



# Книга Дизайн-мышление в бизнесе

## От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей

Тим Браун  
Манн, Иванов и Фербер, 2012

### Рецензия BooksInShort

Тим Браун – исполнительный директор и президент американской компании IDEO, дизайнерской фирмы, известной своими инновациями. Черпая вдохновение в сфере дизайна, он предлагает новый подход к созданию инноваций, “дизайн-мышление”. Как видно из книги Брауна, новаторство для IDEO – норма жизни. Компания ждет от сотрудников не просто нетривиальных мыслей, а новых подходов к решению практических проблем. Призывы сотрудников IDEO изменить мир к лучшему – не пустые лозунги: они не раз воплощали их в конкретных решениях, а их творческие устремления лишены эксцентричности. Достижения и методы работы компании настолько широко известны, что многим дизайнерам идеи Брауна могут показаться очень знакомыми. Как показывает практика, предлагаемый подход – последовательный и учитывающий потребности общества – оказывается очень полезным. *BooksInShort* рекомендует эту книгу дизайнерам, всем, кто связан по работе с представителями этой профессии, а также тем, кого интересуют инновации и креативность.

### Основные идеи

- Необязательно быть дизайнером, чтобы применять в своей деятельности методы дизайн-мышления.
- Дизайн-мышление помогает создавать различные варианты решений и делать обоснованный выбор.
- Важная составляющая такого подхода – наблюдение за тем, как потребители используют товар или услугу.
- Дизайн-мышление всегда предполагает задачу добиться большего меньшими средствами.
- Поиск решения проходит три этапа: “вдохновение” (выявление возможностей), “порождение идей” (разработка решений) и “реализация”.
- При этом задействуются четыре вида мыслительных процессов: дивергентное и конвергентное мышление, а также анализ и синтез.
- Инновации стимулируются рисованием, созданием прототипов и историй.
- В мире, где стираются грани между товаром и услугой, производителем и потребителем, компании должны в своих разработках сосредоточиться на потребителе.
- Современная инновационная деятельность должна делать упор на формирование у потребителя определенного эмоционального переживания.
- Сегодня новатору приходится учитывать самые различные факторы и потребности, в том числе безопасность окружающей среды.

### Краткое содержание

#### Что такое дизайн-мышление?

Развитие технологий изменило мир, подарило человечеству новые стандарты жизни и позволило творить чудеса, которые прежде казались фантастикой. Однако те же технологии привели и к новому этапу в развитии общества, для которого характерны неразумный расход ресурсов и загрязнение окружающей среды. Чтобы решить эти проблемы, одних технических новшеств будет недостаточно. Обществу нужен новый подход к инновациям, который позволил бы привести потребности человечества в гармонию с миром природы. Помочь в этом может дизайн-мышление, в основе которого лежат приемы, используемые дизайнерами, но применимые и в других областях. Дизайн-мышление позволяет каждому человеку использовать свои врожденные творческие способности.

“Дизайн-мышление зародилось в сфере дизайна, но его принципы может применять любой человек в любой сфере деятельности”.

Когда-то дизайнеры занимались почти исключительно конструированием новых изделий. Дизайнерские концепции не выходили за пределы этой специальной области. Однако в последнее время те же принципы стали применяться не только в проектировании конкретных объектов, но и в формировании потребительского опыта, в организации производства и обмена информацией, а также для совершенствования уже существующих продуктов. Дизайн-мышление используется во всех сферах деятельности, на всех рынках.

“Радостное, полное энтузиазма принятие ограничений – основа дизайн-мышления”.

В 2004 году японская компания Shimano, производитель комплектующих для велосипедов, решила изменить свою стратегию в соответствии с требованиями рынка. В сотрудничестве с IDEO компания попыталась понять, почему лишь 10% взрослых американцев ездят на велосипедах, хотя в детстве это делали 90%. Было решено проанализировать позитивный опыт потребителей в детском возрасте и негативные переживания, появившиеся позже. По результатам этого сфокусированного на потребителе исследования были созданы новые концепции велодизайна, и не благодаря технологическому прорыву, а на основании наблюдений и взаимодействия с людьми.

## Этапы разработки инноваций

Составить пошаговую инструкцию для успешной инновационной деятельности невозможно. Исследуя новую территорию, нельзя заранее проложить точный маршрут. Однако дизайн-мышление поможет новатору пройти через три основных этапа. На этапе вдохновения выявляется проблема или возможность, дающая импульс дальнейшему поиску. Этап порождения идей – это их генерация и апробация. На этапе реализации разработанная инновация выходит из проектной студии на рынок. В процессе разработки продукт может пройти эти три стадии неоднократно.

