



Книга Искусство создавать новое

Уроки креативности ведущей американской дизайнерской фирмы IDEO

Том Келли, Джонатан Литтман

Profile Books, 2002

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Рассказывая читателю о работе дизайнерской и инновационной компании IDEO, ее директор Том Келли добивается невозможного: он совершенно по-новому раскрывает суть творчества и новаторства. Отложите в сторону учебники, посвященные инновационной деятельности, и скорее принимайтесь за этот выдающийся образец неординарного мышления. В своей книге Келли дает четкие определения популярным, но, как правило, очень туманным понятиям мозгового штурма и командной работы, сопровождая их необходимыми для практика рекомендациями. Его размышления о закономерностях инновационного процесса помогают лучше понять, как организациям следует работать над инновациями. При этом автор подчеркивает, что любая творческая инициатива может погибнуть в сетях корпоративных бюрократических процедур. Единственный недостаток этой книги, пожалуй, заключается в том, что читать ее – все равно, что смотреть с друзьями видео с их обожаемыми детьми: от вас не ожидается ничего, кроме бурных возгласов восторга. Однако этот незначительный изъян не мешает *BooksInShort* рекомендовать эту книгу всем, кто интересуется темой креативности, в качестве одного из лучших образцов жанра.

Основные идеи

- Основы инновационного процесса – наблюдение, мозговой штурм, создание опытных образцов.
- Результаты маркетинговых исследований и фокус-групп часто переоценивают. Внимательно наблюдая за потребителями, вы узнаете намного больше.
- Мозговые штурмы, как и любая другая деятельность, более эффективны при постоянной практике. Сделайте их частью своей повседневной работы.
- Во время мозгового штурма начальник не должен высказываться первым.
- Конструирование опытных образцов можно назвать “стенографической записью” инновационного процесса.
- Сегодня новаторские идеи появляются не в результате открытия гения-одиночки, а благодаря работе команды специалистов.
- Один из источников инновационной деятельности – это умение применять знания из одной области в другой.
- Продукт, который не позволяет совершить серьезную ошибку или вывести из строя отдельный элемент, всегда высоко ценится потребителем.
- В любой инновационной разработке присутствует риск неудачи.
- Даже в случае неудачи поощряйте тех, кто высказывает нетрадиционные мнения и идет на риск. Этим вы стимулируете инновационную деятельность.

Краткое содержание

Инновации – на аутсорсинг?

Почему компании привлекают для разработки концепций и дизайнерских решений другие фирмы? Как показывает опыт, для этого есть четыре причины:

1. **Ресурсы.** Компании хотят получить больше вариантов решений, чем могут разработать собственными силами.
2. **Сроки.** У них есть возможность все сделать самим, но они хотят ускорить процесс.
3. **Знания.** Компаниям не хватает компетентности в определенной области, поэтому им требуется помощь извне.
4. **Свежий взгляд.** Им нужны партнеры, которые умеют нестандартно мыслить.

“Сегодня компании проявляют огромный интерес ко всему, что связано с инновациями, – к знаниям, опыту, навыкам и методам работы”.

В последние годы определяющим фактором в развитии многих отраслей стали инновации. Американская дизайн-фирма IDEO, заслужившая славу профессионала инновационной деятельности, довела до совершенства свою методологию создания инновационных продуктов, которая состоит из следующих шагов:

- **Понимание рынка.** Вы должны хорошо знать рынок, технологии, заказчика, а также учитывать имеющиеся ограничения при поиске решения. Хотя ограничения, как правило, вводят на более поздних стадиях разработки, чрезвычайно важно с самого начала провести анализ ограничивающих факторов.
- **Наблюдение.** Наблюдайте за людьми в реальных ситуациях, чтобы понять, какие именно потребности не удовлетворяются существующими товарами или услугами.
- **Визуализация.** Новые концепции обычно обретают зрительную форму с помощью компьютерных моделей продукта или симуляции процессов, хотя без конструирования опытных образцов вы вряд ли сможете обойтись. Именно на этой стадии проводится больше всего мозговых штурмов. Для новых категорий продуктов дизайнеры иногда придумывают условный персонаж, символизирующий потребителя. Он действует в “комиксах”, иллюстрирующих составляющие потребительского опыта.
- **Совершенствование прототипа.** Не останавливайтесь на первом варианте. Дорабатывайте прототип, проводя испытания и оценивая полученные результаты.
- **Создание коммерческого продукта.** Доведение прототипа до продукта, который будет выведен на рынок, – это “самый долгий и технологически сложный этап разработки”, но без него творческий этап не имеет практической ценности.

Маркетинговые исследования

Чтобы успешно создавать инновационные продукты, вам нужно научиться полагаться на свою интуицию, а не на исследования рынка. Спросите своих гостей, понравился ли им ваш обед, и они заверят вас, что все было очень вкусно, независимо от того, что думают на самом деле, – потому что так диктуют правила вежливости. То же самое может быть и с вашей инновационной разработкой: свои идеи вы, как правило, оцениваете предвзято, исходя из собственных взглядов и установок. Проведение фокус-групп так же редко дает объективные результаты. Если вы действительно хотите знать, как сделать продукт лучше, обращайтесь к людям, которые им пользуются, – то есть к потребителям.

“Инновации не предполагают умения все делать безукоризненно с первого раза. Это как в гольфе: вы не раз отправите мяч в кусты, прежде чем научитесь рассчитывать удар”.

Как нужно проводить мозговой штурм Большинство организаций так или иначе прибегают к мозговому штурму, часто не зная его основных правил. Многие компании проводят мозговой штурм реже одного раза в месяц, тогда как это нужно делать еженедельно или даже ежедневно, ограничивая каждую сессию 60 минутами. Через час участники обычно “выдыхаются”, а оригинальные идеи заканчиваются. Семь секретов результативного мозгового штурма таковы:

1. **Уточните цель.** Четко объясните задачу и не давайте участникам отвлекаться. Помните, что первый шаг к решению задачи – это ее точная постановка.
2. **Стремитесь к раскрепощенности.** Настраивайте команду на самые невероятные фантазии. Не приступайте сразу к обсуждению их достоинств и недостатков, чтобы не отвлекать творческую энергию группы.
3. **Нумеруйте идеи.** Это отличный инструмент мотивации: намечая желаемый результат, вы пробуждаете спортивный азарт (оптимальное число – около 100 идей за сессию). Кроме того, так проще идентифицировать идеи и “переключаться” между ними.

“История учит нас, что централизованное планирование не способствует инновационной деятельности. Иначе Кремниевая долина возникла бы рядом с Москвой, а не с Сан-Франциско”.

4 Используйте приемы “проработки” и “смены курса”. Для проработки предложенной идеи сформулируйте ее немного измененный вариант, обозначив, в каком направлении нужно сделать следующий шаг для ее совершенствования. Либо резко “смените курс”, то есть попробуйте рассмотреть принципиально иной подход. Задача ведущего – использовать эти приемы, когда поток идей ослабевает.

5. **Организируйте пространство работы.** Прикрепите бумагу на всех доступных горизонтальных и вертикальных поверхностях, чтобы лидер группы мог, не отрываясь от процесса, фиксировать идеи участников. Кроме того, это даст людям возможность быстро возвращаться к высказанным ранее идеям, используя зрительную память.
6. **Сделайте разминку.** Если члены группы раньше никогда не работали вместе или не могут настроиться на рабочий лад, начните с разминки. Задача ведущего в этом случае – предложить группе несколько интересных упражнений.
7. **Используйте материальные объекты.** Наиболее удачные идеи приходят, когда есть опора на что-то осязаемое, и здесь участникам могут помочь “строительные материалы”, например кубики или обычный скотч. Еще один способ фантазирования в трехмерном пространстве – инсценировка ситуации использования продукта.

