

ПРЕДИСЛОВИЕ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

Эта книга Джин Лидтки — новое и очень важное слово в практике изучения цикла совместной деятельности, который мы знаем под названием «дизайн-мышление». Возможно, даже единственное по своей силе, которое более явно, чем остальные издания, подчеркивает истинный смысл этого метода.

Впервые (и очень своевременно) так ярко автор говорит о дизайне и дизайн-мышлении не как об отдельной креативной методологии, а как об универсальном подходе к деятельности вообще. Что бы мы ни делали, мы будем использовать дизайн-мышление как цикл ключевых шагов, которые приведут нас от опыта пользователей к эффективному решению по разработке продуктов или услуг.

Если «дизайн = деятельность», то дизайн-мышление в контексте этой работы — деятельностное мышление, которое мы применяем, чтобы выстроить эффективную совместную работу по решению любой задачи шаг за шагом, от погружения в опыт пользователей до тестирования новых идей.

Начиная с 70-х годов прошлого века цикл деятельности по созданию новых продуктов и услуг, в центре которого стоит опыт человека, прошел длительный путь становления. Пока, наконец, в быструю цифровую эпоху философия и процесс дизайн-мышления не стали универсальной формулой из базовых этапов, которая легла в основу многих инструментальных подходов к продуктовой разработке или сервис-дизайну.

Но всем ли так легко дается прохождение дизайн-мышления? На разных этапах цикла совместной командной работы кто-то чувствует себя комфортно и испытывает душевный подъем, а кому-то тот же самый этап дается довольно тяжело. Кому-то непросто общаться с людьми, а кто-то не понимает, как можно так быстро генерировать самые разнообразные идеи. Почему? Джин Лидтка знает ответ — комфорт в совместной работе зависит от того, есть ли у нас так называемые «минимально-жизнеспособные компетенции», которые помогают эффективно пройти этапы эмпатии или генерации идей.

Погружаясь в самую суть процесса и рутины деятельности на каждом этапе, Джин Лидтка формулирует новые компетенции, которыми нужно обладать, чтобы создавать устойчивые и человекоцентричные решения. Например, для того чтобы успешно проходить один из этапов и уметь погружаться в опыт других людей, необходимо развивать то, что автор называет иммерсией, а вместе с ней такие свойства, как «возможность отдавать себе отчет в персональном искажении реальности», «искать области для реализации возможностей больше, чем готовые решения» или «задавать хорошие вопросы».

Есть ли в корпоративном университете вашей компании курс по умению задавать хорошие вопросы или курс прикладной иммерсии? Хм, а ведь, возможно, это именно то, что нужно, чтобы компания стала действительно инновационной! Причем все это даже не базовые, а, по мнению Джин Лидтки, минимально

жизнеспособные компетенции для того, чтобы деятельность была эффективной и каждый из нас нашел свое место в совместной работе.

Действительно, не все мы исследователи, и не все мы яркие креаторы. Понимание того, какие минимально-жизнеспособные компетенции нужны на каждом этапе совместной деятельности и к каким из них мы склонны в большей степени, поможет в эффективном самоопределении не только взрослым, но и тем, кто только ищет свой путь в деятельности — детям и подросткам.

Таким образом, Джин Лидтка выступает здесь не как «евангелист дизайн-мышления»,

а как исследователь процесса деятельности в целом, ее методологии и психологии, подчеркивая ее структуру, этапы и выделяя глубинные компетенции, понимание которых поможет нам подготовиться к будущему. А дизайн-мышление вновь становится простым и наглядным подходом, который помогает нам познакомиться с деятельностью вообще и с современным стандартом устойчивого и человекоцентричного процесса совместной работы.

Мария Сташенко,
научный редактор,
директор АНО «Центр дизайн-мышления»

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ
ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1

КАК ДЕЯТЕЛЬНОСТНОЕ МЫШЛЕНИЕ ФОРМИРУЕТ НАС, ПОКА МЫ ФОРМИРУЕМ ДЕЯТЕЛЬНОСТНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Настоящий ты — это не то, из чего ты был сделан, — сказала Кожаная лошадка. — А то, каким ты стал... Настоящим становятся не сразу — а через долгое-долгое время... Те, кто быстро ломается, у кого много острых углов или кто излишне хрупкий и с кем нужно обращаться деликатно, почти никогда не становятся настоящими. Обыкновенно, когда приходит срок стать настоящим, пушистая шерстка уже стерлась от тысячи прикосновений, глаза вот-вот оторвутся, швы почти разошлись и вообще ты основательно потрепан... Но это не имеет значения, потому что когда ты настоящий, тебя никто не сможет назвать уродливым. Кроме тех, кто ничего не понимает.¹

МАРДЖЕРИ УИЛЬЯМС БЬЯНКО,
*«Плюшевый кролик, или Как игрушки
становятся настоящими»*



Мы хотели бы начать эту книгу с радикального утверждения: трансформационная сила деятельностного мышления, или дизайн-мышления (ДМ, как мы его с любовью называем), заключается не в том, что она побуждает нас делать, а в том, кем она побуждает нас стать. Как в истории с Плюшевым кроликом, ДМ дает нам шанс стать настоящими, то есть соприкоснуться с нашим подлинным «я», вернуть себе веру в чудо и способность к творчеству, которыми мы обладали в детстве, но которые со временем утратили. Способность быть практиком методологии дизайн-мышления не зависит от того, учились ли мы деятельностному мышлению и есть ли слово «инновации» в названии нашей должности. Дорога открыта перед каждым из нас, если мы готовы ступить на нее и отправиться в путешествие. Мы становимся практиками методологии дизайн-мышления, когда сами создаем себя такими, какими хотим быть.

