндустрии. Раньше, когда фильм был всего лишь записью театрального представления, можно было перейти от сценария к съемкам. Но по мере роста амбициозности режиссеров – и роста требований аудитории – при съемках стали использовать многочисленные камеры и спецэффекты. Раскадровка стала обычным способом картирования фильма до начала его съемок, она позволяет убедиться, что все сцены были продуманы и что режиссер не столкнется с тем, что нужного угла съемки или кадра просто нет или что он испорчен. По мере усложнения киноиндустрии, в особенности в сфере анимации, пионерами в которой стали Walt Disney Studios, раскадровка стала играть еще более важную роль. Она стала инструментом прототипирования, позволяющим аниматорам убедиться в связности истории до начала детализированной работы. Сегодня, когда изоощренные цифровые спецэффекты захватили Голливуд, производители фильмов перешли к использованию компьютерных раскадровок и «аниматикки» для предварительного тестирования перед началом реальных съемок.

Техники, заимствованные из киноиндустрии и прочих сфер творчества, помогают прототипировать нефизические объекты. Одним из таких инструментов являются сценарии, форма сторителлинга, в котором потенциальная будущая ситуация или состояние описываются с использованием слов и картинок. Можно, к примеру, изобрести персонажа, отвечающего интересующим нас демографическим факторам, – разведенную работающую женщину с двумя маленькими детьми, к примеру, – и выстроить вокруг ее ежедневного графика правдоподобный сценарий, чтобы «понаблюдать», как она использует зарядку для электромобиля или онлайн-аптеку.

Когда технология Wi-Fi переживала свой «детский» возраст, Vocera разработала видеосценарий, чтобы продемонстрировать, как работники могут использовать переносные «коммуникационные значки» с видео, чтобы всегда оставаться на связи со своими коллегами в сети компании. Фильм следовал за пресс-конференцией вымышленной команды IT-поддержки и оказался намного более эффективным средством объяснения концепта для потенциальных инвесторов, чем техническое описание или презентация PowerPoint. Sony использовала ту же технику, когда работала над первыми онлайн-концептами в начале 90-х годов прошлого века. Дизайн-команда разработала сценарий жизни тинейджеров в Токио, показав, как они могут использовать новые кабинки для онлайн-игр, чтобы играть или петь караоке. В первые годы Интернета подобные вымышленные сценарии помогали управленцам визуализировать представления о новых услугах и бизнес-моделях.

Ценность сценариев еще и в том, что они помогают удерживать человека в центре идеи, препятствуя погружению дизайнеров в механические или эстетические детали. Сценарии напоминают дизайнеру, что он работает не с вещами, а с тем, что психолог Михай Чиксентмихайи называет *«взаимодействием между людьми и вещами»*. Прототипирование придает форму идее, позволяет дизайнеру почерпнуть новые знания, оценить идею, усовершенствовать ее.

Простым средством создания сценария во время разработки новых услуг является «путешествие клиента». В такой структуре указываются стадии, через которые вымышленный клиент проходит от начала получения услуги и до конца. Начало может быть вымышленным или может быть взято напрямую из наблюдения за людьми, покупающими авиабилет или принимающими решение о том, следует ли устанавливать солнечные панели на крыше. В каждом случае ценность описания «путешествия» клиента заключается в том, что так можно понять, где клиент и услуга или бренд взаимодействуют. Каждая из таких «точек соприкосновения» является возможностью предоставления ценности потенциальным клиентам компании – или возможностью пустить отношения с клиентами под откос.

Несколько лет назад компания Amtrak начала изучение возможностей по совершенствованию транспортной сети Восточного побережья посредством пуска высокоскоростного поезда между Бостоном, Нью-Йорком и Вашингтоном. К тому времени, когда Amtrak пригласила к участию в проекте IDEO, цель проекта Acela сузилась до поездов и даже до дизайна кресел. Проведя много дней в поездах вместе с клиентами, мы проработали простое «путешествие клиента», описывающее весь процесс поездки. Путешествие для большинства клиентов состояло из десяти шагов, среди которых были дорога до станции, поиск парковки, покупка билетов, поиск своего перрона и так далее. Самым удивительным оказалось то, что пассажиры не занимали места в поезде до восьмой стадии – иными словами, большая часть впечатлений от поездки на поезде вообще не была связана с поездом. Команда пришла к выводу, что каждый из предыдущих шагов являлся возможностью обеспечить положительное взаимодействие, и такая возможность была бы упущена, если бы дизайнеры сконцентрировались исключительно на проектировании кресел. Конечно, такой подход заметно усложнил проект, но это характерно для перехода от дизайна к дизайн-мышлению. Нелегко совместить многочисленные интересы, вступающие в игру во время поездки

из Вашингтона в Нью-Йорк, но Amtrak смогла сделать это и обеспечила клиентам полноценное, удовлетворяющее их предложение. Независимо от многочисленных и широко известных проблем с рельсами, тормозными системами и колесами, поезда Acela стали популярными. «Путешествие клиента» стало в этом проекте первым прототипом.

## Проигрывание ситуаций

Если игра с Lego – это детский способ «учиться руками», а пенопласт и управляемые компьютером машины для резки – эквиваленты для взрослых дизайнеров, каковы инструменты при разработке услуг – будь то обслуживание в банке, в больнице или в Департаменте транспортных средств? Нашими самыми надежными консультантами в этом случае – как и во многих других – оказались дети. Как только два-три ребенка собираются вместе, они начинают играть: становятся врачами и медсестрами, пиратами, инопланетянами, персонажами диснеевских мультфильмов. Без всякой подготовки они проигрывают длительные и сложные сюжеты и дополнительные сюжетные линии. Исследования позволяют предположить, что такая форма игры не только весела, но и позволяет развить внутренние сценарии, которыми люди руководствуются во взрослой жизни.

TownePlace Suits, бренд отелей длительного пребывания, принадлежащий Marriott, обслуживает бизнес-путешественников вроде консультантов по долгосрочным контрактам, которым приходится находиться вдали от дома более нескольких дней и которые хотят чувствовать себя в отеле как дома. Они, как правило, чаще работают в своих номерах, остаются на выходные, могут самостоятельно осматривать окрестности. В компании Marriott решили продумать впечатления представителей этого специфического сегмента клиентов от пребывания в отелях.

Традиционно одной из проблем архитектурного дизайна является то, что полномасштабное прототипирование почти невозможно – ведь оно будет слишком дорогим. Вместо этого команда «пространственных дизайнеров» сняла старый склад в беспокойном районе Бэйвью в Сан-Франциско, где ребята построили из пенопласта полномасштабную копию вестибюля и типичного номера. Подобные копии не были направлены на отображение эстетических свойств пространства. Скорее, это была стадия, на которой дизайнеры, команда клиента, группа операторов гостиниц и даже «постояльцы» могли проиграть различные ситуации и исследовать в реальном пространстве и реальном времени, какие ситуации чувствовались правильно. Всех посетителей просили прикреплять стикеры на прототип и предлагать изменения. Процесс привел к предложению целого ряда инноваций, включая персонализированные путеводители с локальной информацией, подготовленные специально для постоянных клиентов и отвечающие их потребностям, а также большую настенную карту в вестибюле, где гости могли при помощи магнитных блоков отмечать интересные рестораны и прочие места – своего рода «открытая» гостевая книга. Полномасштабное пространство для проигрывания ситуации позволило дизайнерам получить большой набор идей для последующего тестирования. Кроме того, так можно было почувствовать, насколько хороши идеи. Никакие опросы или виртуальные симуляции не позволили бы добиться такого результата.

Обучение проигрыванию потенциальных идей очень важно для тех, кто использует экспериментальный подход к прототипированию – Айви Росс из компании Mattel дошла до того, что обучала всех новых участников программы «Утконос» использованию техник импровизированной актерской игры в первые несколько недель обучения. Знание основ – например, умение развивать идеи коллег-актеров и не осуждать их – повысило вероятность того, что согласованное прототипирование в реальном времени принесет успех. Любительские театральные представления экспериментальных прототипов могут выглядеть глупо. Людям, участвующим в них, необходимо расслабиться, отказаться от всего, что их сдерживает, и начать изучение идеи через импровизацию.

## Прототипирование в естественных условиях

Как правило, прототипирование осуществляется за закрытыми дверями, и тому есть очевидные причины. Очень часто нужно сохранить конфиденциальный характер идей и ограничить информированность конкурентов (а иногда – руководства). Традиционные компании собирают фокус-группы или организуют «клиентские клиники», более продвинутые компании вроде Electronic Arts регулярно привлекают игроков к тестированию новых игр на стадии разработки. Такая контролируемая среда позволяет вполне хорошо оценить функциональные характеристики продукта. Работает ли он? Разобьется при падении? Насколько хорошо сочетаются его отдельные части? Сможет ли обычный человек найти кнопку включения? Но на самом деле такие аспекты продукта могут протестировать сами члены проектной команды. С услугами все сложнее, особенно с услугами, основанными на сложных социальных взаимодействиях. Мобильная телефония, к примеру, основывается на нематериальном взаимодействии пользователей с другими пользователями и с самой системой. Сегодняшние сложные идеи требуют испытания их прототипов в естественных условиях, что позволяет проверить способность идеи к выживанию и адаптации.

Когда немецкая телекоммуникационная компания T-Mobile начала изучать способы создания социальных групп при помощи мобильных телефонов, специалисты компании полагали, что сети пользователей-единомышленников могут использовать телефоны не только для того, чтобы оставаться на связи, но и для обмена фотографиями и сообщениями, для составления планов, синхронизации графиков и осуществления сотен других взаимодействий с гораздо большей скоростью, чем при помощи ПК. Можно было разработать сценарии и раскадровки для описания идей T-Mobile, можно было даже запустить симуляции на телефонах, но социальное измерение проблемы рассмотреть не удалось бы. Единственным способом его изучения стал запуск прототипа услуги. Проектная команда установила два прототипа на телефоны Nokia и раздала их небольшим группам пользователей в Словакии и Чехии. Менее чем через две недели стало ясно, какой из прототипов привлекательнее и почему. Победившая идея – выстраивание социальных сетей на основании событий в календарях пользователей – удивила команду, члены которой отдавали предпочтение другой: идее создания совместных телефонных книг. Запустив прототипы, команда не только собрала реальные доказательства того, как люди могут использовать новую услугу, но и избежала реализации менее удачной идеи. В такой инновационной методологии была лишь одна темная сторона: после того как испытание закончилось, некоторые пользователи отказались отдавать телефоны.

Еще одна новая форма «прототипирования в естественных условиях» включает в себя использование виртуального мира вроде Second Life или социальных сетей вроде MySpace и Facebook. Компании могут получить от клиентов информацию о новых брендах или услугах до того, как инвестируют в реальную идею. Одним из удачных примеров является сеть отелей Starwood, запустившая трехмерный компьютерный прототип бренда Aloft в виртуальном мире Second Life в октябре 2006 года. В течение последующих девяти месяцев виртуальные постояльцы завалили Starwood предложениями по самым разным вопросам – начиная от общего вида отеля и заканчивая установкой радио в душах и перекраской вестибюля в коричнево-охристые тона. Когда было получено достаточно отзывов и информации, Starwood закрыла виртуальный отель «на ремонт». Когда отель открылся заново, началась кибервечеринка, персонажи танцевали в вестибюле, флиртовали в баре, отдыхали у бассейна. А что делать с дорогим виртуальным прототипом после того, как началось строительство реального отеля? Starwood подарила свою заброшенную «симуляцию» молодежному онлайн-движению TakingITGlobal.

Бренд Aloft компании Starwood был нацелен на привлечение молодых, городских, стильных, разбирающихся в технике клиентов – именно таких можно найти в виртуальном пространстве Second Life. Однако преимущества виртуального прототипирования настолько велики, что другие, более консервативные компании, скорее всего, тоже начнут экспериментировать. Виртуальное прототипирование позволяет

компаниям достигать потенциальных клиентов быстро и получать отзывы от людей из самых разных мест. Повторять просто, и чем больше компаний начнут использовать потенциал социальных сетей в сфере прототипирования, тем точнее мы сможем оценивать проекты. Однако, как и в любом средстве прототипирования, здесь есть свои ограничения. Виртуальные миры вроде Second Life населены персонажами, представляющими клиентов, но кто эти клиенты на самом деле – мы не знаем. Так что здесь появляется риск: ведь все может оказаться не таким, каким кажется.



## **Продумывание собственного бизнеса**

Одно дело строить прототипы материальных объектов и даже нематериальных услуг, и другое – прототипировать более абстрактные проблемы, вроде новых бизнес-стратегий, новых предложений и даже новых организаций. Прототипы могут оживить абстрактную идею так, что вся организация поймет ее и примет участие в ее реализации.

НВО, прославившаяся такими сериалами как *The Sopranos* и *Sex and the City*, к 2004 году начала понимать, что телевидение меняется. Компания занимала большую часть рынка кабельного телевидения, предоставляя контент высокого класса, однако специалисты компании понимали, что новые платформы вроде интернет-ТВ, мобильной телефонии и видео по запросу приобретали все большую значимость. В НВО хотели понять результаты влияния таких изменений.

После продолжительных исследований и наблюдения за клиентами была разработана стратегия, основанная на создании контента, распространяемого через все новые платформы: настольные компьютеры, ноутбуки, мобильные телефоны и интернет-ТВ (IPTV). НВО, по нашему мнению, следовало отказаться от ассоциирования с кабельным телевидением и стать «технологическим агностиком», предоставляя клиентам контент в любое время и в любом месте. Вместо того чтобы снимать ТВ-программу, а потом думать о том, как перенести ее на DVD или мобильные устройства, следовало с самого начала учитывать все эти каналы. Мы поняли, что такой амбициозный план подвергает сомнению фундаментальные представления компании. Согласно ему НВО следовало не только глубже понять, как аудитория связана со средством развлечения, но и нарушить внутренние ограничения, существовавшие в компании.

Чтобы создать притягательное видение взаимодействия с клиентами, проектная команда построила прототипы и установила их в коридорах пятнадцатого этажа в штаб-квартире НВО в Нью-Йорке. Так старшее руководство смогло своими глазами увидеть, как клиенты взаимодействуют с ТВ-контентом, как получают доступ к нему с различных устройств. В рамках технического и аналитического обоснования специалисты создали карту протяженностью в стену, на которой были отображены элементы технологий, бизнеса и культуры, с которыми компании придется столкнуться по мере движения вперед. Прогуливаясь по пятнадцатому этажу, Эрик Кесслер, вице-президент по маркетингу, понял – речь идет не о будущем услуги НВО On Demand. Речь идет о будущем самой компании.

Прототип позволил руководству НВО заглянуть в притягательное, реалистичное будущее, помог визуализировать возможности и угрозы. Когда НВО начала участвовать в переговорах с Cingular (ныне AT&T Wireless) в целях помещения ТВ-контента на мобильные платформы, прототип на пятнадцатом этаже помог двум компаниям прийти к соглашению.

## **Смена фазы: прототипирование организации**

История НВО иллюстрирует необходимость мышления руками даже во время работы на уровне бизнес-стратегии. То же справедливо и в отношении дизайна самих организаций. Организации должны меняться, когда меняется окружающая среда. Хотя реорганизация компании стала клише в бизнес-культуре, тем не менее это одна из самых сложных и имеющих самое большое значение дизайнерских проблем, с которыми компания может столкнуться, даже несмотря на то, что для ее решения редко применяют дизайн-мышление. Созываются собрания, на которых не проводится мозговой штурм, создаются организационные диаграммы, не подтвержденные мышлением руками, разрабатываются планы и раздаются поручения, не основанные на прототипах. Не знаю, смогла бы IDEO спасти американскую автомобильную промышленность, но мы бы начали с пенопласта и клея.

Конечно, прототипирование организаций – дело непростое. Организации по своей природе – это сети взаимосвязанных элементов. Нельзя поменять одно подразделение, не изменив другие. Прототипирование жизней людей – еще и очень деликатное дело, поскольку ошибок допускать нельзя. Однако, несмотря на сложность их структуры, некоторые организации осуществляли ее изменения с использованием дизайнерского подхода.

Взрыв сверхновой звезды доткомов в конце 2000 года оставил после себя черную дыру, эпицентр которой находился в Сан-Франциско. Дизайнерские офисы на Multimedia Gulch были заброшены, в них остались только стулья да яркие iMac; билборды стоимостью 100 000 долларов в месяц вдоль шоссе 101, главной дороги Кремниевой долины, исчезли; будущие предприниматели вернулись в колледжи. IDEO, работавшая с новыми стартапами и помогавшая старым компаниям войти в век Интернета, переживала трудные времена. Впервые в нашей истории нам пришлось затянуть пояса. Меня вызвали из Великобритании, где я возглавлял европейское представительство IDEO, чтобы я взял на себя управление компанией. Дэвид Келли, с присущим ему чувством времени, решил уйти в отставку за несколько минут (так мне казалось) до взрыва пузыря доткомов, чтобы посвятить себя научной работе в Стэнфордском университете. А мне пришлось осуществлять переход к IDEO 2.0.

Когда-то мы в компании хвастались, что никогда не найдем больше сорока сотрудников (чтобы можно было сесть в школьный автобус и вместе поехать на пляж), но теперь компания выросла в десять раз, и хотя мы изо всех сил старались сохранить простую организационную структуру, такой рост подразумевал, что теперь у нас 350 сотрудников со своими карьерными планами, пособиями и мечтами. Ставки были высоки, запасного парашюта не было, поэтому я решил поступить как дизайнер: я собрал команду – и мы запустили проект. Задание? Заново изобрести компанию.

Учитывая, что два предыдущих десятилетия мы провели за разработкой антропоцентричного дизайна для клиентов, было бы странно, если бы мы не применили его и в этом случае. И именно это мы сделали. Во время первой фазы проекта члены команды отправились общаться с дизайнерами в каждом из наших представительств, с нашими клиентами, партнерами и даже конкурентами – так мы могли понять, как развивается дизайнерская сфера, в чем мы сильны, а в чем – слабы. В результате обсуждений мы провели несколько семинаров и подготовили первые прототипы, объединенные в кластер «Больших идей», отражавших наше видение будущего. Одной из таких идей был «дизайн с маленькой буквы» – использование дизайна для совершенствования качества жизни на любом уровне, а не только для создания «объектов дизайна», украшающих залы музеев и страницы гляцевых журналов. Еще одной идеей стала идея «Единой IDEO» – мы решили, что будущее у компании появится лишь в том случае, если мы будем работать не в рамках отдельных студий, а как единая взаимосвязанная сеть. Третьей идеей стал отход от модели «студий» – отражающих способ организации дизайнеров – и переход к новой, неизученной и непроверенной структуре «глобальных отделов», отражающих способ организации мира: отдел «Здравоохранение» занимался бы реализацией проектов в сфере здравоохранения – от разработки медицинского оборудования для Medtronic и до проработки образовательных предложений для GlaxoSmithKline; отдел «Zero20» работал бы над проектами для детей в возрасте от года до двадцати лет; прочие отделы занимались бы разработкой интерактивного программного обеспечения, пользовательского интерфейса, «умных пространств» и даже работали бы над организационной трансформацией. Потом пришло время вывести прототипы в естественную среду – а точнее, привести естественную среду к прототипам.

Мы решили провести глобальное мероприятие, которое впервые с того момента, как наша компания вышла за пределы Кремниевой долины, объединило бы всех сотрудников IDEO: старшие инженеры-механики из Бостона, новые художники-дизайнеры из Лондона,

изготовители моделей из Сан-Франциско, специалисты по человеческим факторам из Токио и даже наша любимая Вики, секретарь из Пало-Альто, собрались вместе в Бэй Эриа, чтобы положить начало тому, что мы назвали IDEO 2.0. Выступление перед 350 коллегами, наставниками и соратниками в начале этого мероприятия до сих пор остается высшей точкой моей карьеры. Тогда еще я не знал, что начало – это не самое сложное.

Мероприятие – три дня лекций, семинаров, тренингов, танцев и массовой версии старой компьютерной игры Pong с участием 350 игроков – оказалось весьма успешным. Однако следующий год стал одним из самых непростых в истории нашей компании. По мере развертывания прототипов мы поняли, что историю нужно рассказать много раз, прежде чем люди поймут, как она применяется к ним, и что нужно повторить эту историю еще сотни раз, прежде чем люди поменяют поведение. Мы поняли, что лидерские команды, добившиеся успеха на локальном уровне, не всегда могут спроецировать свои идеи на все наши семь географических подразделений. Мы поняли, что дизайнеры-провидцы, привыкшие к абсолютной автономии, не готовы легко приспособиться к работе в подразделениях, суть которых задается рынком.

Мы перестроили IDEO, потому что хотели сохранить гибкость, подвижность, релевантность организации, готовность отвечать на вызовы в новой глобальной среде. С тех пор прошло пять лет, два подразделения закрылись, прибавилось еще одно, одно мы реорганизовали и два раза переименовывали, чтобы оно лучше отвечало запросам потенциальных клиентов. Когда речь заходит об организации, постоянные изменения неизбежны и все вокруг – прототип. В самые непростые времена мы напоминали себе, что успешный прототип не тот, что работает без сбоев. Это тот, что учит нас чему-нибудь новому о наших целях, наших процессах и нас самих.

\* \* \*

Существует много подходов к прототипированию, но у всех них есть одна общая, парадоксальная черта: они замедляют нас, чтобы затем ускорить. Посвятив время прототипированию идей, можно избежать дорогостоящих ошибок: чрезмерного усложнения на ранних стадиях проекта или слишком длительной реализации слабой идеи. Чуть ранее я писал, что дизайн-мыслители, независимо от наличия дизайнерского образования, населяют «три пространства инноваций». Поскольку дизайн-мыслители «думают руками» на протяжении всего проекта, стараясь обеспечить большую точность по мере его реализации, прототипирование – один из способов, который позволяет им занимать все три пространства одновременно.

Прототипирование всегда основано на *вдохновении* – не в смысле совершенного искусства, а в том смысле, что оно вдохновляет людей на порождение новых идей. Прототипирование следует начинать на ранних стадиях проекта, причем прототипы должны быть многочисленны, просты и быстры в изготовлении и довольно страшны. Каждый из прототипов необходим для развития идеи до состояния «достаточности», чтобы команда могла получить новую информацию и двигаться дальше. На этом довольно низком уровне члены команды получают больше пользы, если самостоятельно изготавливают прототипы, не поручая это другим людям. Дизайнерам может потребоваться полноценная мастерская, но *дизайн-мыслители* могут «строить» прототипы в кафе, в зале заседаний, в номере отеля.

Один из способов мотивирования на создание прототипов на ранних стадиях – это установка цели: подготовка прототипа к концу первой рабочей недели или даже первого рабочего дня. Как только начинают появляться материальные выражения идеи, становится легче испытывать ее и получать внутренние отзывы от руководства и внешние – от потенциальных потребителей. И действительно, одним из показателей инновационного характера организации является время изготовления первого прототипа. В некоторых организациях эта работа может занимать месяцы и даже годы – автомобильная

промышленность яркий тому пример. В самых креативных организациях первые прототипы появляются за несколько дней.

В пространстве *генерации идей* прототипы создаются для развития идей, для включения в них эмоциональных и функциональных элементов, необходимых для удовлетворения потребностей клиентов. По мере реализации проекта число прототипов уменьшается, детализированность каждого из них растет, но цель остается прежней: совершенствование идеи. Если точность, требуемая на этой стадии, превышает возможности команды, необходимо обратиться за помощью к сторонним экспертам – изготовителям моделей, видеографам, писателям, актерам.

В третьем пространстве инноваций начинается *реализация*: представление идеи с достаточной ясностью в целях получения поддержки от организации, доказывание идеи, подтверждение того, что она будет работать на потенциальном рынке. И здесь прототипирование играет существенную роль. На различных стадиях прототип может служить для подтверждения отдельного элемента идеи: изображение на экране, ручка кресла, деталь взаимодействия между донором крови и волонтером Красного Креста. Когда проект близок к завершению, прототипы становятся более законченными, дорогими, сложными и почти неотличимыми от реальных предметов. К этому времени разработчики знают, что у них есть хорошая идея, – но они не знают, насколько она хороша.

McDonald's известна применением прототипов во всех пространствах инноваций. В пространстве *вдохновения* дизайнеры используют наброски, быстрые копии, сценарии для изучения новых услуг, продуктов, способов взаимодействия с клиентами. Такие прототипы могут быть конфиденциальными или их могут показывать руководству или потребителям для получения отзывов. Для стадии *генерации идей* в McDonald's создали оборудованную площадку для прототипирования в штаб-квартире компании в Чикаго, где проектные команды могут конфигурировать любые типы кухонного и торгового оборудования и ресторанных пространств для проверки новых идей. Когда идея почти готова к *реализации*, ее часто проверяют в форме экспериментального проекта, запускаемого в нескольких отдельных ресторанах.

## Глава 5

### Возвращение к поверхности, или Дизайн восприятий

Я летаю из Сан-Франциско в Нью-Йорк очень часто, но я люблю эти перелеты. Я родился в Англии, и потому Нью-Йорк для меня – образ настоящей Америки. Это был первый американский город, в котором я побывал, и каждый раз, думая о возвращении туда, я испытываю какое-то возбуждение. Однако еще недавно перелет приходилось просто терпеть. Старый самолет, недостаток места, ужасная еда, плохие системы развлечений, неудобные графики и безразличие обслуживающего персонала – все это лишало полет волшебства.

В 2004 году, все еще восстанавливаясь после событий 9 сентября 2011 года, United Airlines ввела новую услугу на маршруте Сан-Франциско – Нью-Йорк, названную p.s. (Premium Service), нацеленную на решение многих проблем. И одним махом United обошла всех конкурентов. Большая часть салона Boeing 757 была отдана под кресла бизнес-класса, поскольку большинство пассажиров на маршруте были бизнес-пассажирами. Пространство для ног существенно увеличилось, и еще новая конфигурация салона создала атмосферу домашнего уюта. United обеспечила лучшую пищу и персонализированные DVD-плееры для пассажиров бизнес-класса.

Все эти улучшения помогли резко выделить p.s. на фоне предложений конкурентов, однако в новой услуге был один аспект, который в первую очередь изменил мои впечатления от полета: добавленное пространство изменило впечатления от посадки. Теперь я не только мог спокойно разместить свои ноги, не мешая другим пассажирам, но и эти ужасно скучные двадцать-тридцать минут от посадки до взлета наполнились *социальным* взаимодействием. Почти во время каждого полета я болтал с соседями, и никакие нетерпеливые пассажиры не пытались протиснуться мимо нас. Еще до того, как двери закрывались и спинки наших кресел поднимались в вертикальное положение, мы переживали социальное взаимодействие, определявшее мое настроение на всю оставшуюся часть полета. Общий эффект усилил чувство восхищения и радости, испытываемое мной во время путешествий. Перелет теперь связан с моими эмоциями, а не только с моим графиком.

В этой истории о самолетах скрывается одна из наиболее сложных задач, с которыми сталкиваются организации, исповедующие принципы дизайн-мышления: когда мы сидим в самолете, покупаем овощи, регистрируемся в отеле, мы не только осуществляем функцию, но и воспринимаем ситуацию. Функция может не быть исполнена, если восприятие, связанное с ней, не проработано с той же тщательностью, которую инженеры обеспечивают для продуктов, а архитекторы – для зданий. В этой главе я рассмотрю дизайн восприятий, расскажу о трех темах, которые наполняют восприятие смыслом и делают его запоминающимся. Первое: теперь мы живем в мире, который Джозеф Пайн и Джеймс Гилмор назвали «экономикой восприятий», – люди в нем переходят от пассивного потребления к активному участию. Второе: лучшие восприятия не прописываются в корпоративных штаб-квартирах, но обеспечиваются на местах поставщиками услуг. И третье: реализация – это все. Восприятие должно быть столь же точно и тщательно подготовлено, как любой другой продукт.

#### **Хорошей идеи больше недостаточно**

Инновацию называют «хорошей идеей, реализованной хорошо». Неплохое начало. К сожалению, слишком большое внимание уделяют первой части этой фразы. Я видел многочисленные примеры хороших идей, которые так ни к чему и не привели – по причине плохой реализации. Большинство таких идей даже не вышли на рынок, а те, что вышли, оказались на складах магазинов электроники и супермаркетов.

Новые продукты и услуги могут быть обречены на провал по самым разным причинам: плохое качество, неинтересный маркетинг, ненадежное распространение, нереалистичная цена. Даже если все факторы успеха имеются, плохо воплощенная идея, скорее всего, приведет к провалу. Проблема может заключаться в физическом воплощении продукта – он слишком велик, слишком тяжел, слишком сложен. Точно так же точки взаимодействия с новой услугой – будь то пространство для розничной продажи или интерфейс программного обеспечения – могут быть не связаны с клиентами. Это ошибки дизайна, и их обычно можно исправить. Однако все чаще идеи проваливаются по той причине, что люди требуют от них большего, чем простая работа. Компоненты продукта должны в совокупности вызывать положительное восприятие. А это уже намного сложнее.

Существует множество объяснений такого нового уровня завышенных ожиданий. Среди самых убедительных – анализ Дэниелом Пинком психодинамики изобилия. В книге *A Whole New Mind*<sup>[11]</sup> Пинк утверждает, что как только базовые потребности человека удовлетворены – а это так для большинства людей в богатых западных обществах, – люди стремятся к впечатлениям, наполненным смыслом и удовлетворяющим их эмоционально. Подумайте только, как непропорционально вырос сектор обслуживания: развлечения, банкинг, здравоохранение – по сравнению с производственным сектором. Более того, услуги сами по себе далеко превосходят наши базовые потребности: голливудские фильмы, видеоигры, изысканные рестораны, непрерывное образование, экотуризм, целевой шопинг – популярность всех этих услуг резко выросла за последние годы. Ценность их лежит в эмоциональном отклике, который они вызывают.

Walt Disney Company – один из самых ярких примеров бизнеса, основанного на восприятии. При этом не следует полагать, что все основано исключительно на развлечении. Смысл восприятия гораздо глубже и полнее. Оно подразумевает активное участие, а не пассивное потребление, при этом такое участие осуществляется на самых различных уровнях. Когда вы сидите рядом с трехлетней дочерью, поющей песенку *The Little Mermaid*, – ваше восприятие и ваш опыт выходят далеко за пределы развлечения. Поездка всей семьей в Disney World может быть наполнена стрессом – пища ужасна, очереди слишком длинные, а самый маленький ребенок начинает хныкать, когда ему говорят, что он слишком мал для катания на американских горках, – но все равно такая поездка запоминается в семье навсегда.

