

---

# ДУМАЙ КАК

---



# ОГЛАВЛЕНИЕ

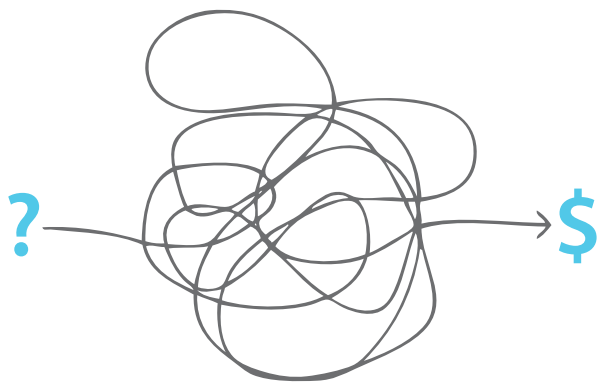
Раздел I. Дизайн-мышление: как и почему . . . . .	9
Глава 1. Почему дизайн? . . . . .	11
Глава 2. Четыре вопроса, десять инструментов . . . . .	29
Раздел II. Что <i>есть</i> ? . . . . .	47
Глава 3. Визуализация . . . . .	57
Глава 4. Исследование пользовательских сценариев . . . . .	69
Глава 5. Анализ цепочки создания ценности . . . . .	82
Глава 6. Майнд-мэппинг. . . . .	88
Раздел III. Что <i>если</i> ? . . . . .	99
Глава 7. Брейншторминг . . . . .	109
Глава 8. Разработка концепций. . . . .	118
Раздел IV. Что <i>цепляет</i> ? . . . . .	127
Глава 9. Тестирование гипотез . . . . .	136
Глава 10. Горячее прототипирование . . . . .	144
Раздел V. Что <i>работает</i> ? . . . . .	153
Глава 11. Ко-дизайн с пользователем . . . . .	161
Глава 12. Тестовый запуск. . . . .	169

Раздел VI. Иницилируем рост и инновации в вашей компании . . . . .	181
Приложения . . . . .	201
Средства управления проектом . . . . .	202
Список универсальных человеческих потребностей, созданный организацией Center for nonviolent communication. . . . .	212
Дополнительная литература . . . . .	214
<i>Примечания</i> . . . . .	217
<i>Благодарности</i> . . . . .	221
<i>Об авторах</i> . . . . .	227

## ГЛАВА 1

# ПОЧЕМУ ДИЗАЙН?

Каждому руководителю нужен дизайн. Без него бизнес не построишь. Но что это такое? Когда Тима Бреннана из творческой группы Apple попросили дать определение дизайна, он нарисовал вот такую картинку<sup>1</sup>:



Дизайн, говорит нам это изысканное определение, — чистая магия. Загадка из загадок, таинственная сфера непознанного, куда осмеливаются заходить только отважные (и очень умные). Если все так, то невозможно и представить, что для освоения этих крутых поворотов существует формальный процесс. Конечно, все мы хотели бы изобрести эквивалент iPod в своем бизнесе. Но, когда дело касается такого развития и таких инноваций, простые смертные, обычные деловые люди, оказываются не в своей тарелке. Мы разводим руками и продолжаем корпеть над электронными таблицами и результатами маркетинговых исследований, пытаясь отыскать очередное волшебное средство — очередной катализатор роста.

Но пусть вас не смущают взгляды Apple на дизайн. У этого понятия есть много разных значений. Оказывается, процесс дизайн-мышления, о котором мы будем говорить в книге, больше похож

на серебряные башмачки Дороти\*, чем на волшебную палочку. У вас уже есть волшебная сила. Остается выяснить, как ее использовать. Найдите в любой организации того, кто запускает инновации, — и наверняка увидите, что этот человек постоянно практикует дизайн-мышление.

Если вы менеджер, приготовьтесь засучить рукава, а не разводить руками в отчаянии. Потому что дизайн-мышление — это системный подход к решению проблем. Оно начинается с пользователей и вашей способности создать для них лучшее будущее. И учитывает, что, возможно, с первого раза не получится. Оно не требует сверхъестественных сил, и его абсолютно безопасно пробовать в домашних условиях.

Время дизайна пришло.

Мы полагаем, что недавний взрыв интереса к дизайн-мышлению объясняется далеко не только успехом и престижем Apple. Нам нужен новый набор инструментов. Повышая продуктивность и реорганизуя процессы, мы исчерпали свои возможности. Конкуренция подняла планку: с появлением интернета и нетворкинга уже невозможно копить знания втайне от других. Наши взгляды на источники креативности становятся шире с каждым днем: мы узнаем новое о работе мозга, изучаем новые когнитивные модели и их функционирование в разных контекстах. Наконец, инструменты дизайна — включая стикеры и маркерные доски — стали простыми и распространенными.

\* Дороти — героиня сказочных повестей Лаймена Фрэнка Баума о стране Оз. Серебряные башмачки Дороти могли перенести ее в любое место. *Здесь и далее примечания переводчика.*

## ДЕЙВ ДЖАРРЕТТ

*Представьте себе очаг дизайн-мышления. А теперь представьте аудиторов и экономистов. Не видите связи?*

Если вы познакомитесь с Дейвом Джарреттом, партнером в Crowe Horwath, одной из крупнейших аудиторских фирм в США, он может спросить, знаете ли вы анекдот о том, как стать партнером в аудиторской фирме. «Надо, чтобы вам не предложили ничего получше», — шутит он с каменным лицом.

Дейв пришел в фирму в 1975 году и двадцать лет проработал аудитором и экспертом по налогообложению. Последние десять лет он возглавляет команду, которая предлагает решения, повышающие возможности фирмы, ее известность на рынке, продажи и прибыльность. И он знает, о чем вы сейчас думаете.

## ДИЗАЙН-МЫСЛИТЕЛЬ

«Дизайн-мышление вызывает у людей робость — как будто для него требуются совершенно иные навыки, чем есть у нас, обычных людей. Когда говорят о дизайнерах, в голову сразу приходит высокая мода. Я же не способен хорошо скомбинировать два предмета одежды. На самом деле мы пытаемся сделать так, чтобы пользователь получил именно то, что он хочет».

