

Введение

Сила дизайн-мышления

Прощание со старыми идеями

Почти каждый, кто бывал в Англии, видел Великую западную железную дорогу, венец трудов величайшего инженера викторианской эпохи Изамбарда Кингдома Брюнеля. Я рос совсем недалеко от этой железной дороги, в Оксфордшире. В детстве я часто подъезжал на велосипеде к путям и ждал, пока огромный экспресс, ревя, промчится мимо на скорости более ста миль в час. Нынешние поезда стали удобнее (у них есть рессоры и мягкие сиденья), и вид за окнами вагонов, конечно же, изменился, но спустя полтора века после постройки Великая западная железная дорога по-прежнему остается примером того, как дизайн меняет мир.

Хотя Брюнель был инженером до мозга костей, в его творениях есть не только техническая сторона. Во время проектирования железной дороги он настаивал на том, чтобы насыпь была как можно ниже — ему хотелось, чтобы пассажирам казалось, будто они «плывут» по полям. Он строил мосты, виадуки, дороги и туннели — и при этом думал не только об эффективности транспорта, но и о максимальном удобстве. Он даже подготовил проект интегрированной транспортной системы, которая позволила бы путешественнику сесть на поезд на станции Паддингтон в Лондоне и сойти с парохода в Нью-Йорке. В каждом из своих проектов Брюнель выказывал удивительный — и удивительно совершенный — талант совмещения технических, коммерческих и человеческих аспектов. Он был не просто великим инженером или талантливым дизайнером. Изамбард Кингдом Брюнель был одним из первых *дизайн-мыслителей*.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Со времени постройки Великой западной железной дороги в 1841 году индустриализация изменила наш мир невероятным образом. Технологии помогли миллионам преодолеть бедность, повысили уровень жизни большей части человечества. Однако в начале двадцать первого века мы все яснее осознаем обратную сторону революции, менявшей наш образ жизни, работы и развлечений. Черные клубы дыма, некогда закрывавшие небо над Манчестером и Бирмингемом, изменили климат планеты. Поток дешевых товаров, произведенных их фабриками и мастерскими, стал основой культуры чрезмерного потребления и ужасающих отходов. Индустриализация сельского хозяйства сделала нас уязвимыми перед природными и антропогенными катастрофами. Инновационные прорывы прошлого стали повседневностью современного мира, где компании в Шеньжене и Бангалоре пользуются теми же теориями управления, что компании в Кремниевой долине и Детройте — и сталкиваются с той же нисходящей спиралью меркантилизации.

Технология еще не изжила себя. Революция в сфере коммуникаций, начавшаяся с появлением Интернета, сократила расстояния и дала людям невиданную прежде возможность обмениваться взглядами и создавать новые идеи. Биология, химия и физика объединились в биотехнологии и нанотехнологии, обещающие нам появление новых лекарств и удивительных материалов. Однако эти невероятные достижения вряд ли помогут сойти с печального пути, по которому движется человечество. Наоборот.

Нам нужны новые решения

Чисто техноцентрический взгляд на инновации сегодня не обеспечивает стабильности, а философия управления, основанная на выборе старых стратегий, уступит место новым разработкам в нашей стране или за рубежом. Нам нужны новые решения — новые продукты, совмещающие потребности индивидов и потребности общества в це-

лом; новые идеи, позволяющие решать глобальные проблемы здравоохранения, бедности и образования; новые стратегии, приводящие к переменам в мире, новые цели, захватывающие людей вокруг. Трудно представить иное время, когда проблемы, стоящие перед человечеством, настолько превосходили бы наши творческие ресурсы для их решения. Вдохновенные инноваторы участвуют в «мозговых штурмах», учат парочку уловок и трюков, но редко дают миру новые продукты, услуги или стратегии.

Нам нужен новый подход к инновациям — мощный, эффективный, широкодоступный, интегрируемый во все аспекты бизнеса и общества; такой подход, который отдельные люди и целые команды смогут использовать для создания прорывных идей, которые могут быть воплощены в жизнь и, таким образом, изменить ее. Дизайн-мышление, предмет этой книги, предлагает именно такой подход.

Дизайн-мышление начинается с навыков, которым инженеры и дизайнеры обучались на протяжении десятилетий в своем стремлении совместить человеческие потребности и доступные технические ресурсы с учетом естественных ограничений бизнеса. Интегрируя желаемое с точки зрения человека, технологически возможное и экономически оправданное, дизайнеры смогли создать продукты, которыми мы пользуемся теперь. Дизайн-мышление заводит нас на шаг дальше, передавая все эти инструменты людям, которые никогда не считали себя дизайнерами, но которые теперь могут применять такие инструменты при решении самого широкого спектра проблем.