Следовательно, настоящее значение словосочетания «экономика восприятия» связано не с развлечением. Иерархия ценностей, которую Пайн и Гилмор описывают в своей книге, – от базовых товаров к сложным продуктам, от них к услугам и далее к восприятиям и опыту – связана с фундаментальным сдвигом нашего восприятия мира – от первично-функционального к первично-эмоциональному. Понимая этот сдвиг, многие компании инвестируют средства в обеспечение восприятия. Функциональных черт, как кажется, более недостаточно для того, чтобы привлечь клиентов или создать брендовое отличие для их удержания.

## От потребления к участию

Промышленная революция создала не только потребителей, но и общество потребления. Огромные масштабы, необходимые для поддержания индустриальной экономики, означают, что не только продукты становятся стандартными – стандартными становятся и услуги, связанные с ними. Обществу это принесло огромную выгоду – цены снизились, качество улучшилось, стандарты жизни повысились.

Однако обратной стороной стал тот факт, что со временем роль потребителей стала абсолютно пассивной.

Английские реформаторы, изобретшие современный дизайн в конце девятнадцатого века, прекрасно это понимали. Они предвидели мир, в котором поток дешевых товаров с британских фабрик более не будет связан с рабочими, производящими эти товары, или с потребителями, покупающими их. Уильям Моррис, великая сила, стоявшая за английским Движением искусств и ремесел, наиболее точно выразил взгляды о том, что промышленная революция открыла мир невероятных богатств, но лишила его чувств, страсти и глубокого человеческого участия. «Подумать только! – заявил он под конец жизни. – Неужели мир превратится в одну большую счетную контору, построенную на кучах шлака?»

Страстный романтик, Моррис верил в то, что индустриализация отделила искусство от полезности, раскрыла пропасть между «полезной работой и бесполезностью каторжного труда», привела к загрязнению окружающей среды и к вырождению того, что должно было стать торжеством заслуженного вкушения плодов трудов человечества. Моррис умер в 1896 году, чувствуя, что не смог исполнить миссию по объединению вступающих в противоречие объектов и восприятий. Он жаловался на то, что его собратья-ремесленники стали всего лишь «немногочисленной аристократией, прилагающей свои высокие навыки к работе для самых богатых». Но почти вопреки своей воле люди вроде Морриса определили вопросы, которые сформировали теорию дизайна в двадцатом веке.

Сегодня мы по-прежнему боремся за создание осмысленного восприятия из огромного количества продуктов – теперь уже не только индустриальных, но и информационных, – которые грозят потребить нас, пока мы потребляем их. Лоуренс Лессиг, профессор права и основатель Центра Интернета и общества при Стэнфордском университете, мог бы удивиться сравнению его с Уильямом Моррисом, однако, пытаясь вернуть людям контроль над их креативной энергией в эпоху Больших СМИ, он продолжает кампанию Морриса против Большой Промышленности, включаясь в ту же великую традицию использования дизайна в качестве инструмента социальных реформ. В огромном количестве книг, лекций и онлайн-выступлений Лессиг показал, как мы перешли от доиндустриального мира, в котором большинство людей были производителями, к индустриальному миру, в котором люди стали просто потребителями массово произведенных товаров. Такую смену ролей можно отметить в самых различных отраслях промышленности. Однако в отличие от своего викторианского предшественника, с надеждой взиравшего на идеализированный мир средневековых ремесленников, производивших товары для себя, Лессиг смотрит в будущее, в постиндустриальный цифровой век, где люди снова будут в действиях испытывать некие ощущения, получать впечатления от восприятия.

Лессиг использует пример музыки, чтобы показать, как люди возвращаются к активному участию в создании восприятий в отличие от пассивного потребления конца двадцатого века. До изобретения радио и фонографа композиторы продавали свои рукописи издательским домам, а те продавали их в напечатанной форме потребителям, которые играли музыку самостоятельно – дома, на праздниках и так далее. С появлением технологий трансляции люди перестали *играть* музыку каждый вечер, но начали *слушать* ее: сначала были радио и фонографы, а потом – стереомагнитофоны, музыкальные центры

и портативные плееры. Однако с появлением цифровой музыки и Интернета многие из нас снова начали создавать музыку, а не просто потреблять ее. Теперь у нас есть программы, позволяющие скачивать музыку из Сети, создавать смешанные композиции, сэмплы, миксы, распространять результаты. Приложения вроде эппловского Garage Band позволяют пользователям создавать музыку, не имея формального образования и даже не умея играть на инструментах, и в результате теперь даже семилетний ребенок может создать уникальные саундтреки к презентациям PowerPoint, которые он готовит для школы.

Компании Уильяма Морриса и Лоуренса Лессига, разделенные сотней лет, океаном и еще одной технологической революцией, указывают на сдвиг в восприятии, который придется сделать дизайнерам опыта. Web 1.0 предлагал пользователям множество информации, а Web 2.0 нацелен главным образом на вовлечение пользователей – так и компании теперь понимают, что нельзя считать людей пассивными потребителями. В предыдущих главах я показал, как сдвиг участия в дизайне быстро становится нормой при разработке новых продуктов. То же справедливо и в отношении восприятия и опыта.

Дизайн может обогатить жизнь человека, включив наши эмоции через изображения, формы, текстуры, цвета, звуки и запахи. Изначально антропоцентричная природа *дизайн-мышления* предлагает нам следующий шаг: мы можем использовать эмпатию и понимание людей для дизайна впечатлений, обеспечивающих возможности активного участия и вовлеченности.

## Проектирование восприятий

Хотя Disney Company – один из самых ярких примеров масштабного использования восприятия (Диснейленд в Анахайме в день может легко пропустить 100 000 посетителей), в наши дни появляются и другие бренды, основанные на активном участии потребителей. Примером тому служит пищевая отрасль – она трансформируется как на стадии производства, так и на стадии сбыта. В 50-е и 60-е годы прошлого века в Европе и Америке локальные магазинчики начали исчезать, сменившись недорогими, но лишенными души супермаркетами. Стремление к низким ценам – благодаря новым упаковкам, химическим консервантам, замораживанию, хранению и транспортировке на большие расстояния – не только лишило продукты питания качества, но и обезличило восприятия, ощущения и впечатления, которые так близки к истокам человеческого общества. Растущая популярность фермерских рынков, поддержка локального сельского хозяйства, движение «слоу-фуд» и огромное количество литературы – начиная от книги Майкла Поллана *In Defense of Food* и заканчивая книгой Барбары Кингсолвер *Animal, Vegetable, Miracle*<sup>[12]</sup> – позволяют предположить, что потребители страстно желают получать другие впечатления и ощущения от покупки продуктов питания.

Чуть выше я писал о популярности Whole Foods Market, одного из крупнейших ритейлеров в США. Whole Foods Market продолжает расти не только из-за роста спроса на органические продукты питания, но и потому, что в компании ценят восприятие и впечатления, ощущения клиентов. Каждый аспект магазинов – выкладки свежей продукции, бесплатные образцы, обширная информация о приготовлении и хранении пищи, самые различные продукты «для здорового образа жизни» – все это спроектировано так, чтобы привлекать людей, приглашать их к *участию*. В головном магазине компании в техасском городе Остин клиентам в рамках эксперимента даже позволяют готовить.

Бренды, основанные на восприятии и впечатлениях, готовы привлечь клиента к участию при каждой возможности. Virgin America – как раз такой бренд, что подтверждается сайтом компании, ее услугами, рекламой – все это приглашает клиентов участвовать в регистрации и обслуживании на борту. А вот United Airlines – не такой бренд. Хотя услуга *r.s.* прекрасна, прочие аспекты компании не укрепляют предложение, связанное с восприятием. Однако экспериментов очень много, и зачастую примеры использования клиентского восприятия можно найти в самых неожиданных местах.



Известная клиника Mayo Clinic в городе Рочестер – бренд, основанный на впечатлениях и восприятиях совершенно иной природы, нежели у Whole Foods Market, Virgin America или Disney. Как и многие другие больницы, Mayo известна на весь мир профессионализмом сотрудников и умением врачей лечить трудные заболевания. Однако эта клиника отличается от всех другим тем, какую репутацию она приобрела в сфере внедрения инноваций в действия пациентов.

В 2002 году команда врачей под руководством доктора Николаса Ла-Руссо и Майкла Бреннана, председателя и заместителя председателя департамента медицины соответственно, обратилась в IDEO с предложением создать клиническую опытную площадку. Можно ли создать среду на территории отстроенного больничного крыла, в которой можно продумывать, визуализировать и прототипировать новые подходы к уходу за пациентами? Используя набор принципов, словно бы взятых из учебника по дизайн-мышлению, мы объединили наши процессы с методологией *«Смотри – Планируй – Действуй – Совершенствуй – Взаимодействуй»* и воплотили их в уникальной программе SPARC Innovation Program, стартовавшей в 2004 году. Мы принесли наши процессы в клинику – и оставили их там.

Лаборатория SPARC – это дизайн-студия, внедренная в больницу (бывшее отделение урологии, если точнее), в котором дизайнеры, специалисты по бизнес-стратегии, врачи, специалисты в сфере здравоохранения *и пациенты* работают в тесной связи, разрабатывая идеи по совершенствованию ухода за пациентами. Лаборатория, с одной стороны, работает как экспериментальная клиника, а с другой – как независимое подразделение по дизайн-консалтингу для других подразделений больницы. В каждый конкретный момент в SPARC реализуется не менее полудюжины проектов – от переосмысления традиционного кабинета для осмотра и заканчивая прототипированием интерфейса электронной регистратуры. Работа сотрудников SPARC и их помощников направлена на трансформацию опыта пациентов во всей организации.

Будь то Диснейленд или больница – потребительский опыт и восприятие можно обеспечивать в самых веселых и самых серьезных категориях. Пример SPARC позволяет сделать вывод о том, что дизайн-мышление можно применять не только к продуктам и действиям, но и к самому процессу инноваций.

## **Менять поведение – или не менять**

Многие расстроенные бренд-менеджеры (а также политики и сторонники здорового образа жизни) часто говорят, что если бы только потребители (а также избиратели и пациенты) изменили поведение, все бы было хорошо. К сожалению, заставить людей изменить поведение трудно даже при самых благоприятных обстоятельствах и почти невозможно в случае сопротивления.

Один из способов заставить людей испытать что-то новое – выстроить поведение, уже знакомое им. (Именно так мы сделали, используя детские воспоминания взрослых американцев для создания нового концепта – прогулочного катания – для Shimano.) Столь же притягательная история началась, когда представители Bank of America обратились к IDEO за помощью в разработке продуктов, которые помогли бы им удержать прежних клиентов и в то же время привлечь новых. Команда разработала с десяток концептов – идеи продуктов для многодетных матерей, образовательные инструменты для родителей, обучающих детей ответственному планированию финансов, – однако один из концептов оказался особенно удачным: услуга, которая позволяла клиентам экономить больше. Главным было понимание поведения людей, так что мы надели на себя пробковые шлемы антропологов и отправились в естественную среду – Балтимор, Атланту и Сан-Франциско, – где попытались понять, как экономия представлена в жизни обычных американцев.

Мы поняли, что люди хотят экономить больше, но стратегий для этого существует всего несколько. В то же время многие люди подсознательно совершают действия в многообещающем направлении. Некоторые, к примеру, переплачивают по коммунальным счетам – то ли из любви к круглым цифрам, то ли из-за нежелания получить внезапный штраф за просроченный платеж. Еще один тип «невидимой экономии» – привычка сбрасывать мелочь в баночку в конце дня (к радости детей, считающих такую банку неисчерпаемым источником карманных денег, и к огорчению кассиров, которым приходится пересчитывать все эти монетки, меняя их на несколько долларов). Проектная команда пришла к выводу, что можно использовать такое поведение для стимулирования экономии.

В результате после многократных попыток, проверок и прототипов Bank of America запустил в октябре 2005 года новую услугу под названием «Сдачи не нужно». Эта услуга автоматически округляет покупки по дебетовой карте до ближайшего целого доллара, а разницу перечисляет на сберегательный счет клиента. Теперь, когда я покупаю кофе за 3 доллара 50 центов в Pete's при помощи своей дебетовой карты, 50 центов, которые я получил бы в виде сдачи, если бы протянул кассиру 4 доллара, отправляются на мой сберегательный счет. Учитывая, как много кофе я пью, сбережения на счету растут быстро. И я не единственный, кто считает подобный способ удачным способом экономии. За первый год услуга привлекла 2,5 миллиона клиентов, открывших более 700 000 новых расчетных счетов и 1 миллион новых сберегательных счетов. Вряд ли можно было бы достичь подобных результатов, прося людей поменять их поведение, проводя скучные уроки о сложном проценте или читая лекции об истинной ценности денег. Вписав новую услугу в существующее поведение, IDEO предоставила клиентам то, что одновременно знакомо и притягательно ново. Даже не осознав этого, клиенты Bank of America начали добиваться результатов, которых не добивались никогда и которые вряд ли считали возможными.

## **Создание культуры восприятия посредством превращения каждого человека в дизайнмыслителя**

Нигде проблема создания притягательного опыта не встает так остро, как в гостиничном бизнесе, – и нигде, возможно, ставки так не высоки. Любой путешественник может вспомнить моменты, когда внимательный сотрудник отеля смог превратить потенциальную катастрофу в удивительный опыт, хотя и обратные ситуации возможны. Bank of America требовалось создать единовременную схему взаимодействия, а вот жизнь огромных сетей отелей зависит от предоставления безупречных услуг с безупречным постоянством. И, как и в случае со всеми брендами, основанными на опыте и восприятии, жизнь отелей зависит в большой степени от людей.

Four Seasons Hotels известны качеством обслуживания и роскошью отелей. Кроме того, в своей отрасли компания славится наличием системы обучения сотрудников, в рамках которой сотрудники обучаются предугадывать потребности клиентов и развивать идеи коллег – а это, как мы уже знаем, базовые качества дизайн-мыслителей. В рамках одной из программ, кажущейся просто игрой, но на самом деле являющейся продуманной инвестицией, квалифицированные сотрудники, проработав на компанию шесть месяцев, получают право встать на место клиентов и отправиться в любой из отелей Four Seasons по всему миру. Сотрудники возвращаются из своих поездок, на себе испытав гостеприимство, и потому готовы предоставлять клиентам самое прекрасное, наполненное эмпатией обслуживание. В компании Four Seasons понимают, что исключительный клиентский опыт начинается с собственных сотрудников.

Создание культуры опыта и восприятий требует преодоления стандартов, что позволит создавать опыт, который каждый клиент будет считать уникально подобранным под его нужды. В отличие от промышленного товара или стандартизированной услуги, опыт вступает в игру, когда чувствуется его персонализированность, специальная подготовленность. Иногда такое чувство можно вызвать при помощи технологии, как, например, Yahoo! позволяет людям персонализировать страницы поиска. Иногда такое чувство появляется благодаря умению поставщика услуги предложить что-то особенное, в какой-то определенный, верный момент. Такое чувство времени редко бывает результатом корпоративной стратегии, разработанной директорами маркетинговых отделов, работающими на расстоянии миль и годов. Команда дизайнеров в штаб-квартире компании может проделать потрясающую работу, создавая сцену для предоставления опыта и даже написав полезные сценарии, но вот каждой возможности они предусмотреть не могут. Именно поэтому учебная программа в Four Seasons основана на импровизации, а не на зубрежке сотрудниками готовых сценариев работы. Настоящая культура опыта и восприятия – это культура спонтанности.

Все эти представления побудили Ritz-Carlton, дочернюю компанию Marriott International и родственный бренд Marriott Hotels, обратиться к нам за помощью в создании культуры опыта в масштабах всех пятидесяти роскошных отелей, входящих в сеть Ritz. Можно ли перенести идею персонализированного опыта в каждый из отелей, не лишив ее при этом духа персонализированности и не принеся в жертву уникальный характер каждого отеля? Ключевым элементом в создании интегрированного, координированного клиентского опыта стало, конечно же, желание избежать стремления создать интегрированный, координированный клиентский опыт.

Дизайнеры IDEO приняли решение создать двухуровневую программу под названием «Сценография», нацеленную на предоставление управляющим отелей инструментов предугадывания потребностей и удовлетворения ожиданий клиентов. На первом этапе дизайнеры создали набор инструментов, наполненный примерами, – так удалось показать, как выглядит богатая культура опыта и восприятия. Используя визуальный язык с привлечением элементов искусства и театра – сцен, реквизита, настроения – и оригинальной фотографии для точного отражения эмоциональной атмосферы, дизайнеры превратили управляющего отелем из руководителя текущей деятельности в художественного директора, имеющего творческие силы для постановки уникального опыта.

Второй этап «Сценографии» был связан с тем фактом, что каждый отель работает как отдельное государство – со своим собственным локальным духом и специфичным управлением. Вместо бесцветной единой корпоративной системы «Сценография» предлагала управляющим самостоятельно решать, отвечают ли они высоким стандартам, указанным в вымышленных сценариях, и даже самостоятельно подготавливать собственные сцены с самого начала. Раньше гостиничную индустрию рассматривали как дающую дискретный продукт, отдельные удобства. Мы же хотели, чтобы управляющие представляли услуги отелей как что-то постоянное, продолжительное, с многочисленными пересечениями и сильным эмоциональным влиянием. По сути мы просили их рассказать историю через клиентский опыт.

Чему мы научились у представителей гостиничного бизнеса, где бренды основаны на обеспечении безупречного клиентского опыта, так это тому, что трансформирование культуры организации столь же важно, как дизайнерская проработка вестибюля или услуг по уборке. Предоставление сотрудникам шанса реализовать возможность в любое время и в любом месте, а также передача в их руки инструментов для создания незапланированного опыта – существенный элемент такой трансформации. Вместо того чтобы давать сотрудникам указания, разработанные группой далеких дизайнеров, мы старались сделать дизайн-мыслителей из них самих.

## Воплощение идеи

Во время недавней поездки в Гранд-Рапидс мы с коллегами рано вечером приехали в новый отель JW Marriott. Мы хотели перекусить в городе – но вместо этого нас встретил один из партнеров из Steelcase и сказал, что договорился об ужине для нас в «парадном зале» отеля. Мне вспомнился вид капитанского стола из фильма «Титаник». Я сразу же начал симулировать симптомы сбоев биоритмов из-за перелета, но все было напрасно. Нас провели в ресторан, а потом через двери на кухню, где нас встретили повара, пекари, официанты. Затем нас провели в личный кабинет шеф-повара, где был накрыт стол. Мы были в святой святых, на его личной территории, окруженные поваренными книгами, открытыми бутылками вина, любимой музыкой, звуками масштабных кухонных приготовлений. Затем был прекрасный ужин. Мы болтали с шеф-поваром о локальном производстве, секретах кухни, маленьких хитростях его профессии. В тот вечер я многое узнал о еде, но еще больше – о дизайне.

Не обязательно быть шеф-поваром дорогого ресторана, чтобы понимать: питание – это не только еда, питательные элементы или рацион. Когда друзья приходят к вам на ужин, вы тщательно продумываете то, что они должны будут ощутить на себе. Что приготовить? Будем есть дома или во дворе? Будет ли вечер проведен за болтовней со старыми друзьями или он предназначен для того, чтобы впечатлить делового партнера или показать гостеприимство иностранцу? Обдумывание этих вопросов и отличает приготовление еды от проработки опыта, однако при этом очень важно не потеряться в процессе продумывания: весь эффект будет потерян, если салат завянет, курица будет резиновой или вы не сможете найти штопор. Чтобы идея превратилась в опыт, ее нужно воплощать с тем же вниманием, с которым вы ее продумывали.

Одноразовый опыт ужина чем-то напоминает произведение искусства из древесины: видна его структура, почерк мастера, а каждое несовершенство становится частью шарма. Однако если опыт повторять много раз, каждый из элементов должен быть отточен до совершенства – чтобы желаемый опыт клиент мог получать постоянно. Можно представить, что дизайн услуги равен всему тому, что входит в великолепный продукт вроде BMW. Дизайнеры и инженеры продумывают все, вплоть до запаха в салоне, ощущения от кресел, звука двигателя и общего внешнего вида – все это должно поддерживать и усиливать впечатления от других элементов.

Фрэнк Ллойд Райт славился в разработке зданий тем, с каким вниманием он относился ко всем аспектам того, что должен будет испытывать владелец дома. Mayer May House, скромное жилое здание в пригороде Гранд-Рапидс, было продумано так, чтобы защитить частную жизнь владельцев и гостей через общую структуру здания, и каждая деталь, каждый элемент служат этой цели. Обеденный стол расположен так, чтобы каждый человек мог видеть, что происходит вокруг. Свет с потолка перемещен на колонны, расположенные по углам, чтобы смягчить освещение лица каждого человека. Стулья имеют высокие спинки – это создает границу позади собравшихся. Кроме того, Райт требовал, чтобы в центр стола не ставили ничего высокого – и чтобы обедающие видели друг друга. По всему дому он продумал опыт<sup>[13]</sup> жильцов до малейших деталей.

Многим критикам и даже некоторым клиентам Райта это, может быть, казалось чрезмерным. Архивы полны писем с жалобами, в которых клиенты скромно просят разрешения заменить мебель или занавеску на окне. Когда богатый промышленник Хиббард Джонсон позвонил Райту и пожаловался, что крыша протекает и что вода капает ему на голову, Мастер, как говорят, ответил: «А почему вы не передвинули стул?» Каким бы тираном он ни был (говорили, что у него были не столько клиенты, сколько покровители и спонсоры), Райт был убежден, что дизайн и воплощение должны идти рука об руку, если архитектор хочет передать заказчику не просто здание, но и все, что тот должен будет испытывать при его использовании.

## Чертеж опыта

В те времена, когда еще не существовало машин для фотокопирования, не говоря уже о компьютерах, технические чертежи приходилось воспроизводить для рабочих на полу фабрики. Для этого использовали химическое вещество, оставлявшее синие отпечатки и сильный запах аммиака, и с тех пор спецификации, используемые в производстве или строительстве, называют «синими копиями», или «синьками». «Синька» – отражение на одной странице общего плана и конкретных деталей, конечной цели и практических средств ее достижения. Продукт начинается с синей копии, а здание – с архитектурного чертежа. Точно так же *чертеж опыта* определяет общую структуру работы над деталями взаимодействия между людьми – и без запаха аммиака.

Разница в том, что, в отличие от планов офисных зданий или чертежей настольных ламп, чертеж опыта также описывает *эмоциональные* элементы, отражает продвижение человека через опыт во времени. Однако функция чертежа опыта заключается не в том, чтобы дирижировать этим движением, но в том, чтобы определить наиболее значимые точки и превратить их в возможности. Концепт чертежа опыта появился, когда Marriott приняла решение сфокусироваться на самом первом и, наверное, самом важном узле взаимодействия между клиентом и отелем: на регистрации.

Компания Marriott инвестировала миллионы долларов в то, что считалось основным моментом клиентских ощущений. Были наняты архитекторы, подготовлены инструкции, привлечены рекламные агентства. Однако у стратегии была одна проблема: она была основана на предположении, а не наблюдении. Стратегия Marriott предполагала, что когда уставший путник встречается с улыбающимся сотрудником отеля за стойкой регистрации, это взаимодействие расцветивает все его дальнейшее пребывание в отеле. Однако когда картину рассмотрели более подробно, выяснилось, что регистрация скорее напоминает преодоление последнего препятствия, но не финишной черты.

Чтобы проверить это предположение, команда дизайнеров встречала путешественников, высаживавшихся в аэропорту, сопровождала их до отеля в такси или арендованных автомобилях, наблюдала за каждой подробностью процесса регистрации, а затем следовала за гостями в их номера. Как выяснилось, наиболее важным был тот момент, когда человек входил в номер, бросал пальто на кровать, включал телевизор и – *выдыхал*. «Момент вздоха облегчения», как мы его назвали, представлял собой наиболее заметную возможность внедрения инноваций, и руководство компании решило посвятить ресурсы использованию этой возможности.

Как и в случае с промышленными или архитектурными чертежами, чертежи опыта имеют форму физического документа, определяющего построение опыта. В отличие от заранее подготовленного сценария или инструкции, такой чертеж связывает клиентский опыт с деловой возможностью. Каждая деталь может нарушить отношения – вводящие в заблуждение знаки, невнимательный швейцар, – но лишь немногие из них предлагают возможность получения опыта, который отличается, приносит эмоциональное удовлетворение, запоминается. Чертеж опыта одновременно является стратегическим документом высшего уровня и специализированным анализом мельчайших, но значимых деталей.

\* \* \*

Будь то авиакомпания, больницы, супермаркеты, банки или отели – всюду опыт и восприятие гораздо более сложны, чем инертные объекты. Опыт отличается от места к месту, меняется со временем, его трудно уловить в истинной форме. И хотя дизайн опыта и восприятия включает в себя продукты, услуги, пространства и технологии, опыт выводит нас за пределы комфортного мира измеримого удобства и заводит в туманные области эмоциональной ценности.

Лучшие и наиболее успешные бренды, основанные на опыте и восприятиях, имеют общие черты, которые можно воспринимать как указатели. Во-первых, успешный опыт требует

активного участия со стороны клиента. Во-вторых, аутентичный, искренний, притягательный клиентский опыт могут предоставлять сотрудники, работающие в культуре, основанной на опыте и восприятии. В-третьих, каждая точка пересечения клиента и поставщика услуг должна продумываться и воплощаться в мельчайших деталях – опыт должен быть продуман и спроектирован с той же тщательностью и вниманием к деталям, что и немецкие автомобили или швейцарские часы.

## Глава 6

### Доносим смысл, или Значимость сторителлинга

Нелегко сделать премьер-министра одной из стран «Большой восьмерки» частью корпоративной маркетинговой стратегии, но Макото Какои и Наоки Ито, старшие руководители удостоенного наград японского рекламного агентства Nakuhodo, в рамках кампании Cool Biz сделали именно это, используя мощь сторителлинга.

В 2005 году Министерство окружающей среды, возглавляемое одаренным творческим воображением министром Юрико Коике, обратилось к Nakuhodo за помощью в привлечении японцев к участию в программах по снижению объемов выброса парниковых газов согласно Киотскому протоколу. Правительство предприняло несколько попыток, но успех был незначительным. Агентство Nakuhodo предложило проработать кампанию, которая поставила бы коллективистский дух японского народа на службу единой цели – совместной работе по снижению выбросов на шесть процентов. В течение года, согласно данным опроса, проведенного Министерством окружающей среды, слоган Cool Biz начали узнавать целых 95,8 процента японцев!

Однако настоящая проблема, как поняли в Nakuhodo, заключалась в том, чтобы сделать кампанию не только узнаваемой, но и значимой. Стремясь обеспечить ускользающую значимость, руководители агентства наняли группу экспертов, которая помогла определить четыре сотни повседневных действий, которые приводят к выбросам углекислого газа или позволяют сократить их. Полученный список был разделен на шесть основных сфер деятельности: подъем значений термостатов в системах кондиционирования воздуха летом и снижение – зимой; экономия воды посредством закрытия кранов; менее агрессивное вождение; выбор более безвредных для окружающей среды продуктов в продуктовых магазинах; прекращение использования пластиковых пакетов; выключение электрического оборудования, когда оно не используется. Каждая из этих сфер была отобрана в связи с обеспечиваемой ей сбалансированностью участия и влияния на общий результат. Такие действия большинство людей могут включить в свою повседневную жизнь, и при этом в совокупности подобное поведение с течением времени приведет к огромным переменам.

Целью в первый год программы была проблема систем кондиционирования воздуха. Обычно эти системы установлены на 26 градусов Цельсия, чтобы бизнесмены в костюмах и галстуках могли комфортно работать душным, жарким японским летом, несмотря на то что при этом сотрудницам в коротких деловых юбках очень часто приходится прикрывать ноги пледом, чтобы не замерзнуть. Уже один этот факт достаточно печален, не говоря о том, что из-за такой странно низкой температуры<sup>[14]</sup> на охлаждение зданий приходится тратить огромную энергию, особенно в летние месяцы.

Nakuhodo придумала период Cool Biz – с 1 июня по 1 октября, – когда деловые мужчины и женщины могли носить одежду более свободного стиля, чтобы им не было жарко. Благодаря этому термостаты можно было установить на 28 градусов Цельсия вместо 26 – перемена небольшая, но приводящая к существенной экономии энергии. Укоренившаяся культурная практика угрожала успеху этой идеи: как же можно было заставить консервативных японских бизнесменов изменить манеру одеваться? Вместо того чтобы бомбардировать людей материалами в прессе и на телевидении, команда Nakuhodo провела модный показ Cool Biz во время всемирной выставки Expo 2005 в Айти, во время которой десятки исполнительных директоров и прочих старших руководителей ходили в одежде свободного стиля из легких материалов, с расстегнутыми воротниками. Даже премьер-министр Дзюньитиро Коидзуми снимался для газет и телевидения без галстука и в рубашке с коротким рукавом.



Мероприятие вызвало сенсацию. В традиционном и иерархичном японском обществе, где люди считаются с теми, кто наверху, был получен сигнал: отход от норм – норм деловой одежды в данном случае – возможен для защиты окружающей среды. Чтобы усилить сигнал, правительство раздало значки с надписью Cool Biz компаниям, которые приняли решение об участии в акции. Было запрещено критиковать коллег, приходивших на работу в свободной одежде, если они прикалывали к груди значок Cool Biz. Второй раз за сто лет японцы буквально перестроили деловой этикет. В течение трех лет 25 000 компаний по всей Японии присоединились к программе Cool Biz, 2,5 миллиона сотрудников выразили согласие с участием в ней на сайте кампании. В Японии кампания Cool Biz оттаяла, превратившись в кампанию Warm Biz, нацеленную на экономию энергии в зимние месяцы, а клоны программы начали появляться в Китае, Корее и прочих азиатских странах.

Посредством Cool Biz агентство Nakuhodo превратило идею в кампанию, а кампанию – в движение, в котором приняли участие миллионы простых граждан, политические и бизнес-элиты. Вместо использования традиционной рекламы Nakuhodo инициировало диалог. Газеты и журналы рассказывали о феномене потому, что люди хотели знать о нем. Вслед за ними о новой кампании начали рассказывать в новостях в прайм-тайм. Cool Biz стала «крутой историей».

