



Дизайн — преобразование
существующего **в желаемое** *

*Герберт Саймон //Sciences of the Artificial, 1969

Дизайн-мышление — процесс, ориентированный на создание лучшего будущего и поиск новых решений для комплексных проблем в самых разных областях.

Согласно отчету 2003 года датского Центра дизайна, возросшая дизайн-активность в компании GE (например, дизайн-ориентированные тренинги сотрудников) повысила доход компании в среднем на 40% больше, чем доход других компаний за пятилетний период.

Питер Колан (руководитель практики преобразования в дизайн-консалтинговом агентстве IDEO) предупреждает компании, внедряющие дизайн-мышление: «... вы ничего не поймете, пока сами это не испытаете».

«Фокусирование на инновациях, создаваемых при помощи дизайн-подходов, помогло Philips Lighting за прошлое десятилетие превратиться из компании, которая просто поставляла на рынок продукты в компанию, которая создает продукты, ориентируясь на желания потребителей», — говорит генеральный директор Руди Провуст. Его бизнес больше не про «торговлю лампочками», а про создание атмосферы и среды для потребителей. Чтобы

поддержать эту культуру компания создала специальную позицию директора по дизайну, занимаемую теперь генеральным директором Philips Design Стефано Марцано.

«Сервис-дизайн впервые позволил нам достичь структурированного понимания того, как обеспечить желаемый клиентский опыт. Это помогает нам перепроектировать наши услуги, основанные на customer journey maps, прототипах и service blueprints», — говорит Майкл Стекив, менеджер проекта в Coca-Cola.

Применение дизайн-исследований позволили Airbnb превратиться из убыточного стартапа в крупнейший мировой бизнес. Именно благодаря тому, что сотрудники стартапа решили сами попробовать пройти путь пользователя, они обнаружили, что фотографии, выложенные на тот момент на сайте, отпугивают своим качеством. В этот момент они приняли решение, которое не укладывается в стандартную бизнес-модель развития компании — они поехали с профессиональным фотографом отснять все выставленные на тот момент квартиры. Несмотря на то, что это решение было немасштабируемым и не смогло бы сработать как долгосрочная стратегия, в рамках дизайн-мышления такие эксперименты поощряются. В результате это решение стало судьбоносным и продажи Airbnb моментально возросли в два раза.

Дизайн-мышление в действии: 5 кейсов от «Сбербанка»

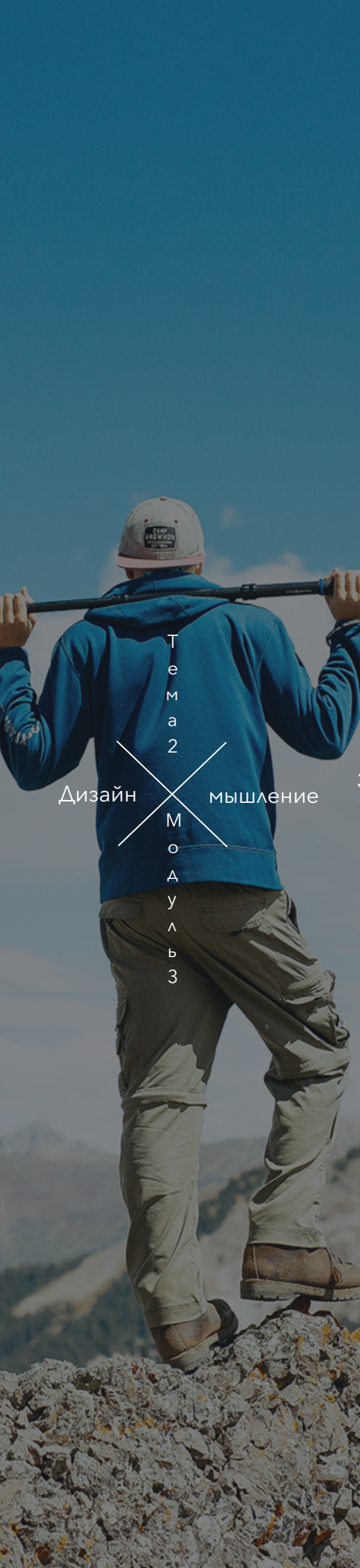
Какие преимущества
возникают у команд,
использующих дизайн-
мышление?