Дизайн-мышление использует возможности, имеющиеся у каждого человека, но не учитываемые в стандартных методах решения проблем. Дизайн-мышление не просто антропоцентрично — оно человечески по своей сути. Дизайн-мышление основано на способности человека к интуитивному чувствованию, к распознаванию паттернов, к созданию идей, несущих не только функциональный, но и эмоциональный компонент, к выражению себя не только словами или символами. Никто не хочет управлять компанией на основании чувств, интуиции

и вдохновения, но чрезмерная уверенность в рационализме и аналитическом подходе точно так же опасна. Интегрированный подход, лежащий в основе дизайн-мышления, предлагает нам третий путь.

Перемещение дизайна к источнику принятия решений

Я получил образование промышленного дизайнера, однако прошло много времени, прежде чем я осознал разницу между тем, что такое быть дизайнером и что такое мыслить как дизайнер. Семь лет обучения и пятнадцать лет профессиональной практики прошли, прежде чем я начал понимать, что я не просто связующее звено в цепи, объединяющей отдел проектирования с отделом маркетинга.

Самыми первыми моими профессиональными разработками стали продукты для известного производителя оборудования — компании Wadkin Bursgreen. Руководство компании пригласило молодого и непроверенного дизайнера, который должен был помочь им усовершенствовать деревообрабатывающие станки. Я провел целое лето за проектированием и созданием моделей циркулярных пил, которые выглядели лучше, и шпиндельных машин, которые были проще в использовании. Думаю, я неплохо справился с работой. Мои продукты до сих пор можно найти на фабриках — а ведь с тех пор прошло тридцать лет. Но вот компании Wadkin Bursgreen больше нет, она давным-давно прекратила свое существование. Тогда я не понимал, что проблемой было будущее деревообрабатывающей промышленности, а не дизайн деревообрабатывающих станков.

Лишь постепенно я начал видеть дизайн не как звено цепи, но как ступицу колеса. Когда я покинул тепличный мир художественной школы — где все выглядели одинаково, действовали одинаково и говорили на одном и том же языке — и попал в мир бизнеса, мне пришлось уделять намного больше времени объяснениям того, что такое дизайн, чем фактической дизайнерской работе. Я понял, что смотрел

на мир с учетом операционных принципов, отличавшихся от принципов моих клиентов. А возникавшая из этого путаница мешала моей креативности и продуктивности.

Кроме того, я заметил, что люди, вдохновлявшие меня, не обязательно были представителями дизайнерской профессии: это были инженеры вроде Изамбарда Кингдома Брюнеля, Томаса Эдисона и Фердинанда Порше, отличавшиеся антропоцентричным, а не техноцентричным взглядом на мир; ученые-бихевиористы вроде Дона Нормана, задавшего вопрос о том, почему продукты так необоснованно однообразны; художники вроде Энди Голдсуорси и Энтони Гормли, которые, казалось, превращали зрителей в один из элементов творения; бизнес-лидеры вроде Стива Джобса и Акио Мориты, создававшие уникальные, полные смысла продукты. Я понял, что за словами «гений» и «провидец» скрывается использование принципов дизайн-мышления.

Несколько лет назад во время одного из периодов активного роста, характерных для компаний Кремниевой долины, мы с коллегами пытались понять, как придать смысл существованию моей компании, IDEO. Многие интересовались нашими дизайнерскими услугами, но, кроме того, мы заметили, что все чаще нас просят решать проблемы, казавшиеся очень далекими от обычных представлений о дизайне. Медицинский фонд обратился к нам с просьбой оказать помощь в реструктуризации их организации; руководство компании-производителя со столетней историей желало, чтобы мы помогли понять их клиентов; элитный университет обратился к нам за решениями в сфере альтернативной образовательной среды. Нас выталкивали из зоны комфорта, но нам это нравилось — ведь перед нами открылись новые возможности, позволявшие менять мир.

Мы начали называть новую, расширенную сферу деятельности «дизайном с маленькой буквы д», пытаясь отойти от традиционного представления о дизайне, о котором рассказывают в глянцевах журналах или в музеях современного искусства. Но эта фраза не удовлетворяла нас. Как-то раз я болтал с приятелем, Дэвидом Келли, профессором

Стэнфордского университета и основателем IDEO, и во время разговора он заметил, что каждый раз, когда его спрашивают о дизайне, он добавляет слово «мышление», пытаясь объяснить, чем же занимаются дизайнеры. Термин «дизайн-мышление» закрепился. Теперь я использую его для называния того, как набор принципов может применяться разными людьми к самым различным проблемам. Я обратился в эту веру и стал проповедником дизайн-мышления.

