

# Глава 1

## Проникновение в суть, или Почему дизайн-мышление — ЭТО НЕ ТОЛЬКО СТИЛЬ

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

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

На начальной фазе мы собрали междисциплинарную команду дизайнеров, специалистов, занимающихся изучением поведения живых организмов, маркетологов и инженеров и поставили перед ними задачу по поиску ограничений для проекта. Команда начала с предположения о том, что не следует концентрировать все внимание на верхнем сегменте рынка. Вместо этого ребята взялись за изучение причин, по которым 90 процентов взрослых американцев не ездят на велосипедах — несмотря на то что в детстве 90 процентов из них ездили! Ища новые точки зрения на проблему, члены команды общались с самыми разными потребителями. В итоге выяснилось, что почти у каждого опрошенного

человека были приятные воспоминания о езде на велосипеде в детстве, но теперь велосипеды их отталкивают — из-за обстановки в магазинах (в том числе из-за того, что работающие в большинстве мелких велосипедных магазинов спортивного вида продавцы, затаенные в лайкру, вызывают смущение у опрашиваемых людей); из-за пугающей сложности и чрезмерной стоимости велосипедов, аксессуаров, специализированной одежды; из-за опасностей на дорогах, не предназначенных для езды на велосипеде; из-за требований к обслуживанию сложной машины, на которой поездить-то можно только по выходным. Специалисты отметили, что почти у каждого из опрошенных в гараже стоял велосипед — с пробитым колесом или порванным тросиком.

Такой антропоцентричный опрос — благодаря которому удалось получить отзывы не только сторонников велоспорта, но, что важнее, людей, не входивших в клиентскую базу Shimano, — привел к осознанию того, что абсолютно новая категория велосипедов может вновь объединить американских потребителей и их детские воспоминания. Огромный, неисследованный рынок формировался буквально на глазах.

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

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

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

### Три пространства инноваций

Может, я и хотел бы привести здесь простой, легкий в осуществлении рецепт, который обеспечил бы каждому проекту такой же успех, однако суть дизайн-мышления делает это невозможным. В противоположность поборникам научного управления начала последнего века дизайн-мыслители знают: не существует «наилучшего пути». Бывают хорошие способы начать, бывают удобные показатели, которыми можно пользоваться на пути, но континуум инноваций лучше всего

представлять как перекрывающиеся друг друга пространства, но не как последовательные упорядоченные шаги. Можно представить их как *вдохновение*, проблему или возможность, которые мотивируют людей на поиск решения; как *порождение идей*, процесс генерации, разработки и опробования идей; и как *реализацию*, путь, ведущий из проектной комнаты на рынок. Проект может проходить кругами через эти три сферы по несколько раз по мере того, как команда совершенствует идеи и исследует новые направления.

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

Риск такого циклического подхода, как кажется со стороны, заключается в том, что он увеличивает время, необходимое для выведения идеи на рынок, но очень часто такое предположение оказывается недальновидным. Напротив, команда, понимающая происходящее, не будет чувствовать необходимости совершать еще один логичный шаг по непродуктивному пути. Все мы видели проекты, убитые руководством, когда стало ясно, что идеи не очень хороши. Когда через месяцы или даже годы проект завершается, он может негативно сказаться как на состоянии финансов, так и на боевом духе команды. А вот подвижная

команда дизайн-мыслителей начинает разрабатывать прототипы с самого начала, а по пути исправляет ошибки. Как мы говорим в IDEO: «Совершайте ошибки раньше, чтобы в конечном счете добиться успеха».