Полезные ссылки:

[Школа дизайн-мышления
в Стэнфорде](#)

[Школа дизайн-мышления
в Потсдаме](#)

[Блог о дизайн-мышлении
Тима Брауна,
генерального менеджера
IDEO](#)



Т
е
м
а
2

Дизайн

мышление

М
о
д
у
ль
3

3

Рекомендации Тима Брауна ([перевод](#))

Культивируйте любопытство

Профессионалы, ориентированные на человека, имеют одно качество – им нравится задавать вопросы. Многие из них способны встать на место человека, для которого они делают продукт или услугу. Их любопытство заключается в том, как они развивают сочувствие (эмпатию) к потребностям и желаниям своего клиента, и поддерживают с ним контакты, чтобы создать эффективный цикл обратной связи. Но это не всегда только индивидуальный разговор. Чтобы масштабировать любопытство, вам нужно разработать алгоритмы, которые собирают и анализируют данные строгим и ориентированным на человека способом.

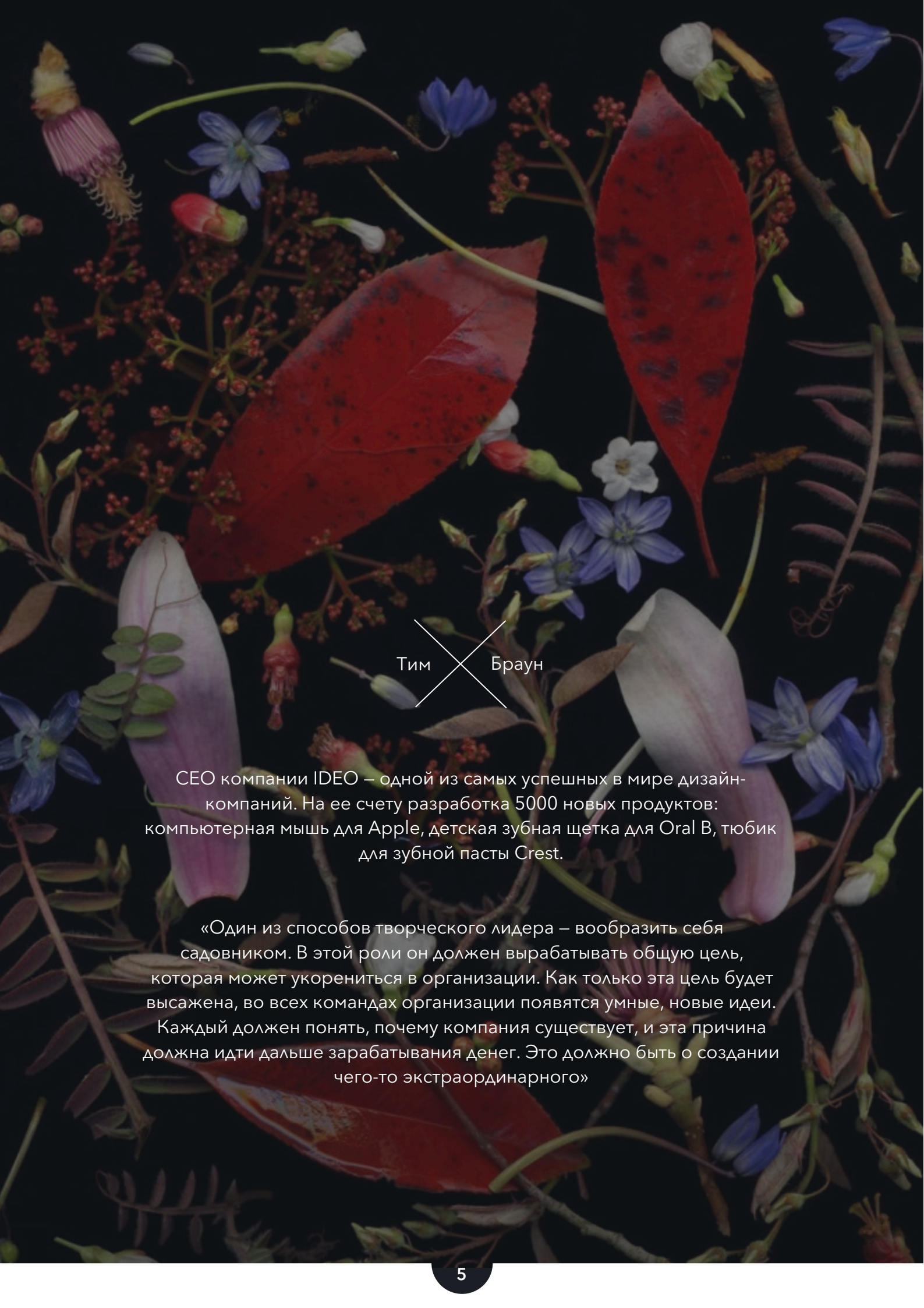
Как можно чаще экспериментируйте

Никогда не останавливайтесь на одном варианте. В бизнесе способность «набросать» или проверить жизнеспособность и желательность сразу нескольких идей является критическим навыком. Мы собрали и проанализировали довольно много данных и обнаружили, что команды, которые исследуют и проверяют пять или более решений, сразу же производят на