Существует много объяснений того, что отличает человека от прочих биологических видов: передвижение на двух ногах, использование инструментов, язык, символные системы. Наша способность рассказывать истории тоже отличает нас от всех других. В своей провокационной книге Nonzero журналист Роберт Райт утверждает, что сознание, язык и общество появились в тесной связи с технологиями сторителлинга на протяжении всей сорокатысячелетней истории человечества. Как только мы научились распространять идеи, наши общественные ячейки из кочевых групп превратились в племена и оседлые деревни, потом – в города и страны, и в итоге – в наднациональные организации и движения. Совсем недавно японцы охлаждали здания летом и нагревали зимой, чтобы иметь возможность ходить на работу в западной одежде, – и рассказывали себе истории об этом.

Обычно люди используют истории, чтобы вписать идеи в контекст и придать им значение. Так что неудивительно, что способность человека к сторителлингу играет важную роль в фундаментально антропоцентричном подходе к решению проблем – *в дизайн-мышлении*.

## Дизайн в четвертом измерении

Мы уже видели, как сторителлинг работает: во время этнографической «полевой работы»; на стадии синтеза, когда мы начинаем выделять смысл из большого объема данных; во время дизайна опыта и восприятия. В каждом случае мы говорим о добавлении не просто нового инструмента, но целого измерения к набору инструментов дизайнера – четвертого измерения, дизайна времени. Создавая многочисленные точки пересечения на протяжении клиентского путешествия, мы структурируем последовательность событий так, чтобы выстроить одно на другом последовательно во времени. Раскадровки, импровизации и сценарии – одни из многочисленных техник наррации<sup>[15]</sup>, помогающих визуализировать идею по мере разворачивания ее во времени.

Дизайн во времени немного отличается от дизайна в пространстве. Дизайн-мыслитель должен чувствовать себя комфортно в каждой из сфер. Я понял это еще в середине 80-х годов прошлого века, когда дизайнеры, работавшие в сфере компьютерного оборудования, почти все внимание уделяли аппаратной части (помните те бежевые компьютеры-ящички?). Программное обеспечение было достоянием заучек из лабораторий, а не дизайнеров – и уж точно не студентов, не работников и не потребителей. Apple Macintosh, ориентированный на массовый рынок, изменил все. Веселая иконка Мас рассказывала историю, резко отличающуюся от той, что рассказывал мигающий зеленый курсор MS-DOS.

Талантливые дизайнеры, работавшие над программным обеспечением Macintosh, – Билл Аткинсон, Ларри Теслер, Энди Херцфельд, Сьюзан Кэйр – были не единственными, кто думал о создании безупречного опыта взаимодействия с компьютерами в то время. В 1981 году Билл Моггридж, привлеченный из Британии в Калифорнию задачами зарождающихся цифровых технологий, начал работать над дизайном маленького смешного «ноутбука» для стартапа из Кремниевой долины под названием Grid Systems. Команда получила патент на идею складывания тонкого, плоского экрана на клавиатуру. Grid Compass определил стандартный внешний вид ноутбука и получил многочисленные награды. Однако как только компьютер включали, ужасная DOS-система портила все впечатление. Чтобы произвести самое простое действие, необходимо было набрать загадочную последовательность команд, не имевших никакого отношения к живому восприятию, – и это резко контрастировало с самим оригинальным устройством, которое можно было сложить пополам, как блокнот, и спрятать в кейс.

Вдохновленный примерами Мас и Grid, Моггридж решил, что профессиональные дизайнеры могут принять участие и в разработке программного обеспечения – то есть внутренней части компьютера, а не только его внешней оболочки. Он предложил новую дисциплину: дизайн интерфейсов. В 1988 году, когда я присоединился к команде Билла в ID Two в Сан-Франциско, я работал с небольшой командой дизайнеров интерфейсов над проектами программ компьютерного дизайна, управления сетями и чуть позже – над проектами видеоигр и различных онлайн-развлекательных систем. Тогда я был промышленным инженером, привыкшим к дизайну отдельных объектов, и потому разработка ряда динамических взаимодействий во времени существенно повлияла на меня, изменила мои представления. Я осознал, что следует лучше понимать людей, для которых ты работаешь. Нужно было думать об их действиях, а не только об объектах, которые эти люди используют. Моггридж постоянно напоминал нам: «Мы разрабатываем глаголы, не существительные».

Дизайн интерфейса – это разворачивание истории во времени. Осознание этого привело дизайнеров интерфейсов к экспериментированию в использовании техник наррации вроде раскадровок и сценариев, взятых из других областей дизайна. Работая над предшественником современных систем GPS для компании Trimble Navigation, к примеру, дизайнеры рассказали историю о том, как моряк может осуществлять навигацию от порта

к порту. Каждая сцена описывала важный шаг, который был бы предусмотрен системой. В те дни дизайнеры интерфейсов обычно строго следовали планам. Сегодня мы учимся ослаблять контроль и позволять пользователям играть большую роль в определении того, как история развивается. Почти во всем сегодня есть интерактивный компонент. Отличия между программным обеспечением и продуктом, на который оно установлено, стираются, а техники наррации во времени проникают в каждую область дизайна.

## **Время для дизайна**

Одна из многих проблем системы здравоохранения – строгое соблюдение предписанного режима лечения. Врач поставил диагноз – но пациенты не принимают прописанные им лекарства на протяжении всего курса терапии. Фармацевтические компании обеспокоены таким положением вещей по своим причинам: они каждый год теряют миллиарды долларов из-за того, что пациенты прекращают принимать лекарства. Однако соблюдение предписанного режима терапии – это и серьезная медицинская проблема. Как сказал неизлечимо прямолинейный бывший руководитель Министерства здравоохранения Эдвард Кропп: «Таблетки не работают, если их не принимать!» В случае хронических заболеваний – например, сердечно-сосудистых заболеваний или повышенного давления – пациенты рискуют ухудшением состояния. В прочих случаях – антибиотическое лечение бактериальных инфекций, к примеру, – они подвергают риску других, распространяя резистентные к лекарствам микроорганизмы.

IDEO работала с несколькими фармацевтическими компаниями над специальными программами соблюдения режима предписанной терапии. Говоря коротко, фармацевтические компании тратят сотни миллионов долларов, часто используют техники агрессивного маркетинга, чтобы разрекламировать свои лекарства, а потом теряют большую часть терапевтической и деловой выгоды, потому что пациент прекращает прием лекарств. Компании подходят к продаже продукта традиционно, а не создают опыт, в который пациент был бы вовлечен на протяжении времени. Вместо того чтобы надоедать докторам визитами торговых представителей и бомбардировать публику противной рекламой на ТВ, фармацевтическим компаниям следовало бы использовать дизайн-мышление для проработки нового подхода к таблеточному бизнесу.

В медицинском лечении существуют три взаимодополняющие фазы. Сначала пациент должен понять свое состояние, потом принять необходимость лечения и, наконец, начать действовать. Подобная временная «петля соблюдения режима» подсказывает структуру с различными точками, в которых можно предоставить пациентам необходимую поддержку. Можно разработать информационные материалы, которые рассказывали бы людям об их болезнях; можно продумать лучшие способы дозирования и употребления лекарственных средств; на всем «пути соблюдения режима лечения» пациент может находить группы поддержки, сайты и колл-центры с медицинским персоналом. Конкретный набор инструментов отличается в зависимости от конкретного заболевания или лечения, однако два базовых принципа всегда остаются одинаковыми: во-первых, как и в случае с любым иным дизайном проектов во времени, каждое «путешествие» пациента через процесс должно быть уникальным; во-вторых, будет намного эффективнее привлекать пациентов к активному участию в их собственных историях. Дизайн с учетом времени означает рассматривание людей как живых, растущих, мыслящих организмов, которые могут помочь написать их собственные истории.

## Политика новых идей

Опыт, разворачивающийся во времени, привлекающий участников и позволяющий им рассказывать собственные истории, помогает избавиться от двух основных препятствий на пути каждой новой идеи: принятия собственной организацией и выхода в мир. При этом такая идея может быть продуктом, услугой или даже стратегией.

Хорошие идеи чаще погибают из-за неспособности преодолеть предательский «омут» организаций, в которых такие идеи зародились, чем из-за неприятия рынком. Любая сложная организация должна обеспечивать баланс противодействующих интересов, а новые идеи, как заявлял гарвардский профессор Клэйтон Кристенсен, разрушительны. Если они действительно инновационны, они бросают вызов сложившемуся положению, часто могут пожирать предыдущие успехи и превращать вчерашних новаторов в сегодняшних консерваторов. Они забирают ресурсы у важных программ. Они усложняют жизнь управленцев, предлагая им новые варианты, каждый из которых несет в себе неизвестные риски – включая риск совсем не принять решения. Учитывая все эти препятствия, остается только удивляться, как новые идеи вообще выживают в крупных организациях.

В основе каждой хорошей истории – центральный нарратив, посвященный тому, как идея особым образом удовлетворяет определенную потребность: будь то координирование свидания с другом, живущим на другом конце города, незаметная инъекция инсулина во время деловой встречи или смена автомобиля с бензиновым двигателем на электромобиль. По мере разворачивания история дает каждому персонажу, представленному в ней, цель, при этом она разворачивается так, чтобы каждый персонаж мог принять активное участие. История должна быть убедительной, но при этом не поражать обилием деталей. В то же время она должна включать достаточное число деталей, чтобы можно было соотнести ее с действительностью. История должна оставлять у аудитории чувство того, что «рассказывающая» такую историю организация имеет силы для воплощения своих идей. А для всего этого нужны навыки и воображение, как поняла группа старших руководителей компании Snap-on.

Будь то локальные заправочные станции или огромные технические терминалы коммерческих авиакомпаний – всюду узнают красно-серебристые цвета инструментов Snap-on. Однако компания, штаб-квартира которой находится в Висконсине, не знала, как рассказать убедительную историю о компьютерном оборудовании, жизненно важном для будущего компании. Каждый механик чувствует эмоциональную связь с инструментами, однако не так легко прочувствовать персональную связь с электронным диагностическим устройством, которое подключается к бортовому компьютеру автомобиля и определяет проблему и необходимые для ремонта запчасти. Где Snap-on видела проблему, дизайнеры IDEO увидели возможность рассказать новую историю.

Как только было подготовлено техническое задание проекта, команда сняла заброшенный автосервис в нескольких кварталах от нашей штаб-квартиры в Пало-Альто. Неделя безустанный труда – и здание превратилось в пространственно-временной нарратив, который клиенты забудут нескоро. В день заключительной презентации гости из Snap-on отправились к автосервису, перед которым были запаркованы Ferrari, Porsche, BMW – все в корпоративных серебристо-красных оттенках Snap-on.

После бокала вина гости отправились в основную часть гаража, а потом прошли в комнату, в которой, словно в музее, были выставлены удивительные инструменты. Наконец, директора просмотрели видеозапись, в которой самые настоящие механики говорили о бренде Snap-on. История достигла кульминации, когда директоров провели из импровизированного театра в темный зал. Свет постепенно делался более ярким, и тогда директора увидели, что вокруг них красивые прототипы нового поколения диагностических устройств, превращенных из обычных компьютеров в

высокотехнологичных братьев культовых разводных ключей и инструментов Snap-on. Рекламные постеры, основанные на совершенно новой брендовой стратегии, были развешаны по стенам. Исполнительный директор и президент играли с моделями, а вице-президент по маркетингу, спонсировавшая проект, стояла и плакала. Не обязательно заставлять аудиторию плакать – однако хорошая история должна нести в себе мощный эмоциональный заряд.

### **Когда смыслом истории становится история**

Дизайн-мышление может помочь новым продуктам выйти в мир. Однако бывают случаи, когда сама история становится конечным продуктом – когда смыслом становится представление того, что эволюционный психолог Ричард Доукинс назвал мемом: самопродвигающейся идеи, меняющей поведение, восприятие или отношение. В сегодняшней шумной бизнес-среде, где иерархичная власть вызывает подозрения, а централизованное управление становится неэффективным, трансформирующая идея должна распространяться сама по себе. Если сотрудники или клиенты не поймут, куда вы хотите прийти, они не смогут помочь вам попасть туда. И это дважды справедливо в отношении технологических компаний и прочих предприятий, чьи продукты нельзя легко узнать или понять.

Разработчики процессоров – основа всей компьютерной индустрии. Без них ничего бы не было, но независимо от того, насколько велик их вклад, очень трудно выстроить бренд вокруг микроскопического процессора, который расположен на плате, которая расположена внутри устройства, расположенного в коробке. Здесь можно вспомнить гениальный маленький стикер «Intel inside», которым отмечено так много компьютеров в мире. В высококонкурентной отрасли, где Закон Мура уничтожает самых могучих игроков, где технологические преимущества недолговечны, Intel смогла выстроить мощный глобальный бренд, имеющий смысл для потребителей даже несмотря на то, что увидеть или поддержать продукт компании в руках они не могут.

Совсем недавно, стремясь к тому, что стэнфордский профессор организационного поведения Чип Хит называет «цепляющими идеями», Intel перешла от клеящихся значков к сторителлингу, показывающему будущее компьютерной индустрии. Завоевав первенство в сфере настольных ПК, Intel теперь пропагандирует переход к мобильным компьютерным решениям. Очень часто такие проекты демонстрируют на важных отраслевых мероприятиях вроде Intel Developer Forum, однако трудно продемонстрировать продукт, который еще не разработан. Намного проще откинуться в кресле и посмотреть кино.

Многие из нас постоянно носят с собой ноутбуки, но Intel захотела показать, как будет выглядеть мир ультрамобильных компьютеров – следующего поколения смартфонов и прочих устройств, которые можно всегда иметь под рукой. Используя совершенную компьютерную графику, дизайн-команда, работавшая совместно с Intel, создала Future Vision – ряд фильмов, показывающих, как в ближайшем будущем можно интегрировать мобильные компьютеры в ритм повседневной жизни: бизнесмен, говорящий на китайском языке, ищет дорогу к офису американского партнера, одновременно готовясь к жестким переговорам; человек во время утренней пробежки получает через Wi-Fi уведомление о том, что его послеобеденную встречу перенесли на восемь тридцать утра; покупатели сравнивают цены; друзья координируют передвижение по городу и встречи в реальном времени. Дизайн-команда даже загрузила видео на YouTube, где его посмотрели более полумиллиона пользователей.

Intel не пришлось отправляться в Голливуд, чтобы снять Future Vision. Дизайн-команда, работавшая с талантливыми кинопрофессионалами, закончила весь проект за несколько недель и за малую долю цены, которую пришлось бы уплатить за традиционную рекламу. Эффективный сторителлинг, даже с высокой ценностью продукта, не приводит к банкротству.

## Распространение веры

Если идея выжила в опасном путешествии через организацию и вышла на рынок, сторителлинг снова может сыграть важную и очевидную роль: рассказать целевой аудитории о ценности идеи таким образом, чтобы как минимум некоторым из слушателей захотелось пойти и приобрести продукт.

Всем нам знакома сила хорошей рекламы в рассказывании истории и создании мифов о новых продуктах. Помню, еще ребенком в Великобритании, в 70-е годы, я смотрел по телевизору рекламу сигар Hamlet, сигарет Silk Cut, пюре быстрого приготовления Cadbury Smash. Рекламы были умные, веселые, притягательные. Реклама в те дни смазывала шестеренки потребительской экономики и резонировала с более оптимистичной, менее скептической публикой. Однако уже тогда появились первые признаки того, что мир меняется: реклама мне нравилась, но я так и не начал курить, а вкус размолотого в порошок картофеля, из которого изготавливали Cadbury Smash, до сих пор вызывает у меня тошноту.

Многие наблюдатели заявляют о снижении эффективности традиционной рекламы. Одной из причин этого является тот факт, что все меньше людей читают, смотрят или слушают традиционные средства рекламирования. Но есть и другие причины, по которым тридцатисекундные ролики более не являются эффективным средством продвижения новых идей, и среди них – так называемый «парадокс выбора», как назвал это явление психолог Барри Шварц из Суортморского колледжа. Большинству людей не нужен выбор – они хотят то, что хотят. Ошеломленные вариантами, они обычно следуют поведенческим паттернам «оптимизаторов» (как называет их Шварц) – людей, парализованных страхом того, что если они подождут еще немного или поищут еще внимательнее, они найдут желаемое по лучшей цене. В те дни, когда слово «автомобиль» означало черный Model T, а «телефонная компания» – AT&T, это не было проблемой. По другую сторону находятся «удовлетворители», которые при возможности принятия потребительского решения выбирают первый попавшийся вариант. Ни одна из групп не радует маркетологов, которым приходится прибегать ко все более отчаянным мерам, чтобы выжить в такой ситуации, – хотя результат обычно оказывается сомнительным. Подозреваю, что не только я могу вспомнить сам рекламный ролик и при этом не представлять, какую финансовую услугу, обезболивающее средство или ограниченное во времени предложение он рекламировал.

С точки зрения дизайн-мыслителя новая идея должна рассказывать осмысленную историю, привлекающую людей, – только тогда ее услышат. Конечно, есть место и для рекламы – но не как средства бомбардировки людей информацией, а как средства превращения слушателей в сторителлеров. Любой человек, имеющий позитивный опыт использования идеи, должен иметь возможность рассказать о ее основных качествах таким образом, который убедит других людей испытать идею на себе. Bank of America запустил успешное предложение «Сдачи не нужно» с достаточным количеством рекламы, но рекламная кампания использовалась для того, чтобы подчеркнуть привычки, которые существовали у клиентов, – и превратить клиентов в пропагандистов таких привычек.

Примеры эффективного сторителлинга и дизайн-мышления, вовлекающего аудиторию и действующего во времени, многочисленны. Когда бренд MINI Cooper вышел на американский рынок, BMW выбрала сторителлинг в качестве средства продвижения бренда. Вместо обычной отупляющей рекламы, полной машин, гоняющих по горам или выгружающих разряженных пассажиров перед входами в дорогие рестораны, креативное агентство Crispin Porter + Bogusky воспользовалось крошечным, симпатичным и забавным внешним видом машинки. Их кампания «Let's motor!» напоминала историю Давида и Голиафа, в которой крошечный MINI храбро побеждал гигантских американских конкурентов. Билборды с рекламой MINI появились повсюду, и их забавное двойное

содержание вдохновило спонтанный сторителлинг о месте MINI – и билбордов, рекламирующих его! – в городской среде. В журналах появились фотографии MINI на развороте. В одну особенно неудачную для американского автопрома неделю профессиональные водители ездили по Манхэттену на внедорожниках, к крышам которых были прикреплены MINI! Подписав несколько бумаг – одна из которых называлась «дурацкой финансовой бумажкой», – новые покупатели получили персональный сайт, на котором можно было отслеживать, в какой стадии производства находится их MINI. Все эти умные средства маркетинга были не только использованы удачно, но и заставили людей говорить, включили их в историю.

## **Вызов хорошего вызова**

В наборе инструментов дизайн-мыслителя нет фокуса более приятного, чем наблюдение за продуктивными результатами «дизайн-вызова». Дизайн-вызов – это структурированное соревнование, в котором противоборствующие команды пытаются разрешить одну и ту же проблему. Одна команда обычно побеждает, но коллективная энергия и ум, который мобилизуют подобные соревнования, никого не оставляют в проигрыше. Недавно одна из ведущих художественных школ из Сан-Франциско обратилась к IDEO с просьбой продумать будущее организации, и мы потратили большую часть скромного бюджета на то, чтобы нанять студентов этой школы, разделить их на соревнующиеся команды и передать им задание. Результаты превзошли все ожидания.

Креативная команда Nakuhodo, японского рекламного агентства, разработавшего кампанию Cool Biz, экспериментировала с еще одним вариантом дизайн-вызова. Подразделение Panasonic по производству батареек никак не могло вывести на рынок оксидгидроксидную батарейку Oxuride, которая мощнее и долговечнее обычных щелочных батареек, но которую не отличить от многочисленных конкурентов. Вместо того чтобы запускать стандартную рекламную кампанию батареек, команда Nakuhodo задала простой вопрос: «Может ли человек взлететь, используя только батарейки?»

В течение четырех месяцев группа студентов инженерного факультета Токийского института технологий работала над проектом по созданию пилотируемого самолета на батарейках, телевидение в реальном времени показывало их работу, а сайт подогревал интерес публики. В 6:45 16 июля 2006 года три сотни журналистов наблюдали за тем, как самолет поднялся с импровизированной взлетно-посадочной полосы и пролетел почти 400 метров – а двигатель самолета работал на 160 батарейках Oxuride форм-фактора AA. Все японские новостные каналы освещали полет, история даже попала в международные новостные службы вроде BBC и Time. Событие привлекло внимание, которое в Panasonic оценили в 4 миллиона долларов, а узнаваемость бренда Oxuride подскочила на тридцать процентов. Nakuhodo и Panasonic использовали простой дизайн-вызов, чтобы перевернуть рекламу с ног на голову. Самолет даже оказался в Национальном музее науки – а вот ролик Энерджайзер компании Duracell такой чести не удостоился!

За десять лет до первого полета человека на батарейках активист космических полетов доктор Питер Диамандис использовал дизайн-вызов, чтобы привлечь внимание публики и стимулировать крупную технологическую инициативу. Согласно условиям первой премии Ansari X Prize, объявленным в 1996 году, негосударственная компания должна была построить и запустить космический аппарат, способный поднять трех человек на высоту в 100 километров над поверхностью Земли, и повторить пуск в течение двух недель. Соревнование оказалось большим успехом. Двадцать шесть команд из семи стран потратили более 100 миллионов долларов, прежде чем SpaceShipOne, команда из компании Берта Ратана Scaled Composites, выиграла приз 4 октября 2004 года. С тех пор, в значительной степени благодаря Ansari X Prize, предприниматели инвестировали более 1,5 миллиарда долларов в индустрию частных космических полетов. Фонд X Prize Foundation включил в свою программу Revolution Through Competition призы за

сверхэкономичные автомобили, геномные разработки, высадку роботов на Луне. Многочисленные организации последовали примеру Диамандиса.

Дизайн-вызовы – это не только отличный способ использования силы конкурирования, но и способ создания историй вокруг идей, способ превращения людей из пассивных наблюдателей в активных участников. Людям нравится следить за группами авантюристов, конкурирующими в достижении невозможного. Реалити-ТВ использовало этот интерес для сомнительных целей, однако организации вроде X Prize Foundation показали, что тот же интерес можно поставить на службу достижению технологической мечты и реализации важных гуманитарных целей.



## От стремления к цифрам – к обслуживанию людей

Эффективный сторителлинг в качестве части более масштабной кампании с использованием элемента времени для продвижения интегрированной программы дизайн-мышления основан на двух основных моментах: на начале и на завершении. С одной стороны, важно, чтобы сторителлинг применялся с самого начала проекта и был включен во все аспекты инноваций. Обычно дизайнеры привлекали писателей на самом последнем этапе для документирования завершенного проекта. Однако все чаще писателей включают в дизайнерские команды с первого дня, чтобы развивать историю в реальном времени. С другой стороны, история оживает, попадая к аудитории, которая мотивирована пересказывать ее и после того, как дизайн-команда будет распущена, а сотрудники перейдут к работе над другими проектами.

Одним из многих видов помощи, которую американский Красный Крест предоставляет нуждающимся, являются масштабные кампании доноров. Волонтеры организации отправляются в школы и компании, где создают однодневные донорские площадки. В последние годы донорская база сократилась, однако в Красном Кресте решили применить дизайн-мышление, чтобы увеличить показатель числа сдающих кровь американцев с трех процентов до четырех. А значит, нужно было отвлечься от стремления к численным показателям и принять более антропоцентричный подход: какие эмоциональные факторы заставляют людей сдавать кровь или препятствуют этому? Как можно усовершенствовать опыт донора, чтобы больше людей хотели сдать кровь?

Совместная команда Красного Креста и IDEO изучала различные пути повышения удобства временных полевых клиник для доноров, и в то же время – пути облегчения сворачивания и разворачивания таких клиник. Результатом совместной работы стали многочисленные практические идеи – кейсы для хранения крови, которые можно использовать как предметы мебели, система мобильных тележек... Но одна деталь в особенности подчеркивала новую ориентацию – на человека. Во время наблюдения на местах команда дизайнеров заметила, что многие люди имеют личные причины для донорства – в память о погибшем родственнике или о друге, чья жизнь была спасена благодаря донорской крови. Истории, которые рассказывали эти люди, имели мощный заряд и очень часто становились причиной, по которой доноры приходили снова и снова и даже убеждали своих друзей и коллег сдавать кровь.

Дизайн-команда решила, что более удачные обозначения и более удобные кресла не так важны, как рассказывание людьми своих историй и укрепление эмоциональных оснований для сдачи крови. Постоянные доноры могли чувствовать, что их личный опыт – часть чего-то большего. Новые доноры могли бы узнать что-нибудь о мотивации, стоявшей за их альтруистическими действиями. В новой системе во время регистрации донора ему дают карточку, на которой можно кратко описать причины, по которым этот человек хочет сдать кровь. Те, кто хочет оставить свою фотографию, могут сфотографироваться, приложить фотографию к карточке и повесить их на доску в приемном покое. Что может быть проще, чем рассказать историю и поделиться ей с другими людьми, у каждого из которых свои причины, но которые связаны вместе общими целями?

На основании многообещающих результатов экспериментального проекта в Северной Каролине американский Красный Крест готовится к пуску полномасштабных экспериментальных программ в Миннесоте и Коннектикуте.

## Жизнь после тридцатисекундного ролика

Изобилие, характерное для нашего времени, – изобилие товаров, услуг и информации – одна из причин снижения успешности традиционной рекламы. Еще одна причина заключается в том, что мы сами становимся все более сложными и утонченными. Имея

доступ к большим объемам информации, которые наши родители даже не могли представить, мы выносим более сложные суждения, и наш выбор более осознан. Только взгляните на безнадежно устаревшие музыкальные номера и кривлянье, которыми были полны рекламные ролики времен нашего детства, – и вы поймете, как далеко мы ушли. Теперь почти невозможно продать коробку стирального порошка – не говоря уже о возможности рассказать о важности борьбы с глобальным потеплением – с помощью тридцатисекундного ролика.

А следовательно, сторителлинг должен стать инструментом каждого дизайн-мыслителя, но не в качестве начального, срединного или конечного этапа, а в качестве постоянного, открытого нарратива, привлекающего людей и призывающего их нести этот нарратив дальше, писать свои концовки. В этом заключается успех мощной истории, созданной Элом Гором и рассказанной в фильме «Неудобная правда», получившем «Оскар». К концу фильма лауреат Нобелевской премии и лауреат «Оскара», «бывший следующий президент США», как он себя сам называет, представляет доказательства глобального потепления и призывает людей действовать.

«Дизайн» перестал быть отдельным стилистическим жестом, используемым перед тем, как проект выходит на рынок. Новый подход зарождается в компаниях и организациях по всему миру, которые переносят дизайн на ранние стадии продумывания продукта – и в то же время переносят дизайн на последующие стадии реализации и даже за их пределы. Самостоятельное написание потребителями последней главы истории – еще один пример дизайн-мышления в действии.

\* \* \*

В каждой из предыдущих глав я пытался рассказать о техниках, возникших в дизайн-сообществе: о полевых наблюдениях, прототипировании, визуальном сторителлинге, – которые стали основой антропоцентричного дизайна. На основании исследований я хотел бы сделать два утверждения. Во-первых, пришло время перенести дизайнерские навыки во все части организации и наверх, на уровень руководства. Дизайн-мышление может применять каждый. Нет причин, по которым какой-либо человек, в том числе человек «уровня Д» – исполнительный директор, финансовый директор, технический директор, операционный директор, – не может обучиться этим навыкам.

Второе же утверждение я объясню в последующих главах, входящих во вторую часть этой книги. Оно заключается в том, что дизайн-мышление выходит за пределы студий и проникает в корпорации, сектор услуг, публичную сферу – и может помочь нам решить гораздо более широкий спектр проблем, чем мы полагали раньше. Дизайн помогает улучшить жизнь в настоящем. Дизайн-мышление, в свою очередь, помогает нам проложить

пути в будущее.

В первой части этой книги я показал, как бизнес-лидеры, администраторы больниц, университетские профессора и сотрудники некоммерческих организаций начали интегрировать методы дизайнеров и как дизайнеры, в свою очередь, перешли от создания объектов к разработке услуг, восприятий и организаций. Вторая часть начинается с рассмотрения некоторых примеров того, что происходит, когда различные элементы методологии дизайн-мышления объединяются в интегрированную, скоординированную стратегию.

Затем я перейду к рассмотрению того, как можно применять подобную структуру для решения проблем, стоящих в наши дни перед бизнесом и обществом в целом. Мы находимся в критической точке, где быстрые изменения заставляют нас искать не только пути решения проблем, но и новые проблемы для решения.

## **Глава 7**

### **Дизайнмышление и корпорация, или Учим ловить рыбу**

С начала 90-х годов прошлого века Nokia была наиболее успешной компанией – производителем мобильных телефонов в мире. Ее продукты доминируют на рынках от Мюнхена до Мумбаи, от Монреаля до Мехико. Nokia начинала как бумажная фабрика в 1865 году и в результате последовательных инвестиций перешла от производства бумаги к производству резины, кабелей, электроники и, наконец, мобильных телефонов. Комбинация технологического совершенства, организационных инноваций и идеального промышленного дизайна всегда выделяла Nokia на фоне конкурентов. Однако в последние годы возникновение мобильного Интернета изменило правила игры. На большинстве рынков красивых устройств, умеющих звонить или отправлять сообщения, уже недостаточно. Людям нужны мобильные информационные сервисы – будь то поиск по картам или взаимодействие с друзьями в сетях. Кроме того, в развивающихся странах многие пользователи получают первый опыт выхода в Интернет не через компьютеры, а через мобильные телефоны. Теперь важнее всего не аппаратная часть, а сервисы и приложения.