Дизайн-мышление может повлиять на естественный рост и инновации так же, как всеобщий менеджмент качества (Total Quality Management, TQM) повлиял на качество: берем то, что всегда нас волновало, даем менеджерам необходимые инструменты и процессы и получаем результат.

Можно ли и нужно ли учить менеджеров дизайн-мышлению? Дизайнеры оживленно обсуждают эту тему. Но в центре дискуссии остается вопрос, что подразумевать под дизайном. Сама мысль о возможности обучить менеджеров дизайну кажется дизайнерам исключительно опасной. Ведь для этого необходимы годы специальной подготовки, и если менеджеры начнут считать себя дизайнерами, может пострадать качество работы и понизиться уважение к профессии. Мы полагаем, что к этим опасениям надо относиться серьезно и в первую очередь следует разделить понятия *дизайн* и *дизайн-мышление*.

Одаренные дизайнеры сочетают эстетическую восприимчивость с большими способностями к визуализации, этнографии и распознаванию паттернов. Все это находится далеко за пределами наших возможностей, и менеджеры здесь не исключение. Но когда дело доходит до стимуляции роста в бизнесе, нас интересуют способности, которые связаны не с природной одаренностью и художественным образованием, а с системным подходом к решению задач. Для нас это и отличает дизайн-мышление — и ему можно научить менеджеров.

Как и любой процесс, дизайн-мышление практикуется на разных уровнях людьми с разными талантами и возможностями. Может ли средний менеджер

превратиться в Джонатана Айва, главного дизайнера Apple? С такой же вероятностью вы превратитесь в Серену Уильямс под руководством районного чемпиона по теннису. Но можно ли научиться играть лучше? Конечно. И, научившись, вы будете еще больше ценить достижения Джонатанов Айвов этого мира. Что еще важнее, у вас появится новый набор средств, с помощью которого вы сможете решать сложную задачу развития.

Цель этой книги — снять мистический покров с дизайн-мышления и превратить понятие дизайнера из абстрактной идеи в практический повседневный инструмент, который пригодится каждому менеджеру. Мы рассмотрим дизайн с точки зрения бизнеса, переведем словарь дизайнера на деловой язык, раскроем загадочную связь между дизайн-мышлением и прибыльным ростом, опишем системные процедуры, дополнив их простыми шаблонами для управления проектами, и дадим вам десять инструментов для объединения дизайнерского и традиционного делового подходов. С их помощью вы расширите возможности роста вашего бизнеса и ваших прибылей. По ходу дела мы познакомим вас с другими людьми, похожими на Дейва Джарретта, — никто из них не обучался дизайну, но все используют дизайн-мышление, чтобы обеспечить инновации и рост в своих организациях. Среди них Кристи Зубер, медсестра со страстной любовью к дизайну, и Дайан Тай, политолог по образованию со степенью MBA по заданию Американской ассоциации пенсионеров Дайан помогает молодым людям правильно распоряжаться финансами, что позволяет «беби-бумерам»<sup>\*</sup> отказаться от денежной помощи взрослым детям. Все эти менеджеры овладели дизайн-мышлением. Так что застегивайте серебряные башмачки — и в путь!

## А если бы менеджеры думали как дизайнеры?

Но давайте не забегать вперед. Что могло измениться, если бы мышление менеджеров больше походило на мышление дизайнеров? У нас есть для вас три слова: эмпатия, изобретение, итерация.

Дизайн начинается с *эмпатии* — глубокого понимания людей, которым он предназначен. Менеджеры, думающие как дизайнеры, поставят себя на место клиентов. Конечно, мы уже в курсе, что должны быть «клиентоориентированными», но сейчас речь идет о более глубоких и личных вещах. Мы говорим о том, чтобы понимать клиентов как людей с реальными проблемами, а не считать их целью для продаж или комплектом демографических данных вроде возраста, уровня дохода и семейного статуса. Для этого необходимо глубоко осмыслить их эмоциональные и рациональные потребности и желания. Актер Стивен Фрай (непревзойденный Дживс) пишет о последнем продукте Apple после беседы с главным дизайнером компании Джонатаном Айвом (журнал Time, апрель 2010 года):

---

<sup>\*</sup> Беби-бумеры (англ. baby boomers) — рожденные в конце 1940-х — начале 1950-х гг., на волне подъема рождаемости, имевшего место после завершения Второй мировой войны.

*«Задумайтесь на минуту. Мы — человеческие существа, и наша первая реакция определяется не расчетом, а эмоциями. Айв и его команда поняли, что если вы носите предмет в кармане или в руке много часов каждый день, ваши отношения с этим предметом будут глубокими, человеческими и эмоциональными»<sup>2</sup>.*

Лучшие образцы дизайна вдохновляют — они увлекают нас на эмоциональном уровне. Как это ни печально, сегодня в бизнесе мы очень часто удовлетворяемся посредственным. Мы даже не пытаемся вовлечь клиентов или сотрудников эмоционально — не говоря уже о том, чтобы вдохновить их. Однако разница между великим и удовлетворительным дизайном как раз в том, что первый вызывает в нас чувства.

Возьмем мост между Сан-Франциско и Оклендом и мост «Золотые ворота»<sup>3</sup>. Первый — дорога над водой. Второй — тоже. Но еще он поражает, зачаровывает и превращается в символ. Как и другие шедевры архитектуры, например Сиднейский оперный театр, он символизирует землю, на которой стоит. Все ли изобретения в бизнесе так же привлекательны? Весьма немногие.