50% больше успешных запусков. Экспериментировать – значит использовать дивергентное (поиск множества решений одной и той же проблемы) мышление так же, как конвергентное (точное использование инструкции по решению задачи).

Несмотря на барьеры и трудности сотрудничайте

Для достижения прорывных идей требуется междисциплинарное сотрудничество. Сегодня проблема идет дальше задачи заставить внутренние отделы разговаривать друг с другом. Чтобы предсказать прорывные решения будущего, нужно выйти за пределы здания и преодолеть границы своей отрасли. Это единственный способ, которым организации могут избежать общей ошибки – слишком узко определить конкуренцию (кто бы мог подумать, что поисковая система Google, станет крупнейшим конкурентом медиаиндустрии за рекламные доллары). Для SEO это может означать поиск интересных партнерств или инвестиций за пределами основного бизнеса компании. Это может также означать привлечение талантливых людей в организацию извне. Примите практику сбора знаний из неожиданных мест.



Тим

Браун

CEO компании IDEO – одной из самых успешных в мире дизайн-компаний. На ее счету разработка 5000 новых продуктов: компьютерная мышь для Apple, детская зубная щетка для Oral B, тюбик для зубной пасты Crest.

«Один из способов творческого лидера – вообразить себя садовником. В этой роли он должен вырабатывать общую цель, которая может укорениться в организации. Как только эта цель будет высажена, во всех командах организации появятся умные, новые идеи. Каждый должен понять, почему компания существует, и эта причина должна идти дальше зарабатывания денег. Это должно быть о создании чего-то экстраординарного»



«Процесс прототипирования открывает возможности изучения новых и более совершенных идей по минимальной стоимости. Дизайнеры могут использовать дешевые и простые в обращении материалы: картон, пенопласт, дерево и любые предметы и материалы, оказавшиеся под рукой, – все, что можно прикрепить клеем, скотчем или скобками, чтобы создать приблизительное физическое выражение идеи. Самый первый и величайший прототип IDEO был создан, когда компания состояла из восьми непричесанных дизайнеров... Дуглас Дэйтон и Джим Юрченко прикрепили шарик от шарикового дезодоранта к основанию пластиковой масленки. Вскоре компания Apple представила свою первую мышь» // Тим Браун. Дизайн-мышление: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей

Дизайн-мышление (DesignThinking) – комплекс мировоззренческих и методологических установок, оформившихся на рубеже тысячелетий как реакция на возникновение нового экономического устройства с неизбежной переоценкой ценностей старой экономики