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

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

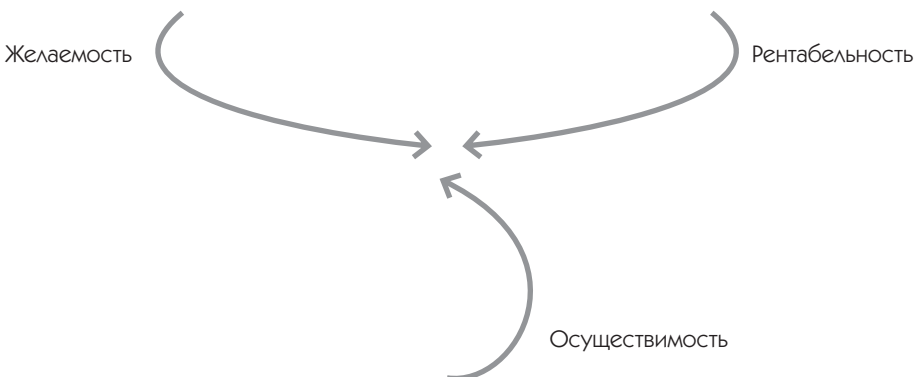
Без ограничений дизайна не бывает, и лучший дизайн — точный медицинский прибор или убежище для жертв природных катастроф — получается при самых жестких ограничениях. Если хотите более нейтральный пример, вспомните компанию Target\*, открывшую дизайн для широкой публики за гораздо более низкую цену, нежели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

---

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

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

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



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

Хотя это может показаться очевидным, в реальности большинство компаний подходят к новым идеям иначе. Вполне разумно они начинают с ограничений того, что входит в структуру существующей бизнес-модели. Поскольку бизнес-системы спроектированы для достижения максимальной эффективности, новые идеи, как правило, постепенны по своей сути, предсказуемы и легко копируются конкурентами. Это объясняет удручающее однообразие продуктов на современных рынках; разве не бывало так, что вы заходили в отдел бытовой техники в поисках принтера или чуть не садились в чужую машину на парковке?

Второй подход обычно используют в инженерных компаниях, стремящихся к технологическим прорывам. В этом случае команда исследователей определяет новый способ действий и лишь затем пытается понять, как можно включить технологию в существующую бизнес-систему и как она будет приносить прибыль. Как показал Питер Друкер в классическом труде *Innovation and Entrepreneurship*<sup>\*</sup>, рассчитывать исключительно на технологию очень опасно. Лишь немногие технические инновации дают непосредственную экономическую выгоду, которая оправдывает вложенные время и ресурсы. Именно этим объясняется постоянное сокращение крупных корпоративных

---

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

исследовательских лабораторий вроде Xerox PARC и Bell Labs, которые в 60-е и 70-е годы прошлого века были такими мощными инкубаторами. Сегодня корпорации стремятся сузить инновационную работу до идей, которые имеют бизнес-потенциал в краткосрочной перспективе. Возможно, они совершают страшную ошибку. Уделяя все внимание краткосрочной рентабельности, они обменивают инновации на постепенность.

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

## Проект

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

Проект — это инструмент, переносящий идею из сферы представлений в сферу реальности. В отличие от множества других

---

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



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

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

## Проектное задание

Классической отправной точкой каждого проекта является проектное задание. Почти как научная гипотеза, проектное задание — это набор ментальных ограничений, задающий рамки для проектной структуры, определяющий показатели измерения прогресса и устанавливающий ряд целей для реализации: цена, доступные технологии, рыночный сегмент и так далее. Аналогия еще более глубока. Гипотеза — не алгоритм, и точно так же проектное задание — не набор указаний и не попытка ответить на незадаанный вопрос. Скорее, хорошо продуманное проектное задание предусматривает интуитивные решения, непредсказуемость, капризы судьбы, ведь именно таков мир креативности, в котором рождаются прорывные идеи. Если вы знаете, что вам нужно, — смысла искать почти нет.

Когда я только начинал работать промышленным дизайнером, проектное задание нам приносили в конверте. Обычно оно имело форму строго ограниченного набора параметров, а нам оставалось лишь вернуть в более или менее красивую упаковку продукт, базовый концепт которого был разработан другими людьми. Одним из моих первых дизайнерских заданий стала работа над факс-машиной для датского производителя электронной техники. Технические аспекты продукта определялись набором элементов, которые поставляла другая фирма. Коммерческая окупаемость была определена «руководством» и подогнана под существующий рынок. Даже желаемость этого аппарата была в большой степени предопределена предыдущими моделями, ведь все знали, как должна выглядеть факс-машина. Развернуться было почти негде, но при этом мне приходилось пытаться сделать хоть что-то, чтобы машина отличалась от машин других дизайнеров, трудившихся в тех же условиях. Неудивительно, что чем больше компаний овладевали правилами игры, тем напряженнее становилась конкуренция. Однако за прошедшие годы ничего не поменялось. Один из моих расстроенных клиентов сказал: «Мы рвем задницы за десятую часть процента рынка». А неизбежный результат такого подхода — снижение прибыли.