Поскольку дизайн — это еще и процесс *изобретения*, менеджеры, которые думают как дизайнеры, будут считать себя творцами. В разговорах о «науке и искусстве» менеджмента мы в основном обращали внимание на науку. Принимать дизайн всерьез — значит признавать разницу между тем, что делают ученые, и тем, что делают дизайнеры и лидеры роста. Тогда как ученые проводят исследования, чтобы найти объяснения для уже существующего сегодня, дизайнеры изобретают завтра — создают то, чего нет. Для роста нужно создать в будущем нечто, отсутствующее в настоящем. Но мощные инструменты завтрашнего дня редко открывают исключительно посредством анализа. Как сказал Уолт Дисней, они «сначала создаются в уме, а потом — в действии». Это не отрицает важной роли анализа, однако отводит ему второстепенную роль по сравнению с процессом изобретения — если целью является рост.

Великий дизайн, как говорил Ричард Бьюкенен, бывший декан Школы дизайна в Университете Карнеги-Меллон, возникает на пересечении ограничения, непредвиденной ситуации и возможности — это и есть важнейшие элементы для создания инновационного, элегантного и функционального дизайна<sup>4</sup>. Но очень важно, с какого из них вы начнете. В мире бизнеса разговор о росте обычно начинают с ограничений — с точки зрения бюджета, легкости внедрения и ориентации на квартальную прибыль, которую диктует Уолл-стрит. В результате мы получаем дизайн для завтрашнего дня, который мало чем отличается от дизайна дня сегодняшнего. Однако великий дизайн всегда начинается с вопроса: «А если бы было возможно все?» В конце концов если рост зависит от инноваций, а наши представления об ограничениях мешают воображению, то задача номер один — научиться видеть, что находится за их пределами.



Возьмем дизайн одного из самых замечательных общественных мест Америки — Центрального парка в Нью-Йорке. В 1857 году впервые в стране состоялся конкурс ландшафтного дизайнера — чтобы выбрать планировку парка. Из представленных работ только одна, подготовленная Фредериком Олмстедом и Калвертом Воксом, отвечала всем требованиям к проекту. Парк не должен был мешать городскому дорожному движению, которое, в свою очередь, не должно было портить пасторальную атмосферу парка. Выполнить настолько сложное условие остальные участники сочли невозможным. Олмстед и Вокс добились успеха, отказавшись от представления о парке как о двухмерном пространстве. Они замыслили его в трех измерениях и проложили четыре дороги на глубине два с половиной метра под землей.

Наконец, дизайн подразумевает, что надо готовиться к *итерационному процессу*, который будет длиться, пока мы не отыщем решения. Поэтому для менеджеров, думающих как дизайнеры, очевидна необходимость постоянно учиться. Большинство менеджеров обучали прямому, линейному методу решения: определите проблему, найдите разные решения и выберите одно — верное. Дизайнеры совсем не так нетерпеливы и оптимистичны. Они понимают: для успешных изобретений необходимо экспериментировать, добиться эмпатии трудно. Поэтому нужно учиться.

Возьмем ИКЕА. Когда основатель компании Ингвар Кампрад только начинал, у него было лишь общее представление о том, что впоследствии стало революционным подходом к мебельному бизнесу. Почти все элементы легендарной бизнес-модели ИКЕА — шоу-румы в паре с каталогами, разборная мебель в плоской упаковке, доставка и сборка силами самих покупателей — сложились со временем благодаря экспериментальным ответам на насущные вопросы. Например, самостоятельный вывоз товаров стал центральной составляющей стратегии ИКЕА почти случайно. Однажды недовольные покупатели сами бросились на склад, потому что сотрудников, способных им помочь, не хватило. Менеджер склада оценил преимущества покупательской инициативы и предложил сделать этот принцип постоянным. «Считайте любую проблему возможностью» — такова была мантра Кампрада, и поэтому в дизайне он меньше ориентировался на контроль и стремление «сделать все правильно» сразу, а больше — на обучение, внимание к возможностям и отклик на них.

Великолепный парк, мост-символ, инновационная бизнес-модель — все они разделяют фундаментальные принципы дизайна: не позволяйте выдуманным ограничениям помешать вашему воображению; старайтесь как можно глубже понять тех, для кого работаете; ищите возможности, а не совершенство. Но дизайн — не просто коллекция принципов. Он дает методологию и набор инструментов, которые помогают в осуществлении этих амбициозных целей.

Мы написали эту книгу, потому что оба влюбились в идею дизайна около десяти лет назад. У нас был совершенно разный опыт — Жанна почти всю жизнь занималась бизнес-стратегией в качестве консультанта и преподавателя, и ее основной темой был органичный рост. Тим — инженер-системотехник,

ставший предпринимателем, а потом и сооснователем фирмы по разработке инноваций. У нас нет дизайнерского образования. Мы любим говорить, что с дизайном нас познакомил президент Томас Джефферсон.

### **Дизайн и бизнес: брак, заключенный на небесах — или в аду?**

Мы убеждены, что между «традиционным деловым» подходом и «дизайнерским» подходом существуют глубинные различия, но потенциально они так хорошо дополняют друг друга, что могут вступить в брак, который будет заключен на небесах — или в аду. Как противоположности, что притягиваются друг к другу или, напротив, отталкиваются друг от друга, вместе они могут создать волшебство или привести к страданиям.

Представьте, что перед крупным производителем потребительских товаров встала сложная задача: обдумать возможные изменения на розничном рынке в течение следующих десяти лет и решить, как на них реагировать. Предположим, что две команды студентов берутся за этот вопрос — одна группа учится по программе MBA, а другая специализируется на дизайне. Как подойдет к задаче каждая из команд?

Студенты программы MBA, скорее всего, начнут с изучения тенденций на рынке — социальных, технологических, экологических, политических. Они прочтут отчеты аналитиков, поговорят с экспертами в отрасли и возьмут за эталон лидирующие розничные компании и конкурентов.

## **УНИВЕРСИТЕТ МИСТЕРА ДЖЕФФЕРСОНА**

Университет Вирджинии, альма-матер Тима и преподавательское пристанище Жанны последние двадцать лет, познакомил нас обоих с дизайном. И какое это было знакомство! Томас Джефферсон, третий президент Соединенных Штатов и автор Декларации независимости, всю жизнь был страстным энтузиастом государственного образования и посвятил последнее десятилетие своей жизни созданию Университета Вирджинии.