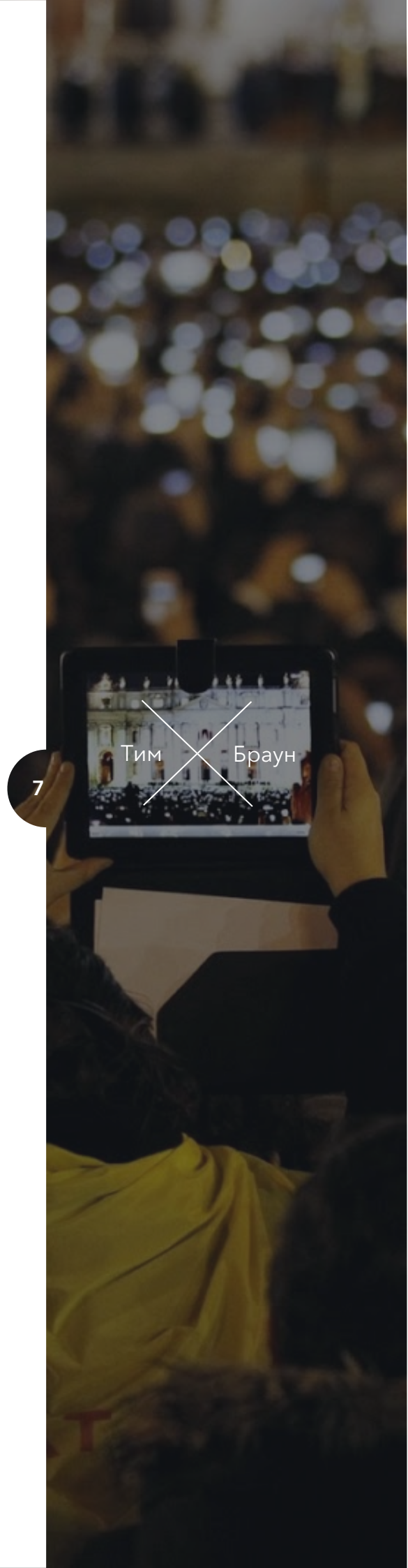
Одним из ключевых мировоззренческих принципов дизайн-мышления является эмпатия – умение взглянуть на мир глазами других людей, понять их потребности, желания, стоящие перед ними задачи. Именно этого требует от современного бизнеса произошедшая в последнем десятилетии кардинальная трансформация культуры потребления. С методологической точки зрения подходы дизайн-мышления относятся к эвристическим приемам решения проблем в условиях неопределенности (нестандартных задач, которым обычно противопоставляются задачи, не связанные с творческим поиском). «Каким образом мы можем искать то, чего не знаем, а если мы знаем, что ищем, то зачем нам это искать?». Дизайнерские методики заточены на работу с так называемым «неявным знанием» (tacitknowledge) потребителя, которое он сам не в состоянии осознать и вербализировать. С этой целью и проводятся дизайн-исследования, позволяющие выявить, интерпретировать и визуализировать информацию в форме, доступной для дальнейшей коммуникации со всеми заинтересованными сторонами. С процедурной точки зрения именно дизайн-исследования лежат в основе практики дизайн-мышления, а потому неверно рассматривать одно в отрыве от другого.