“Всевозможные барьеры часто останавливают даже самых талантливых новаторов. Они окружают воображение тюремными стенами”.

Как не нужно проводить мозговой штурм Недостаточно знать, что нужно делать, – также следует помнить о том, как нельзя поступать ни при каких обстоятельствах. Следующие ошибки могут свести на нет все попытки провести плодотворный мозговой штурм:

- **“Шеф всегда говорит первым”**. Начальник сразу же установит “разумные” границы и практические требования, которые будут сковывать участников.
- **“Всем должно быть предоставлено слово в порядке очереди”**. В том, чтобы проводить мозговой штурм по регламенту, нет никакого смысла.
- **“Пригласим только специалистов”**. Часто лучшие идеи приходят именно к неспециалистам, так как они видят проблему под другим углом зрения.
- **“Выедем на природу”**. Удалиться от шума и суеты – это прекрасно, но вряд ли это позволит вам сделать постоянные инновации нормой жизни в организации.
- **“Только без глупостей”**. Сказать: “Ну ладно, а теперь давайте серьезно”, – все равно что попросить людей оставить свое воображение за дверью. Избегайте слишком серьезного настроя и чрезмерного рационализма: неудержимый полет фантазии помогает проявиться изобретательности.
- **“Аккуратно все записываем”**. Участник должен задействовать свой творческий потенциал, а не вести подробный протокол обсуждения. “Почеркушек” в записной книжке будет вполне достаточно.

Командная работа и инновации

Лучшие проекты создаются правильно подобранными командами. Убедитесь в том, что вашей команде задана четкая цель и поставлены реалистичные сроки. Важную роль в успехе команды играют следующие восемь типов личности:

1. **“Впередсмотрящий”**. Обычно это сотрудник с большим опытом работы, который может подняться над повседневной суетой и увидеть новые тенденции.

“В следующий раз, когда вы увязнете в работе над очередным сложным проектом, подумайте об истинной природе инноваций. Смысл таков: чтобы создать что-то новое, вы должны от всей души повеселиться”.
- 2 **“Спасатель”**. Это человек, который без долгих рассуждений переходит к сути возникшей проблемы. Его не очень беспокоят правила вежливости, что иногда может задевать окружающих. Тем не менее его способность четко, логически мыслить и говорить правду без обиняков имеет огромную ценность для команды.
3. **“Иконоборец”**. Сотрудник, который все делает по-другому и подвергает сомнению существующие стереотипы. Обычно он оказывается прав.
4. **“Психолог”**. Этот человек пристально следит за пожеланиями и потребностями клиентов, помогая компании уловить мнения и полезные идеи потребителей.
5. **“Мастерской”**. В процессе создания прототипа талантливый макетировщик, технолог или механик может многое подсказать и усовершенствовать вашу идею.
6. **“Любитель гаджетов”**. В наше время без человека, увлеченного последними изобретениями и новейшими технологиями, никак не обойтись: благодаря своим знаниям он может предложить решения из других областей.
7. **“Организатор”**. Это неутомимый экспериментатор, который постоянно ищет пути улучшения процесса разработки и внедрения инноваций.
8. **“Универсал”**. Человек, имеющий опыт и знания в разных областях, а возможно, и несколько специальностей. Его обычно переполняют самые разнообразные идеи.

Прототипы

Создание опытных образцов – самый важный этап в процессе решения поставленной задачи. Можно создавать прототипы любых новых товаров и услуг. Приступая к конструированию опытного образца, вы начинаете двигаться к достижению цели. Процесс создания и доработки прототипа часто приводит к открытиям и помогает постепенно совершенствовать первоначальную концепцию. Один из способов добиться результата – быстро конструировать серии приблизительных прототипов. Это значит – “действовать до того, как будут получены все ответы, идти на риск, ошибаться, но в конечном итоге приходиться к верному решению”. Невозможно создавать новое, не рискуя; риск – это неотъемлемая часть процесса. Чем чаще вы преодолеваете сложности, тем быстрее добьетесь успеха: только такой образ мыслей позволит успешно заниматься инновационными разработками.