Он говорил, что это «хобби на старости лет... и последняя услуга, которую я окажу моей стране». Джефферсон лично продумывал каждый аспект проекта — от архитектуры зданий и ландшафтного дизайна до учебных планов и отбора преподавателей. Если провести достаточно времени в дорогой ему «научно-учебной деревне», нельзя остаться безучастным к его способу формировать будущее с помощью силы дизайна.

Как и все великие образцы дизайна, Университет Вирджинии начался одновременно со сложной задачи и с веры. Задачей, которая очень волновала Джефферсона и всех отцов-основателей американского государства, было сохранение хрупкой демократии после ухода первого поколения лидеров. Он верил, что образованный электорат способен выбирать правильно. Связь между демократией и образованием виделась Джефферсону очевидной — без образованного населения не было надежды защитить демократию.

Современному наблюдателю может показаться, что гений Джефферсона в красоте архитектуры, но на самом деле он почерпнул многое из вдохновенных идей Палладио, итальянского архитектора XVI века. Его истинный гений — в силе созданного им пространства, как физического, так и интеллектуального, которое живо демонстрирует свое предназначение. Университет Джефферсона задуман как сообщество, где отрицается иерархия, где преподаватели и студенты работают как партнеры, стремясь овладеть знаниями, необходимыми для демократии.

Архитектура университета — группы небольших зданий, сосредоточенных вокруг свободных участков — воплощает его честолюбивый замысел. Учебный план предполагал включение научных и практических областей знания, таких как ботаника и сельское хозяйство, подходящих скорее демократическому, чем аристократическому устройству общества. Кроме того, в новом университете должно было действовать студенческое самоуправление.

Джефферсон не просто спроектировал комплекс зданий — он заложил весьма специфический образовательный процесс. Все в Университете Вирджинии, от архитектуры до учебных программ, выбора преподавателей и методов управления, устроено в соответствии с представлением Джефферсона об этом процессе. Образование для демократии. Как и любой образец великого дизайна, наш кампус вдохновляет на работу как студентов, так и преподавателей.

Затем составят прогнозы и порекомендуют набор стратегий, не забыв вычислить прибыль на инвестицию и чистую текущую стоимость. Все это они представят в виде презентации в PowerPoint.

Студенты-дизайнеры, вероятно, подойдут к проекту совершенно по-другому. Начать они могут с похожего анализа трендов, но используют его, чтобы разработать возможные сценарии будущего, а не электронные таблицы. Они отправятся в магазины и будут говорить с покупателями и сотрудниками, изучая опыт шопинга. Возможно, они создадут образы покупателей и с помощью различных сценариев постараются смоделировать изменения в их жизни — и, соответственно, манеру покупать — в течение десяти следующих лет. Может быть, они устроят брейншторминг на тему «Магазин будущего» и пригласят однокашников (предложив им бесплатную пиццу). Они используют эти сценарии и образы как отправную точку и будут отталкиваться от нее в групповой работе. В итоге они представят не решения, а некий набор концепций, на основе которых можно создать прототипы и с их помощью получить обратную связь от настоящих клиентов и коллег.

Явная разница в организации, методах сбора информации и в итоговых результатах сигнализирует о фундаментальных различиях. Это различия в базовых предпосылках и факторах, на основе которых принимаются решения. Бизнес-мышление подразумевает рациональность и объективность. Решения принимаются на основе холодной и чистой экономической логики. Реальность точна

и измерима количественно. Существует «истина», и ответы могут быть «правильными» и «неправильными». В свою очередь, дизайнеры принимают решения на основе ощущений и впечатлений человека, здесь всегда присутствует беспорядочность и восприятие объективности как иллюзии. Для них реальность создается людьми, которые ее проживают. В этом мире решения объясняются скорее эмоциями, чем логикой, и желание считается более мощной мотивацией, чем здравый смысл. В этом мире есть только наша индивидуальная «истина», и решения могут быть «лучше» или «хуже». Поэтому студенты программы MBA анализировали данные о тенденциях, а дизайнеры наблюдали за процессом шопинга.

Но эта асимметрия еще глубже. Даже сами ценности, на которых базируется каждый из подходов, радикально расходятся. И это очень тесно связано с противопоставлением хаотичности и порядка. Как объяснил нам один из вице-президентов Procter & Gamble, «в P&G любят разговаривать четко и ясно, но мы быстро поняли, что, взяв на вооружение дизайн, придется привыкать к беспорядочным разговорам». Руководители компаний, как правило, ценят порядок и контроль превыше всего и строят структуру своих организаций, чтобы их поддерживать. «Наш девиз в Abbott — планируй работу и работай по плану», — сказал нам один из руководителей фармацевтического гиганта Abbott. Ничего удивительного — именно такого следует ждать от людей, управляющих большими организациями и отвечающих за достижение тщательно спрогнозированных квартальных показателей. Неоднозначность и неопределенность — как наркотик для дизайнеров. Поэтому студенты MBA выбирают среди конкурентов эталон для сравнения, чтобы определить, чем сегодня заняты передовые компании, а дизайнеры воображают несколько футуристических миров, в которые можно играть и для которых можно создавать прототипы.

Неудивительно, что различие ключевых ценностей и предпосылок отражается на различии инструментов и приемов — и людей, которые часто заставляют друг друга нервничать. Бизнес-мышление строится на аналитическом подходе. Для принятия решения нужно «доказательство», что мы нашли «правильный» ответ. Поэтому студенты программы MBA подтверждают свою позицию, вычисляя экономический эффект и демонстрируя презентации в PowerPoint. В дизайне же попытки ценятся больше тщательного планирования и практикуется почти исключительно экспериментальный подход. Дизайнеры предполагают, что с помощью итераций будут все больше «улучшать» свое решение — поэтому создают прототипы с помощью бумаги, пенопласта или видео.