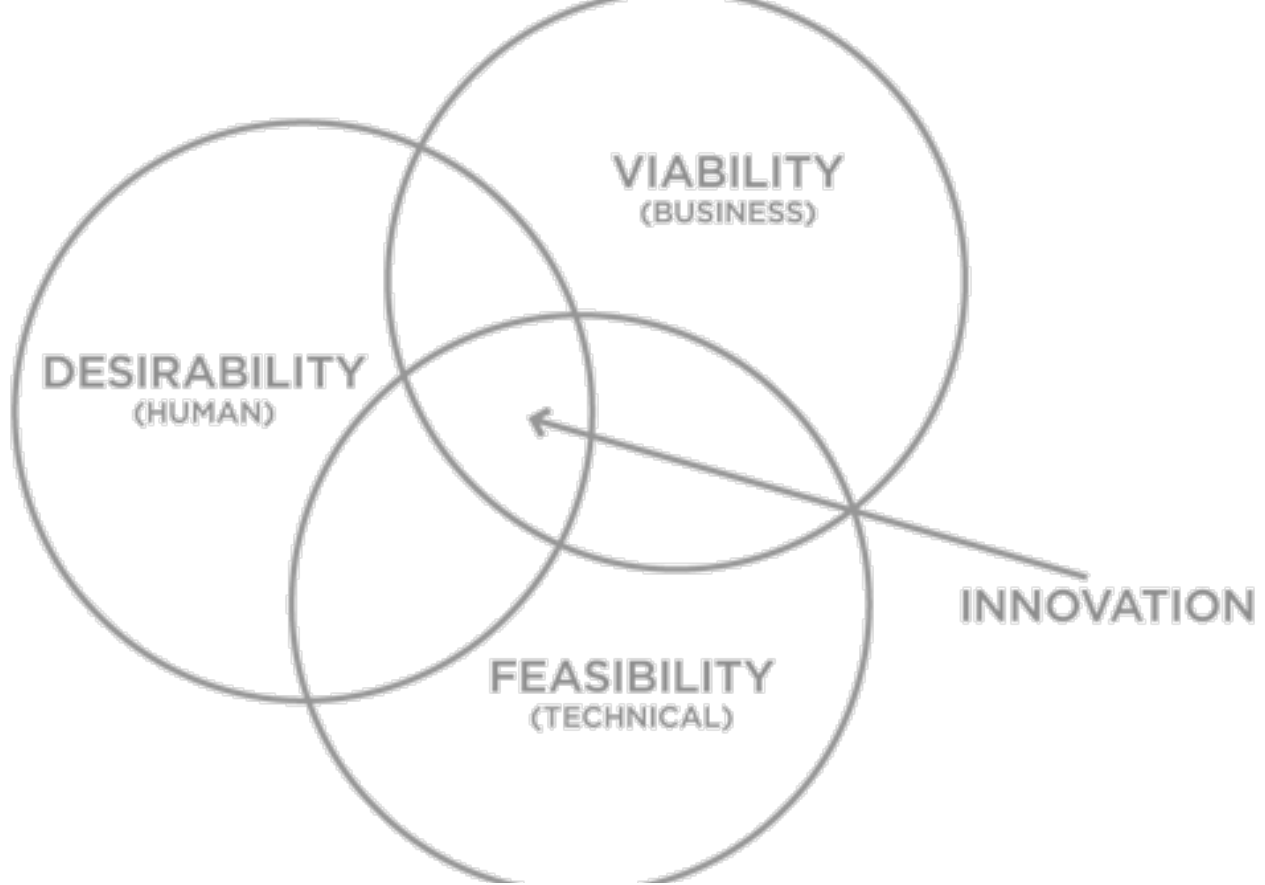
Распространяйте идеи как вирус

Разработка практики повествования обычно не рассматривается как часть инструментария в проекте, но это важный навык. Идеи, которые вы создаете, будут умирать на заметках Post-It, если они не имеют оживляющей силы. Расскажите прекрасную историю, активируйте сети, которые помогут вам построить свою идею, и сделайте все возможное, чтобы сделать эту идею заразной в организации. Не позволяйте идее курсировать туда и обратно между командами – это быстрый способ убить ее. Если идея началась с лидера, который мало компетентен в проблеме, трюк заключается в том, чтобы быстро назначить создателя продукта, который сможет вызвать движение. Чем раньше у вас есть создатель, который увидит в идее свою работу, чтобы генерировать волнение и импульс вокруг нее, тем больше шансов на выживание проекта. Данные, собранные в нашей работе «Различия в творчестве», показали, что лидеры и владельцы продуктов, способствующие четкой цели и последовательным намерениям, на 20% успешнее запускают реализацию идеи.

Больше идей – быстрее победа

Дизайн-ориентированные команды понимают, что чем больше идей, тем больше шансов. Если вы начнете с избытка идей, тогда вы сможете пожертвовать несколькими любимыми по пути и не быть потопленными ими. Такие компании, как IKEA, каждый год получают большое количество новых продуктов, это стало для них привычной практикой: исследовать и выбирать. Такое изобилие требует всех вышеперечисленных качеств для создания итерационного процесса проектирования, который строит ранние прототипы, дает доказательства и получает обратную связь от рынка, быстро реагируя на все промежуточные шаги.

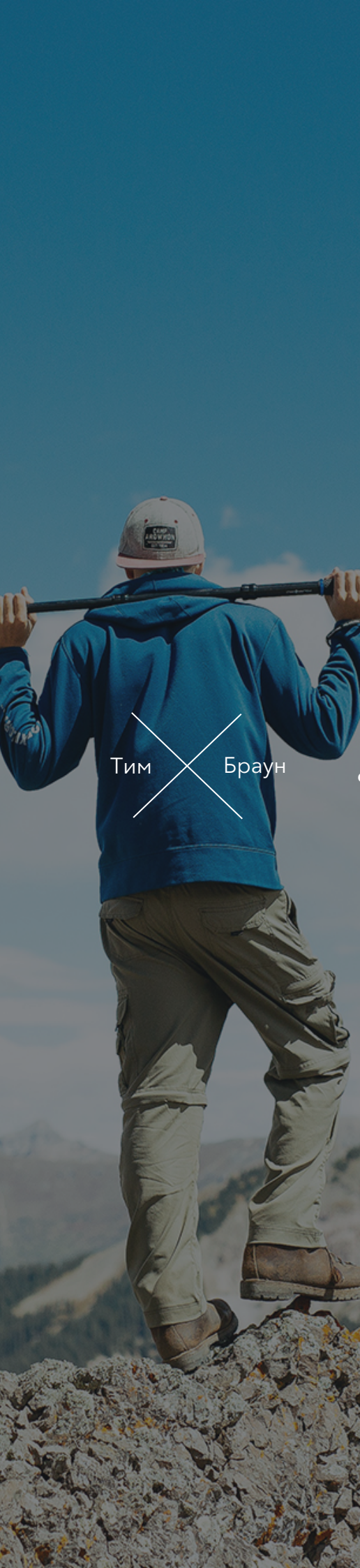




«Дизайн мышление – ориентированный на человека подход к инновациям, который опирается на инструментарий разработчика, чтобы интегрировать потребности людей, возможности технологий и требования к успеху в бизнесе» -Тим Браун.