Однако нужно быть готовыми к тому, что прежде, чем стать теми, кем мы хотели бы стать, по дороге мы растеряем весь свой лоск: наша «шерстка» изрядно облезет, на ней появятся проплешины и мы переживем не один взлет и не одно падение. Но по-другому быть не может, потому что люди, которые легко ломаются, которым не хватает уверенности в себе и мужества, которые слишком уязвимы и не позволяют себе мечтать, у которых очень много острых углов и которые считают, что познали всё, что им нужно было познать, которые излишне хрупки и с которыми нужно обращаться очень деликатно, которые хотят всеми командовать и всё контролировать, —

эти люди не смогут совершить такое путешествие.

Мы написали эту книгу для тех, кто хочет *попробовать*. Мы написали эту книгу, потому что после десяти лет систематических исследований мы пришли к выводу, что отдача от хорошо реализованного ДМ — для нас самих, наших семей, наших соседей и наших компаний — может оказаться весьма ощутимой. Благодаря ДМ мы становимся лучшими новаторами и лучшими людьми, а мир отчаянно нуждается и в тех и в других.

Но это путешествие не такое беспечное, как может показаться сначала.

Участники однодневных хакатонов и семинаров считают ДМ делом легким. Но наши исследования показали, что преуспеть в области ДМ *непросто*. Если применять его поверхностно, даже таких восхитительных инструментов, как этнография и создание прототипов, окажется недостаточно, чтобы произошли сдвиги в мышлении и навыках, что является залогом ощутимых результатов. Возможно, начинающий практик методологии дизайн-мышления скрупулезно *выполняет действия* согласно философии ДМ, но если его образ мыслей остался прежним, он не сможет выйти на новые, более глубинные уровни познания себя.

Именно *становление*, а не *делание* есть ключ к достижению качественно новых результатов. Становление подразумевает изменение представлений о мире и привычных правилах ориентирования в нем. Становление требует пересмотреть убеждения о себе (и о других) и избавиться от некоторых глубоко укоренившихся страхов. У вас не получится максимально использовать

ПОДЛИННОСТЬ, или АУТЕНТИЧНОСТЬ

Идея подлинности, или аутентичности, многие годы занимает умы философов и психологов. Для немецкого философа Мартина Хайдеггера она означала доступ к тому, что он называл «сокрытое», то есть к нашему высшему и лучшему «я», ожидающему своего часа. Необходимо соблюсти определенные предварительные условия, чтобы извлечь сокрытое.

Первое условие — это *голос*, то есть способность выражать себя, не противореча сокровенным мыслям и чувствам.

Второе условие — *активные действия*.

Третье условие — признать, что *эмоции* влияют на самоощущение.

Хайдеггер подчеркивал, что сокрытое нельзя просто извлечь, его можно только *пригласить* в подготовленное для него пространство. Поиск нашего подлинного «я» — это процесс развития, процесс постоянного *становления*. Влиятельные специалисты по психологии развития, такие как Фромм, Эриксон и Роджерс, подчеркивали силу подлинности, или аутентичности, и ощутимые психологические преимущества действий, которые основаны на верности самому себе; при этом наиболее известна иерархия потребностей Абрахама Маслоу с самоактуализацией на вершине. Эти теории дают полезное понимание того, что включает в себя процесс становления и что нужно сделать, чтобы человек захотел вовлечься в этот процесс. Если принять предложение Хайдеггера и пригласить сокрытое, то результаты получатся поистине трансформационные — для нас, наших клиентов, наших компаний и, вполне возможно, для всего мира.

возможности ДМ, если просто выполнять набор предписываемых действий; необходимо познать ДМ на себе в полной мере. В отличие от других подходов к инновациям, опыт использования ДМ позволяет соприкоснуться с подлинным «я».

Вероятно, вы задаетесь вопросом: какое отношение подлинное «я» имеет к инновациям? Оказывается, прямое. Многие преграды на пути к созданию дивного нового будущего *лежат внутри нас*. Безусловно, корпоративная культура и *modus operandi* вашей компании содействуют или препятствуют развитию инноваций. Но компании и организации способны меняться только тогда, когда меняются люди, работающие в них. Фред Кофман и Питер Сенге так объясняют, почему многим компаниям и организациям трудно учиться новому: «прежде чем стать компанией, которая может учиться новому, нужно кардинально изменить мысли и образ действия как каждого отдельного сотрудника, так и всей компании в целом». ² Как верно заметил американский ученый, статистик и консультант по менеджменту Эдвард Деминг, «всякое изменение зависит от внутренней трансформации человека». То есть для того, чтобы начать создавать что-то новое, нужно научиться самому постоянно обновляться.