“Один из способов распространения дизайн-мышления по организации – включение клиента в процесс”.

На каждом из этапов дизайн-мышление сдерживают три взаимосвязанных ограничения: “осуществимость” (что выполнимо в текущих условиях), “рентабельность” (что может стать частью успешной бизнес-модели) и “востребованность” (чего люди хотят или захотят в будущем). Игровая приставка Nintendo Wii – отличный пример работы в рамках этих ограничений. До ее появления разработчики видеоигр старались прежде всего усовершенствовать игровые компоненты (графику, игровые консоли). Создатели Nintendo взглянули на проблему иначе: они спросили себя, как повысить интерес к играм у более широкого круга потребителей. Вот она – разница между дизайн-проектированием и дизайн-мышлением.

“В настоящее время происходят значительные изменения в наших представлениях о роли потребителей в процессе дизайна и разработки”.

В поисках творческого решения, учитывающего три главных ограничения, “дизайн-мыслители” переключаются с рассмотрения конкретной проблемы на проектный подход. Для начала составляется техзадание, где формулируются проблема и цели, которых нужно достичь, чтобы ее решить. Проектное задание не должно ограничивать фантазию разработчиков: оно помогает им сосредоточиться на главном. Следующий шаг – создание проектной группы из специалистов разного профиля. Анализируйте взаимодействие внутри группы. Ее структура и методы работы должны стимулировать не групповое, а индивидуальное мышление. Члены группы должны быть способны взглянуть на проблему с разных точек зрения, быстро выдавать результат и эффективно взаимодействовать. В компаниях вроде Google и Pixar, развивающих собственную культуру инноваций, условия для функционирования таких групп наиболее благоприятны. Эти компании высоко ценят умение рисковать, поощряют общение дизайнеров с другими сотрудниками, поддерживают игровые подходы и новые идеи, не боятся провалов и не ставят эффективность и следование инструкциям во главу угла.

“Линейное мышление построено на последовательностях, а вот ассоциативные карты построены на связях”.

Главное в дизайн-мышлении – понимание того, как именно используются конкретные товары или услуги. Из данных статистики это понять невозможно. Нужно внимательно наблюдать за тем, что люди делают, обращать внимание на то, чего они не делают, а также учитывать, что далеко не все свои действия они хотят или могут объяснить. Заимствуя у антропологов методики этнографических наблюдений, дизайн-мышление использует их для разработки практических решений. Здесь важно научиться сопереживать, поскольку сочувствие позволяет избавиться от привычки воспринимать другого человека как объект наблюдения или как безликого потребителя. Только так можно постичь истинный смысл чужих действий. Когда одному из сотрудников IDEO нужно было выявить проблемы больничного быта, он сам лег в больницу и на собственном опыте испытал все проволочки и неразбериху, а также чувства бессилия и досады, возникающие у пациента. Оказалось, что реальный опыт пациентов в корне отличается от того, как представляют себе положение дел медицинские работники. Один из принципов дизайн-мышления – наблюдение за взаимодействием представителей различных групп и культур.

## Дизайн-мышление как процесс

В дизайн-мышлении задействуются четыре вида мыслительных процессов. Дивергентное мышление помогает искать альтернативы существующей ситуации, предлагая множество различных вариантов. Конвергентное мышление систематизирует эти варианты и позволяет выбрать наилучший. Затем в ходе анализа проблема разлагается на составляющие, а синтез позволяет собрать данные и выделить значимые элементы. Используйте поочередно эти четыре подхода, генерируя новые идеи, анализируя их, отсеивая лишнее и выделяя наиболее важное, проверяя идеи практикой и возвращаясь опять к самому началу. При этом важно оценивать идеи объективно, вне зависимости от того, кто их предложил. Чтобы механизм заработал, компания должна быть готова экспериментировать, идти на риск.

“Быстрые изменения заставляют нас искать не только пути решения проблем, но и новые проблемы для решения”.