Дизайн-мышление может изменить способ организации продуктов, услуг, процессов и стратегии. Оно объединяет то, что желательно с человеческой точки зрения, с технологиями и экономически жизнеспособностью. Это также позволяет не дизайнерам использовать креативные инструменты для решения широкого круга задач.

Дизайн-мышление – это глубоко человеческий процесс. Он полагается на нашу способность быть интуитивным, распознавать закономерности, строить идеи, которые являются эмоционально значимыми, а также функциональными. Две крайности – руководство чувствами, интуицией и вдохновением и чрезмерная зависимость от рационального и аналитического – представляют значительный риск. Дизайн-мышление обеспечивает интегрированный способ достижения результата.



Тим

Браун

9

Есть большая идея для всех нас, лидеров или каким-то образом ведущих других за собой – попытаться встать на место нашего «потребителя» на один день.

Например, если вы управляете магазином, попробуйте позвонить клиенту. Если вы запускаете центр логистики, попробуйте работать на складе. Если вы управляете проектными командами, зарегистрируйтесь, чтобы быть постоянным членом команды проекта в течение дня. Это может дать вам представление о том, как создавать лучшие впечатления для ваших коллег.

Процесс проектного мышления лучше всего рассматривать как систему перекрывающихся пространств, а не последовательность упорядоченных шагов. Часто есть три пробела: вдохновение, идея и реализация. Вдохновение – это проблема или возможность, которая мотивирует поиск решений. Идея – это процесс генерации, разработки и тестирования предложений по решению проблемы. Реализация – это путь, который ведет от этапа проекта к жизни идеи, предложения среди людей.

В рамках этой системы IDEO использует как аналитические инструменты, так и методы генерации, чтобы помочь клиентам понять, как их новые или существующие операции могут выглядеть в будущем, и строить дорожные карты для их получения. Наши методы включают прототипирование бизнес-модели, визуализацию данных, инновационную стратегию, организационный дизайн, качественные и количественные исследования. Цель состоит в том, чтобы обеспечить соответствующие, действенные и осязаемые стратегии. Результат: новые, инновационные возможности для роста, которые основаны на жизнеспособности бизнеса и желательности рынка.

Изначально методологический инструментарий дизайн-мышления оттачивался на решении комплексных задач создания и разработки нового продукта. Однако особенно актуальными стали подходы дизайн-мышления, когда появилась необходимость серийного производства инноваций. При этом, по мере того, как изменялось понятие «инновации», наращивал свой потенциал и аппарат дизайн-мышления. Уже в 2006 году в рамках всемирного экономического форума в Давосе дизайнеры компании IDEO провели ряд мастер-классов, посвященных тому, как создавать инновационную бизнес-культуру в организациях. Сегодня философию и подходы дизайн-мышления активно используют в инновационном предпринимательстве – для создания новых бизнесов, а также для генерации бизнес-моделей, для формирования желательных сценариев развития будущего. Футуродизайн как сознательное проектирование будущего – развитие парадигмы дизайн-мышления на новом уровне, которого требуют мир и человеческое общество.

Дизайн-мышление часто называют разновидностью *out-of-the-boxthinking* – нестандартного мышления, заставляющего выйти за пределы известного. По словам декана одной из ведущих западных бизнес-школ RotmanSchool of Management в Канаде Роджера Мартина, «стиль мышления, принятый в традиционной организации, по большей части, индуктивно-дедуктивный. Если к этой паре добавить видение, которое предполагает, что нечто может быть и это нечто можно исследовать, это может стать отправным моментом рассуждения».



«Инновации – это о том, чтобы видеть мир не таким, как он есть, а таким, каким он мог бы быть»

Роджер Мартин

Тим Браун о том, как можно применять методики дизайн-мышления в бизнесе и повседневной жизни.

Прочитав материал, поразмышляйте:

Что значит правильный вопрос?

Что означает погрузиться в «сверхнормальное»?

Почему визуализация помогает взглянуть на проблему иначе, нежели мы смотрели бы на неё, руководствуясь исключительно цифрами или словами? Для ответа можете изучить приведенные примеры подробнее (Google, Yandex)

В чем сила культуры конкурирующих идей?

Что значит фраза: «Время – самое креативное ограничение»