В Nokia видели эти перемены и в 2006 году начали исследовать альтернативы существовавшему тогда подходу, основанному на аппаратном обеспечении. Технологи, антропологи и дизайнеры начали наблюдать за потребителями и пытаться понять, как те взаимодействуют, обмениваются информацией и развлекаются, а также понять, чего не хватает. Выяснилось, что людям теперь не хочется просто звонить. Им нужно выражать свою креативность, делиться найденным с другими людьми. Кроме того, члены команды выяснили, что для этих целей людям часто приходится сопрягать самые разные устройства. А у Nokia были все компоненты – трехмегапиксельные камеры с высококачественными линзами Zeiss, соединение в сетях 3G и Wi-Fi, – но в них не были интегрированы сервисы, которые могли бы объединять людей новым образом.

На основании этих наблюдений дизайнерские команды Nokia провели мозговой штурм, создали прототипы, изучили целый ряд новых идей, которые позволили бы компании удовлетворить эту потребность и воспользоваться новой деловой возможностью: здесь были и онлайн-блоггинг, и онлайн-игры, и обмен фотографиями, геолокационные сервисы, тайм-менеджмент. Команды представили эти идеи руководству в виде реальных историй и ориентированных на будущее сценариев, чтобы показать, как можно объединить все эти сервисы в общий опыт, который включал бы не только телефон, но и Сеть, и настольный компьютер.

В рамках новой модели Nokia продолжала бы разрабатывать и продавать мобильные телефоны, но дизайнерская команда предлагала радикально новый подход к будущему. В этом будущем аппаратное обеспечение должно перестать быть основным предложением компании и стать всего лишь платформой для высокоинтерактивного, основанного на услугах бизнеса. Примерно через год Nokia заявила о пуске Ovi, нового сервиса, доступ к которому можно получить с любого устройства Nokia. Дизайн-мышление позволило Nokia не только изучить новые возможности, но и убедить саму компанию в том, что эти возможности достаточно привлекательны для того, чтобы отойти от глубоко укоренившегося и раньше приносившего успех подхода. Время было подобрано верно. Сегодня Ovi стала одним из действующих подразделений компании, а Nokia – технологический лидер – стала еще и поставщиком услуг.

Переосмысление бизнес-стратегии Nokia не появилось на пустом месте. Напротив, его истоки лежат в масштабной переоценке роли технологий, происходившей после окончания Второй мировой войны.

### **Дизайнмышление как систематический подход к инновациям**

В 1940 году, в самые трудные моменты «битвы за Британию», известный кинорежиссер Хамфри Дженнингс объединил нацию при помощи вдохновляющего документального фильма «London Can Take It!». Шесть лет спустя война закончилась, демократия победила. Разрушенная экономика Британии с трудом поднималась из руин, и Совет промышленного дизайна решил объединить нацию – в этот раз при помощи амбициозной выставки «Britain Can Make It». Огромная выставка, занявшая площадь в 8500 квадратных метров в музее Виктории и Альберта, предсказывала пути использования технологических прорывов военного времени в самых разных областях, от электроники до эргономики, для возрождения спроса.

Военная необходимость привела к огромным, беспрецедентным государственным инвестициям. В послевоенные годы инициатива перешла к частному сектору. Научно-исследовательские лаборатории появились в каждой отрасли, от сельского хозяйства до автомобильной индустрии, от текстильной промышленности до сферы телекоммуникаций, – и работали в них выпускники технических университетов США, Европы и Японии. Крупные выставки вроде Фестиваля Британии 1951 года и последующей череды Всемирных выставок укрепили уверенность в том, что наука ответит на все вопросы и что технологии превратятся в хорошие товары, которые удовлетворят все потребности.

Постоянный рост корпоративных научно-исследовательских центров – в 1958 году в них работало всего 25 000 человек, а сегодня более 1 миллиона – стал особой чертой бизнес-ландшафта послевоенной эпохи. Географически концентрированные центры технических инноваций начали возникать вдоль шоссе 128 в штате Массачусетс, в английском Кембридже, в пригородах Токио, и – самый успешный из них – в калифорнийской Кремниевой долине. Первым сектором, в котором были отмечены результаты, стал сектор потребительских товаров. За ним последовали компьютеры и коммуникационная техника, программное обеспечение, Интернет – каждая из этих сфер по очереди становилась двигателем экономики. Исследования и разработки стали путем к конкурентному успеху. Однако все чаще – как показывает пример Nokia – большие компании начинают понимать, что принятие во внимание исключительно технической стороны на современном рынке не так эффективно, как когда-то. Некоторые из крупнейших корпоративных научно-исследовательских лабораторий вроде Центра исследований корпорации Херох в Пало-Альто (PARC) и Bell Labs или совсем исчезли, или потеряли привилегированный статус, которым когда-то обладали. Многие компании передвинули фокус своих программ с долгосрочных исследований на краткосрочные прикладные инновации.

И это не обязательно плохо. Небольшие технологичные компании и инновационные стартапы очень часто имеют преимущество перед более крупными, более сильными компаниями. Как можно судить по триаде «желаемость – техническая осуществимость – экономическая окупаемость», компания, приходящая к инновациям со стороны технической осуществимости, будет вынуждена приспосабливаться к другим факторам независимо от того, какие открытия она совершает. Окончательная бизнес-модель новой компании может не быть очевидной с самого начала, и в таком случае гибкость и способность к адаптации становятся огромными активами. В Google поняли мощь объединения поиска и рекламы лишь после того, как компания проработала в своей сфере несколько лет. Молодая Apple Computers, а не могучая Xerox Corporation, вывела на рынок собственную разработку Xerox, превратив ее в мышь и иконки рабочего стола на компьютерах Mac.

Крупным компаниям легче искать прорывные идеи на собственных рынках, где техническое совершенство не дает гарантий успеха. Гораздо лучше рассматривать инновации с перспективы, основанной на восприятии клиента, – так можно использовать ресурсы, которые уже имеются у компании: крупную клиентскую базу, признанные бренды, которым доверяют, опытных сотрудников службы обслуживания клиента и системы поддержки, длинные цепочки сбыта и поставок. Именно антропоцентричный, основанный на желаемости подход и укрепляет в первую очередь дизайн-мышление. Подобный подход помог таким крупным и разным компаниям, как Procter & Gamble, Nike, ConAgra и Nokia, избежать чрезмерной веры в технологию и рисков, связанных со ставками на единый высокотехнологичный продукт.

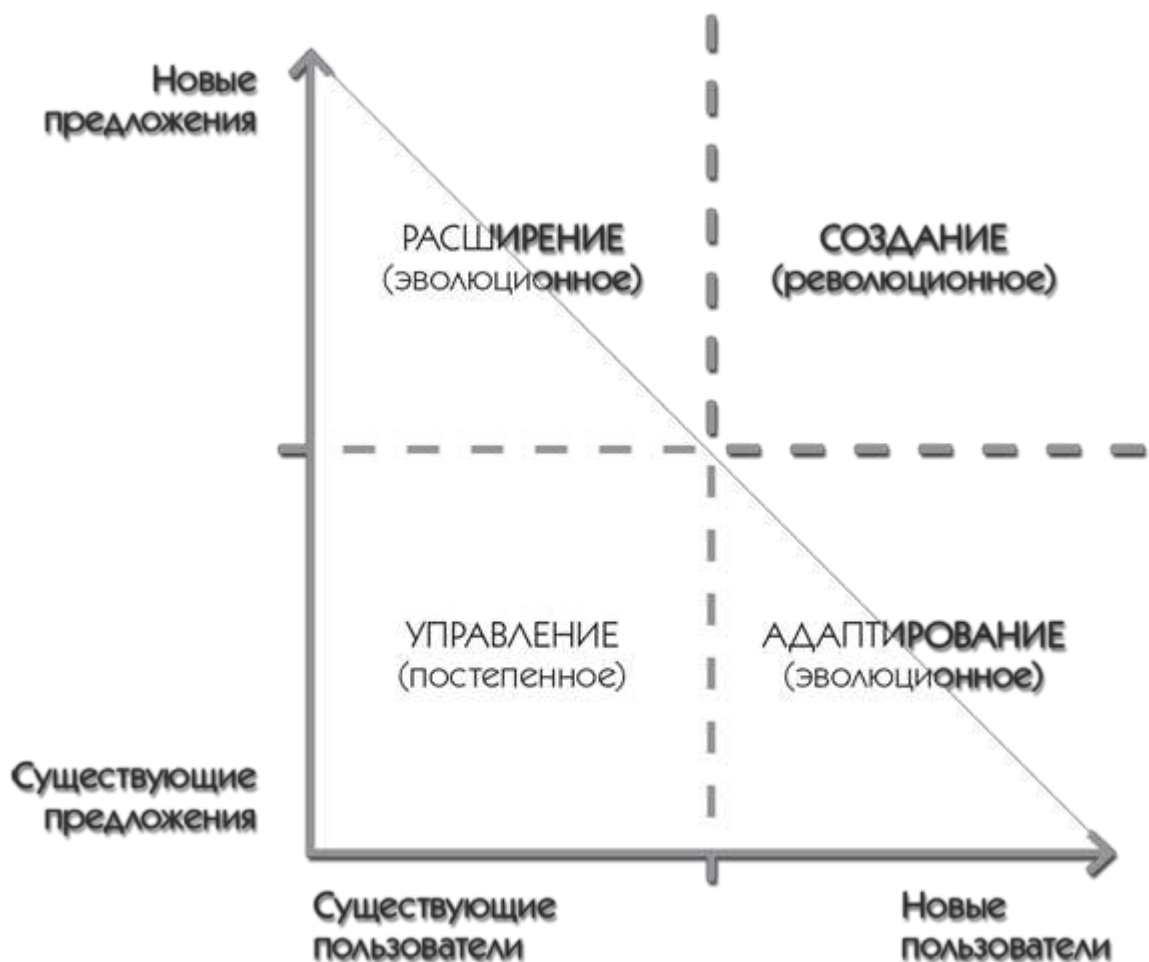
## **Использование дизайнмышления для управления портфелем инноваций**

В IDEO, где полно своеобразных людей, Диего Родригес и Райан Джэкоби все равно выделяются на фоне других. Как и у большинства коллег, у Диего и Райана огромный опыт работы в дизайне, но кроме того у них есть степени MBA. Долгое время мы старались не нанимать выпускников бизнес-школ – не потому, что они глупы или могут заявиться на мозговой штурм в костюме и галстук, но потому, что мы думали: им будет трудно приспособиться к дивергентным, основанным на синтезе методам дизайнмышления. Однако нам пришлось пересмотреть свои представления.

Во-первых, во многих организациях программы MBA сегодня включают теорию и практику инноваций, и все большее число выпускников бизнес-школ занимаются решением тех же проблем, с которыми сталкиваются дизайнеры. Есть даже несколько школ – Институт дизайна имени Хассо Платтнера при Стэнфордском университете, Школа бизнеса имени Хааса в Беркли, Школа управления имени Ротмана при Университете Торонто, – где студенты работают напрямую над дизайнерскими проектами. И еще одна организация – Калифорнийский колледж искусств в Сан-Франциско – всерьез отнеслась к словам Тома Питерса о том, что «магистр искусств – это новый магистр делового управления»: теперь в этом колледже имеется программа MBA в дизайн-стратегии, наряду с программами в живописи, печатном деле и фотографии. Появилась критическая масса выпускников бизнес-школ, образование которых подготовило их к неудобным практикам дизайнмышления.

Во-вторых, бизнесмышление является неотъемлемой частью дизайнмышления. Дизайнерское решение лишь выиграет от применения отточенных аналитических инструментов, разработанных в деловом мире: планирования открытий, теории выбора и портфеля, теории перспектив, оценки жизненного цикла клиента. Непрощающий мир бизнеса может помочь дизайнерам серьезнее относиться к ограничениям, даже по мере исследования таких ограничений в рамках проекта. При прототипировании концепта онлайн-банкинга, к примеру, дизайнер интерфейсов должен принимать во внимание, что предполагаемый источник дохода – реклама – снизит качество пользовательских впечатлений и ощущений, уменьшит удобство. Дизайнер, ориентированный на бизнес, может ответить на эту проблему путем оценки альтернатив рекламе вроде подписки или вознаграждения за привлечение клиентов. Такой совместный процесс позволяет каждому члену команды оценить «окупаемость» инновации оригинальным образом, а не только в рамках рыночного анализа.

Наряду с текущими проектами Диего и Райан применили свой опыт в бизнесе для продумывания стратегий, при помощи которых компании могут управлять своими портфелями инноваций, основанных на дизайне. На основании исследований они разработали инструмент, получивший название «Матрица путей роста», согласно которой можно оценить инновационную деятельность компании. На вертикальной оси указывается инновационная деятельность – новые и существующие предложения, а на горизонтальной – новые и существующие пользователи. Благодаря этой матрице компания может получить общую картину сбалансированности своей инновационной деятельности.



Проекты в левой нижней четверти – близкие к существующим предложениям и существующим пользователям – обычно постепенны по своей природе. Они важны, и многие компании направляют бóльшую часть усилий именно на подобный тип инноваций: это может быть расширение успешного бренда или выпуск обновления существующего продукта. Полки каждого супермаркета полны бесчисленных примеров постепенных инноваций: каждый из десятков вкусов зубной пасты стал результатом постепенных инноваций и, наверное, привел к увеличению объемов продаж. В автомобильной промышленности, где стоимость переоборудования достигает астрономических значений, большинство усилий направлены на постепенные инновации: совершенствование существующих моделей или расширение существующих линеек. Производители автомобилей по всему миру пострадали от нынешнего кризиса, однако те из них, кто был сконцентрирован исключительно на постепенных инновациях – а это компании детройтской «Большой тройки», – пострадали сильнее других.

В дополнение к постепенным проектам, обеспечивающим базу компании, очень важно реализовать эволюционные проекты, расширяющие базу в новых направлениях. Этой цели можно достичь либо *расширяя* существующие предложения для удовлетворения новых потребностей существующих клиентов, либо *адаптируя* такие предложения для удовлетворения потребностей новых клиентов или рынков. Prius – пример подобного типа эволюционных инноваций. Благодаря умному проектированию и отличному дизайну Toyota смогла опознать новую потребность в энергоэффективном личном транспорте, в то время как ее американские конкуренты продолжали штамповать огромные внедорожники. Время было подобрано удачно, и Prius смог предложить клиентам существенное снижение объемов потребляемого топлива – именно тогда, когда цены на топливо в США

подскочили. Однако настоящая инновация заключается не в гибридном электрическом двигателе, но в большом, ярком информационном дисплее, который позволяет водителю каждую минуту отслеживать показатели экономии топлива, что постоянно заставляет человека за рулем пытаться улучшить эффективность вождения. Toyota преодолела экономический шторм, поскольку инвестировала в эволюционные, а не постепенные инновации.

Эволюционные инновации по оси пользователей могут включать адаптацию существующего продукта для производства по более низкой цене и, как следствие, для продажи более широкому кругу потребителей. Примером подобного подхода является вызывающий споры микроавтомобиль компании Tata Motors – Nano. Nano – автомобиль не новый и не оригинальный, в Европе микроавтомобили появились еще в 50-е годы прошлого века. Однако автомобили вроде Smart компании Mercedes стоимостью 12 000 долларов недоступны для большей части индийских потребителей. Tata ответила на такое положение разработкой машины, в которой есть все необходимое для пользователей, но цена которой намного ниже. Двухцилиндровый двигатель Nano более компактен и легче, чем прежние двигатели, и, следовательно, более дешев в производстве. Электронная система управления двигателем позволяет проехать 100 километров на 3,5 литра топлива, при этом объемы выхлопов намного ниже, чем у большинства мотоциклов и другого двухколесного моторного транспорта, наводняющего переполненные дороги индийских городов. Запланированная цена автомобиля составляет 2000 долларов США – благодаря этому Nano сможет выйти на рынок, ранее недоступный для производителей автомобилей.

Наиболее смелый и наиболее рискованный тип инноваций – тот, в котором *и* продукт, *и* пользователь новые. Революционные инновации *создают* совершенно новые рынки, однако это случается довольно редко. Sony совершила подобный подвиг, разработав Walkman, а Apple повторила ее подвиг спустя двадцать лет, разработав великолепного преемника – iPod. Ни в одном, ни в другом случае базовая технология не была нова, однако обе компании успешно создали рынок для совершенно нового типа музыкального устройства. А вот Segway Personal Transporter – яркий пример провала. Дин Камен, называющий себя «серийным изобретателем», обнаружил потребность в средстве передвижения по городу, когда расстояние слишком велико, чтобы идти пешком, но слишком мало, чтобы садиться за руль автомобиля. Используя сложную гироскопическую технологию, он изобрел умное двухколесное транспортное средство, которое автоматически балансируется по мере движения.

На первый взгляд Segway казался примером прорывной инновации. Это было совершенно новое решение проблемы, о существовании которой многие люди не задумывались. Маркетологи Segway предсказывали потрясающий успех, однако результаты оказались печальными. С учетом цены в 4000 долларов можно решить, что дело в стоимости. Однако я бы указал на отсутствие глубокого, антропоцентричного анализа того, как люди могут сделать Segway частью своей жизни. Достаточно посмотреть, как одна из самых первых пользователей Segway тащит его на верхний этаж многоэтажки, понаблюдать за туристами, проносящимися вокруг Эйфелевой башни, послушать, как почтальон жалуется, что ему не хватает заряда для преодоления всего маршрута разноски почты, чтобы понять: изобретение – это еще не инновация. Если многодисциплинарная команда дизайнеров отправилась бы в реальную городскую среду и попыталась бы понять реалии городской жизни, провела бы аналогичные наблюдения, проработала бы сценарии и раскадровки, проводила бы мозговые штурмы до поздней ночи, создала бы первые прототипы из трубок и позднейшие прототипы с участием реальных потребителей в реальных ситуациях и провела бы дивергентный анализ для выделения единого концепта – мы бы все, возможно, катались по городам на своих Segway Personal Transporter.

Матрица путей роста – инструмент дизайн-мышления, которым компании могут пользоваться для управления своим портфелем инноваций и сохранения



конкурентоспособности в постоянно меняющемся мире. Хотя воображению хочется прорывных хитов, они появляются не так часто. И хотя иногда хочется сконцентрировать все силы на постепенных проектах, по которым так легко составить прогнозы, подобный близорукий подход делает компании уязвимыми перед тем, что Нассим Николас Талеб называет «черными лебедями». События, меняющие баланс сил, могут произойти в любой момент и разрушить самый продуманный бизнес-план. Интегрированная цифровая музыка лишила Sony короны. Вся традиционная музыкальная отрасль не была готова к разрушительному влиянию Интернета. Тихие залы торгов Christie's и Sotheby's не смогли сравниться с пронзительной шумностью eBay. Все мы особенно умны задним числом, а кризис 2008 года показал, что нет компаний, которые «достаточно велики, чтобы не погибнуть», и что даже самые крепкие организации поступят правильно, приобретая страховой полис. Следующий «черный лебедь» может прилететь из лабораторий Genentech, небоскребов Уолл-стрит или пещер Тора-Бора. Лучшая защита для компании – диверсификация портфеля посредством осуществления инвестирования во всех четырех зонах инновационной матрицы.

## Трансформирование организаций

Двойная проблема, встающая перед организациями в наши дни, такова: как включить дизайнерские навыки творческого решения проблем в крупные стратегические инициативы и как включить большее число сотрудников в дизайн-мышление. Дизайнеры теперь знают, что можно работать в одной проектной команде с докторами и медсестрами, не говоря уже о работниках супермаркетов, складских рабочих, офисных сотрудниках, профессиональных спортсменах, старших маркетологах, менеджерах по кадрам, водителях грузовиков и представителях профсоюзов. Не менее часто в наши дни младшим маркетологам и старшим научным сотрудникам одной организации приходится работать в тесных командах и мыслить за пределами своих дисциплин. Некоторые из наиболее смелых решений можно увидеть в компаниях, которые используют дизайн-мышление для усиления инновационной деятельности и роста.

Когда я разговариваю с исполнительными директорами, чаще всего мне задают вопрос: «Как можно сделать компанию более инновационной?» Директора понимают, что в нынешней неустойчивой бизнес-среде инновации являются основным условием конкурентоспособности, но в то же время они осознают трудности, связанные с настраиванием организации на достижение этой цели. Джим Хаккетт, исполнительный директор Steelcase, – один из небольшого числа просвещенных бизнес-лидеров, понимающих, что постоянный приток инновационных продуктов основывается на базовой *культуре* инноваций. Ему нравится разрабатывать новые продукты – но еще больше он любит разрабатывать саму организацию.

Как и многие другие новаторы, Хаккетт заплатил высокую цену за то, что задал этот вопрос за много лет до того, как пресса превратила «инновации» в новую религию. Тогда не существовало указателей, не существовало способов измерения успеха. Однако со временем, благодаря тяжкому труду его лидерской команды и его собственной готовности экспериментировать, Steelcase перестала походить на ту компанию, которая продала первую в мире несгораемую урну для бумаг в 1914 году. Когда-то технологии и производственные возможности направляли деятельность по разработке продуктов – но теперь инновационный процесс в Steelcase начинается с определения потребностей пользователей и потребителей. Steelcase работает с перспективой антропоцентричного дизайн-мышления.

Одно подразделение компании – Workplace Futures – представляет собой своего рода внутренний мозговой центр, изучающий самые разные сферы: от высшего образования до информационных технологий. В этом подразделении работают антропологи, промышленные инженеры, специалисты по бизнес-стратегии, проводящие полевые наблюдения для понимания проблем нынешних и потенциальных клиентов компании. Они разрабатывают сценарии, которые позволяют предсказывать будущие потребности университетских исследователей, работников компьютерной отрасли, управляющих отелями; строят прототипы, визуализируя решения; создают притягательные истории, описывающие потенциальные возможности. Отдел по продажам благодаря этому может осуществлять взаимодействие с клиентами в целях решения проблем, а не просто продавать им последние модели продуктов.

Сотрудники Workplace Futures обнаружили огромные возможности в сфере здравоохранения, и на основании их прогнозов Steelcase запустила быстрорастущее подразделение Nurture, специализирующееся на разработке среды для медицинских учреждений. Сотрудники Nurture работали над самыми разными проектами: начиная от обустройства новейшей больницы Metro Helath Hospital в Вайоминге и заканчивая прототипированием отдельной палаты для Sidney Hillman Health Center в Нью-Йорке, некоммерческой больницы, ориентированной на обслуживание людей с низким уровнем доходов и расположенной в здании в Ист-Виллидж, построенном в девятнадцатом веке.

Технические задания к дизайнерским проектам в прошлом включали фразы вроде «разработка комфортных кресел для приемного покоя» или «разработка мест хранения вещей пациентов». Технические задания дизайн-мыслителей Nurture включают фразы «Как можно создать зоны приватности на общественных площадях?» или «Как можно совместить различные пространственные требования пациентов, посетителей и медицинских сотрудников в палатах послеоперационного ухода?».

Сместив внимание с предметов мебели на среду медицинского учреждения в целом, Nurture представляет собой пример работающего дизайн-мышления. Новый подход очень часто начинается с активного семинара под названием Deep Dive («Глубокое погружение»), более легкая версия которого называется Skinny Dips («Купание нагишом»). Во время таких семинаров дизайнеры продуктов, дизайнеры интерьеров и архитекторы объединяются с врачами, медсестрами и пациентами, вместе изучают проблему, подготавливают прототип возможного решения, оценивают результаты. Подобные исследовательские инициативы с активным непосредственным участием обычно направлены на понимание вопроса с точки зрения отрасли в целом, однако Nurture также работает и для отдельных клиентов. К примеру, компания провела серию наблюдений в онкологических центрах и больницах по всей стране для Центра исследований рака крови Западного Мичигана. Специалисты компании работали с архитекторами центра над созданием и оснащением полнофункционального прототипа. Прежде чем построить новое отделение интенсивного неврологического ухода, руководство больницы Emory University Hospital из Атланты обратилось к Nurture за помощью в определении потенциальных дизайнерских проблем. Команда провела симуляции на территории макета будущего отделения и побеседовала с архитекторами и врачами больницы, с пациентами и членами их семей – все для лучшего понимания способов включения родных в пространство палат нового отделения.

Среди продуктов, предлагаемых Nurture, – стойки регистратуры, стулья для приемных покоев, элементы освещения для клинических лабораторий, шкафы для комнат медсестер и прочие подобные предметы. Однако подход компании отличается от традиционного подхода тем, что компания более близка к медицинской отрасли, чем к мебельной. Nurture начинает с посылки о том, что физическое пространство вносит свой вклад в процесс лечения в той же степени, что и лекарства, хирургические инструменты и опыт врачей. Подобный подход, основанный на исследованиях и данных, привел к разработке таких инноваций, как анклавные зоны в приемных покоях, где можно поговорить в приватной атмосфере, создаваемой сиденьями и модульными архитектурными панелями; пункты дежурных сестер, позволяющие вести более удобное и полное наблюдение, управлять потоком работы, проводить импровизированные встречи; палаты для пациентов с оптимизированным пространством для хранения вещей, с различными зонами освещения для удовлетворения потребностей врачей, посетителей и пациентов; эргономичные решения, отвечающие потребностям радиологов и предугадывающие все время меняющиеся исследовательские методологии лабораторных работников.

И действительно, не только ученые основывают свою работу на фактах и данных. Совместно с больницей Mayo Clinic компания Nurture провела эксперименты по изучению клинического пространства. Компания разработала и провела контролируемый анализ для сравнения влияния двух различных комнат осмотра на отношения врача и пациента, и – как любая ответственная исследовательская команда – опубликовала оба результата, независимо от того, какой оказался лучше. Те, кто использует дизайн-мышление, обычно руководствуются воображением, озарениями, вдохновением, однако в Nurture в той же степени привержены строгим принципам научных исследований.

Руководствуясь этими новыми указаниями, дизайнеры Steelcase активно думают не только над объектами, но и над рабочими пространствами будущего и их оснащением. Знак времени заключается в том, что компания Steelcase, название которой указывает на связь с серыми металлическими нескорогаемыми шкафами, была одной из первых компаний в

своей отрасли, начавшей продвигать цифровые технологии в качестве средства хранения, получения и, в особенности, обмена информации. И действительно, одним из первых результатов использования Хаккеттом дизайн-мышления стало понимание того, что многие клиенты Steelcase сами переходят от работы с индивидуальными знаниями к командному сотрудничеству. Подобная тенденция привела к существенным переменам в том, как Steelcase может поддерживать подобную широкую структурную трансформацию через физические пространства и мебель. Однако это было только начало.

В 2000 году, словно встречая новое цифровое тысячелетие, Steelcase выпустила на рынок первый полностью сетевой продукт: RoomWizard, небольшой сетевой дисплей, предназначенный для установки у входа в конференц-зал. На экране показано, кто зарезервировал конференц-зал и на какое время. Управлять им можно через сенсорный интерфейс или по внутренней сети компании. RoomWizard, к примеру, может позволить мне зарезервировать кабинет для встречи в нашем офисе в Мюнхене или Шанхае с моего ноутбука в Пало-Альто, и еще позволяет администраторам офисов планировать пространственные требования самым эффективным образом. Может показаться, что грядут серьезные перемены, когда мебельная компания начинает продавать сетевые информационные услуги, но ведь на то и нужны решения, чтобы облегчать жизнь, – а именно это и делает RoomWizard. Джим Хаккетт продолжает продавать стулья, столы и даже огнеупорные урны для бумаг, однако в первую очередь он продает решения, которые увеличивают эффективность и совершенствуют восприятие современного рабочего пространства.

## Дайте им сеть

Еще в 80-е годы двадцатого века IDEO много работала с Acer, тайваньским компьютерным гигантом. После завершения одного особо удачного проекта профессор Дэвид Лян, помогавший нам преодолевать существенные культурные различия между нашей командой и командой клиента, дал нам провокационный совет: «Им понравилась рыба. В следующий раз дайте им рыболовецкую сеть». Иными словами, результаты проекта были прекрасны, но Лян увидел возможность поделиться с Acer процессом, породившим такие результаты. Мы быстренько собрали команду инструкторов, нагрузили их маркерами и стикерами и отправили в Тайбэй, где провели первый из семинаров масштабной инновационной программы, которую назвали «IDEO U».

Если такие масштабные компании, как McDonald's и Motorola, создают внутренние «университеты» для обучения собственных сотрудников, мы решили направить свое обучение вовне и начали обучать методам антропоцентричных, основанных на дизайне инноваций: наблюдению за пользователями, мозговому штурму, прототипированию, созданию сценариев. Однако со временем, после проведения бесчисленных семинаров по всему миру, мы поняли, что создание ячейки нацеленных на инновации и обученных дизайну конспираторов в крупной организации – не самый эффективный способ. Если компании нужны масштабные, долгосрочные результаты – инновации должны стать частью корпоративной ДНК.

По мере развития концепта мы начали проводить более структурированные семинары, выстроенные вокруг конкретных целей конкретных компаний – Nestle, P&G, Kraft Foods. И все же в отсутствие широкомасштабных организационных изменений влияние таких отдельных семинаров ограничено. Все семинары в мире не привели бы к переменам в P&G, если бы Алан Лафли не назначил директора по инновациям, не увеличил бы число сотрудников дизайнерского отдела до 500, не создал бы инновационный центр P&G Innovation Gym, не проработал бы новый подход к партнерскому взаимодействию с внешним миром («Объединяй и развивай») и не поднял бы инновации и дизайн до уровня базовых стратегий компании.

Компаниям вроде P&G, Hewlett-Packard и Steelcase, которые производят продукцию и управляют брендами, легко начать трансформирование внутренней культуры, поскольку в этих компаниях уже есть штатные дизайнеры и даже штатные дизайн-мыслители. И хотя бывает трудно убедить руководство в преимуществе придания дизайну более стратегического значения, – как только руководство убеждено, талантливые люди, имеющиеся в компании, могут приступить к работе. В организациях, занимающихся обслуживанием, или даже производственных компаниях, где по традиции привлекают сторонних дизайнеров, подобная база талантливых сотрудников, готовых к переменам, может отсутствовать – и тогда проблема трансформации становится особенно острой.

Гигантская компания, поставщик медицинских услуг Kaiser Permanente – отличный тому пример. В 2003 году она решила повысить общее качество медицинского обслуживания как с точки зрения пациентов, так и с точки зрения медицинского персонала. IDEO предложила не нанимать толпу штатных дизайнеров, а обучить сотрудников принципам дизайн-мышления и позволить им применять их самостоятельно. За несколько месяцев мы провели ряд семинаров для младшего медицинского персонала, врачей и администраторов, и итогом их стало создание портфеля инноваций. Во время одного из проектов – его целью была перестройка системы смены дежурств медсестер – в одной команде работали специалист по стратегии, имеющая опыт работы медсестрой, специалист по развитию организации, эксперт по технологиям, дизайнер процессов, представитель профсоюза и дизайнеры IDEO.