Руководителям организации нужно направлять творческий процесс в определенное русло, а сотрудникам – ясно понимать стоящие перед компанией цели. Зная, что происходит вокруг и над чем работают другие отделы, члены проектной группы будут активнее предлагать интересные

идеи. Один из полезных инструментов стимулирования креативности – “дизайн-вызов”. Предложите сотрудникам решить некую проблему, не выходя за рамки данного набора ограничений; удачное решение принесет автору признание и денежное вознаграждение.

“Хотя может показаться, что расходование ценного времени на наброски, модели и симуляции лишь замедляет работу, на самом деле прототипирование дает результаты быстрее”.

Избегайте создавать идеи в отрыве от реальности, мысля абстрактными категориями или используя только слова. Применяйте различные методы. Рисуйте, даже если у вас нет таланта к рисованию. Зрительные образы позволяют увидеть проблему по-новому, в виде “ментальной карты”, демонстрирующей множество взаимосвязей, которые теряются при линейном словесном описании. Рисунки и модели помогают быстрее разрабатывать идеи. Модель не обязательно должна быть дорогой, и не обязательно тратить на нее много времени. Лучше даже наоборот: создавая прототип, расходуя минимум времени и сил. На начальном этапе модели могут быть очень грубыми: главное – чтобы они позволили оценить жизнеспособность идеи. К примеру, создатели устройств для ввода инсулина начинали с макетов, построенных из конструктора Lego. Также можно использовать графические компьютерные программы или ролевые игры. Игровая отработка сценариев с использованием воображаемого устройства поможет определить его необходимые характеристики. Трехмерные виртуальные миры, такие как Second Life, позволяют выяснить, как люди воспринимают новую услугу (например специализированный отель), когда в реальности ее еще не существует. Можно создавать прототипы концепций или абстракций вроде организационной структуры: именно так поступила IDEO в период своей реорганизации после краха доткомов в 2000 году. Сотрудники использовали компьютерные игры, семинары, дискуссии в группах, официальные презентации и даже танцы, чтобы сформировать корпоративную культуру, приспособленную к изменившейся рыночной ситуации.

“Необязательно быть промышленным дизайнером, чтобы приучиться прототипировать: руководители финансовых организаций, ритейлеры, управляющие больницами, планировщики городов и транспортные инженеры могут и должны использовать этот неотъемлемый элемент дизайн-мышления”.

Чтобы стать успешной, инновация должна апеллировать к опыту потребителя, его эмоциям. Создайте для своего продукта схему потребительского опыта и, сверяясь с ней, спланируйте эмоциональное путешествие потребителя. Невозможно разобраться в чужих ощущениях, глядя со стороны: лучше постарайтесь взглянуть на мир глазами клиента и почувствовать то, что чувствует он. Составление схемы потребительского опыта родни традиции рассказывать сказки. В устном повествовательном жанре идеи помещаются в определенный контекст, наполняющий их смыслом, поэтому и в дизайн-мышлении нельзя обойтись без истории. Дизайн работает с пространством, а истории разворачиваются во времени. Постройте свою историю вокруг того, как ваша компания удовлетворяет некую ключевую человеческую потребность. В таком повествовании обнаружится множество точек соприкосновения с личным опытом потребителя. Клиенты должны испытывать определенные эмоции в следующих ситуациях: в момент поиска вашего продукта или услуги, во время их приобретения и в процессе использования. Особенно удачные истории становятся “заразными”: передаются от одного человека к другому, подобно вирусам или “мемам” (так Ричард Доукинс назвал идеи, которые распространяются сами собой). Увлекательные истории доносят до сознания аудитории все плюсы вашей инновации, помогают ей выжить в процессе разработки и поднимают ее рыночную стоимость.

“Иногда помогают раскадровки – картинки, показывающие, как в комиксах, последовательность событий, с которыми человек может столкнуться при регистрации в отеле, открытии банковского счета или использовании нового электронного устройства”.

Чтобы развить способность организации к дизайн-мышлению, попытайтесь сначала определить, какого рода мыслители в ней уже есть, и привлечите извне тех, кого ей не хватает. Включите в свою команду дизайнеров или инженеров. Выясните, обладают ли кандидаты стремлением к новому и насколько разнообразен их опыт. Научите своих сотрудников использовать инструменты дизайн-мышления: поощряйте изучение опыта потребителей, стратегический подход, придумывание историй и установление партнерских отношений с клиентами. Проводите семинары – это вдохновит сотрудников на создание инноваций, поможет им освоить новые методы и инструменты. Модернизируйте систему поощрений. Придумайте, как объективно измерить степень инновационности выпускаемой вами продукции. Если у компании нет собственных ресурсов для обучения персонала, воспользуйтесь услугами сторонних фирм. Прислушивайтесь к клиентам, оценивая свою компанию прежде всего с их точки зрения.