И в этом я не одинок. Сегодня наиболее прогрессивные компании привлекают дизайнеров не только для того, чтобы сделать готовые идеи более привлекательными, но поручают им разрабатывать идеи с самого начала. Бывшая роль дизайнеров была тактической: она основывалась на существовавшем и обычно позволяла немного улучшить его. Новая же роль по своей сути — стратегическая: она выводит дизайн за пределы мастерских и освобождает его разрушительный, меняющий мир потенциал. Неслучайно дизайнеров можно встретить в советах директоров самых развитых компаний. Как процесс мышления дизайн переместился ближе к источнику порождения идей.

Более того, принципы дизайн-мышления можно применять в самых различных организациях, а не только в компаниях, разрабатывающих новые продукты. Компетентный дизайнер всегда может усовершенствовать новые устройства, но междисциплинарная команда опытных дизайн-мыслителей может решать более сложные проблемы. Начиная с детского ожирения и заканчивая предотвращением преступлений и противодействием изменениям климата — дизайн-мыслители могут применять свои инструменты к самому широкому спектру проблем, суть которых далека от глянцевых картинок в современных журналах.

Причины растущего интереса к дизайну понятны. Поскольку центр экономической активности в развивающемся мире знаний переходит из сферы промышленного производства в сферу создания зданий и услуг, инновации становятся стратегией выживания. Кроме того, теперь инновации не ограничены внедрением новых физических продуктов — в наши дни это могут быть процессы, услуги, способы

и модели взаимодействия, формы развлечений, средства и пути связи и сотрудничества. Именно над такими антропоцентричными заданиями дизайнеры работают постоянно. Естественная эволюция от дизайн-делания к дизайн-мышлению отражает то, что часть современных бизнес-лидеров осознала: дизайн слишком важен для того, чтобы оставлять его исключительно дизайнерам.

Эта книга разделена на две части. Первая — путешествие по самым важным стадиям дизайн-мышления. Нет, это не учебник, ведь такие навыки лучше всего получать на практике. Я надеюсь объяснить читателям общую структуру, которая поможет определить принципы и практики качественного дизайн-мышления. Как я отмечаю в главе 6, дизайн-мышление процветает в богатой культуре сторителлинга*, и в духе этого высказывания я буду рассматривать многие идеи через призму историй, взятых из опыта IDEO и других компаний.

Первая часть этой книги посвящена приложению дизайн-мышления к бизнесу. По пути мы с вами узнаем, как дизайн-мышлением пользовались в самых инновационных компаниях в мире, как оно помогало находить прорывные решения и где временами его переоценивали (любая бизнес-книга, содержащая историю постоянных успехов, должна стоять в отделе фантастики). Вторая часть должна помочь вам начать Мыслить По-крупному. Рассматривая три широкие сферы деятельности человека — бизнес, рынки и общество, я надеюсь показать, как можно использовать дизайн-мышление для создания новых идей, равноценных тем вызовам, с которыми мы сталкиваемся. Если вы управляете отелем, дизайн-мышление может помочь вам переосмыслить саму суть гостиничного бизнеса. Если вы работаете в благотворительной организации, дизайн-мышление может помочь вам осознать потребности людей, которым вы хотите служить. Если вы инвестор, дизайн-мышление может помочь вам узнать будущее.

* Сторителлинг — искусство рассказывать истории (в этой книге, скорее, искусство *создавать* истории). *Прим. ред.*

Еще одна точка зрения

Бен Ленен, мой замечательный редактор из издательства Harper Business, посоветовал мне включить в книгу нормальное оглавление. Я обещал сделать это. Однако, честно говоря, я смотрю на мир немного иначе. Дизайн-мышление — это исследование новых возможностей, так что я решил начать книгу с визуализации для читателей ее содержания. Есть времена, когда линейное мышление жизненно необходимо, но в IDEO мы чаще считаем более полезным визуализировать идею, используя технику с богатой и давней историей — ассоциативную карту.

Линейное мышление построено на последовательностях, а вот ассоциативные карты построены на связях. Визуальное представление помогает мне видеть отношения между различными темами, которые я хочу рассмотреть в книге, оно дает мне интуитивное представление о книге в целом, помогает понять, как лучше всего проиллюстрировать ту или иную идею. Сторонники линейного мышления вроде Бена могут пользоваться оглавлением; более смелые читатели могут перевернуть страницу и увидеть всю книгу в одной диаграмме. Возможно, потом вам захочется перейти к конкретному разделу. Возможно, так вы сможете проследить свои шаги. А может быть, благодаря такой диаграмме вы вспомните об отношениях между различными разделами дизайн-мышления и, возможно, представите разделы, которые не были включены, но которые следовало бы включить в эту книгу.

Опытные дизайн-мыслители, возможно, поймут, что ассоциативная карта — все что нужно для того, чтобы понять мою точку зрения. Надеюсь, что всем остальным следующие главы помогут понять мир дизайн-мышления и его потенциал в создании осмысленных изменений.

*Тим Браун,
CEO и президент компании IDEO*