Работая бок о бок с медсестрами и сиделками в каждой из больниц Kaiser, команда определила проблемы, возникающие при смене дежурств. Сменяемые сестры обычно

тратили около сорока пяти минут, рассказывая сменщицам о состоянии пациентов. Процедура передачи информации была индивидуальной в каждой больнице, несистематизированной – от записей на диктофоне до встречи лицом к лицу, – а методы, использовавшиеся для хранения информации, включали как использование традиционных стикеров, так и пометки на униформе сестер. Информация, важная для пациентов, часто терялась: например, информация об изменениях в состоянии больного за предыдущую смену, о том, кто из родных приходил к нему, какие анализы и лечебные процедуры были проведены. Команда поняла, что многим пациентам смена дежурных сестер кажется перерывом в уходе за ними. Результатом этих наблюдений стали уже знакомые нам стадии дизайна: мозговой штурм, прототипирование, ролевые игры, видеосъемка, – однако проведены они были не профессиональными дизайнерами, а сотрудниками Kaiser. В результате был изменен подход. Медсестры стали обмениваться информацией перед пациентом, а не в комнате сестер. Первый прототип, созданный всего за неделю, включал новые процедуры и простое программное обеспечение, которое позволяло сестрам просматривать заметки сотрудников предыдущей смены и добавлять свои. Что еще важнее, пациенты стали частью процесса и могли указать дополнительные детали, важные для них. Kaiser измерила результат этих изменений и пришла к выводу, что среднее время между прибытием сестры на работу и первым контактом с пациентом сократилось более чем в половину. Инновация сказалась и на чувствах, которые у сестер вызывает работа. «Я здесь всего сорок пять минут, а сделала столько дел, словно работаю уже два часа», – заметила одна в опросной анкете. Другая же с восхищением написала, что она «впервые успела закончить все дела до конца смены».

Новая система смены дежурных сестер оказала влияние как на медицинских сотрудников, так и на пациентов, однако самой по себе такой системы было недостаточно для достижения поставленной цели – систематического улучшения общего качества медицинского обслуживания в Kaiser. Чтобы достичь этой цели, команда сестер, экспертов по развитию и технологов перешла от осуществления собственных проектов к оказанию консультационных услуг для остальных подразделений организации. Посредством создания Центра инновационных консультаций Kaiser Permanente команда реализует миссию по совершенствованию ощущений и впечатлений пациентов, воплощает в жизнь представления Kaiser о «больницах будущего» и внедряет инновации и дизайн-мышление в организации в целом.

Для осуществления изменений в масштабах всей организации необходим систематический подход. Посвящение медсестер и администраторов больниц (или исполнительных директоров и рядовых сотрудников, или управляющих филиалов и банковских кассиров...) в тайны дизайн-мышления может высвободить страсть, энергию, креативность. В Kaiser подобный подход привел буквально к десяткам инновационных идей, готовых к распространению по всей системе больниц. Кроме того, такой подход позволяет обеспечить участие тех людей, кто так давно боролся с системой, что едва может представить себе участие в ее перестройке. Однако без постоянства и интегрированности в подходе первоначальные усилия могут быть сведены на нет повседневными проблемами управления крупной системой медицинских учреждений.

\* \* \*

Трансформация бизнеса из традиционного в нацеленный на инновации и руководимый дизайном включает в себя действия, решения и отношение. Семинары помогают людям понять дизайн-мышление как новый подход. Экспериментальные проекты помогают пропрекламировать пользу дизайн-мышления в организации. Лидеры же, в свою очередь, руководят изменениями и позволяют людям учиться и экспериментировать. Междисциплинарные команды обеспечивают широкую базу деятельности. Отдельные пространства – вроде Innovation Gym компании P&G – предоставляют ресурсы для долгосрочного обдумывания и обеспечивают устойчивость действий в долгосрочной перспективе. Измерение влияния – как с качественной, так и с

количественной точки зрения – помогает управлять бизнесом и правильно распределять ресурсы. Разумно будет продумать стимулы, которые побудят бизнес-подразделения сотрудничать по-новому, чтобы молодые таланты считали инновации путем к успеху, а не риском для карьеры.

Если все эти элементы работают согласованно, шестеренки инноваций движутся ровно. Однако в реальном мире, перед лицом реальных, повседневных проблем, все не так просто. Отдельные бизнес-подразделения могут заниматься непосредственными делами, и их руководство бывает трудно убедить принять участие в инновациях, затрагивающих всю компанию в целом. Все мы знаем, как трудно сохранить веру в неустойчивой бизнес-среде, где краткосрочные препятствия требуют больше внимания, чем долгосрочные цели. Слишком многие руководители паникуют при первых же признаках дурного. Инновации нельзя включить и выключить как кран. Прорывные идеи зарождаются дольше, чем длится самый продолжительный и глубокий кризис. Компании, прекращающие внедрять инновации, сокращающие штат и «убивающие» проекты во время кризиса, лишь ослабляют возможности к порождению инноваций. Вероятно, им необходимо перестроить свою деятельность и реализовать проекты с привлечением меньших ресурсов, однако полное свертыwanie проектов приводит к риску того, что конкуренты нанесут компаниям неожиданный удар, когда рынки восстановятся.

Идея, зародившаяся во времена кризиса, может принести потрясающие результаты после того, как кризис закончится. Как недавно показал Эндрю Разегги, журнал *Fortune* впервые вышел в свет всего через четыре месяца после падения фондового рынка в октябре 1929 года по цене 1 доллар за экземпляр, при этом его тираж составлял всего 30 000 экземпляров; к 1937 году тираж увеличился до 460 000, а чистая прибыль – до 500 000 долларов. Были и другие примеры: растворимый кофе, бюджетные авиакомпании, iPod. Разегги утверждает, что новые потребности легче заметить во время кризиса, чем во время бума, когда множество хороших идей конкурируют за удовлетворение потребностей, которые уже удовлетворены. Подобный вывод позволяет утверждать, что дизайн-мышление – один из наиболее прибыльных подходов, которые корпорация может принять во время кризиса.

В 50-е годы двадцатого века Уильям Эдвардс Деминг начал насаждать контроль качества на строгих основаниях. Вряд ли дизайн-мышление когда-нибудь станет точной наукой, но, как и с движением за обеспечение качества, имеется возможность превратить его из черного искусства в систематически применяемый подход к управлению. Хитрость в том, чтобы сделать это, не лишив творческий процесс жизни: сбалансировав законные требования управляющих к стабильности, эффективности и предсказуемости с потребностью дизайн-мыслителя в спонтанности, интуитивности и экспериментаторстве. Целью, как пишет профессор Университета Торонто Роджер Мартин, должна стать интеграция (объединение конфликтующих потребностей в одно целое) и создание инноваций – а следовательно, компаний, – которые сильнее, чем каждая такая потребность в отдельности.

## **Глава 8**

### **Новый социальный договор, или Все мы в одной лодке**

Организация, практикующая антропоцентричное дизайн-мышление, на самом деле практикует просвещенный эгоизм. Если компания лучше понимает клиентов – она может лучше удовлетворить их потребности. Это самый надежный источник долгосрочной прибыльности и устойчивого роста. В мире бизнеса каждая идея – какой бы благородной она ни была – должна пройти проверку финансовым результатом.

Однако это не односторонняя позиция. Бизнес становится более антропоцентричным потому, что ожидания людей меняются. Если человек играет роль клиента или потребителя, пациента или пассажира, ему более недостаточно быть простым потребителем в конце производственной цепочки индустриальной экономики. Некоторых людей это заставляет стремиться к более осознанному «приобретению и расходованию». Для других это выражается в том, что они видят ответственность компаний в том, как продукты влияют на тело, культуру и окружающую среду. Общим результатом, однако, является масштабный сдвиг динамических отношений между продавцами товаров и поставщиками услуг, с одной стороны, и теми, кто их приобретает, с другой.

В роли клиентов мы постоянно предъявляем новые и самые различные требования; мы по-разному относимся к брендам; мы хотим участвовать в определении продуктов, предлагаемых нам; и еще мы хотим, чтобы отношения с производителями и поставщиками продолжались и после момента покупки. Чтобы удовлетворить эти повышенные ожидания, компаниям приходится отказываться от части своего суверенитета над рынком и начинать диалог с клиентами. Сдвиг происходит на трех уровнях. В этой главе я рассмотрю их все. Во-первых, началось неизбежное размывание границ между «продуктами» и «услугами», поскольку клиенты переходят от ожидания функциональности к желанию более широкого спектра ощущений и впечатлений. Во-вторых, дизайн-мышление применяется в новых масштабах, позволяя переходить от отдельных продуктов и услуг к сложным системам. В-третьих, в среде производителей, потребителей и всякого рода посредников появляется понимание того, что мы вступаем в эпоху ограничений: циклы массового производства и бездумного потребления, бывшие символами индустриальной эпохи, более не являются устойчивыми.

#### **Переход к услугам**

В каком-то смысле каждый продукт – уже услуга. Каким бы инертным продукт ни казался, он подразумевает ассоциирование с брендом, стоящим за ним, и несет в себе ожидание обслуживания, ремонта или усовершенствования после покупки. Точно так же редкие услуги не включают в себя что-то материальное – будь то кресло в самолете, на котором человек перелетает через весь континент, или смартфон BlackBerry, соединяющий пользователя с огромным числом телекоммуникационных услуг. Линия между продуктом и услугой стирается. Некоторые компании – Virgin Atlantic Airways, европейский мобильный оператор Orange, Four Seasons Hotels and Resorts – быстрее конкурентов поняли это и были вознаграждены верностью клиентов.

Учитывая все сказанное, удивляешься, почему компании – поставщики услуг внедряют инновации намного медленнее, чем производители мебели, бытовой техники или спортивной одежды. Редкие компании, предоставляющие услуги, смогли создать мощные культуры исследований и разработок. Хозяйственная деятельность таких компаний редко формируется с учетом стратегий, эффективность которых доказана в других отраслях.



Основная причина проблемы заключается в том, что производственный сектор работает с машинами, а сектор услуг – с людьми. Думаю, это чрезмерное упрощение, однако в основе его – довольно сложный принцип. Индустриализация стала следствием значительных инноваций в технологической сфере. Стоит только прочесть романы Чарльза Диккенса, Эмиля Золя или Дэвида Лоуренса, чтобы увидеть, что делала с людьми индустриализация. Компании конкурировали на базе технологического совершенства, а дизайн был лишь средством увеличения возможностей к созданию технологических инноваций. По мере превращения крошечных стартапов в огромные промышленные империи вроде General Electric, Siemens и Krupps, в них создавались исследовательские лаборатории, дизайнерские студии, университетские подразделения и прочие средства систематизации инноваций. Историки Дэвид Ноубл и Томас Парк Хьюз исследовали связь новых форм интеллектуальной собственности – патентов, авторских прав, лицензионных договоров и соглашений самых невероятных видов – с ростом новых мегакомпаний. Даже правительства играли роль защитников интеллектуальной собственности, сделав такую защиту вопросом государственной конкурентоспособности: британское правительство в 50-е годы девятнадцатого века, немецкое – в начале двадцатого, японское – в середине прошлого века и китайское – в наши дни.

Инвестирование в будущий поток технических инноваций стало частью управления крупной промышленной компанией. Пионером был Томас Эдисон, открывший первую современную промышленную исследовательскую лабораторию – так называемую «фабрику изобретений» – в 1876 году. С тех пор исследования и разработки стали неотъемлемой частью производственных компаний. Хотя их программы не так амбициозны, как программа «Волшебника из Менло-Парк» (Эдисон обещал делать небольшие изобретения раз в десять дней, а технологические прорывы – раз в полгода), большинство производственных компаний полагает, что способом обеспечения потока товаров завтра является инвестирование в технологические разработки сегодня.

Инвестиции в инновации постоянно увеличиваются и совершенствуются. В наше время существует несколько моделей таких инвестиций. Apple Inc. не имеет собственного исследовательского центра, однако инвестирует сотни миллионов долларов каждый год в дизайн и разработку новых продуктов. Procter & Gamble сохраняет приверженность промышленным исследованиям и разработкам, но в то же время инвестирует большие средства в потребительские инновации и дизайн. Toyota, крупнейший мировой производитель автомобилей, славится инвестированием в процесс порождения инноваций в целях совершенствования качества производства. Производственные компании настолько зависят от новых идей, что фондовый рынок часто оценивает их по стремлению к инновациям. Почему в секторе услуг все не так?

Среди компаний, оказывающих услуги, редко можно найти культуру, выстроенную на инвестировании в будущие инновации. Если такая культура и существует, она, скорее, направлена на инфраструктуру, позволяющую оказывать услуги, чем на сами услуги. Телекоммуникационные компании инвестировали в сети на основе медных проводов, а затем в мобильные технологии, однако почти не уделяли внимания тому, что при их использовании испытывает, ощущает потребитель. AT&T создала одну из наиболее известных исследовательских лабораторий, но даже во времена своего расцвета Bell Labs действовала скорее как производитель телефонов, чем как поставщик телекоммуникационных услуг.

В мире ритейла, общественного питания, банкинга, страхования и даже здравоохранения мало кто думал о систематических инновациях до появления домашних компьютеров и, в особенности, Интернета. Citibank завоевал репутацию одной из наиболее инновационных финансовых организаций, установив в 1977 году в своих нью-йоркских отделениях объединенные в сеть банкоматы. Эта радикальная инновация позволила клиентам проводить банковские операции самостоятельно. Впервые со времени изобретения игрового автомата технология встала между людьми и их деньгами, и многим было

непросто смириться с этим. Элеанор Ветцель, муж которой изобрел банкомат, заявляет, что никогда не пользовалась ими.

До появления компьютеров и Интернета почти все услуги были основаны на прямом взаимодействии между поставщиком услуг и потребителем. В этом мире людей конкурентоспособность компании зависела от того, как обслуживающий персонал взаимодействовал с клиентами. Формула была проста: чем более качественна услуга, тем большее число людей участвует в ее оказании. В роскошных отелях было больше портье, консьержей и поваров на одного постояльца. В частных банках премиум-класса богатые клиенты получали персонализированные услуги, а не стояли в очередях к кассе, как простые люди. Пока люди определяли качество услуг, получаемых клиентом, почти не было стимулов думать о прорывных инновациях в сфере обслуживания, которые могли бы изменить рынок.

Конечно же, есть и исключения. Изадора Шарп создала Four Seasons, исходя из предположения о том, что большие отели и хорошее обслуживание – вещи совместимые. Говард Шульц превратил Starbucks в глобальный бренд, руководствуясь тем, что общий настрой для тех, кто пьет кофе, столь же важен, как и кофеин. Продавая пластинки, свадебные платья или билеты на самолеты, сэр Ричард Брэнсон всегда признавал центральное значение за их обслуживанием.

К концу 90-х годов двадцатого века многие компании признали, что технологии заменят человека или значительно ограничат его роль в достижении удобства для потребителя. Всего за несколько лет компании вроде Amazon, Zappos и Netflix превратились из непроверенных стартапов в крупные бренды. eBay пошла еще дальше, создав умную инфраструктуру, позволяя клиентам делать всю работу и взимая с них деньги за возможность такой работы. В прочих секторах тоже поняли, что подобные сети несут в себе огромный потенциал. Руководство Dell осознало, что не нужно использовать архаичные склады электроники, чтобы сбывать компьютеры. Вместо этого компьютеры с фабрики отправлялись напрямую к клиентам. Wal-Mart использовала компьютерные сети для управления гигантской группой поставщиков с невиданным доселе уровнем эффективности и по наиболее низкой цене. Внезапно компании в сфере обслуживания стали конкурировать на основании технологий, а не людей. Конкурентоспособность начала зависеть от инноваций.

В то же время не все компании сферы обслуживания поняли то, что их аналоги в сфере производства почувствовали на себе: одна лишь технология не приводит к совершенствованию пользовательского комфорта. Я родился в центральной Британии, и иногда я думаю, что бесконечные отсылки в телефонных справочных системах или запутанные сайты многих интернет-магазинов – это современные версии «черных сатанинских мельниц», беспокоивших воображение Уильяма Блейка во времена первых лет промышленной революции. Они подчиняют человека безупречной логике машины, унижают и раздражают, снижают качество жизни и эффективность работы. Компании в сфере обслуживания, использующие инновационные технологии, но не внедряющие инноваций в опыт потребителей, обречены на собственном опыте выучить печальный урок компаний индустриальной эпохи: прошлые инновации еще не гарантия будущего успеха.

Netflix – одна из обслуживающих компаний, в которой это понимают. Первые несколько лет после запуска прорывной услуги предоставления DVD в прокат через Интернет и доставки дисков почтой Netflix работала над созданием базового предложения и увеличением клиентской базы до размеров, обеспечивающих стабильность компании. Первые эксперименты были постепенны по своей природе и нацелены на совершенствование интерфейса сайта и определение различных уровней подписки. Затем компания начала определять тенденции и предоставлять подписчикам данные о фильмах и рейтинги. Совсем недавно компания начала экспериментировать с неизбежным переходом к использованию Сети не только в качестве электронного прилавка, но и в

качестве системы просмотра фильмов онлайн. Сначала нужно было закачивать фильмы и смотреть их на домашнем компьютере, но технологии не стоят на месте. Калифорнийская компания Roku создает приставку, которая позволит скачивать фильмы и просматривать их на стандартном телевизоре. Южнокорейский гигант LG Electronics встроил возможность закачивания фильмов с Netflix в свои Blu-ray проигрыватели. С каждым шагом Netflix уделяет все больше внимания дизайну потребительского комфорта, а не только технологиям. Пройдет еще много лет, прежде чем тысячи курьеров перестанут разносить миллионы красных конвертов по почтовым ящикам, однако Netflix повела клиентов в будущее, не вызывая у них чувства раздражения и отторжения и не теряя их по пути.

Товары все более напоминают услуги, а услуги все более напоминают опыт и восприятие. В основании этой глубокой и неизбежной эволюции лежит понимание важности инвестирования в систематические, основанные на дизайне инновации, вовлекающие людей – как сотрудников, так и потребителей – на самом глубоком уровне. В конечном итоге инновационные лаборатории станут такой же естественной частью компаний в сфере услуг, как научно-исследовательские лаборатории стали частью производственных компаний.

## Масштабные системы, или Чему людям следует поучиться у пчел

Решение каждой дизайнерской задачи в IDEO начинается с вопроса «Как Мы Можем?». Балансируя между чрезмерно обобщенными и излишне узкими проблемами, мы задаем себе вопросы: «КММ упростить интерфейс дефибриллятора для машин “скорой помощи”? КММ привить детям привычку к здоровому питанию? КММ способствовать возрождению исторического джазового района в Канзас-Сити?». «Как улучшить жизнь человека?» – вопрос, слишком большой для нас. «Как можно скорректировать коэффициент трения в механизме извлечения дисков?» – слишком узкий.

Вот вам хороший вопрос: как можно усовершенствовать систему безопасности аэропортов? Каждый дизайн-мыслитель думал об этой проблеме сотни раз после 11 сентября – я думаю о ней каждый раз, когда пытаюсь снять обувь и положить ее на ленту, не задерживая других пассажиров, или когда вижу, как оскорблен мой сосед-индус испуганными взглядами, которые бросают на него другие пассажиры, или когда вижу, как забывчивая старушка протягивает бутылочку шампуня приносящему извинения сотруднику службы безопасности. Мне как дизайнеру трудно не думать о том, как можно лучше удовлетворить нашу обоснованную потребность в безопасности в мире после 11 сентября. Как гражданин и как дизайнер я был невероятно рад, когда Управление США по безопасности на транспорте обратилось к нам с этим самым вопросом.

Наша работа с Управлением стала одним из наиболее сложных проектов за всю тридцатилетнюю историю IDEO. Этот проект показал, что дизайн-мышление нужно передать всем участникам процесса, если мы хотим увеличить эффективность работы крупных систем.

Переконфигурация пространства и последовательности пунктов досмотра, конечно же, облегчит пассажирский опыт, дав людям больше времени на самоорганизацию, предоставив больше информации о том, чего следует ждать. Пространство, однако, – это всего лишь физическое измерение более крупной, системной проблемы. Ключевая задача – перейти к самым истокам взаимодействия и совместно переосмыслить и то, что испытывают пассажиры, и то, что должны делать сотрудники службы безопасности.

Управление пыталось перенести внимание с обнаружения предметов на обнаружение преступных намерений: острые маникюрные ножницы в дамской сумочке почти не представляют угрозы, в то время как пустая банка из-под газированного напитка – как продемонстрировал нам сотрудник управления, к расстройству одного из наших дизайнеров, – может быть легко превращена в смертельно опасное оружие. Набор инструкций, написанных в Вашингтоне, не помог бы изменить систему. Чтобы внедрить новую *стратегию безопасности*, нужна была полномасштабная *дизайн-стратегия*.

Руководящим принципом системного проекта такого масштаба стало объединение целей различных участников процесса. В случае с безопасностью аэропортов это значит, что сотрудники службы безопасности и пассажиры – не противоборствующие стороны, а партнеры, соответствующие цели которых – обнаружение потенциальных террористов и прохождение через пункты досмотра с максимальной скоростью и минимальным стрессом – дополняют друг друга. Если из ощущений, действий, впечатлений, переживаний обычного пассажира исключить стресс, будет легче заметить ненормальное поведение человека, задумавшего дурное (а вот если в очереди все нервные и раздраженные, преступник с бомбой в обуви может легко смешаться с толпой). В рамках этой концепции мы вынесли конкретные предложения по рационализации процессов и изменению среды.

На стадии наблюдения мы отметили, как пассажиры, столкнувшись с неясными правилами, начинают раздражаться, проявлять агрессию, отказываться сотрудничать. Сотрудники службы безопасности, в свою очередь, отвечают на такое поведение уходом в прописанные инструкциями роли, что делает их угрожающими, чуждыми, неприятными. Результатом становится порочный круг неэффективности и раздражения, а поскольку

противостояние пассажиров и сотрудников службы безопасности отвлекает внимание на себя, общая цель – обеспечение безопасности перелетов – страдает. Потому дизайнерский вопрос «Как можно перестроить системы пунктов досмотра?» превращается в вопрос *дизайн-мыслителя*: «Как можно обеспечить эмпатию у всех участников по обе стороны рамки металлоискателя?»

Наши решения в сфере физического дизайна стали тактикой на службе более широкой, принимающей во внимание людей стратегии.

Все это привело нас к двум направлениям деятельности. Во-первых, мы создали программу элементов пространственного и информационного дизайна, разработанных для сглаживания перехода от двери аэровокзала до последнего пункта досмотра. Рабочий прототип новой системы был запущен в Международном аэропорту Балтимор/Вашингтон. Физическое оформление и информационные материалы были продуманы так, чтобы объяснить пассажирам в максимальных подробностях, чего следует ожидать. Когда пассажиры понимают, чего от них хотят и почему, они более терпимо относятся к процедурам, которые в противном случае кажутся бессмысленными и условными. В то же время мы помогли создать обучающую программу для сотрудников управления, которая была призвана научить их использовать систему по-новому. В рамках новой системы сотрудники должны отойти от ролевых процедур и перейти к более гибкому, но в то же время основанному на строгих принципах критическому мышлению. Новая обучающая программа уделяет особое внимание пониманию поведения, людей и мер безопасности, а также обеспечению чувства уверенности у коллег и пассажиров.

Много написано о сложных неиерархичных системах, в которых поведение всей системы является не результатом централизованных команд и контроля, но результатом набора поведенческих моделей отдельных элементов, которые при тысячекратном повторении позволяют добиться предсказуемых результатов. Муравейники и пчелиные ульи – хорошие тому примеры, но когда дело доходит до колоний людей, нам приходится считаться с дополнительными факторами: индивидуальным разумом и свободной волей (что часто доводит до отчаяния дизайнеров, полицейских и школьных учителей). Следовательно, нам нужно мыслить иначе. Вместо негибкого, иерархичного процесса, разработанного один раз и исполняемого впоследствии, нужно представить, как можно создать крайне гибкую, постоянно эволюционирующую систему, в которой взаимодействие между участниками обеспечивает возможности эмпатии, понимания, инноваций и реализации. Каждое взаимодействие – это маленькая возможность сделать обмен, имеющий ценность и значимость для каждого из участников.

Колонии пчел, муравьев и людей должны адаптироваться и развиваться, если они хотят добиться успеха, и одним из способов такого развития является предоставление отдельным лицам некоторого контроля над конечным результатом. В случае Управления по безопасности на транспорте подобное заключение стало основой передачи дизайн-мыслителями инструментов дизайна людям, которые в итоге будут внедрять их в жизнь.

## Работа по обе стороны прилавка

Не обязательно пытаться решить проблемы вроде асимметричных боевых действий, негосударственных акторов международных отношений или терроризма, чтобы понять ценность эмпатичного подхода, предлагаемого дизайн-мышлением. В 2004 году Джули Гилберт, вице-президент по клиентоориентированности компании Best Buy, создала Форум женского лидерства (Women's Leadership Forum), сокращенно называемый WOLF (Волк). Каждая WOLF Pack («Волчья стая») состоит из двадцати пяти женщин и двух мужчин, отобранных из самых разных подразделений организации. Вместе они пытаются решить проблемы системы ритейлинга, созданной мужчинами для мужчин, но в которой 45 процентов покупок совершают женщины. В результате их работы – в ней приняли участие более 20 000 клиентов и сотрудников – число женщин, подающих заявления о приеме на работу, увеличилось на 37 процентов, а отток женского персонала сократился почти на 6 процентов. Женщины – и снова по обе стороны прилавка – стали активными участницами процесса совершенствования Best Buy. Инициативы, предложенные ими, включали расширение проходов, чтобы по ним можно было провозить детские коляски, перемещение инструментов на нижние полки, чтобы сделать среду менее пугающей, демонстрацию широкоэкранных телевизоров и систем трехмерного звука в моделях жилых комнат – чтобы клиенты могли представить, как товар будет выглядеть у них дома. Вместо того чтобы пугать клиентов информацией о технических характеристиках, сотрудников обучали говорить об образе жизни и о том, чего человек ждет от технологии. Учебная программа с полным погружением компании Toyota демонстрирует ту же приверженность к уменьшению различий – между руководством и простыми сотрудниками, между клиентами и персоналом. Toyota, по сути, обучает своих руководителей умению слушать, а сотрудников умению говорить – для пользы и тех, и других. Консультант в сфере управления Стивен Спир наблюдал, как новый управляющий завода Toyota проводит первые несколько недель на работе – работая на сборочном конвейере. Американский управляющий, не знавший японского языка, работал целую неделю бок о бок с японским рабочим, не говорящим по-английски. Используя наблюдение, прототипирование и ролевые игры, они нашли решение более чем тридцати пяти производственных проблем – от сокращения расстояния, которое рабочему приходилось преодолевать, на 50 процентов и до повышения эргономичности во время смены инструмента. Проблемы были решены сразу же. Переформулируя роли лидеров и сотрудников, Toyota обеспечивает уровень сотрудничества, который невозможно представить в большинстве западных промышленных компаний. Спир определяет четыре базовых принципа успеха программы полного погружения компании Toyota: «Ничто не может заменить непосредственное наблюдение», «Предлагаемые изменения всегда следует структурировать как эксперименты», «Рабочие и управляющие должны экспериментировать как можно чаще», «Управляющие должны обучать, а не принуждать». Наблюдение? Прототипирование? Эксперименты? Добавьте парочку заседаний с мозговыми штурмами, и вы получите весьма точное описание культуры, в которой дизайн-мышление вышло за пределы студий и заняло место в совете директоров и на производственном конвейере.

Иногда, как в случае с Toyota, принципы дизайн-мышления выражаются открыто. В других случаях они приобретают форму более обобщенного стремления к совершенствованию систем и объединению участников. В январе 2000 года Джимми Уэйлс и Ларри Сэнгер начали создавать бесплатную онлайн-энциклопедию, наполнять которую статьями смогли бы добровольцы. Первоначальный подход был довольно традиционным: аккредитованные эксперты должны были подавать статьи на рассмотрение коллегами. Спустя девять месяцев такого тщательного отбора в энциклопедии было ровно двенадцать статей.

Случайно ребята узнали о программном обеспечении wiki – открытом движке, запущенном пять лет назад программистом Уордом Каннингэмом. Этот движок позволял модифицировать контент без консультирования с каким-либо центральным звеном. Уэйлсу пришла в голову идея использовать это новое средство для ускорения процесса написания статей для энциклопедии. Wikipedia была запущена в январе 2001 года, пользователей пригласили писать статьи. В течение месяца была написана тысяча статей. К сентябрю их было десять тысяч. Сегодня Wikipedia – крупнейший информационный ресурс в Сети, в нем есть информация почти о каждой дипломной работе или деловой книге (в том числе об этой). Позиционируя Wikipedia как некоммерческий фонд, а не компанию, Джимми Уэйлс продолжает придерживаться своего базового принципа: бесплатные участники – сердце проекта. Статьи создаются людьми, которым важно их содержание, а не оплачиваемыми профессионалами – благодаря этому обеспечивается достоверность, контроль качества и релевантность информации. Wikipedia – свидетельство силы системы, все участники которой стремятся к единой цели.

Интересно сравнить успешные примеры Wikipedia, Toyota и Best Buy с неотлаженными системами, с которыми всем приходится сталкиваться в повседневной жизни. Вспомните мучения, связанные с продлением водительских прав, переговорами с медицинской страховой компанией, голосованием на выборах, – все это говорит о том, что наши масштабные системы не позволяют нам эффективно участвовать в общем движении. Можно списать все на трудности в работе государственной бюрократической системы, однако не следует прощать компаниям, которые мы поддерживаем, отсутствие воображения.