Наконец, в бизнесе мы почти всегда находимся на территории либо абстрактного (внося гипотетические данные в баланс и описывая корпоративное видение с шестикилометровой высоты), либо очень конкретного (вы получили заказ?). В практике дизайна постоянно происходят итерации — не только во времени, но и между уровнями абстракции, между общей картиной и конкретными элементами — и поиски комфорта в осязаемых вещах. Дизайнеры изготавливают модели и прототипы, благодаря которым идеи

кажутся реальными, в противоположность таблицам и миссиям из сферы абстракции. Итак, вот что у нас получается:

	БИЗНЕС	ДИЗАЙН
<b>Базовые предпосылки</b>	Рациональность, объективность; реальность зафиксирована и количественно измерима	Субъективный опыт; реальность конструируется социально
<b>Метод</b>	Анализ для поисков одного, «лучшего» ответа	Экспериментирование — итерационный процесс в направлении «лучшего» ответа
<b>Процесс</b>	Планирование	Действие
<b>Основания для принятия решений</b>	Логика; числовые модели	Эмоциональный инсайт; модели различных видов впечатлений
<b>Ценности</b>	Стремление к комфорту и стабильности; дискомфорт от неопределенности	Стремление к новому; нелюбовь к статус-кво
<b>Уровни фокуса</b>	Абстрактные или конкретные	Итерационное движение между абстрактным и конкретным

Таким образом, позаимствовав распространенное выражение, можно сказать, что бизнес происходит с Марса, а дизайн — с Венеры. Так зачем же пытаться их объединить? Затем, что, как и большинство противоположностей, они могут многое предложить друг другу.

## Вы уже не в Канзасе\*

Сегодня, когда темпы постоянно растут, а определенности все меньше, бизнес нуждается в дизайне именно из-за отмеченных нами различий.

**Во-первых, главное в дизайне — действие, а бизнес часто застревает на стадии разговоров.** Посмотрим правде в глаза: несмотря на все планирование, анализ и контроль, достижения бизнеса по превращению слова в дело не впечатляют. Ученые подсчитали, что обычно компании получают от 10 до 60 процентов обещанной прибыли от новых стратегий<sup>5</sup>. Неважные результаты — даже при максимальном допуске. Деятельность, требующая огромных объемов времени и внимания — вроде описания миссии

\* В фильме «Волшебник страны Оз» (США, 1939) Дороти говорит своей собачке: «Тото, у меня такое чувство, что мы уже не в Канзасе».

## ДЖЕРЕМИ АЛЕКСИС, ДИЗАЙНЕР И ПРЕПОДАВАТЕЛЬ

*Иллинойский технологический институт*

«Когда меня спрашивают, что такое дизайн-мышление, я всегда обращаюсь к словам Грегори Тревертона, аналитика из Rand Corporation, который отмечал: «Существует два типа задач. Тайны и головоломки. Головоломки — это задачи, где у вас есть доступ к необходимой информации. Если есть конкретное число, проблему можно решить». В его примере речь идет о поисках Усамы бен Ладена — если бы у нас были GPS-координаты, мы бы знали, где он.

Есть и другая категория задач — тайны, для разгадки которых информации нет вообще. Нет никакого доступа к данным, которые помогли бы задачу решить. Или же данных слишком много, и трудность состоит в необходимости их интерпретировать. Это более сложная и многогранная проблема, требующая системного мышления, создания прототипов и пилотных запусков. И в данной сфере дизайнеры часто преуспевают. Пример Тревертона касался восстановления Ирака: у нас нет ни крупицы информации, которая сделала бы задачу проще. Придется пробовать разное, экспериментировать и пытаться приблизиться к решению... Информации никогда не будет достаточно. Информация никогда не будет той, что нам нужна. Остается интерпретировать то, что есть сейчас, и делать это как можно лучше. Именно такие тайны и вдохновляют дизайнеров.

В корпоративном мире часто бытует мнение, что стоит взять отчеты в PowerPoint, таблицы и статистически значимые исследования — и идеи появятся. Это может помочь для постепенных улучшений, но если нужен прорыв, придется отправиться в поле, найти что-то свое и пережить на собственном опыте. Есть старая шутка: адвокат никогда не задаст вопроса, на который не знает ответа. У дизайнеров все наоборот. Мы задаем вопросы, только если понятия не имеем об ответе — мы хотим быть губкой, хотим впитывать идеи от людей, с которыми работаем. Нерасторопность и неоднозначность — условия, неизбежные в процессе дизайна. Необходимо время, чтобы все обдумать и высказать несогласие. А это ключ к великим, новым, большим идеям. И еще именно это замедляет процесс. Очень важно иметь время, чтобы сделать шаг назад, оглядеть сделанное и подумать, нет ли связей, которых вы не видите. Кроме того, нужно время на разногласия, потому что качественное дизайн-мышление предполагает объединение несхожих мнений.

Если вы хотите оперативности, соберите всех, кто думает в одном ключе, и они быстро придут к решению. Этот принцип работает в 80 процентах случаев. Но в остальных 20 процентах, когда требуется что-то взрывное, инновационное, творческое, придется смириться с некоторой неоднозначностью».

компании, — приводит к обескураживающим результатам. Недавнее глобальное исследование, в котором приняли участие триста компаний, выявило, что у 82 процентов из них есть сформулированные миссии. К сожалению, меньше половины опрошенных менеджеров считали, что эти миссии не имеют ничего общего с их ежедневной деятельностью<sup>6</sup>.

Все эти пустые разговоры затрудняют задачу осуществления изменений — особенно в больших организациях. Мы говорим менеджерам, что надо быть «клиентоориентированными», и сокращаем бюджет на командировки. Мы просим их рисковать, а затем наказываем за ошибки. Мы ставим перед ними амбициозные цели для роста и для их достижения даем только таблицы в Excel. Так не получится. Для новых результатов нужны новые инструменты — и у дизайнера есть реальные инструменты, которые помогут перейти от разговоров к жизни.