“Перекрестное опыление”

Один из источников инновационной деятельности – это “перекрестное опыление”, то есть умение применять знания из одной области в совершенно иной ситуации. Для того чтобы ваша команда овладела этим навыком, выполняйте следующие рекомендации:

- **Впитывайте любую информацию**. Подпишитесь на разнообразные периодические издания; ищите информацию по интересующим вас темам в Интернете.
- **Поиграйте в режиссера, наблюдающего за актерами**. Приучитесь наблюдать за людьми и за тем, как они выполняют самые простые повседневные задачи.
- **Откройте двери**. Пригласите к себе посторонних людей, например из других отделов, чтобы они оценили ваши разработки и высказали свое мнение.
- **Поощряйте знатоков**. Если кто-то из участников группы обладает дополнительными знаниями в таких областях, как охрана природы или потребности детей и пожилых людей, поощряйте использование этих знаний применительно к вашей задаче.

Создание продукта, который понравится всем

Как разработать продукт, который будет иметь успех? Вот несколько подсказок:

- **Первое впечатление.** Ваш продукт должен сразу привлечь и расположить к себе потребителя, а пользование им должно быть приятным.
- **Метафоры.** Постарайтесь придумать образные сравнения для описания нового продукта. Такие образы помогают разработчикам, так как воплощают в себе основные характеристики продукта и проясняют требования к дизайну.
- **Различные сферы применения.** Устройства, которые можно использовать и на работе, и дома, всегда будут находить отклик у потребителя.
- **Сила цвета.** Вспомните, какую сенсацию произвел iMac; ваша компания также может с помощью смелого использования цвета привлечь внимание потребителя к выходу новой линейки продуктов. Используйте цвет уже на стадии опытных образцов.
- **Пропуск “за кулисы”.** Предоставьте потребителям возможность наблюдать за ходом процесса в вашем продукте – будь то прозрачный электрический чайник или интернет-аукцион с ежедневной рассылкой информации о ставках.
- **Одно движение лучше, чем два.** Каждый раз, когда вы можете избавить потребителя от лишнего действия, вы даете ему то, что он ценит превыше всего, – удобство.
- **Страховка от ошибок.** Вспомните о функции автоматического сохранения и команде “отменить” в текстовых редакторах. Продукт, который не позволит потребителю совершить ошибку или что-то вывести из строя, будет по достоинству оценен.
- **Безопасность.** Тщательно продумайте возможные опасные ситуации и позаботьтесь о том, чтобы ваше изделие было простым, удобным и безопасным в использовании.
- **Контрольный список.** В начале работы над проектом составьте перечень всех основных отраслевых стандартов и общественных норм, которым должен соответствовать ваш продукт. Периодически сверяйтесь со списком, чтобы ничего не упустить.
- **Приятные мелочи.** Удачные дополнения повышают ценность продукта, и иногда дополнительные аксессуары могут стать основной причиной его успеха.

Творчество и риск

Прежде всего вам необходимо пробудить в сотрудниках творческую энергию, создав необходимую атмосферу. Развесьте правила мозгового штурма на стенах конференц-зала. Закажите для членов команды футболки с фирменной символикой. И, самое главное – всячески поощряйте тех, кто идет на риск и разрушает стереотипы. Каждый сотрудник должен знать, что усилия того, кто хорошо выполняет свою роль в команде, будут отмечены, даже если у него не всегда все получается. Сущность инноваций – не в том, чтобы всегда все делать правильно, а в том, чтобы мыслить творчески и получать от этого удовольствие.

Об авторах

Том Келли – директор IDEO, крупнейшей дизайнерской и консалтинговой компании, специализирующейся на разработке новых продуктов и инновационных концепций. **Джонатан Литтман** – автор книг “Поймай беглеца” и “Страж”, регулярно публикуется в журнале Red Herring.