Каждая медиакомпания, противодействующая переводу контента в цифровую форму, каждый поставщик мобильных услуг, заставляющий приобретать их из единого источника, каждый банк, вводящий огромные комиссии, открывают возможности для более гибких и одаренных воображением конкурентов. Открытая платформа Android, ныне принадлежащая Google, – отличный пример прорывной инновации, нацеленной на низложение традиционных производителей мобильных телефонов. Тысячи разработчиков уже сейчас работают над приложениями Android, что намного превосходит возможности собственных команд Google. Первые G-фоны, работающие на Android, уже появляются на рынке. Спрос превышает предложение. В банковской сфере – где титаны тоже лишаются силы – онлайн-кредитные организации вроде Zora внедряют новые подходы. Прямая модель Zora с непосредственным взаимодействием позволяет обойти банки и помогает потенциальным кредиторам и заемщикам найти «зону потенциального соглашения». С момента основания в 2005 году в Британии Zora существенно выросла и теперь работает в США, Италии, Японии – и при этом обеспечивает крайне низкие показатели сбоев.

Идея соучастия привлекательна, но одной ее недостаточно. Никто не хочет использовать плохо разработанное мобильное приложение или помещать деньги в небезопасный банк, независимо от того, какую степень «участия» они обеспечивают своим клиентам. Новые типы систем должны быть высококачественными, показатели их работы должны быть как минимум не хуже тех, что показывают традиционные иерархичные компании. Приложения для Android должны быть такими же интуитивно понятными и захватывающими, как приложения Apple и Nokia, иначе они останутся уделом безумных поклонников открытого ПО. Клиенты Zora должны быть уверены, что их деньги находятся в безопасности. Сетевой администратор не даст такой уверенности. Если открытые, гибкие масштабные системы хотят реализовать свой потенциал, их разработчики должны набраться смелости и открыть их для пользователей. *Дизайн* – это конструирование удовлетворяющего опыта. *Дизайн-мышление* – создание многополюсного опыта, в котором каждый может принять участие в диалоге.

## Будущее компаний, экономик и планеты Земля

У всех этих тем и примеров есть одна общая черта: в них напрямую участвуют люди, будь то клиенты, потребители, члены аудитории или отдельные посетители сайта. Масштабный сдвиг, даже среди производственных компаний, от ориентации на «продукт» к ориентации на «услуги» позволяет использовать инструменты дизайн-мышления для работы со сложными системами вроде обеспечения безопасности в аэропортах. Такой сдвиг лежит в основе открытого программного обеспечения, социальных сетей и Web 2.0.

Рассмотрев системы, направленные на проведение пассажиров через аэропорты, товаров – через рынки, а электронов – через энциклопедический виртуальный мир Интернета, можно обратиться к рассмотрению самой крупной системы: хрупкой, прекрасной, сбалансированной системы поддержания жизни, которую Бакминстер Фуллер назвал «космическим кораблем “Земля”». Если и существует проблема, для решения которой необходимо объединить аналитический и синтетический подходы, дивергентное и конвергентное мышление, дизайнерские технологии и понимание человеческого поведения, то сохранение нашей планеты – именно такая проблема. Поддержание экономической устойчивости общества и биологической устойчивости планеты в равновесии требует самых нестандартных решений.

Как дизайнер я горжусь тем, что мы создаем хорошие продукты, удовлетворяющие потребности людей и гуманизирующие технологию. У нас есть хорошие здания, в которых можно жить и работать с большим комфортом. У нас есть инновационные СМИ, предлагающие нам информацию и развлечения, позволяющие взаимодействовать друг с другом самыми различными способами. Но еще у нас есть ящик Пандоры, полный непредсказуемых проблем, которые, возможно, уже нанесли долгосрочный ущерб нашей культуре, нашей экономике и нашей среде.

Несколько лет назад талантливая команда дизайнеров IDEO работала с Oral-B над дизайном зубной щетки для детей. Команда начала с активных исследований, наблюдала за тем, как дети разных возрастов чистят или пытаются чистить зубы. Одна из причин, по которой детям так трудно поддерживать здоровье своих зубов, заключается в том, что чистка зубов детям не нравится. Чистить зубы – больно, скучно, и вкус у пасты странный. Еще одна причина – маленькие дети в недостаточной степени владеют руками, чтобы удерживать зубную щетку. В те времена большинство детских зубных щеток представляли собой уменьшенные версии щеток для взрослых (как и мастера голландской живописи семнадцатого века, промышленные дизайнеры века двадцатого просто считали детей миниатюрными взрослыми). Решением стало создание первых зубных щеток с толстыми резиновыми ручками – теперь это норма для всех зубных щеток, как для детей, так и для взрослых. Также для щеток Oral-B были продуманы яркие цвета, новые текстуры и формы, напоминающие черепашек и динозавров. Новые зубные щетки стали хитом.

Oral-B получила успешный продукт, зубы у множества детей стали здоровее. Однако это лишь начало истории. Всего через шесть месяцев после запуска щеток в производство ведущий дизайнер той проектной группы прогуливался по пустынному пляжу в Калифорнии и увидел яркий голубой предмет, лежавший на песке. Это была не черепаха. Нет, это была одна из наших эргономичных, одобренных стоматологами, коммерчески успешных щеток Oral-B. Не считая нескольких следов водорослей, указывавших на то, что она пробыла некоторое время в воде, щетка выглядела так же, как в день производства. Цикл замкнулся. Один из наших продуктов обрел место последнего упокоения на девственном пляже в Мексике.

Дизайнеры не могут помешать людям поступать с их продуктами так, как тем хочется, однако это не освобождает нас от ответственности за большую систему. Очень часто, руководствуясь энтузиазмом в решении непосредственных проблем, мы не видим проблемы, которые создаем собственными решениями. Дизайнеры – и те, кто пытается



мыслить как дизайнеры, – имеют возможность принимать важные решения о том, какие ресурсы общество использует и где все закончится.

Существуют как минимум три крупные области, в которых дизайн-мышление может помочь «глобальным изменениям», как называет их канадский дизайнер Брюс Мау. Первая область связана с информированностью о ставках и с визуализацией истинной стоимости выборов, которые мы совершаем. Вторая включает в себя фундаментальную переоценку систем и процессов, используемых для создания новых товаров. Третья же задача, для решения которой можно применить дизайн-мышление, – это поиск путей поощрения перехода отдельных людей к более устойчивому поведению.

## **Информирование**

Природоохранное движение вошло в мейнстрим культуры с публикацией книги Рэйчел Карсон «Тихая весна» в 1962 году, но понадобилось еще сорок лет – и еще два нефтяных кризиса и достижение консенсуса в ученой среде – для того, чтобы человечество начало представлять себе кризисную ситуацию, в которой оно оказалось. Значительным стимулом стал выход документального фильма Эла Гора «Неудобная правда» в 2006 году – это событие указывает на возможность использования воображения для мотивирования фундаментальных изменений. В совокупности с основанным на данных научным анализом, изучением фактов журналистами и политической активностью населения работа художников может сыграть существенную роль в спасении человечества от катастрофы.

Крис Джордан – американский художник, использующий силу масштабов для представления социальных вопросов. Его серия «Picturing Excess» включает такие работы, как картина размером 1,5 на 3 метра, на которой нарисовано 2 миллиона пластиковых бутылок – именно такое число бутылок воды потребляется в США каждые пять минут. Еще на одной картине нарисованы 426 000 телефонов – столько их американцы выбрасывают каждый день. Его работы визуально показывают, как расточительно мы используем исчерпаемые ресурсы Земли – и никакие слова не смогут передать это послание так же эффективно.

Еще один художник, канадец Эдвард Буртинский, объехал всю планету, документируя красоту и ужасы антропогенного влияния. Крупноформатные фотографии Буртинского показывают жизнь китайских крестьян, разбивающих молотками старые мониторы или трудящихся в похожих на пещеры фабриках в Шеньжене. Жуткая красота оранжевых следов, протянувшихся по земле от никелевых шахт в Онтарио, показывает масштабы нашей деятельности очень живо и эмоционально.

Огромные фотографические ландшафты Эдварда Буртинского и визуализации данных Криса Джордана поражают нас масштабами, однако дизайн-мыслители показали, что можно решать проблему устойчивого развития и на более доступном уровне. Директор отдела глобального прогнозирования и инновационных инициатив фирмы Агир доктор Крис Лебкеман разработал колоду карт, которую назвал «Факторы перемен». Каждая взаимосвязанная серия посвящена крупной области, в которой происходят экологические изменения: климат, энергия, урбанизация, отходы, вода, демография. При этом каждая карта иллюстрирует отдельные факторы изменений с различной перспективы: общество, технологии, экономика, окружающая среда, политика. При помощи изображений, диаграмм и удачно подобранных фактов каждая карта дает ясное представление об отдельном вопросе, не перегружая способность человека к восприятию и пониманию. На одной карте написано: «Насколько важны деревья?» – и далее объясняется вопрос выбросов углекислого газа и вырубки лесов. На другой написано: «Можем ли мы позволить себе будущее с низкими уровнями выбросов углекислого газа?» – и объясняется влияние развивающихся экономик на общий уровень выбросов. Агир использует «Факторы перемен» в качестве инструмента для дискуссионных групп, для личного обсуждения, для семинаров или просто в качестве вдохновляющей «мысли

недели». Думая как дизайнер и используя впечатления в качестве источника вдохновения, Лебкеман создал ценный инструмент, который может вдохновить других дизайнеров на поиск решений.

## Делаем больше из меньшего

Pangea Organics («pangea» значит «вся земля») – небольшая компания из калифорнийского города Боулдер, занимающаяся производством натуральных средств для ухода за телом. Компания работает четыре года, и теперь мыло, лосьоны и шампуни Pangea можно найти в некоторых магазинах натуральных продуктов. Основатель компании Джошуа Онышко начал подумывать о том, как увеличить компанию, не отказавшись при этом от экологических ценностей, на которых она основана. Компетентный дизайнер мог бы предложить общенациональную рекламную кампанию, привлекающую внимание упаковку и более мейнстримный посыл. Команда дизайн-мыслителей, однако, смотрела на проблему шире: речь шла не только о продаже мыла, но о продаже идеи устойчивого роста, здоровья и ответственности.

Принимая во внимание потребность Pangea в экономически оправданной бизнес-стратегии и желание клиентов приобретать продукты, благодаря которым они будут чувствовать себя ответственными борцами за экологичность Земли, команда перешла к вопросу о том, что технически осуществимо в рамках ограничений, накладываемых низкой стоимостью и минимальным влиянием на окружающую среду. Результатом стал полномасштабный ребрендинг, благодаря которому товар – и клиенты – проходит путь не от фабрики до свалки, а от «колыбели до колыбели», как писал дизайнер и архитектор Уильям Макдоноу. Точно так же, как «упаковка» банана становится пищей для следующих поколений деревьев, новые биоразлагаемые упаковки мыла Pangea наполнены семенами полевых цветов: можно растворить упаковку в воде, вылить такую воду на заднем дворе – и через несколько дней там будет цветник.

Писательница Джанин Бениус, популяризовавшая идею биомимикрии, отметила, что индустриальная эпоха была основана на тройственном принципе «накаливание – ковка – обработка». Подобный грубый подход должен смениться подходом, обеспечивающим меньшее вмешательство и меньшие объемы отходов и основанным на биологии, а не механике. Сегодня дизайн-мыслителям предлагают проекты, в которых необходимо сбалансировать желаемость, техническую осуществимость и окупаемость – но таким образом, чтобы замкнуть цикл.

Если Pangea Organics действует в небольших масштабах, Амори Ловинс пытается сделать то же в масштабах всей автомобильной отрасли. Ловинс не начал с вопросов о том, как можно сделать более привлекательную или даже более экономичную машину. Он с коллегами из института Скалистых Гор задал вопрос с иными параметрами, более близкий дизайн-мышлению, чем дизайну: «Как можно добиться трех-пятикратного увеличения экономии топлива при равных или лучших показателях КПД, безопасности, удобства и доступности по сравнению с современными транспортными средствами?» Руководствуясь таким антропоцентричным, системным вопросом, команда пришла к разработке концепта Hupercar – транспортного средства, построенного из современных композитов, с высокой аэродинамичностью, гибридным электрическим двигателем и эффективными системами. В 1994 году институт основал Hupercar Center для прототипирования идей, а теперь при институте работает и коммерческая организация Fiberforge, разрабатывающая композитные материалы для будущего автомобиля. Мысля иначе, за пределами первоначальной задачи, сотрудники института смогли по-новому сформулировать дизайнерскую задачу – и она резко отличается от тех задач, которые сегодня ставят перед собой компании – производители автомобилей. В прошлом в донкихотской кампании института было что-то утопическое, однако неустойчивое состояние автомобильной отрасли в наши дни может позволить их проекту стать частью мейнстрима.

Если подумать над полным циклом производства и использования продукта – от добычи полезных ископаемых, используемых в производстве, и до захоронения отходов после

использования, – можно найти новые возможности для внедрения инноваций, которые снизят влияние на окружающую среду и при этом улучшат качество жизни. Думая о системе в целом, компании могут найти более крупные возможности. Однако останавливаться на этом не следует. Дизайн-мыслителям стоит подумать и о потребительской стороне уравнения.

## Смена поведения

Внедорожники, наверное, символ нашего времени. Более чем какой-либо другой продукт они воплощают в себе стремление корпораций отвечать на желание людей тем же, но в бóльших масштабах – в данном случае в *гораздо* больших, – независимо от цены. Популярность этих опасных, дорогих, неэффективных и экологически вредных транспортных средств показывает, что изменения нужны как на уровне спроса, так и на уровне предложения. Нужно найти способы убедить людей в том, что экономия энергии – это инвестиция, а не жертва. Экономия энергии люди должны рассматривать в одном ряду с отказом от курения, снижением веса и накоплением пенсий.

Министерство энергетики США поняло это, когда сотрудники отдела энергоэффективности и возобновляемых источников энергии применили дизайн-мышление для расширения своей деятельности. Министерство по традиции начало с предположения о том, что энергоэффективность важна для людей, и потому направило ресурсы на научно-исследовательские программы, плоды которых – новые технологии энергосбережения – удовлетворили бы такую потребность. В рамках программы Shift Focus компания IDEO предложила новый, антропоцентричный подход, который начинался с оспаривания верности такого предположения.

Проведя многочисленные полевые исследования, во время которых команда IDEO изучала мнения потребителей в Мобайле, Далласе, Финиксе, Бостоне, Жуно и Детройте, наши дизайнеры пришли к удивительному заключению: энергоэффективность никого не волнует. Это не значит, что люди глупы, расточительны или безответственны. Просто «энергоэффективность» – это абстракция, являющаяся в лучшем случае всего лишь средством достижения целей, важных для людей: комфорта, стиля, общения. Это открытие позволило дизайнерам порекомендовать министерству перейти от поиска инженерных решений для того, в чем, как подразумевается, люди испытывают потребность, к поиску путей включения их в деятельность по экономии энергии на уровне их фактических ценностей, в значимых точках их жизни. Предложенные дизайнерские решения были основаны именно на этом заключении: стильные, но термоэффективные покрытия для окон, выставки-продажи энергосберегающих ламп, информационные и образовательные инструменты, позволяющие капитализировать повышенную восприимчивость людей в момент перемен – вроде покупки дома или обновления техники.

\* \* \*

Мы находимся в самом центре эпохального сдвига баланса сил – экономики переходят от промышленных товаров к услугам и восприятиям. Компании отказываются от полного контроля и все чаще видят в своих клиентах не «конечных пользователей», но участников двустороннего процесса. По сути, в наше время появляется новый социальный договор. Однако в каждом договоре есть две стороны. Если люди не хотят, чтобы компании относились к ним как к пассивным потребителям, они должны взять контроль на себя – и не только контроль, но и свою долю ответственности. Это значит, что нам нельзя просто сидеть и ждать, пока новые возможности появятся в святой святых корпоративных отделов маркетинга, научно-исследовательских лабораторий или дизайнерских студий. Вывод ясен: общественность тоже должна применять принципы дизайн-мышления, точно так же, как медсестры Kaiser, рабочие фабрик Toyota, «Волчьи стаи» в Best Buy и чиновники Управления по безопасности на транспорте и Министерства энергетики.

По мере роста числа дизайн-мыслителей мы увидим появление решений, которые улучшат качество продуктов и услуг. Даже в крупных масштабах, на уровне самых больших проблем, с которыми общество сталкивается сегодня, дизайн-мышление может дать нам указания. Если оставить все как есть, порочный круг дизайна – производства – продажи – потребления истощит окружающую среду и у «космического корабля “Земля”» закончится топливо. При активном же участии людей на всех уровнях мы сможем немного продлить наш полет.

## Глава 9

### Дизайн-активизм, или Вдохновение на поиски решений с глобальным потенциалом

Полвека назад Раймонд Лоуи хвастался тем, как он смог увеличить объемы продаж Lucky Strike, слегка поиграв с изображением на пачке. Сегодня редкий дизайнер взялся бы за подобный проект. Появление дизайн-мышления связано с изменениями культуры, и сегодня лучшие дизайн-мыслители желают применять свои навыки для решения проблем, имеющих важное значение. Повышение уровня жизни людей, живущих в крайней нужде, – одна из таких целей.

И это не просто вопрос коллективного альтруизма. Самых великих дизайн-мыслителей всегда привлекали самые великие проблемы – будь то доставка воды в имперский Рим, постройка свода Флорентийского собора, проведение железной дороги через Центральную Англию или разработка первого ноутбука. Они искали проблемы, которые позволяли работать на передовой, – потому что именно там можно достичь того, чего никто не достигал прежде. Для предыдущего поколения дизайнеров такие проблемы были заданы новыми технологиями. Для следующего поколения самые сложные – и самые животрепещущие – проблемы могут находиться в горах Юго-Восточной Азии, малярийных влажных районах Восточной Африки, фавелах и тропических лесах Бразилии, тающих ледниках Гренландии.

Я не говорю, что раньше дизайнеры никогда не пытались решить проблемы устойчивого развития или преодоления бедности. Книга Виктора Папанека *Design for the Real World* была обязательна к прочтению еще тридцать лет назад, когда я поступил в художественную школу, и я до сих пор вспоминаю наши ночные разговоры о том, что дизайнер должен работать «ради людей, а не ради прибыли». Следствием этого справедливого негодования стали радиоприемники из жестяных банок и убежища на случай стихийных бедствий, однако (если не считать осознания нашей социальной ответственности) никакого длительного влияния это не оказало. Причина в том, что как дизайнеры мы фокусировали все свое внимание на объекте, забывая об остальных частях системы: кто будет использовать объект, как, в каких обстоятельствах? Как его будут производить, продавать, содержать? Поддержит ли он культурные традиции или разрушит их?

Более удачную модель предложил Мартин Фишер, стэнфордский профессор, которому отказали в предоставлении гранта Фулбрайта на работу в Перу на том основании, что он не знает испанского языка. Фишер с неохотой согласился на десятимесячный контракт в Кении – и в итоге остался там на семнадцать лет. В Найроби он увидел, что люди в бедных странах, вовлеченных в систему глобальной экономики, нуждаются не столько в деньгах, сколько в средствах их зарабатывания. Совместно с партнером, Ником Муном, Фишер основал компанию KickStart – поставщика низкостоимостных «микротехнологий», среди которых был и водяной насос с педальным приводом (неслучайно названный Super MoneyMaker), – которые помогли более чем 80 000 крестьян в Восточной Африке начать собственный бизнес. Фишер понял, что оригинальных насосов, прессов для формовки кирпича и машин для извлечения пальмового масла недостаточно. Его клиентам нужна была локальная инфраструктура – для маркетинга, распространения, содержания и обслуживания. Получивший образование в высокотехнологичном мире Кремниевой долины и набравшийся опыта в бедных районах Найроби, Фишер показал, как дизайн-мышление помогает расширить рамки проблемы.

#### Самые экстремальные пользователи

Когда компания Hewlett-Packard обратилась к IDEO с просьбой изучить микрофинансирование в Восточной Африке, наши эксперты по человеческим факторам и не представляли, во что ввязались. Опыта работы в Африке у нас не было, а сказать, что у нас был опыт работы в сфере микрофинансирования, было бы преувеличением. Конечно же, мы согласились.

Команда из двух человек отправилась в Уганду, где посетила различные деревни и столицу Кампалу. В Уганде дизайнеры поговорили с местными женщинами о реалиях микрофинансирования в этой стране. Во время работы дизайнеры отметили острую потребность в ведении точного учета финансовых сделок и к тому же поняли, что подобный учет не получится обеспечить при помощи средств и технологий, которые на Западе воспринимаются как данность. Электронные приборы почти не используются в сельской Африке. Детали должны быть простыми и крепкими. Товары нужно проектировать так, чтобы их легко можно было починить или заменить за небольшие деньги. Перепрограммирование интерфейса Windows будет слишком дорогим – ведь для каждого племени, говорящего на отдельном языке, придется прорабатывать отдельную версию. Чем ближе команда изучала проблему, тем более пугающим становился список ограничений.

Когда ребята вернулись домой, вся дизайн-команда начала работать над продуктом, в котором было больше от многолетнего опыта работы IDEO в сфере производства игрушек, чем от электроники. В устройстве использовались простые, доступные электронные детали, которые можно было купить везде и за небольшие деньги, а при необходимости легко починить. Вместо интерфейса, основанного на большом, дорогом дисплее, команда подготовила простую клавиатуру с напечатанными бумажными обозначениями кнопок, благодаря чему переход на новый язык стал равен распечатке нового листа – или даже ручному написанию. «Универсальное устройство учета сделок» не стало бы хитом на ежегодной Международной выставке электроники в Лас-Вегасе, но для развивающейся страны оно подходило как нельзя лучше. Более того – устройство можно было использовать не только для учета микрофинансовых сделок, но и для удаленного мониторинга медицинских случаев, сельскохозяйственных вопросов, для управления цепочкой поставок и прочих целей.

Чуть раньше я писал о том, что следует обращаться к самым экстремальным пользователям и что самые интересные выводы иногда можно сделать, изучая пограничные области рынка. Цель не в том, чтобы разрабатывать товары для маргинальных групп, а в том, чтобы почерпнуть вдохновение из их страсти, их знаний или просто из крайности их положения. Однако мы, как правило, не в полной мере реализуем потенциал, скрывающийся в этом предположении. Даже когда мы изучаем продвинутых подростков из Кореи, чтобы понять, какую электронику следует изготавливать для американцев среднего возраста, мы придерживаемся мест и людей, которых уже знаем и потребительские проблемы которых, по сути, являются теми же, что у нас. Мы редко думаем о том, чтобы отправиться в самые бедные, самые заброшенные уголки мира, чтобы увидеть жизнь людей, выпавших из системы. Но ведь именно там можно найти решения самых острых проблем человечества, которые затем мы сможем применить в глобальном масштабе. Иногда необходимость становится матерью инноваций.

Это утверждение можно истолковать неверно. Хотя применение наших талантов в деле искоренения болезней, предотвращения стихийных бедствий и повышения уровня образования считается благородным делом, очень часто мы думаем, что подобная деятельность представляет собой социальный акт и что она отличается и превосходит практические заботы бизнеса. Подобную деятельность считают прерогативой фондов, благотворительных организаций, волонтеров, некоммерческих организаций, но не «бездушных корпораций», которые интересуют только прибыль. Больше такую модель принимать нельзя. Бизнес, нацеленный исключительно на увеличение своей доли рынка на несколько десятых долей процента, упускает огромные возможности по смене правил

игры, а некоммерческие организации, самостоятельно осуществляющие подобную деятельность, лишают себя доступа к человеческим и техническим ресурсам, необходимым для обеспечения системных, устойчивых и долгосрочных изменений. Влиятельный специалист в сфере бизнес-стратегии Коимбатор Кришнарао Прахалад писал о том, что богатство в «самом низу пирамиды» могут найти компании, которые рискнут рассматривать самых бедных жителей нашей планеты не в качестве поставщиков дешевой рабочей силы или получателей благотворительной помощи, а в качестве партнеров в креативном предпринимательстве. Примером тому служит описанная Прахаладом офтальмологическая больница Aravind Eye Hospital в индийском городе Мадурай.



## Поездка в Индию

Клиника Aravind была основана в 1976 году доктором Говиндаппой Венкатасвами – «доктором В.», как все его называли, – для изучения способов оказания медицинских услуг жителям бедных и развивающихся стран. Альтернативой в то время был импорт практик и техники с Запада (что делало такие услуги недоступными для большинства индийцев) или использование «традиционных практик» – что лишало людей плодов современных исследований и зачастую попросту означало отсутствие всякого лечения. Доктор В. полагал, что можно найти третий путь.

Моя собственная поездка в Индию началась с посещения одного из мобильных офтальмологических лагерей Aravind в «пригороде» Мадурая, в южноиндийском штате Тамил-Наду. Я не ожидал увидеть красивенькие трехместные палаты в распланированном городке. Но с другой стороны, я не был готов и к тому, что увидел: трущобы из картонных коробок и гофрированных листов металла, простые дома и мастерские времен раджей, магазины размером с парковку Wal-Mart, где можно купить все что угодно. Но еще я увидел, как людям проверяют зрение. Увидел, как в сложных случаях картинка передается по спутнику в больницу, где опытные врачи могут поставить окончательный диагноз. Я видел, как пациенты с операбельными катарактами садились в автобус, направляющийся в больницу, где их прооперируют в тот же день.

У Aravind есть собственное производство, обеспечивающее поставки интраокулярных линз и хирургических нитей для использования в операциях по удалению катаракты. Это удивительный пример того, как крайние ограничения вдохновляют на прорывные инновации. Доктор Дэвид Грин, удостоенный премий фондов Ashoka Foundation, MacArthur Foundation и Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, работая с доктором Балакришнаном в Aravind, предположил, что можно использовать небольшую производственную линию, оснащенную компьютерами, для изготовления линз на базе больницы, вместо того, чтобы импортировать линзы по цене 200 долларов за пару. В 1992 году в рамках некоммерческого проекта Project Impact Грин организовал небольшое производство в подвале одной из больниц и начал изготовление пластиковых линз. Со временем там начали делать и хирургические нити, а еще через какое-то время продукция начала отвечать всем международным стандартам, необходимым для экспорта. Aurolab (так они называли свой подвальный стартап) теперь является крупнейшим поставщиком линз и кетгута в развивающемся мире. Недавно производство было перенесено на новую площадку. Убежденный «серийный социальный предприниматель», Грин обратился к рассмотрению таких проблем, как потеря слуха и средства для лечения СПИДа в детском возрасте. Эта глобальная кампания стартовала в качестве прототипа в системе Aravind.

В самой больнице мы надели халаты и прошли по палатам, где врачи проводят более 250 000 операций в год. Конвейерное оперирование лежит в основе продуктивности Aravind. Когда хирург удаляет поврежденные линзы из глаз пациента, действуя быстро и профессионально, следующего пациента готовят к операции тут же. Послеоперационное лечение проходит не в роскошной палате со спутниковым телевидением и аккуратными цветами, а в простой комнате с соломенными циновками на полу, где пациенты проводят ночь перед тем, как отправиться домой на следующий день. По западным меркам там нет и намека на комфорт, однако обстановка в палатах ничем не отличается от обстановки в домах этих людей. Примерно треть пациентов получала лечение бесплатно; остальные платили взносы по скользящей шкале, при этом оплата начиналась с 3000 рупий (примерно 65 долларов США). За эти деньги они получали точно такой же уход.

Вряд ли западный врач, администратор больницы, архитектор или промышленный инженер были бы готовы сменить дорогие палаты на соломенные циновки и цементный пол, даже если бы их целью была помощь слепым. Подобное решение стало следствием

эмпатичного отношения доктора В. к культуре бедности. Он понял, что если дать пациентам то, к чему они привыкли в своих деревнях, но при этом обеспечить приемлемое по медицинским стандартам качество, он сможет помочь бедным и при этом сохранить экономическую устойчивость больницы. И он добился успеха. Больница Aravind Eye Hospital обслужила миллионы пациентов. Aurolab работает с 30-процентной прибылью, которая затем инвестируется в клиники Aravind в Непале, Египте, Малави и Центральной Америке. Хотя руководство Aravind принимает частные пожертвования для финансирования дополнительной работы, бизнес-модель сама по себе является устойчивой и клиника зависит от пожертвований не в большей степени, чем западные больницы.

Хотя многие хвалят модель «сочувствующего капитализма», предложенную Aravind, я, как дизайнер, увидел в ней огромный потенциал работы в условиях крайних ограничений. Есть некая ирония в том, что заветная цель корпоративной Америки – где инновации приводят к прорывным решениям и увеличению прибыли – реализуется на соломенных циновках офтальмологической клиники в сельском регионе Индии. Aravind не только оказывает неоценимую помощь жителям Мадурая, Пондишерри и других городов, где теперь действуют клиники сети, но и экспортирует идеи и подходы в прочие центры медицинского ухода в развивающихся странах – и даже за их пределами. И действительно, можно отметить некоторые признаки того, что подход Aravind и прочих подобных организаций начинает приниматься на Западе. Не только молодые хирурги из Европы и США отправляются проходить практику в Aravind, но и пациенты начинают переезжать в Индию для получения ухода на мировом уровне и за малую долю цены, которую им пришлось бы заплатить в Нью-Йорке или Лос-Анджелесе.

Доктор Венкатасвами умер в 2006 году. До конца своих дней, говоря о будущем Aravind, он называл McDonald's примером масштабов и эффективности, которых он хотел бы добиться. Его достижение заключалось в использовании инструментов эмпатии, экспериментирования и прототипирования для достижения эффективности, подобной эффективности McDonald's, но органичным, устойчивым образом.

## Пища для ума

В тысяче миль к северу, на границе Нью-Дели, находится демонстрационная ферма, созданная International Development Enterprises (IDE), India. Целью основанной социальным предпринимателем Полом Полаком компании является предоставление низкостоймостных решений для удовлетворения потребностей мелких фермерских хозяйств в развивающихся странах. Узкая дорога, ведущая к ферме, проходит через поля здоровых растений, поливаемых при помощи различных средств. В одном углу расположены трубы капельного орошения, в другом – разбрызгиватели, изготовленные из очень простых, дешевых материалов. Ами табха Саданги, возглавляющий IDE (India), повторяет одну и ту же мысль снова и снова: когда разрабатываешь продукты для бедных, цена становится основным критерием. Каждая деталь должна быть проработана так, чтобы ее стоимость не была больше необходимой, при этом даже минимальная эффективность – уже эффективность. Подобный подход может показаться разумным и западным производителям, но Саданги и Полак зашли еще дальше. Учитывая условия сельской местности, они хотят, чтобы инвестиция, сделанная фермером, окупилась несколько раз в течение одного сезона. Если американский фермер может взять кредит на трактор стоимостью в несколько сотен тысяч долларов и выплачивать его в течение многих лет, крестьяне в развивающихся странах не могут рисковать подобным образом, да и капитала для подобных инвестиций у них нет. Подобное ограничение привело к возникновению инноваций, имеющих потенциал к трансформации сельского хозяйства в развивающихся странах и даже за их пределами.