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

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

Карл Ронн, глава научно-исследовательского подразделения отдела продуктов по уходу за домом Procter & Gamble, был одним из первых крупных руководителей, заметивших потенциал такого подхода. Его цель заключалась не только в осуществлении последовательных дополнений к имеющимся продуктам и брендам, но и во вдохновении на инновации, которые повлекут за собой значительный рост. Так, он пришел в IDEO с проектным заданием, представлявшим собой идеальную смесь свободы и ограничений: нужно было заново изобрести чистящее средство для ванной комнаты, уделив особое внимание тому, что было названо загадочным сочетанием «ежедневная чистка». Ронн не ознакомил нас с последними технологиями,

разработанными в его лаборатории, и не поручил команде эти технологии красиво упаковать. Он не поручал нам увеличить долю рынка на несколько процентных пунктов. Не делая проектное задание излишне конкретным, он помог команде установить реалистичные цели. Не делая задание чрезмерно широким, он оставил нам место для самостоятельного толкования концепта, для исследования и изучения.

По мере работы над проектом и получения новых сведений появилась необходимость скорректировать первоначальный план, внося дополнительные ограничения: пересмотреть цену и отказаться от использования электрических моторов. Такие небольшие корректировки обычны и являются естественной чертой здорового, гибкого и динамичного процесса. Модификации первоначального проектного задания помогли Ронну точно определить уровень расходов и сложность, отвечавшие запросам его бизнеса.

В то же время постоянные уточнения и совершенствования, вносимые в первоначальный план, помогли команде добиться необходимого равновесия между осуществимостью, рентабельностью и желаемостью. За двенадцать недель это продуманное проектное задание привело к появлению удивительного числа в 350 концептов новых продуктов, к созданию более 60 прототипов и появлению трех идей для конечной разработки. Одна из них — Mr. Clean Magic Reach, многофункциональное устройство, отвечавшее всем заданным критериям, отправилась в производство спустя восемнадцать месяцев.

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

и между командой энтузиастов с прорывными идеями и командой, устало занимающейся переработкой прежних идей.

## Умные команды

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

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

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

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

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

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

## Команды команд

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

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

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

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

Прогрессивные компании в настоящее время бьются над решением еще одной, родственной проблемы. По мере того как вопросы, встающие перед ними, становятся все более сложными — будь то международные цепочки поставок, быстрые изменения технологических платформ, внезапное появление или исчезновение отдельных потребительских групп, — необходимость в увеличении числа специалистов растет. Такие проблемы и так непросты в решении, даже когда группа физически



находится в одном месте, но они становятся намного сложнее, когда необходимо активное участие партнеров, рассеянных по всей планете.

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

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

станут значительным шагом вперед по сравнению с системами видеоконференций, используемыми сегодня.

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

## Культуры инноваций

В Google\* используют слайды, розовых фламинго и надувных динозавров масштаба один к одному. В Pixar\*\* пользуются пляжными домиками. IDEO начинает «войны» с использованием FingerBlaster\*\*\* при каждой возможности.

---

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

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

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

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

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

строго следовать правилам бизнес-этики. Смогла бы автомобильная отрасль в США быстрее отреагировать на изменения на рынке, если бы дизайнеры и инженеры сидели за одним столом? Возможно.

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

И действительно, представители разных видов в Mattel вряд ли могли бы отличаться сильнее: в проекте принимали участие люди из финансового отдела, отдела маркетинга, инженеры и дизайнеры. Единственным требованием было полноценное участие в «Утконосе» на протяжении трех месяцев. Поскольку раньше многие из них не принимали участия в разработке продуктов и творческого образования не было почти ни у кого, первые две недели были своеобразным «курсом молодого креативщика». Во время этого курса самые различные эксперты рассказывали им о развитии ребенка, групповой психологии и обучали самым разным навыкам, в том числе актерской импровизации, мозговым штурмам и прототипированию. За оставшиеся десять недель члены команды нашли новые способы игры для девочек и предложили целый ряд инновационных концептов. Под конец все были готовы защищать свои идеи перед руководством.

