

Тим Браун

Дизайн-мышление в бизнесе (часть 2)

**Содержание данного материала защищено авторскими правами.
Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть
осуществлены только с согласия правообладателей.**

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

Дизайн-мышление 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.

Дизайн-мышление 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 Xerox 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 приспособливаться 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 дизайн-мышления 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 галстуке, но потому, что мы думали: им будет трудно приспособиться к дивергентным, основанным на синтезе методам дизайн-мышления. Однако нам пришлось пересмотреть свои представления.

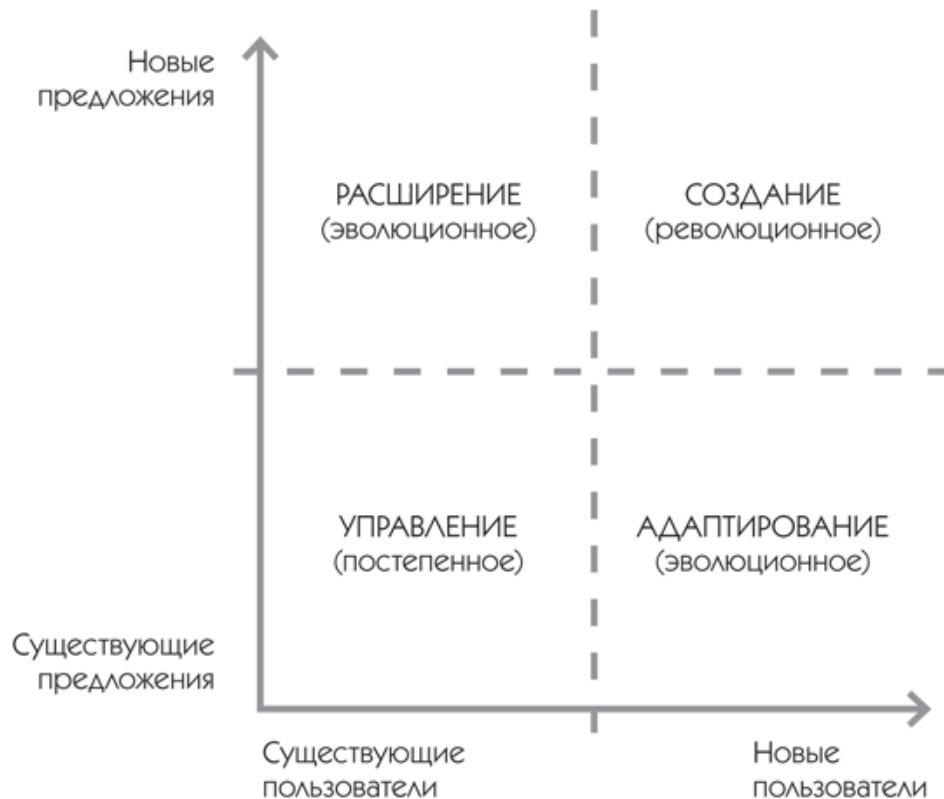
Во-первых, во многих организациях программы MBA сегодня включают теорию и практику инноваций, и все большее число выпускников бизнес-школ занимаются решением тех же проблем, с которыми сталкиваются дизайнеры. Есть даже несколько школ — Институт дизайна имени Хассо Платтнера при Стэнфордском университете, 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 дизайн-мышления.

Во-вторых, бизнес-мышление является неотъемлемой частью дизайн-мышления. 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 большую 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, 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 легок, 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 Transpoter — 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, приобретя 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 отелей; 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, готовят 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 нестораемыми 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 называли «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 руководствуемый дизайном включает в себя

действия, решения и отношение. Семинары помогают людям понять дизайн-мышление как новый подход. Экспериментальные проекты помогают прорекламирровать 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 свертывание 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 Разегьи, 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. Разегьи 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 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 Agur 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. Agur 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 дизайн-мыслителей 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 Rangea 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 Rangea 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 «накачивание — 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 Rangea 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 Hypercar — транспортного средства, построенного из современных композитов, с высокой аэродинамичностью, гибридным электрическим двигателем и эффективными системами. В 1994 году институт основал Hypercar 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. Дизайнерам 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 больших

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. Экономии 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 отделах 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? Поддержат 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 человека 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 интересуется 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 низкостоимостных 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. Амиабха 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 Монассеем, 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 дизайн-мыслителей

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 рассказывал 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 большим 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.

Дизайн-мышление 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 простираť 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.

Дизайн-мышление и вы

Есть что-то удивительно приятное в предложении миру чего-нибудь нового — будь то удостоенный призов образец промышленного дизайна, элегантно 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 стоить 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 Лененем. 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 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 «любопытного обучения» для средней школы Ормондейл: *Hilary Carey, Colleen Cotter, Sandy Speicher*