Многие из продуктов IDE в сфере капельного орошения разработаны так, что могут использоваться не десять или двадцать лет, как это бывает на Западе, а один-два сезона. Такой близорукий подход может показаться безответственным западному инженеру, однако, используя менее прочные и, следовательно, менее дорогие материалы, IDE снизила стоимость ирригации примерно до пяти долларов на двадцать квадратных метров. Фермер может получить несколько урожаев в сезон и инвестировать дополнительную прибыль в ирригацию большей площади в следующих сезонах. Снижая стоимость, IDE позволяет фермерам инвестировать дополнительную прибыль для достижения экономической устойчивости в короткие сроки и с меньшим риском. Увеличивая таким образом спрос на свои дешевые системы, IDE – как и Aravind – работает на основании устойчивой бизнес-модели.

Подобный подход может привести к существенным переменам в жизни бедных крестьян Индии, африканских и других стран, но его потенциальное влияние еще больше. Идея разработки продуктов, низкая цена и базовый уровень которых позволяют пользователям быстро обогатиться, может найти применение и за пределами сельского хозяйства. В развивающемся мире подобную идею применяют в сфере мобильных компьютеров, услуг связи, поставок чистой воды, оказания медицинского ухода в сельской местности, а также при постройке доступного жилья. Почему бы не применить его в тех же сферах на Западе? Экономические конвульсии, сотрясающие развитый мир, свидетельствуют о том, что господствующая модель не работает. Вряд ли мы дождемся более удачного момента, чтобы представить, как можно перейти к обществу, в котором покупаемые нами товары создают богатство, от общества, в котором мы просто потребляем товары. Идея разработки продуктов, услуг и бизнес-моделей, обеспечивающих быстрый возврат инвестиций, кажется привлекательной, и неслучайно она впервые возникла там, где у людей по большей части просто нет выбора.

Организации вроде Aravind Eye Hospital, International Development Enterprises и многие другие экспериментируют с подходами, успех которых измеряется не прибылью, а социальным результатом, – и заставляют нас думать о том, как можно применить полученный ими опыт в других сферах. В каком-то смысле мы уже видели подобный тип

инноваций раньше. Toyota, Honda и Nissan начали свой взлет с создания недорогих решений для собственного рынка в те времена, когда детройтские компании измеряли успешность своих автомобилей высотой «плавников». Эти японские компании показали миру, что нет ничего изначально «японского» в хорошем дизайне, эффективном производстве, сокращенном расходе топлива и низкой стоимости. Может быть, пример Aravind укажет путь всем нам? Польза от работы с самыми экстремальными пользователями, когда ограничения нельзя преодолеть, а стоимость ошибки крайне высока, лежит не только в социальном измерении. Возможно, благодаря подобному подходу нам удастся найти возможности с глобальным потенциалом и избежать превращения в жертв новых конкурентов, процветающих в среде, в которую более осторожные организации боятся вступать.

## **С кем работать**

Независимо от того, приняли они дизайн-мышление или нет, слышали они о нем или нет, многие подобные социальные предприниматели используют его принципы. Социальные вопросы по своей природе антропоцентричны. Лучшие в мире фонды, благотворительные организации и НКО знают это, но у многих из них нет инструментов, которые позволяют сделать антропоцентричность частью устойчивых компаний, выживающих и развивающихся не за счет сторонних пожертвований, но за счет энергии и ресурсов тех людей, которым они помогают.

В 2001 году Жаклин Новогратц создала фонд Acumen Fund – нью-йоркский социальный венчурный фонд, инвестирующий в предприятия в Восточной Африке и Южной Азии, созданные для обслуживания бедного населения на постоянной и устойчивой основе. Acumen инвестирует как в коммерческие, так и в некоммерческие предприятия – начиная с франшизных клиник и заканчивая компаниями, строящими доступное жилье. Модель привлекает общенациональное внимание. Новогратц рассказывала о том, как ее лидерская команда применяет принципы дизайн-мышления – в дополнение к стандартным средствам измерения «эффективности» – для оценки успешности отдельных инвестиций на основании учета баланса экономической устойчивости и социального результата. А наша общая заинтересованность в использовании дизайн-мышления для гармонизации деловых и филантропических целей привела IDEO к установлению тесного сотрудничества с Acumen Fund.

Оно началось с серии семинаров, в ходе которых мы изучали ряд критически важных потребностей, которые можно превратить в экономически обоснованные проекты: будь то противомоскитные сетки для кроватей или проекты в сфере гигиены и ухода. Мы решили сфокусировать внимание на чистой воде. В развивающемся мире около 1,2 миллиарда человек находятся в зоне риска, потому что пьют опасную воду. Даже если воду получают из высококачественного источника, зачастую она загрязняется во время транспортировки – иногда пешком, по плохим дорогам. Команда представила следующее проектное задание: как можно создать безопасные и простые средства хранения и транспортировки воды, которые позволят улучшить уровень здравоохранения и уровень жизни в бедных регионах, и в то же время обеспечить возможности развития локального бизнеса?

По мере развития проекта мы собрали много информации о том, как можно реализовать наши идеи в окончательных решениях. Неважно, насколько привлекательна идея, – она не имеет ценности, если ее не могут поддерживать целевые потребители в Индии или Африке. Чтобы достичь поставленной цели, проектная команда использовала то, что антрополог Клиффорд Геертц назвал «локальными знаниями» НКО и местных предпринимателей. В итоге мы разработали ряд культурно приемлемых идей: оплата при помощи мобильных телефонов или предоплаченных купонов, улучшение брендинга средств доставки, локальные склады, которые могут управляться сообществами. Последующие шаги в этом направлении будут сфокусированы на путях поддержания локальных сообществ после выведения ими идей на рынок.

Aravind, IDE и Acumen Fund предлагают примеры не только хорошо разработанных продуктов, но и примеры дизайн-мышления, применяемого в отношении всех элементов проблемы: продукта, услуги, в которую включен продукт, бизнес-модели предприятия, оказывающего услугу, инвесторов предприятия и многого другого. Ошибкой будет считать их организациями богатеньких благодетелей, действующих из лучших побуждений. Подобные социальные предприятия организуются с целью достижения интеграции триады «желаемость – рентабельность – осуществимость». Естественным образом подобный подход приводит к междисциплинарным инициативам. В случае Aravind большинство дизайн-мыслителей – врачи, а не дизайнеры. Дизайн-мыслители в Acumen Fund – это венчурные капиталисты и специалисты по развитию. Они научились обходить государственную бюрократическую систему и приспособливать свои работы к доступной инфраструктуре, поскольку системные проблемы можно решать исключительно в рамках общесистемного сотрудничества.

## Над чем работать

В отличие от компаний, борющихся за то, чтобы распространить свои бренды на новые субниши переполненного рынка, возможности для социального дизайна существуют повсюду. И действительно, подобное положение дел само по себе является проблемой – по крайней мере, пока у нас недостаточно талантливых дизайн-мыслителей. Фонд Rockefeller Foundation недавно обратился к IDEO с просьбой изучить вопрос о том, как дизайнерская отрасль может внести больший вклад в решение социальных проблем. Поговорив с десятками представителей НКО и фондов, с дизайнерами и консультантами, мы пришли к выводу, что усилий дизайнеров недостаточно. На каждого дизайн-мыслителя приходится одновременно десять потенциальных проектов, при этом 95 процентов таких проектов должны быть реализованы в Африке, Азии и Латинской Америке – что усложняет возможность работы в естественной среде и препятствует быстрому и многократному прототипированию идей.

Решение – найти способ объединения усилий дизайн-мыслителей по всему миру и набрать критическую массу и скорость, чтобы добиваться реальных результатов в решении некоторых проблем. Один из наиболее многообещающих примеров подобного подхода – благотворительная организация Architecture for Humanity, основанная в 1999 году Кэмероном Синклэром. Сначала Синклэр использовал Интернет для объединения талантливых архитекторов и для разработки укрытий и убежищ для людей, пострадавших во время цунами 2004 года в Юго-Восточной Азии или урагана «Катрина» годом позже. Премия TED позволила ему создать сеть Open Architecture Network, которая представляет собой платформу для решения долгосрочных, системных вопросов, а не только для преодоления последствий стихийных бедствий. Скромная цель сети – «повышение уровня жизни пяти миллиардов людей» посредством определения дизайнерских проблем и предложения дизайнерских решений, чтобы ими можно было обмениваться и совершенствовать их, объединяя заинтересованные стороны, обеспечивая участие в решении проблем. По сути, сеть использует коллективную энергию архитекторов и дизайнеров со всего мира таким образом, который позволяет собрать, сфокусировать и приумножить ее.

Если нужно установить приоритеты, Цели Развития Тысячелетия ООН могут стать хорошим началом, однако «устранение крайней нищеты» и «обеспечение равенства полов» – это цели слишком широкие для того, чтобы применять их в качестве технического задания к проекту. Если мы хотим реализовать Цели Развития Тысячелетия, нам следует перевести их на язык практических дизайнерских проектов, предусматривающих ограничения и обеспечивающих наличие инструментов измерения успешности. Более удачные вопросы звучат так:

*Как можно помочь бедным крестьянам увеличить продуктивность земли посредством простых и дешевых продуктов и услуг?*

*Как можно сделать девочек-подростков полноценными и более продуктивными членами общества посредством повышения уровня образования и обеспечения доступа к услугам?*

*Как можно обучать и поддерживать работу медицинских специалистов в сельских регионах?*

*Как можно найти дешевые альтернативы угольным и керосиновым печам в бедных районах городов?*

*Как можно создать инкубатор для младенцев, для работы которого не требуется электричество?*

Главное, как знает каждый дизайнер, это составить техническое задание с достаточной гибкостью, чтобы не ограничивать воображение команды, и в то же время предусмотреть достаточные подробности, чтобы вписать идеи в контекст жизненных реалий целевой аудитории.

## Иногда лучше всего остаться дома

Не все жизненно важные социальные проблемы возникают в развивающихся странах. Западная система здравоохранения – первый приходящий на ум пример – столкнулась с неизбежным кризисом. Для многих миллионов американцев система уже не работает. Повышающиеся расходы угрожают стабильности системы, а общество в то же время ведет нездоровый образ жизни, приводящий к ужасающим социальным и экономическим последствиям. Ученые-медики направляют усилия на лечение хронических заболеваний – болезней сердца, рака, инсульта, диабета, – а эксперты в области политики пытаются усовершенствовать систему управления и оказания медицинского ухода. Однако по отдельности эти меры никогда не дадут результатов. Нам требуется устойчивое решение по объединению этих путей и поиску дивергентных альтернатив – и именно здесь дизайн-мышление может помочь нам.

В медицине, как только состояние пациента стабилизировано, основной задачей становится определение источника его заболевания, то есть переход от *лечения* к *профилактике* проблемы. Примером может служить ожирение, следствием которого являются наиболее распространенные причины смерти в западном обществе. В настоящее время ожирение приобрело масштабы эпидемии. Некоторые из факторов ожирения связаны с биологическими, культурными, демографическими и географическими обстоятельствами, в которых оказался человек, другие же являются следствием осознанного выбора. И всюду есть возможности для применения дизайн-мышления.

Проявления детского ожирения встречаются все чаще в последние десятилетия. Согласно данным Центра по контролю и предотвращению заболеваний число детей с ожирением и лишним весом увеличилось в три раза с 1980 года. То, что раньше называли диабетом взрослого возраста, пришлось переименовать в диабет второго типа, поскольку теперь им болеют не только взрослые, и в наши дни нередко можно увидеть детей, вводящих инсулин. На индивидуальном уровне можно начать с обдумывания причин, по которым дети приобретают вредную для здоровья манеру питания в первые годы жизни, которую затем трудно сменить. Можно начать с решения некоторых из этих вопросов. В некоторых школах запретили продажу нездоровой пищи в столовых и автоматах, однако простое лишение детей еды, которая им нравится, только помешает достижению цели. Более полезны положительные стимулы вроде тех, что предлагает Элис Уотерс, основательница известного ресторана Chez Panisse в Беркли. Уотерс предложила инициативу Edible Schoolyard, в рамках которой школы выращивают здоровые ингредиенты для школьных обедов и в то же время обучают детей тому, как производится пища. В Великобритании Джейми Оливер разработал программу School Dinners, в рамках которой он работает с локальными властями над предложением более здоровой, более вкусной пищи в школах. Каждая из подобных программ может рассматриваться как ответ на классическую дизайнерскую проблему. Вместо громогласных призывов к «искоренению детского ожирения» (в стиле Целей Развития Тысячелетия) эти люди задают вопрос дизайн-мыслителей: «Как мы можем... побудить детей есть здоровую пищу?»

Другая часть проблемы ожирения связана с физической нагрузкой и спортом – экономисты и специалисты по питанию могли бы назвать такую модель моделью «затраты – выпуск». Хотя в наше время люди потребляют больше калорий, чем когда-либо, наше поколение – одно из наименее активных в истории. И здесь есть возможности для применения дизайн-мышления – несмотря на то что эту проблему обычно считают медицинской или общественной. Nike, к примеру, мобилизовала собственные дизайнерские команды, чтобы начать не просто *продавать одежду и инвентарь спортсменам*, но и *изучить поведение спортсменов*. Подобный подход привел к появлению существенных инноваций в продуктах. С 2006 года клиенты Nike отмерили более 100 миллионов миль при помощи простого устройства, вмонтированного в обувь для бега, которое передает информацию о скорости и дистанции на iPod. Прибежав домой,

люди могут загрузить данные на сайт, отметить свой прогресс или сравнить свои результаты с результатами других бегунов. Инновация Nike по закрытию информационного пробела позволяет людям оценивать результаты их поведения. Wii Fit компании Nintendo тоже использует потребность людей видеть результаты, но – увы – без необходимости покидать комфортные гостиные.

Эти небольшие шаги по поощрению здорового поведения придется повторять несчетное множество раз, прежде чем общество осознает их пользу, однако они позволяют судить о том, что надежда имеется. Дизайн-мыслители научились подходить к разным социальным вопросам с точки зрения индивидуальной мотивации и последующего поведения. Однако существует еще один уровень анализа, который необходимо применить к социальным силам, ограничивающим число вариантов, которые люди могут выбирать. Здоровое тело – это необходимое, но не исключительное условие здорового общества, хотя и обратное утверждение будет верным. По всему миру дизайн-мыслители становятся активистами и применяют свои навыки к источникам социальных дисфункций.



## **От глобального к локальному**

Британский Совет промышленного дизайна был создан под конец Второй мировой войны для восстановления экономики, однако с тех пор расширил свою миссию до применения дизайна к самым различным социальным проблемам современности. Недавно Совет по дизайну, как его теперь называют, в рамках сотрудничества с национальными и локальными органами власти попытался найти креативные пути решения проблем, которые нельзя было даже представить еще десять лет назад. В рамках программы Dott 07 (Design of the Times) совет спонсировал год локальных проектов, конкурсов, выставок, конференций, симпозиумов и фестивалей в Северной Англии, целью которых было получение ответов на вопросы: «Может ли дизайн помочь в борьбе с преступностью?», «Готова ли наша система производства пищи к перестройке?», «Как дизайн может сделать школы более устойчивыми?». Одна особенно удачная программа, «Дизайн и сексуальное здоровье» (Design and Sexual Health, DASH), была нацелена на определение баланса требований к публичности и приватности в предложении людям социальных услуг, связанных с социальными предрассудками. Проектная команда опросила 1200 местных жителей, общественных лидеров и специалистов в сфере здравоохранения, а затем перешла к созданию интегрированной программы взаимодействия, обучения, к клиническому дизайну и дизайну услуг, в центре которых были не заболевания, а ощущения, комфорт тех, кто пришел в клинику.

Хилари Коттам, когда-то бывшая директором Совета по дизайну, пошла в таком подходе к локальному дизайн-мышлению еще на шаг дальше. Объединившись с экспертом по инновациям Чарльзом Ледбитером и цифровым предпринимателем Хьюго Монасеем, она создала Participle – организацию, нацеленную на поиск новых социальных решений посредством сотрудничества локальных сообществ и ведущих экспертов со всего мира. Приняв дизайнерский подход и взяв за основу своей работы философию британского государства благоденствия, разработанную сэром Уильямом Бевериджем, команда Participle принялась за решение самых разных проблем – от одиночества в пожилом возрасте до улучшения интеграции молодых людей в социальную среду. Один из проектов, названный Southwark Circle, привел к возникновению новой членской организации, помогающей пожилым людям в домашних делах. Идеи совершенствовались и прототипировались в сотрудничестве с пожилыми людьми и их родными, прежде чем услуга была запущена в Саутворке, что в Южном Лондоне, в 2009 году. Коттам полагает, что локальные решения могут в конечном счете привести к возникновению общенациональных моделей социальных услуг, основанных на работе локального сообщества.

## **Дизайн будущих дизайнмыслителей**

Возможно, наиболее важная возможность оказания долгосрочного влияния открывается перед нами в образовании. Дизайнеры разработали мощные методы поиска инновационных решений. Как можно применить эти методы не только для обучения следующего поколения дизайнеров, но и для того, чтобы заново изобрести саму систему образования и раскрыть в полной мере огромный творческий потенциал человека?

В 2008 году я рассказывал студентам колледжа дизайна Арт-Центр в Пасадене о «Серьезной игре» – связи между деятельностью, в которой мы все участвовали в детстве, и характеристиками инноваций и креативности. Я утверждал, что изучение мира руками, проверка идей при помощи реализации, ролевые игры и бесчисленное множество других действий присущи детям во время игры. Однако, входя в мир взрослых, мы теряем большую часть этих бесценных талантов. Впервые это происходит в школе. Акцент на аналитическое и конвергентное мышление в образовании настолько силен, что

большинство учеников покидают школу с твердой уверенностью в том, что креативность не важна или что это привилегия отдельных талантливых чудаков.

Нашей целью, когда речь заходит о применении дизайн-мышления в школах, должно стать развитие системы образования, которая не уничтожает естественное стремление ребенка к экспериментированию и творчеству, а усиливает и поощряет его. Наша будущая способность к порождению инноваций зависит от того, насколько много членов нашего общества овладеют целостными принципами дизайн-мышления, точно так же как наше технологическое превосходство зависит от высоких уровней владения математикой и прочими точными науками. Может показаться удивительным, что для IDEO, завоевавшей репутацию благодаря промышленному дизайну для Apple, Samsung и Hewlett-Packard, работа с государственными и частными школами, с образовательными инициативами различных групп вроде фонда W.K.Kellogg Foundation, с колледжами и университетами становится все более актуальной и значимой.

Ормондейл – государственная школа в богатом районе Бэй Эриа в Портола-Вэлли. Сотрудники школы убеждены, что для «воспитания учеников двадцать первого века нельзя использовать методы века восемнадцатого». В резком контрасте с ожиданиями наших корпоративных клиентов руководство Ормондейла попросило нас не передавать школе готовое дизайнерское решение, а обеспечить внедрение процессов, в которых те, кто разрабатывает программы, – сами учителя – могли бы отвечать за их реализацию. Команда провела мозговой штурм, организовала семинары, разработала прототипы программ, провела наблюдения в аналогичных организациях – начиная от движения за охрану природы и заканчивая мормонской сетью распределения пищи. Учителя школы Ормондейл разработали целый набор инструментов, основанных на общей философии «любопытного обучения», в рамках которой ученики превращаются в самостоятельных искателей знаний, а не в получателей информации. Процесс, обеспечивающий соучастие, отражается в конечном продукте: образовательной среде, обеспечивающей участие всех сторон.

Возможности переосмысления структуры образования имеются на всех ее уровнях. В структуре традиционной художественной школы Калифорнийский колледж искусств в Сан-Франциско применил принципы дизайн-мышления – антропоцентричные исследования, мозговые штурмы, наблюдения за аналогичными организациями, прототипирование – и подготовил стратегический план художественного образования будущего. Королевский колледж искусств в Лондоне сотрудничает со своим соседом – Имперским колледжем – в использовании взаимоусиливающих типов креативного решения проблем, имеющих у представителей искусства и промышленности. В Торонто студенты Колледжа искусств и дизайна Онтарио имеют возможность объединиться со своими «коллегами» из Школы управления имени Ротмана при Университете Торонто в общем стремлении к креативности и инновациям.

Один из наиболее интересных экспериментов проводят в Стэнфордском университете, в Институте дизайна имени Хассо Платтнера. Это так называемая д-Школа. В д-Школе не обучают традиционных дизайнеров и вообще не предлагают традиционных дизайнерских курсов. Скорее, школа служит уникальной средой, где студенты факультетов медицины, бизнеса, права и инженерного дела могут работать вместе над дизайнерскими проектами, имеющими общественное значение. В д-Школе обучают каждого студента, участвующего в проектах, проведению антропоцентричных исследований, мозговым штурмам, прототипированию. В то же время школа применяет принципы дизайн-мышления к себе. Пространства там можно изменять, ученые степени не имеют никакого значения, программы постоянно меняются – короче говоря, это прототип самого образовательного процесса.

\* \* \*

Поиск путей применения дизайн-мышления к проблемам общества в пригородах Кампалы, в штаб-квартире социального венчурного фонда в Нью-Йорке или в классах

начальной школы в Калифорнии – это проблема, привлекающая все больше амбициозных дизайнеров, предпринимателей и студентов. Ими движет не только альтруистичное желание «сделать что-то для других» в течение нескольких месяцев после получения диплома или выхода на пенсию, но тот факт, что самые крупные проблемы всегда становятся источником величайших возможностей.

Проекты и люди, о которых я рассказал в этой главе, не имеют отношения к благотворительности, филантропии или самопожертвованию – они прежде всего являются примером подлинной взаимности интересов. Нет ничего плохого в том, чтобы «отойти от дел» на год-два и помочь активистам Корпуса мира построить детские площадки в Непале или Эль-Сальвадоре. Однако инициативы, о которых я рассказал в этой главе, не требуют от квалифицированных специалистов *прерывать* карьеру – они *перенаправляют* их деятельность так, чтобы удовлетворить потребности тех, кто живет за чертой бедности.

Если мы хотим развивать идеи друг друга – а это один из основных принципов дизайн-мышления, – мы должны, по крайней мере сейчас, сконцентрировать свои усилия на определенных проблемах, чтобы наши успехи накапливались во времени и пространстве. Начать надо с воспитания естественной креативности в детях и сохранения ее по мере того, как дети проходят через систему образования и выходят в профессиональную жизнь. Ведь лучшего способа обеспечить приток дизайн-мыслителей завтра просто не существует.

## **Глава 10**

### **Дизайн завтрашнего дня – сегодня**

Так и хочется закончить эту книгу вдохновляющими примерами того, как дизайн-мышление может не только обеспечить компаниям успех, но и повысить благосостояние человечества в целом. Люди и проекты, о которых я рассказал на предыдущих страницах, находятся на переднем крае дизайн-мышления. Они показывают, чего можно добиться, если решать правильные проблемы, не боясь заходить в своих решениях до логических заключений. Однако дизайн-мышление требует от нас сократить – украду выражение у стэнфордских профессоров Джеффри Пфеффера и Боба Саттона – «разрыв между знаниями и делом». Инструменты дизайн-мыслителя – выход в мир и поиски вдохновения в жизни людей, использование прототипов для обучения руками, создание историй для обмена идеями, объединение сил со специалистами из других областей – это способы углубления знаний и расширения положительных последствий нашего труда.

На протяжении всей книги я пытался показать не только то, как навыки дизайн-мыслителя можно применять в решении самых различных проблем, но и то, что подобные навыки не являются врожденными и могут быть наработаны гораздо бóльшим числом людей, чем принято полагать. Такие качества дизайн-мышления объединяются, когда мы применяем его к наиболее серьезной из проблем: к дизайну жизни.

#### **Начало**

Истоки у дизайн-мышления самые скромные: ремесленники вроде Уильяма Морриса, архитекторы вроде Фрэнка Ллойда Райта, промышленные дизайнеры вроде Генри Дрейфуса и супругов Рэй и Чарльза Имз пытались сделать окружающий мир более доступным, более красивым, более осмысленным. Сложность дисциплины увеличивалась со временем, по мере того как дизайнеры пытались систематизировать и генерализировать свою деятельность.

Трудно свести дизайн-мыслителей, с которыми я познакомил вас на страницах этой книги, к простой формуле. Хотя обычно мы рассматриваем людей как мыслителей или как делателей, как обладающих аналитическим или синтетическим умом, как художников с ведущим правым полушарием или инженеров с ведущим левым, на самом деле мы люди цельные, и наши качества проявляются, когда мы оказываемся в правильной ситуации. Когда я окончил художественную школу, я считал дизайн глубоко личным искусством. Меня не волновала его связь с бизнесом, проектированием, маркетингом. Но как только я оказался в реальном мире профессиональной практики, я погрузился в проекты, междисциплинарная сложность которых отражала мир вокруг меня, – и тогда же я начал открывать в себе способности, о существовании которых и не подозревал. Я убежден, что при наличии возможности – и проблемы – большинство людей получают тот же опыт и научатся применять интегративный, целостный подход дизайн-мышления к бизнесу, обществу и жизни.

### **Дизайнмышление и ваша организация**

#### **Начинайте с начала**

Дизайн-мышление начинается с дивергенции, с намеренного стремления к увеличению числа вариантов. Дизайнерское стремление к изучению новых направлений не имеет ценности, если реализуется на конечных этапах процесса инноваций – когда история близится к завершению. Компаниям следует посадить дизайн-мыслителей в советы директоров, позволить им принимать участие в определении маркетинговых решений,

включить дизайн-мыслителей в ранние этапы научно-исследовательской работы. Так компании обеспечат наличие возможности создавать новые, неожиданные идеи и смогут использовать инструменты дизайн-мышления как средства изучения стратегии. Дизайн-мыслители должны соединять все части процесса производства и сбыта.

### **Примите антропоцентричный подход**

Поскольку дизайн-мышление гармонично объединяет пользователей, технологию и бизнес, оно по природе своей интегративно. Однако отправной точкой дизайн-мышления является целевой пользователь, и именно поэтому я постоянно называю такой подход к инновациям «антропоцентричным». Дизайн-мыслители наблюдают за тем, как люди ведут себя, как контекст их опыта влияет на реакцию на продукты и услуги. Они принимают во внимание эмоциональный аспект, а не только функциональный. Руководствуясь всем этим, попытайтесь определить незааявленные или скрытые потребности и превратить их в возможности. Такой антропоцентричный подход дизайн-мыслителя позволит сформировать новые предложения и увеличить вероятность принятия их путем связывания с существующим поведением. Верные вопросы очень часто позволяют определить успешность нового продукта или услуги. Удовлетворяют ли они потребности целевой группы? Обеспечивают ли они наличие смысла, а не только ценности? Вдохновляют ли они людей на новое поведение, которое всегда будет ассоциироваться с подобным продуктом или услугой? Представляют ли они собой переломный момент? Типичный подход – начать с коммерческих ограничений: бюджета на маркетинг, сетей поставщиков и прочего – и отталкиваться от них. Однако такая тактика приводит к появлению неинновационных идей, которые легко скопировать. Начать с технологии – таков второй наиболее популярный подход. Он тем не менее влечет за собой существенные риски, поэтому лучше оставить его подвижным стартапам, которые в силу своего положения готовы испытывать что-нибудь новое и непроверенное. Если же начать с человека, вы сможете повысить вероятность разработки прорывной идеи и нахождения для нее рынка – будь то управляющие дорогими отелями или бедные фермеры Камбоджи. Кем бы они ни были, главное – обеспечить, чтобы те, кто участвует в инновационной деятельности, были как можно ближе к целевым потребителям. Массивы маркетинговых данных не заменят реального опыта.

## **Ошибайтесь рано, ошибайтесь часто**

Время создания первого прототипа – хороший показатель живости инновационной культуры. Насколько быстро идеи воплощаются в материальной форме, чтобы можно было проверить и усовершенствовать их? Лидерам следует поощрять экспериментаторство и понимать, что в ошибках нет ничего страшного – если они происходят на ранних этапах и становятся источником ценных знаний. Живая культура дизайн-мышления рассматривает прототипирование – быстрое, дешевое и грязное – как часть творческого процесса, а не только как способ проверки законченных идей. Многообещающий прототип заставит членов команды говорить о нем – и они превратятся в ярых защитников такой идеи, когда будет рассматриваться возможность ее финансирования и поддержки. Однако реальная проверка прототипа происходит не внутри организации, а во внешнем мире, где его могут испытать фермеры, школьники, бизнес-пассажиры или хирурги, являющиеся целевыми пользователями. Прототип должен быть пригоден для проверки, но не обязательно должен иметь физическую форму. Раскадровки, сценарии, фильмы и даже импровизированные актерские представления могут стать весьма успешными прототипами – и чем больше их будет, тем лучше.

## **Обратитесь за помощью к профессионалам**

Я не стригусь сам и не меняю самостоятельно масло в машине, хотя, наверное, мог бы. Бывают моменты, когда нужно выйти за пределы собственной организации и поискать возможности расширения экосистемы инноваций. Иногда подобное стремление может приобрести форму совместного творчества с клиентами или новыми партнерами. Иногда же это будет наем экспертов, которые могут быть специалистами в сфере технологий, программистами, консультантами по дизайну или четырнадцатилетними любителями компьютерных игр. Все мы видели примеры того, как при помощи Интернета продукты и услуги выходят за пределы пассивного потребления. Активное участие клиентов и партнеров не только позволит породить больше идей, но и создаст сеть лояльности, которую конкурентам будет трудно разрушить. Новаторы используют сети Web 2.0 для увеличения эффективных размеров команд, а гиперноваторы уже готовы к использованию Web 3.0 – когда бы он ни появился.

Экстремальные пользователи часто становятся источником вдохновения. Это специалисты, ревностные поклонники и даже самые настоящие фанатики, видящие мир неожиданным образом. Они заставляют нас простира́ть мышление до самых краев потребительской базы и исследовать вопросы, которые в противном случае мы бы не заметили. Обращайтесь к экстремальным пользователям, считайте их креативным активом. Помните: их можно найти в другой части города или в другой части планеты.