Хотя «Утконос» был расположен в буквальном смысле в тени штаб-квартиры компании в калифорнийском городе Эль-Сегундо, проект

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

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

## Как использование физического пространства помогает процессу

Хотя иногда оно может показаться чрезмерно абстрактным, дизайн-мышление по природе своей — мышление воплощенное: воплощенное

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

Эти проектные пространства настолько тесно связаны с нашим творческим процессом, что мы экспортируем их, при возможности, к клиентам. Procter & Gamble создала Gum в Цинциннати — это инновационная лаборатория, в которой команды разработчиков занимаются сокращением времени на выполнение проекта и быстрым переходом к материальным прототипам. Компания Steelcase построила Учебный центр в Гранд-Рапидс — это корпоративный образовательный центр, служащий одновременно пространством для дизайн-мышления. В каждый конкретный день командные комнаты

и проектные пространства центра могут быть заняты сотрудниками, проходящими обучение техникам управления, клиентами, которым рассказывают о том, как продукты компании способствуют развитию сотрудничества, или старшим руководством, собирающимся для обсуждения будущих стратегий. Наши идеи пробрались даже в учебные заведения. Для Стэнфордского центра инноваций в обучении команда IDEO совместно со специалистами центра разработала несколько этажей адаптируемого, конфигурируемого пространства. Поскольку дизайн-мышление по природе своей экспериментально, гибкость — ключевой элемент его успеха. Как показал герой бизнес-комиксов Дилберт, пространства стандартного размера приводят к генерации стандартных идей.

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

\* \* \*

За столетнюю историю креативного разрешения проблем дизайнеры наработали целый ряд инструментов, которые помогают им продвигаться через то, что я называю «тремя пространствами инноваций»: вдохновение, порождение идей и реализация. Я утверждаю, что теперь эти инструменты нужно распространить по организациям в целом. В частности, дизайн-мышление необходимо перенести «ближе к источнику», к кабинетам исполнительного руководства, где принимаются стратегические решения. Дизайн в наше время слишком важен для того, чтобы оставлять его дизайнерам.

Возможно, для людей, тяжким трудом добившихся получения степени дизайнера, будет непросто представить себя в какой-либо роли за пределами мастерской, точно так же как управляющие будут чувствовать себя странно, если им придется мыслить как дизайнерам. Однако это следует считать неизбежным результатом прогресса. Проблемы, стоявшие перед дизайнерами в двадцатом веке, — несерийное производство новых объектов, создание логотипов, помещение страшной технологии в красивую или, по крайней мере, безобидную упаковку — это не те проблемы, которые определяют двадцать первый век. Если нам придется иметь дело с тем, что Брюс Мау назвал «массовыми изменениями» (а они, кажется, характерны для нашего времени), нам всем нужно мыслить как дизайнерам.

Однако я не только призываю компании к интеграции дизайна в организационную ДНК, но, кроме того, я хотел бы, чтобы дизайнеры продолжали трансформацию самого дизайна. В нашем удивительном мире всегда будет место для художника, искусного мастера, изобретателя-одиночки, однако сейсмические сдвиги, происходящие в каждой отрасли, требуют нового подхода к дизайну: сотрудничества, усиливающего, но не подавляющего творческие силы отдельных людей; подхода сфокусированного, но в то же время гибкого и готового к ответам на неожиданные возможности; сфокусированного не только на оптимизации социального, технического или делового компонента продукта, но и на приведении их в гармоничное равновесие. Следующее поколение дизайнеров должно так же хорошо чувствовать себя в советах директоров, как в студиях или мастерских. И еще этим людям нужно будет рассматривать каждую проблему — от грамотности среди взрослого населения до глобального потепления — как проблему дизайна.