**Во-вторых, дизайн помогает воспринимать изменения как реальность, а бизнес-риторика по-прежнему слабо связана с людьми, которые, по идее, должны воплощать ее в жизнь.** Руководители могут покупать и продавать, нанимать сотрудников, беседовать с Уолл-стрит — но не могут изменить организацию без огромной поддержки. И по-настоящему помочь будут только те, для кого стратегия реальна. Как отметил больше ста лет назад психолог Уильям Джеймс, вещи, воспринимаемые как настоящие, и интересны, и лично значимы для нас. Их *переживают*, а не просто называют. В то время как менеджеры показывают таблицы данных — абстракцию в крайнем проявлении, дизайнеры рассказывают истории. У них можно научиться увлекать аудиторию историей, подключать измерение переживаний и подавать будущее так, чтобы оно ощущалось как реальность. Посмотрите на любую презентацию, подготовленную любым сотрудником дизайнерской фирмы, и сравните ее с хламом, на который вы вынуждены тратить время каждый рабочий день. Этим все сказано.

**В-третьих, дизайн приспособлен для работы в условиях неопределенности, а одержимость бизнеса анализом лучше всего подходит для стабильного и предсказуемого мира.** Но в таком мире мы больше не живем. Раньше мир давал нам головоломки, а теперь преподносит тайны. И сколько бы ни было у нас данных о вчерашнем дне, тайну завтрашнего дня они не решат. Да, как мы уже отмечали, крупные организации созданы для стабильности и контроля, там полно людей с правом вето, которое они могут наложить на новые идеи и инициативы. Это люди, «назначенные сомневаться». От тех немногих, кому позволено пробовать что-то новое, ожидают предоставления данных в «подтверждение» выбранного решения, а затем — с первого раза — правильного воплощения его в жизнь.

У дизайнеров таких ожиданий нет. Неопределенность для них словно материнское молоко. Благодаря ей они процветают — отсюда энтузиазм к экспериментом и терпимость к неудачам. Дизайн учит нас расслабляться и впускать больше хаоса в нашу жизнь. Дизайнеры тянутся к неопределенности, в то время как

менеджеры часто отрицают ее или борются с ней. Правда, не все менеджеры. Когда мы изучали тех, кто преуспел в органичном росте, то обнаружили у них явную склонность к неопределенности и ориентацию на дизайн-мышление.

Но дизайнеров выделяет не храбрость в чистом виде, а наличие процесса, в который они верят. Недавно один дизайнер рассказал нам, как поступает, если сомневается в себе, когда перед ним стоит сложная задача: «Я доверяюсь процессу. Он удивлял меня уже много раз». Принятие существенно превосходит отрицание в вечно меняющемся мире, но для успеха необходимо мужество, а не только позитивный настрой. Дизайнеры разработали инструменты, такие как мэшинг и прототипирование — они помогают активно управлять ожидаемой неопределенностью.

**В-четвертых, дизайн учитывает, что продукты и услуги покупают люди, а не целевые рынки, сегментированные по демографическим категориям.** В бизнесе легко упустить из виду живых людей, стоящих за «спросом». Реальность людей и их нужд меркнет, когда их вносят в таблицы, усредняют до категорий и сокращают до предпочтений в совместном анализе. А с реальностью теряется и глубокое понимание потребностей — часто даже не выраженных — с которого и начинается прибыльный рост. Эту беспорядочную реальность — поведение, которым управляет не только экономическая логика, — хорошо понимают дизайнеры. Они оттачивают навыки наблюдения, понимания людей и их потребностей, тогда как менеджеры

## КАТАЛИЗАТОРЫ

Последние четыре года группа, в которую входит Жанна, изучает менеджеров, добившихся органичного роста для зрелого бизнеса. Обратившись в несколько компаний из числа самых значительных в Америке, исследователи детально разбирались, как достигли успеха пятьдесят их сотрудников. Этим менеджеров прозвали «катализаторами» — подобно химическим катализаторам, они быстро добивались того, что вообще не произошло бы без их участия. В большинстве случаев они преуспевали исключительно благодаря способности искусно маневрировать в обстановке неопределенности и ограниченных ресурсов. От них мы получили несколько уроков роста<sup>8</sup>.

**Не обязательно искать возможности где-то далеко.** Средства, которые позволяют повысить ценность для пользователей и укрепить таким образом ваши отношения, лежат у вас под носом. Просто, чтобы их увидеть, надо очень хорошо знать пользователей.

**Чтобы достичь успеха, не обязательно делать большие ставки.** Наоборот, это часто ведет к провалу. Быстро делайте небольшие ставки и учитесь, учитесь, учитесь.

**Скорость волнует.** Одержимость скоростью раскрывает поразительно много возможностей с мощным эффектом. Если преодолеть летаргию «традиционного бизнеса», отдача будет велика.



## ШЕСТЬ ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА... КОТОРЫЕ В КОРНЕ НЕВЕРНЫ

*Менеджеры, как со степенью MBA, так и без, склонны следовать набору максим, упрощающих их профессиональную жизнь. Например: «Держи босса в курсе дела» и «Порой лучше молить о прощении, чем просить разрешения». К сожалению, эти старые надежные принципы больше не работают. Вот шесть популярных мифов менеджмента, которые определенно усложнят вам жизнь.*

### Миф 1. Не задавай вопрос, если не знаешь ответа.

Этот принцип позаимствован у адвокатов и пришел в традиционный бизнес, потому что выглядеть умным якобы полезно для карьеры. Как ни печально, возможности для роста с трудом поддаются наводящим вопросам и заранее готовым решениям. Поэтому лидерам роста больше подойдет вот такая максима:

**Начинайте с неизвестного.**

### Миф 2. Мысли шире.

Организации всегда хотят уверенности, что та или иная идея открывает достаточно большие возможности. Но обычно по-настоящему масштабные решения начинаются с малого и набирают силу. Вы бы восприняли все-рез eBay (онлайн-аукционы)? Или PayPal (электронные денежные операции)? Когда-то даже FedEx\* казалась нишевым рынком. Чтобы использовать возможности для роста, лучше начинать с малого и найти глубинную человеческую потребность, к которой можно обратиться. И вот максима, больше подходящая лидерам роста:

**Сосредоточьтесь на настоящих человеческих потребностях.**

\* FedEx Corporation — американская компания, специализирующаяся на почтовой и курьерской доставке, также предоставляет услуги логистики по всему миру.