## **Делитесь вдохновением**

Не забывайте о внутренней сети. Почти вся деятельность, направленная на обмен знаниями, в течение последнего десятилетия была сфокусирована на обеспечении эффективности. Возможно, пришло время начать рассматривать сети обмена знаниями как источник *вдохновения* – обеспечивающий не только развитие существующих программ, но и зарождение новых идей. Как можно объединить единомышленников, чтобы использовать их общую страсть? Какова обычная судьба новых идей в вашей организации? Как можно использовать информацию о потребителях для запуска нескольких проектов? Используете ли вы цифровые средства для учета результатов ваших проектов таким образом, чтобы расширить информационную базу организации и позволить сотрудникам учиться и расти?

Увеличение возможностей виртуального сотрудничества – и рост цен на авиабилеты – приводит к тому, что люди забывают о том, как полезно порой собраться всем вместе в

одном помещении. Через сто лет подобное утверждение может показаться до смешного архаичным, однако сейчас это единственный способ создания прочной связи. Пусть ваши сотрудники подумают, как можно проводить больше времени за совместной продуктивной работой, которая приведет к возникновению осязаемых результатов к концу дня – и не потребует проведения большего числа собраний и заседаний. Работа бок о бок укрепляет отношения команды и является одним из самых ценных ресурсов организации. Пусть же она будет максимально продуктивной и творческой. Развитие идей других происходит намного проще, если осуществлять его в реальном времени, в присутствии людей, которые знают друг друга и доверяют друг другу. При этом можно так повеселиться!

### **Смешивайте малые и крупные проекты**

В инновациях не бывает верного решения, «серебряной пули». Рассматривайте их как «серебряную дробь». Необходимо принимать самые различные подходы к инновациям, при этом учитывая те, которые позволят с наибольшей выгодой использовать сильные стороны вашей организации. Диверсифицируйте активы. Управляйте диверсифицированным портфелем инноваций, в котором есть как краткосрочные постепенные идеи (например, способы увеличения эффективности модели этого года), так и долгосрочные революционные: производство автомобиля, работающего на соевых бобах или солнечных лучах. Большая часть вашей деятельности будет сосредоточена в зоне постепенных идей, однако без разработки революционных идей вы ставите себя в положение, в котором конкуренты могут легко обойти вас. Темная сторона: вряд ли все ваши продукты выйдут на рынок. Светлая сторона: те проекты, что выйдут, дадут долгосрочный результат.

Экспериментирование легко поощрять в зоне постепенности. Вам необходимо стимулировать бизнес-подразделения на инновации в сфере существующих рынков и предложений. Кроме того, творческий лидер должен быть готов поддерживать поиски более прорывных идей – будь то вывод на рынок новой линии офисной мебели или запуск новой школьной программы. В большинстве организаций каждое подразделение использует собственные средства измерения эффективности. Такой подход подрывает эффективное сотрудничество между отделами. Но ведь именно в промежуточных областях лежат самые интересные возможности.

## **Расходуйте средства в темпе инноваций**

Дизайн-мышление динамично, необузданно, разрушительно – поэтому так важно удержаться перед искушением и не замедлить его негибкими циклами финансирования или бюрократическими процедурами подачи отчетности. Вместо того чтобы подрывать свои наиболее креативные активы, подготовьтесь к переосмыслению планов финансирования по мере того, как проекты будут развиваться согласно своей внутренней логике, а команды будут открывать новые возможности.

Гибкое распределение ресурсов – дело проблемное в любой организации, а если организация крупная – задача распределения ресурсов может вызывать панический ужас. Однако существуют способы обойти ограничивающую предсказуемость рынков и дисциплину ежегодных бюджетов. Некоторые компании экспериментируют с созданием венчурных фондов, которые можно использовать для финансирования многообещающих проектов. Другие следуют указаниям старшего руководства по предоставлению финансирования в случае достижения проектами определенных показателей. Хитрость в том, чтобы смириться с невозможностью прогнозирования таких показателей с полной уверенностью и с тем, что проекты живут своей внутренней жизнью. Принципы финансирования придется менять много раз. Главное в гибком финансировании – это оценочный процесс, основанный на решении руководства, но не на алгоритме, который можно применять математически. Именно так работают фонды венчурного капитала, а венчурные капиталисты не смогут добиться успеха, если не проявят подобную гибкость.

## **Ищите таланты любыми способами**

Дизайн-мыслителей, возможно, и немного, но они существуют в каждой организации. Главное – найти их, воспитать, дать им свободу в том, что они умеют делать лучше всего. Кто среди ваших сотрудников любит слушать клиентов и наблюдать за ними? Кто скорее согласится построить прототип, чем написать служебную записку? Кто более эффективно работает в команде, чем в отдельном кабинете? У кого в организации необычное прошлое (или хотя бы необычная татуировка), свидетельствующее о другом взгляде на мир? Такие люди – ваше сырье, ваш источник энергии. Они – деньги в банке. А поскольку они привыкли к тому, что их маргинализируют, они с готовностью ответят на возможность участия в проектах на самых первых этапах. Если они дизайнеры, выведите их за пределы комфортных дизайнерских студий и включите в междисциплинарные команды. Если они бухгалтеры, юристы или специалисты по найму персонала – дайте им возможность творчества.

Как только вы найдете внутренние ресурсы, подумайте о том, как вы отбираете новых сотрудников. Нанимайте подающих надежды дизайнеров-студентов, которые «все понимают правильно», приглашайте людей на стажировки, объединяйте их с более опытными дизайн-мыслителями, которые есть в вашей команде. Создавайте проекты с относительно короткими временными горизонтами, построенные на дивергентном мышлении. Делитесь результатами со всей организацией. Пусть люди говорят о дизайн-мышлении – и новообращенные появятся всюду. Нет ничего более притягательного для настоящего новатора, чем оптимизм.

## **Осуществляйте дизайн на протяжении всего цикла**

Во многих организациях бизнес-пульс вынуждает людей менять проекты, над которыми они работают, примерно раз в восемнадцать месяцев. Однако на дизайнерский проект, от задумки и до реализации, обычно уходит больше времени – особенно если проект направлен на получение действительно прорывной идеи. Если базовые члены команды не смогут работать в проекте на протяжении полного цикла, пострадают и они, и проект. Руководящая идея, лежащая в основе проекта, будет, скорее всего, размыта, ослаблена или



просто забыта. Люди будут чувствовать, что учились и трудились зря, у них останется раздражение, которое ничем не выведешь. Опыт работы на протяжении всего цикла проекта невозможно заменить чем-то другим.

## **Дизайнмышление и вы**

Есть что-то удивительно приятное в предложении миру чего-нибудь нового – будь то удостоенный призов образец промышленного дизайна, элегантное математическое доказательство или первое стихотворение, опубликованное в школьной газете. Многие люди считают, что радость от личных достижений – мощнейшая сила. А ведь она может стать и удачной бизнес-практикой, поскольку она не позволяет принимать знакомое, простое или скучное.

### **Не спрашивайте «что?». Спрашивайте «почему?»**

Каждый родитель знает, как может надоесть пятилетний ребенок, постоянно повторяющий вопросы «почему?». Наверное, каждый взрослый раз-другой отступал за авторитарное «потому что я так сказал». Для дизайн-мыслителя вопрос «почему?» – это возможность заново сформулировать проблему, определить ограничения, попытаться найти более инновационный ответ. Вместо того чтобы принимать заданные ограничения, спросите себя: а эту ли проблему нужно решать? Действительно ли нам нужны более быстрые автомобили? Или мы хотим повысить эффективность транспортной сети? Нам нужен телевизор с дополнительными функциями или лучшее качество развлекательного контента? Более красивый вестибюль отеля или спокойный сон по ночам? Желание задавать вопрос «почему?» будет раздражать ваших коллег в краткосрочной перспективе, но в долгосрочной увеличит ваши шансы потратить энергию на решение верных проблем. Нет ничего хуже, чем найти правильный ответ на неправильный вопрос. И это так же справедливо в отношении проектного задания или разработки новой стратегии для компании, как и в отношении обеспечения осмысленного равновесия между работой и жизнью.

## **Откройте глаза**

Большую часть жизни мы не замечаем самого важного. Чем привычнее ситуация, тем более нормальной мы ее считаем – поэтому только приезжающий издалека родственник может заставить нас посетить Алькатрас, мост Золотые ворота или отправиться в выходные в Вайн Кантри. Мой приятель Том Келли любит говорить, что «инновации начинаются с наблюдения», но я хочу зайти еще дальше. Хорошие дизайн-мыслители наблюдают. Великие дизайн-мыслители наблюдают за обыкновенным. Введите для себя правило: не реже раза в день останавливаться и думать о самой обыкновенной ситуации. Посмотрите на действие и предмет, на который смотрели только раз (или никогда), так, словно вы детектив, осматривающий место преступления. Почему крышки люков круглые? Почему мой ребенок-подросток отправляется в школу в таком виде? Как можно понять, насколько далеко нужно встать от предыдущего человека в очереди? Каково быть дальтоником? Если погрузиться в то, что Наото Фукусава и Джаспер Моррисон называют «сверхнормальным», можно получить самую неожиданную информацию о неписаных правилах, регулирующих жизнь человека.

## **Визуализируйте**

Выражайте свои идеи и наблюдения в визуальной форме, даже если это будет всего лишь грубый набросок в блокноте или фотография на телефоне. Если вы полагаете, что не умеете рисовать, – что ж поделать, рисуйте все равно. Каждый дизайнер, которого я знаю, всюду носит с собой блокнот – как доктора носят стетоскоп. А потом рисунки становятся источником идей.

То же справедливо и в отношении способа, которым люди развивают идеи. Людвиг Витгенштейн был наиболее интеллектуальным философом двадцатого века, но его девизом была фраза: «Не думай – смотри». Визуализация помогает взглянуть на проблему иначе, нежели мы смотрели бы на нее, руководствуясь исключительно цифрами или словами. Я счел, что будет лучше визуализировать эту книгу в виде ассоциативной карты, а не составлять обычное содержание. Так я смог увидеть целое, чего обычное содержание не позволяет сделать. Биолог Барбара Макклиток обычно говорила о «чувстве организма». Коллеги перестали высмеивать ее «чувственный подход» к науке, когда она получила Нобелевскую премию по физиологии и медицине. Эл Гор помог нам визуализировать таяние ледников в Гренландии, а художница Тара Донован – миллион пластиковых чашек. Одна картинка может стоять тысячи слов. А возможно, и больше.

## **Развивайте идеи других**

Каждый слышал о законе Мура или постоянной Планка, однако следует относиться с некоторым подозрением к идеям, чрезмерно близко связанным с людьми, первыми подумавшими о таких идеях. Если идея становится частной собственностью, она, скорее всего, застынет и со временем станет хрупкой. Если же идея выйдет в организацию, где будет проходить через постоянные мутации, изменения и слияния, она будет цвести. Естественной среде нужно экологическое разнообразие, а корпорациям нужна культура конкурирующих идей. Джаз-музыканты и актеры-импровизаторы создали искусство из своей способности развивать истории, создаваемые в реальном времени другими артистами. В нашей компании полно «IDEO-измов», но больше всего мне нравится фраза, которую мы повторяем очень часто: «Все вместе мы умнее, чем каждый из нас по отдельности».

## **Требуйте вариантов**

Не соглашайтесь на первую хорошую идею, приходящую вам в голову, не хватайтесь за первое хорошее решение, предложенное вам. Там, откуда они взялись, есть намного

больше. Пусть расцветают сто цветов, но пусть потом перекрестно опыляются. Если вы не изучите множество вариантов, вы не обеспечите достаточного разнообразия. Ваши идеи не будут нести в себе элемента инновационности, их легко можно будет скопировать. Возможно, вам придется непросто. Поиски новых вариантов занимают время, усложняют ситуацию, но это путь к более креативным и более удачным решениям. Хотя коллеги, может быть, начнут испытывать раздражение, а клиенты – терять терпение, в итоге результат понравится всем. Просто нужно знать, когда остановиться. Этому искусству нельзя научить, но можно научиться. Установление крайних сроков – один из способов. Такие сроки не только ограничат время, уделяемое поиску вариантов, но и повысят производительность по мере приближения к ним. Проклинайте сроки сколько хотите, но помните: время – самое креативное ограничение.

### **Сбалансируйте портфолио**

Одно из наиболее приятных свойств дизайн-мышления заключается в том, что его результаты всегда осязаемы. К концу проекта в мире появляется что-то, чего не было раньше. Документируйте процесс по мере его развития (ведь мы же не ждем, пока дети подрастут, чтобы начать фотографировать их!). Снимайте видео, сохраняйте наброски и рисунки, презентационные документы, найдите место для хранения физических прототипов. Вместе, в виде портфолио, эти материалы позволят отследить рост и отметить влияние множества умов (что может пригодиться при оценке производительности, на собеседованиях при приеме на работу или когда вы пытаетесь объяснить детям, кем вы все-таки работаете). Деннис Бойл, сотрудник номер восемь в компании IDEO, хранит все прототипы, сделанные его руками (нам пришлось отказать ему в найме за счет компании самолетного ангара, в котором он мог бы хранить их). Трудно не испытывать гордости за свой вклад, если вы видите его материальное выражение.

## Занимайтесь дизайном жизни

Дизайн-мышление зародилось в сфере дизайна, но его принципы может применять любой человек в любой сфере деятельности. Есть большая разница между планированием жизни, плаванием по течению и *дизайном* жизни.

Все мы встречали людей, каждый шаг которых заранее спланирован. Они знают, в какой университет поступят, какая стажировка позволит им начать успешную карьеру, в каком возрасте они выйдут на пенсию. Если они начинают колебаться, родители, агенты и специалисты по личностному развитию всегда готовы подтолкнуть их. К сожалению, планы не работают (помните о «черном лебеде»?). И в любом случае, если знать победителя заранее – какой смысл тогда в игре?

Как и любая хорошая дизайнерская команда, мы можем найти цель в жизни, не теша себя напрасной надеждой на то, что можно заранее предсказать каждый результат. Именно в этом заключается смысл креативности. Можно стереть различия между конечным продуктом и творческим процессом, который привел к созданию этого продукта. Дизайнеры работают с учетом природных ограничений и учатся копировать красоту, экономичность и эффективность природы. Как граждане и потребители мы тоже должны научиться уважать хрупкую окружающую среду, которая поддерживает нашу жизнь.

Считайте жизнь прототипом. Можно проводить эксперименты, делать открытия, менять точки зрения. Можно искать возможности по превращению процессов в проекты, дающие осязаемый результат. Можно научиться радоваться тому, что мы создаем – будь то ощущение плавания или предмет, который будет передаваться из поколения в поколение. Можно научиться тому, чтобы черпать радость в создании и воссоздании окружающего мира, а не только в потреблении. Активное участие в процессе творения – наше право и наша привилегия. Можно научиться измерять успешность идей не остатком на банковском счете, а влиянием их на мир.

\* \* \*

Я начал эту книгу с описания одного из моих кумиров, жившего в те времена, когда дизайна – не говоря уж о дизайн-мышлении – просто не существовало: инженера викторианской эпохи Изамбарда Кингдома Брюнеля. Когда проблемы индустриального века начали возникать во всех областях деятельности человека, за ним последовал целый ряд смелых новаторов – сформировавших мир и мое мышление. Многие из них мы встретили в том «читательском путешествии», которое я пытался создать: это были Уильям Моррис, Фрэнк Ллойд Райт, американский промышленный дизайнер Раймонд Лоуи, команда Рэй и Чарльза Имз. Всех их объединял оптимизм, открытость для экспериментов, любовь к сторителлингу, потребность в сотрудничестве, инстинктивное мышление руками – создание прототипов, а также умение представлять сложные идеи с мастерской простотой. Они не просто *делали* дизайн, они *жили* им.

Великие мыслители, перед которыми я в таком долгу, не похожи на тех «пионеров», «мастеров» или «культовых личностей» современного дизайна, о которых пишут в популярных книжках. Они не были членами замкнутой, эзотерической, элитной священнической касты и не носили черные водолазки. Они были креативными новаторами, сумевшими объединить мышление и действие благодаря страстному стремлению к цели – улучшению жизни и мира вокруг. Сегодня у всех нас есть возможность последовать их примеру и высвободить мощь дизайн-мышления в исследовании новых возможностей, создании новых вариантов, разработке новых решений. И может случиться так, что мы сделаем наше общество здоровее, бизнес – прибыльнее, а жизнь людей – богаче, полезнее и осмысленнее.

## Благодарности

Если я скажу, что эта книга стала плодом совместного труда, — это покажется банальностью. Однако факт остается фактом: есть множество людей, внесших неоценимый вклад в мою работу. Многие из самых лучших моих идей были придуманы ими. Но вот все ошибки — на моей совести.

Мой молчаливый партнер Барри Катц, мастерски используя слова, помог мне казаться более красноречивым, чем я есть на самом деле. Я благодарю его за многочисленные дополнения к тексту и за то время и силы, что он потратил на превращение моей рукописи в готовый для общественного потребления продукт.

Мой агент Кристи Флетчер увидела потенциал этого проекта и познакомила меня с прекрасной командой издателей в Harper Business, и в частности с редактором Беном Лененом. Говорят, искусство редактирования книг умирает в бешеном мире современного издательского дела, но Бен доказал, что высококачественная редактура и скорость не мешают друг другу. Работа с ним была удовольствием.

Среди тех, кто помог развить проект и довести его до реализации, были Лью Маккрики из *Harper Business Review*, редактировавший мою первую статью «Дизайн-мышление»; Сэнди Спейхер, Иен Грул и Кэти Кларк, разработавшие обложку; Питер Макдональд, иллюстрировавший ассоциативную карту; публицисты Дебби Стерн и Марк Фортьер, работавшие над тем, чтобы посыл этой книги стал известен широкой публике; Скотт Андервуд, отвечавший за точность моих рассказов о проектах IDEO, и мой ассистент Салли Кларк, которая каким-то образом ухитрялась доставлять меня в нужные места и в нужное время, несмотря на все мои попытки нарушить ее планы.

В ходе работы над книгой мне представилась приятная возможность посетить самые удивительные организации. Я хочу особенно поблагодарить Пави Мехта и Тхулси Тхуласираджа из Aravind Eye Hospital; Дэвида Грина; Амиабху Саданги из IDE India; Макото Какои и Наоки Ито из Nakuhodo за то, как щедро они делились со мной своим временем и идеями.

Мне повезло провести время с очень умными людьми, оказавшими существенное влияние на мое мышление. Многих я упоминал в тексте, но все же хочется еще раз поблагодарить Жаклин Новогратц, Брюса Нуссбаума, Наото Фукасаву, Гэри Хамела, Джона Такеру, Боба Саттона, Роджера Мартина и Клаудию Кочку — ведь благодаря их успехам я смог проработать свои идеи. Кроме того, хочу поблагодарить Криса Андерсона из TED, организовавшего конференцию, познакомившую меня с бесчисленными идеями и людьми, о которых я писал в этой книге.

В IDEO я хочу поблагодарить Уитни Мортимер, Джейн Фултон Сури, Пола Беннетта, Диего Родригеса, Фреда Даста и Питера Кафлена за постоянную проверку моих идей. Однако этой книги не было бы без работы всех моих коллег в IDEO, без наших клиентов, как прошлых, так и будущих. Все они остаются неисчерпаемым источником вдохновения. Эта книга отражает и мое превращение из дизайнера в дизайн-мыслителя. Без советов некоторых людей я бы просто не совершил это превращение. Среди них — мои родители, придавшие мне уверенности во время поступления в художественную школу, когда все мои друзья выбирали более многообещающие профессии; Билл Моггридж, рискнувший взять меня на работу; Дэвид Келли, доверивший мне свою компанию; Дэвид Стронг, терпеливо управляющий бизнесом бок о бок с дизайнером, который едва умеет считать (не говоря уже об использовании электронных таблиц), и Джим Хаккетт, чья лидерская помощь помогла мне и моим коллегам избежать многих проблем.

Наконец — и в первую очередь — я хочу с удовольствием поблагодарить свою семью: Гэйнор, Кэйтлин и Софи. Их терпимость к моему длительному отсутствию дома и многочисленным выходным, проведенным мной за компьютером, — это лишь часть причитающегося им долга благодарности.

*Тим Браун*

*Пало-Альто, Калифорния, май 2009 года*

# Проекты IDEO

В этой книге я рассказывал о множестве проектов, приводил примеры. Некоторые я взял из мира бизнеса, инноваций и дизайна, рассказав о них и их авторах в тексте. Но есть и те проекты, что связаны с непосредственным опытом моих коллег в IDEO. Чтобы не переполнять текст, я решил указать эти проекты здесь. В следующем списке указаны члены команды IDEO, участвовавшие в работе над проектами и обеспечивавшие информацию и результаты, на которых я основал свои утверждения. Я благодарю их всех.

## Глава 1

Прогулочные велосипеды для Shimano: *David Webster, Dana Cho, Jim Feuhrer, Gerry Harris, Stephen Kim, Bruce MacGregor, Patrice Martin, NachoMendez, Anthony Piazza, Aaron Sklar*

Aquaduct для Innovate or Die: *David Janssens, John Lai, Adam Mack, Brian Mason, Eleanor Morgan, Paul Silberschatz*

Mr. Clean MagicReach для Procter & Gamble: *Chris Kurjan, Jerome Goh, Hans-Christoph Haenlein, Gerry Harris, Aaron Henningsgaard, Adrian James, Carla Pienkanagura, Anna Persson, Nina Serpiello, Jim Yurchenco*

Центр успешных инициатив: Gym для Procter & Gamble: *Kristian Simsarian, Matt Beebe, Peter Coughlan, Fred Dust, Suzanne Gibbs Howard, Jerome Goh, Ilya Prokopoff*

Стэнфордский центр инноваций в образовании: *Dana Cho, Fred Dust, Cheri Fraser, Joanne Oliver, Todd Schulte*

## Глава 2

Проект Get in Shape для Центра по контролю и предотвращению заболеваний: *Jacinta Bouwkamp, Hilary Hoeber, Holly Kretschmar, Molly Van Campen, Chris Waugh*

Детские кухонные принадлежности Zyliss: *Annetta Papadopoulis, Michael Chung, Hans-Christoph Haenlein, Dana Nicholson, Thomas Overthun, Nina Serpiello, Philip Stob, David Webster, Opher Yom-Tov, Jim Yurchenco, Robert Zuchowski*

Проект Ways and Means для Community Builders: *Leslie Witt, Mary Foyder, Tatyana Mamut, Altay Sendil*

Набор инструментов Gates-IDE HCD для фонда Bill and Melinda Gates Foundation: *Tatyana Mamut, Jessica Hastings, Sandy Speicher*

Трансформация системы ухода для Института совершенствования здравоохранения и фонда Robert Wood Johnson Foundation: *Peter Coughlan, Ilya Prokopoff, Jane Fulton Suri*

Центр DePaul Health Center для SSM Health Care: *Peter Coughlan, Jerome Goh, Fred Dust, Kristian Simsarian*

Стратегия банковского обслуживания для Juniper Financial: *Fran Samalionis, Gretchen Addi, Alex Grishaver, Aaron Lipner, Brian Rink, Rebecca Trump, Laura Weiss, Bill Wurz*

Palm V для Palm: *Dennis Boyle, Joost Godee, Elisha Tal*

## Глава 4

Диссекторная система Diego для Gyrus ENT: *Andrew Burroughs, Jacob Brauer, Scott Brennehan, Ben Chow, Niels Clausen-Stuck, Deuce Cruse, Thomas Enders, Dickon Isaacs, Tassos Karahalios, Ben Rush, Amy Schwartz*

Мышь для Apple: *Douglas Dayton, David Kelley, Rickson Sun, Jim Yurchenco*

Коммуникационные значки для Vocera: *John Bauer, Scott Brennehan, Bruce MacGregor, Thomas Overthun, Adam Prost, Tony Rossetti, Craig Syverson, Steve Takayama, Jeff Weintraub*

Проект Acela для Amtrak: *Dave Privitera, Ilya Prokopoff, Axel Unger, Bill Stewart*

Проект TownePlace Suites для Marriott: *Bryan Walker, Soren DeOrlow, Patrice Martin, Aaron Sevier*

Проект Future Vision для HBO: *Alex Grishaver, Owen Rogers, Dan Bomze*

## Глава 5

Совершенствование системы оказания услуг для больницы Mayo Clinic: *Dana Cho, Fred Dust, Ilya Prokopoff*

Проект «Сдачи не нужно» для Bank of America: *Monica Bueno, Fred Dust, Roshi Givechi, Christian Schmidt, Dave Vondle*

Проект «Сценография» для Ritz-Carlton: *Dana Cho, Roshi Givechi, Amy Leventhal*

## Глава 6

Ноутбук Compass для GRiD Systems: *Bill Moggridge*

Проект Brand Experience для Snap-on: *Paul Bennett, Martin Bone, Owen Rogers*

Видео о мобильных платформах для Intel: *Martin Bone, Michael Chung, Gregory Germe, Arvind Gupta, Danny Stillion, Andre Yousefi*

Стратегическая программа для Калифорнийского колледжа искусств: *Erik Moga, Brianna Cutts, Jeffrey Nebolini*

Совершенствование опыта доноров крови для американского Красного Креста: *Patrice Martin, Monica Bueno, Kingshuk Das, Sara Frisk, Jerome Goh, Diem Ho, Lee Moreau, John Rehm, Beau Trincia*

## Глава 7

Проект ExV для Nokia: *Davide Agnelli, Katja Battarbee, Jeff Cunningham, Chris Nyffeler, Kristian Simsarian, Robert Suarez, John Tucker*

RoomWizard для Steelcase: *Mat Hunter, Ingrid Baron, Tim Billing, Scott Brenneman, Tim Brown, Phil Davies, Lynda Deakin, Alison Foley, Dick Grant, Patrick Hall, Simon Leach, Dave Littleton, Suzie Stone, Jim Yurchenco*

Система обмена информацией между младшими медицинскими сотрудниками для Kaiser Permanente: *Denise Ho, Ilya Prokopoff*

## Глава 8

Проработка системы пунктов досмотра и контроля для Управления по безопасности на транспорте: *Gretchen Wustrack, Jonah Houston, Holly Bybee, David Janssens, Gerry Harris, Caroline Stanculescu, Jon Kaplan, Aaron Shinn, Roshi Givechi, Ashlea Powell, Yuh-Jen Hsiao, Dirk Ahlgrim, Anke Pierik, Carl Anderson, Santiago Prieto, David Haygood, Ted Barber, Judy Lee, Stephen Kim, Annie Valdes, Davide Agnelli, Michelle Ha, Nina Wang, Lionel Mohri, Kelly Grant-Rauh, Tiffany Card*

Зубная щетка для Oral-B: *Thomas Overthun*

Бренд и упаковка для Pangea Organics: *Ian Groulx, Mary Foyder, Amy Leventhal, Kyle McDonald, Christopher Riggs, Philip Stob, Robert Zuchowski*

Смена направлений деятельности для Министерства энергетики США: *Hans-Christoph Haenlein, Emily Bailard, Heather Emerson, Jay Hasbrouck, Adam Reineck, Jeremy Sutherland, Gabriel Trionfi*

## Глава 9

Универсальное устройство удаленного учета сделок для Hewlett-Packard: *Alexander Grunsteidl, Aaron Sklar, Paul Bradley, Peter Bronk, Mark Harrison, Jane Fulton Suri*

Проект Ripple Effect для фондов Acumen Fund и Bill and Melinda Gates Foundation: *Sally Madsen, Ame Elliott, Holly Kretschmar, Rob Lister, Maria Redin, Aaron Sklar, Caroline Stanculescu, Jocelyn Wyatt*

Стратегия по совершенствованию системы обучения детей младшего возраста: *Hilary Carey, Suzanne Gibbs-Howard, Michelle Lee, Aaron Shin, Sandy Speicher, Caroline Stanculescu, Neil Stevenson*

Система «любознательного обучения» для средней школы Ормондейл: *Hilary Carey, Colleen Cotter, Sandy Speicher*



## Примечания

### 1

Сторителлинг – искусство рассказывать истории (в этой книге, скорее, искусство *создавать* истории). *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

### 2

Крупная американская компания-ритейлер, уступающая по размерам только сети Wal-Mart.

[Вернуться](#)

### 3

Издана на русском языке: Питер Друкер. Бизнес и инновации. М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 432 с. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

### 4

Виктор Папанек (1927–1999) – американский промышленный дизайнер, антрополог, философ и теоретик дизайна. Автор книги «Дизайн для реального мира».

[Вернуться](#)

### 5

Подробнее о компании Google читайте в книге Джанет Лау «Google. Прошлое, настоящее, будущее», М., Манн, Иванов и Фербер, 2009.

[Вернуться](#)

### 6

Подробнее о компании Pixar читайте в книге Дэвида Прайса «Магия Pixar», М., Манн, Иванов и Фербер, 2012.

[Вернуться](#)

### 7

Игрушка, созданная в компании IDEO. Нечто вроде маленькой ракеты, которую запускают, оттянув резинку.

[Вернуться](#)

### 8

От слова co-design (cooperative design – совместный [с другими специалистами и клиентами] дизайн). *Прим. науч. ред.*

[Вернуться](#)

### 9

О других победах Стива Джобса и о принципах его работы читайте в книге Кармина Галло «Правила Джобса», М., Манн, Иванов и Фербер, 2012.

[Вернуться](#)

## 10

Издана на русском языке: Роджер Мартин. Мышление в стиле «И». Как мыслят успешные лидеры. М.: Юрайт, 2009. – 240 с. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 11

Издана на русском языке: Дэниел Пинк. Будущее за правым полушарием. Что делать, чем думать и как быть в век нового творческого мышления. М.: Рипол Классик, 2009. – 320 с. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 12

Издана на русском языке: Барбара Кингсолвер. Америка: Чудеса здоровой пищи. СПб.: Амфора, 2010. – 408 с. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 13

Автор в этой книге использует термин «опыт» для обозначения того, что испытывал, испытывает и даже будет испытывать человек в процессе чего-либо; это ощущения, впечатления, чувства человека в прошлом, настоящем и будущем. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 14

Японцами такая температура помещения воспринимается как низкая. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 15

Наррация – последовательное описание действий или изложение событий, повествование.

[Вернуться](#)