## Применение дизайн-мышления

После Второй мировой войны компании десятилетиями без счета вкладывали деньги в развитие своих исследовательских подразделений. Сегодня только в США в структурах, занимающихся исследованиями и разработкой, занято более миллиона человек. Это привело к огромным успехам, однако корпорации приходят к выводу, что вложения в научные разработки и развитие технологий окупаются уже не столь щедро, как раньше. Теперь компаниям приходится использовать дизайн-мышление, чтобы по-новому взглянуть на собственную продукцию. Так, корпорация Nokia с начала 1990-х с успехом продавала сотовые телефоны. Однако ее руководители понимали, что ни передовых технологий, ни завоеванной доли рынка недостаточно, чтобы сохранить лидирующее положение. Поэтому в 2006 году в компании стали рассматривать пути развития, альтернативные принятому в ней прежде подходу, где главным был дизайн корпуса. Наблюдая за пользователями мобильных телефонов, исследователи поняли, что потребители хотят не просто разговаривать, но делиться своей жизнью друг с другом. Для этого нужны камера и выход в Интернет.

“Сроки – фиксированные точки на горизонте, где все останавливается и начинается окончательная оценка”.

Применяйте дизайн-мышление не только для создания одной инновации, но для управления целым инновационным портфелем. Инновации необходимо рассматривать с точки зрения нынешнего или будущего клиента, который выбирает из числа существующих или будущих предложений. Можно адаптировать существующие продукты для новичков или дать опытным потребителям нечто совершенно новое: обе эти стратегии являются эволюционными. Разработка новых предложений для новых потребителей будет примером революционного подхода. Следует понимать, что различные типы инноваций требуют разных стратегий управления и разных инвестиций и с ними связаны различные уровни риска.

“Дизайн во времени немного отличается от дизайна в пространстве. Дизайн-мыслитель должен чувствовать себя комфортно в каждой из сфер”.

Дизайн-мышление помогает создавать новые продукты, способные адаптироваться к меняющимся условиям рынка. К тому же оно соответствует реальным потребностям, так как все виды бизнеса должны сейчас все больше ориентироваться на обслуживание и предлагать потребителю более запоминающийся опыт. В наше время размываются границы не только между товарами и услугами, но и между производителем и потребителем. Этот факт особенно ярко иллюстрирует “Википедия”: в ее создании участвуют сами потребители.

“Хорошие идеи чаще погибают из-за неспособности преодолеть предательский «омут» организаций, в которых такие идеи зародились, чем из-за неприятия рынком”.

Сегодня меняются и задачи, которые решаются с помощью инноваций. Создание нового не только позволяет обслуживать местных клиентов и получать доход, но способствует удовлетворению нужд целых сообществ, меняя мир к лучшему. Доктор Венкатасвами основал офтальмологическую клинику Aravind с целью предоставить индийским беднякам доступную медицинскую помощь. Чтобы сделать качественное лечение как можно более дешевым, он решил массу организационных проблем, поставив своей компании задачу сравниться по масштабу и эффективности с корпорацией McDonald’s. Для решения подобных задач дизайн-мыслители, работающие на благо общества, могут действовать через неправительственные организации или благотворительные фонды.

“Дизайн-мышление выходит за пределы студий и проникает в корпорации, сектор услуг, публичную сферу – и может помочь нам решить гораздо более широкий спектр проблем, чем мы полагали раньше”.

Создавая новые возможности, не следует забывать о проблемах окружающей среды. Можно поставить себе скромную задачу, как компания Pangea Organics, производящая экологически чистое мыло. Можно попробовать изменить целую отрасль, как Амори Ловинс и его коллеги из Rocky Mountain Institute, которые пытаются трансформировать автомобильную индустрию. В какой бы сфере вы ни применяли дизайн-мышление, главные условия остаются неизменными: добивайтесь большего меньшими средствами и не забывайте о том, сколь тесно взаимосвязаны экономика и окружающая среда.

## Об авторе

**Тим Браун** – президент и CEO компании IDEO, удостоенной многих профессиональных наград в области дизайна и инноваций. Также консультирует топ-менеджеров и членов советов директоров компаний из списка Fortune 100.

---

---