### Миф 3. Если идея хороша, деньги будут.

Менеджеры часто с презрением относятся к идеям, которые не получили финансирования. Они уверены, что хорошая идея привлечет деньги сама по себе. Но в действительности мы не знаем, хороша ли идея, — об этом знают только пользователи. Идея Gmail казалась абсурдной: бесплатная электронная почта в обмен на разрешение обрабатывать личные сообщения с помощью специальной программы, которая станет подбирать рекламу в соответствии с выявленными у вас интересами. Кто вложит в такое деньги? Ответ: конечно, Google. В этом свете лидерам роста подойдет такая максима:

**Обеспечьте начальное финансирование правильно подобранным людям и задачам — и рост последует.**

### Миф 4. Семь раз отмерь — один отрежь.

Этот принцип хорош для бизнес-операций, но когда речь идет о создании невидимого пока еще будущего, мало что можно отмерить. Тратя время на попытки измерить неизмеримое, мы ненадолго успокаиваемся, но вряд ли снижаем риск. Поэтому лидерам роста больше подойдет такая максима:

**Если на кону немного, делайте ставку быстро.**

**Миф 5. Будь смелым и решительным.**

Раньше в культуре бизнеса доминировали соревновательные метафоры (самые популярные относились к спорту и войне). В 1980-х и 1990-х слияния и поглощения привели к использованию языка завоевателей. Естественный рост, напротив, требует вынашивания идей, интуиции, терпеливого отношения к неопределенности. Поэтому мы предлагаем совершенно другую максиму:

**Исследуйте разные возможности.**

**Миф 6. Продай свое решение. Если ты в него не веришь, не поверит никто.**

Когда вы пытаетесь создать будущее, трудно понять, в правильном ли направлении идете. Мы считаем, что совершенно нормально скептически относиться к своему решению, но надо быть абсолютно уверенным в том, что вы работаете над достойной проблемой. Со временем вы придете к работающему решению посредством итераций. Поэтому мы предлагаем две максимы, взятые из дизайна:

**Выберите проблему пользователя, достойную ваших усилий.**

**Пусть другие оценят результат.**

в основном учатся оценивать, что редко включает ту самую эмпатию, которая и производит свежие идеи. Профессионально сомневающиеся гораздо лучше проявляют себя, когда судят, а не создают. Доктор Алан Дункан из клиники Мэйо, одного из крупнейших частных медицинских центров в мире, отметил: «Пока в нашу клинику не пришло дизайн-мышление, мы лучше умели рушить новые концепции, чем воплощать их»<sup>7</sup>.

По этим причинам легко поддаться притягательной силе дизайнера и прийти к выводу, что традиционный бизнес — зло. Но давайте не будем забывать, почему бизнес выглядит и действует именно так, как он выглядит и действует. Менеджеры — распорядители чужих ресурсов, поэтому всегда остается потребность в тщательных аналитических процессах, которые оправдывают стратегические инвестиции, и в людях, чьи естественные склонности лежат в данном направлении. «Назначенные сомневаться» в организации, возможно, порой замедляют инновации, но они играют важную роль в процессе добросовестного принятия решения (было бы здорово, если бы в тех обсуждениях на Уолл-стрит, когда так творчески обошлись с инновационными финансовыми инструментами, почаще участвовали люди, склонные сомневаться и избегать риска!).

Между созданием нового и сохранением лучшего из уже существующего неизбежно возникает напряжение — но это здоровое напряжение. Будучи менеджером, вы должны научиться контролировать его, а не отбрасывать старые приемы, как

только у вас появится набор новых. Сегодня проблема многих традиционных организаций не в том, что аналитический подход плох, а в том, что другого у нас нет, и поэтому все кругом кажется похожим — как маленькому мальчику с молотком все кажется похожим на шляпки гвоздей.

Будущее потребует, чтобы в распоряжении менеджера имелся набор разных инструментов. Приспособленных начинать и развивать бизнес в мире, полном неопределенности, инструментов дизайнера и инструментов анализа, предназначенных для ведения отлаженного бизнеса в более стабильном мире. Но это не два набора у конфликтующих групп людей, которые не могут взаимодействовать друг с другом. Некоторым менеджерам дизайнерский подход кажется естественным. Но большинство из нас думает иначе — отчасти потому, что менеджеров буквально учили действовать неправильно при столкновении с неопределенностью, неотделимой от роста.

Им говорили, что надо «мыслить шире» и не терять время на мелкие детали, что надо «доказывать» ценность новых идей, проецируя на них данные, взятые из прошлого, что надо сидеть в переговорных и демонстрировать презентации в PowerPoint вместо того, чтобы найти настоящего пользователя и организовать небольшой эксперимент с его участием. Почему? Опять же потому, что мы приобрели установки и навыки, приспособленные для работы в условиях предсказуемости и контроля. Неудивительно, что этот способ мышления и поведения мешает, когда среда становится непредсказуемой и неопределенной — а только в ней возможны рост и инновации. К сожалению, менеджеры, всецело полагающиеся на изученное, не смогут добиться инноваций, от которых зависит их успех в карьере.

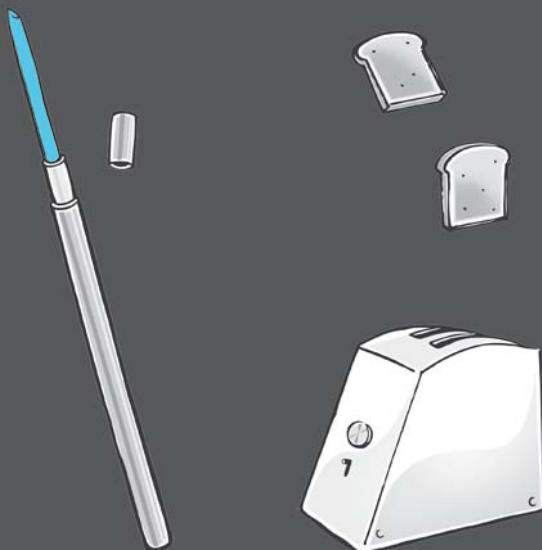
Этим менеджерам нужна вовсе не пересадка правого полушария мозга, чтобы забыть о левополушарном мышлении. Этим менеджеров надо научить новым подходам, чтобы они добавили их к своему набору инструментов. Так что, перед тем как выплеснуть ребенка вместе с водой, давайте признаем, что традиционный бизнес-подход помогает менеджерам делать вещи, с которыми у дизайнеров возникают проблемы. Дизайнерам необходимо бизнес-мышление по следующим веским причинам:

**Во-первых, новизна не всегда создает ценность.** Обратная сторона защиты хорошо знакомого старого — гонка за новым, только потому что оно новое. Для прибыльного роста необходимы идеи, которые не просто будут новыми, но и создадут своей новизной ценность.

**Во-вторых, даже создания ценности недостаточно.** Чтобы выжить, компании должны заботиться не только о создании ценности для покупателя. Это важный первый шаг. Но одного его недостаточно. Чтобы выжить в долгосрочной перспективе, компаниям необходимо получить от созданной ценности прирост стоимости и перевести его в прибыль. Следовательно, надо думать о таких аспектах, как возможность защитить новую идею от вторжения конкурентов, о ее масштабируемости: можно ли перенести

## «КРУТЫЕ НОВЫЕ ШТУКИ» — ВЗГЛЯД АБСУРДИСТА

Мы можем доказать, что дизайн-мышление подходит не только для создания классных штук — и для этого представляем экспонат А: невероятную (и невероятно занятную) серию объектов под названием «Потому что мы можем» (Because We Can) Фредди Йонера. В 2007 году Йонер окончил Королевский колледж искусств в Лондоне. В серию входят:



1. Губная помада, которой хватает на год (около метра длиной).
2. Часы, которые показывают время настолько точно, что человеческий глаз не может увидеть последние две цифры. (Их можно дополнить камерой, чтобы снять эти две цифры и точно узнать, сколько времени было несколько секунд назад.)
3. И наш любимец «Мостер» — тостер, который может подбросить тост на пять метров в воздух.

Отвечая на вопрос, что вдохновило его на создание этих объектов, Йонер раскрывает истинный смысл своей затеи:

“Если мы можем сделать что-то, еще не значит, что это стоит делать».

Цель его сатиры — спор с «самым лучшим, самым большим, самым быстрым», критика нынешнего состояния дизайна и консьюмеризма. Йонер полагает, что дизайн как дисциплина готов обратиться к сложнейшим задачам, стоящим перед человечеством, а не просто производить «объекты, которые притягивают на то, что делают нас лучше или осуществляют наши мечты»<sup>9</sup>.



идею с небольшого эксперимента на масштабный бизнес, не испортив рецепта? Дизайнерам часто трудно понять ту часть, которая касается перевода ценности в прибыль, но она необходима, чтобы создать новые сценарии роста для организаций.

**И, в-третьих, вряд ли нам нужно столько стильных тостеров и штопоров.** Клевые штуки — это здорово, но дизайн может дать намного больше. Дизайн может изменить мир — а не только сделать его приятным на вид. А бизнес относится к наиболее влиятельным институтам сегодняшнего дня. Мы сделаем планету лучше, только если объединим эти два способа работы.

Итак, могут ли бизнес и дизайн создавать будущее вместе? Позвольте рассказать вам, почему мы настроены оптимистично. Организации, подобные вашим, уже этим занимаются и добиваются убедительных результатов. И, несмотря на различия, которые мы обсудили, у них есть и общие ценности. «Почему мы здесь? Какова наша цель?» — самые важные вопросы, способствующие движению к объединению. Дизайнеры осознали, что классные гаджеты и мусорные ведра за 200 долларов — не главное. А деловые люди получили болезненный урок: заниматься цифрами и гоняться за ростом квартальной прибыли на акцию, как за святым Граалем, чревато негативными последствиями. Мы все больше признаем, что главная мера успеха — и в дизайне, и в бизнесе — создание ценностей для кого-то. Стала ли чья-то жизнь лучше (по любому параметру с точки зрения этих людей) благодаря нашим усилиям? Без этого устойчивый рост экономической целесообразности — просто мираж.

Есть и еще один общий момент — данные. Естественно, менеджеры их обожают, но распространен миф, что дизайнеры данные не любят, что дизайн — синоним «действия по наитию». Может, для звездных архитекторов и модельеров это и так, но у нас, на передовой, дизайн основан на анализе данных в не меньшей степени, чем традиционный менеджмент. Просто используется другой подход: хорошие дизайнеры тратят немало времени, чтобы облечь идеи в конкретную форму, выйти в поле и получить уточненные данные из реального мира, а не пользоваться информацией из прошлого. Это опровергает еще одно популярное заблуждение: якобы дизайнерский подход более рискован, чем традиционный деловой. Верно и обратное: менеджерам необходимо принять как факт: их базовая установка, что анализ сокращает риск, ошибочна в условиях неопределенности. Прятаться в офисе и брать сомнительные цифры из прошлого, чтобы предсказать будущее, — как раз и есть самое рискованное поведение.

Если ваша цель — рост, неопределенность будет в порядке вещей. Избегая или отрицая ее, нельзя получить желаемые результаты роста. Но это не значит, что вы бессильны что-то с ней сделать. Избавиться от нее не получится, но можно управлять ею вместо того, чтобы позволить ей управлять вами.

Давайте внимательнее рассмотрим, как процесс и инструменты дизайна помогают минимизировать риск и максимизировать возможности в нашем безумном мире.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