Возможно, мы не там ищем инновации. Или что-то упускаем из виду. Мы смотрим вовне себя, на внешние силы — на технологии, клиентов, другие отрасли. Все они ценны и важны. Но не упускаем ли мы что-то значительное, сосредоточиваясь только на том, что создано, напрочь забывая о тех, *кто это создал*? Как нам нащупать источник инноваций внутри новатора и раскрыть творческий потенциал каждого

из нас? Для этого нужно найти свое высшее, лучшее «я» — то «я», которое смело задает себе вопрос: «А что бы я сделал, если бы все было возможно?» и которое не убежит, почуяв малейшую вероятность неудачи, но сможет отделить свое эго от своей идеи и услышать других, а не только себя самого.

Как ДМ может помочь нам в этом? Сначала формируя жизненный опыт тех, кто его использует, а затем формируя то, что они создают для других. Но чтобы путешествие прошло успешно, потребуется нечто большее, чем просто способность новаторов хорошо понимать пути их клиентов, — для успеха потребуется осознать, что происходит на их личном пути.

Говорят, что мы живем в «век накопленного опыта». Накопленный опыт — это не только то, как мы *думаем*; он иммерсивен и сосредоточен на том, что мы *осознаем* и *чувствуем*. Он чрезвычайно личный и субъективный. Но *чей* опыт имеет первостепенное значение при создании чего-то нового? Большинство разговоров о ДМ посвящено опыту клиентов, для которых мы создаем новый продукт. Тогда откуда берутся вдохновение и способность создавать новый опыт для клиентов? Все начинается с личности новатора, с его переживаний и всех трансформаций, через которые он прошел, с его способности со-переживать и со-чувствовать и осмыслять пережитое, с со-творчества и с эволюции новатора от *человека знающего* к *человеку обучающемуся* — все это подготавливает почву для того, чтобы ДМ могло сотворить свое волшебство.

Десятилетия исследований в области обучения взрослых однозначно продемонстрировали следующий факт: мы учимся тому, что для нас

важно. Мы учимся, потому что нам *не все равно*. Человекоцентричный подход ДМ дарит нам опыт, который важен лично нам и который влияет на нас на глубинном личном уровне. Помогая установить связь с подлинной версией самих себя, ДМ побуждает нас меняться. Изменения происходят, когда мы объединяем новые знания с *желанием*. Многие инновационные методологии дают новые знания — и лишь

МИР, ВРАЩАЮЩИЙСЯ ВОКРУГ НАС

Преподаватели собрались, чтобы послушать выступление одного из коллег о его исследовательской стратегии. В презентации он представил обобщающую схему: он и тема его исследования находились в большом круге в самом центре, а другие преподаватели и их исследования окружали его в кругах поменьше. На какое-то мгновение в аудитории повисла гробовая тишина и преподаватели разразились громким смехом. Смеялись по-доброму: коллега, презентующий свое исследование, был прекрасным человеком, и мы уважали его работу. Но серьезно? Вот так запросто выставлять напоказ свое эго! Самое забавное было то, что коллега совершенно не понимал причины нашего смеха. Наконец, один из преподавателей радушно пояснил:

— Билл, мы просто не думали, что все вращается вокруг тебя.

Однако наше (невывыказанное) неприятие презентации Билла заключалось не в том, что модель Билла была неправильной, а в том, что каждый из нас считал, что в центре круга достойно было быть наше имя, а не имя Билла.



немногие задействуют тело, разум и дух для формирования *желания*, как это делает ДМ.

Не будем слишком вдаваться в экзистенциализм, но кто этот «я», до которого мы хотим достучаться? Кто мы за пределами этого фрейдистского понимания эго и идентичности? Психолог Джером Брунер утверждал, что «самость не *явление*, а точка зрения, которая объединяет разрозненный опыт в связное повествование». Таким образом, мы — это история, которую мы рассказываем сами себе. Причем и наша история, и наша точка зрения отражаются на нашем повествовании. Как верно заметил мастер методологии дизайн-мышления Жуан Феррейра:³ «Это личная позиция исследователя, которую он высказывает, пока изучает и обдумывает проблему и пока ищет оптимальные решения и делится ими с другими людьми». Так что совершенно естественно, что каждый из нас является главным персонажем собственной истории — именно мы стоим в ее центре.

Однако внутри истории о нас мы являемся лишь частью более широкого коллективного опыта, поскольку наша личная история тесно переплетается с историями других людей. Сместить нас из центра нашей собственной истории — это, пожалуй, самый важный первый шаг ДМ, благодаря которому мы сможем бросить вызов самим себе и стать кем-то новым. Мы — часть мира, а не его центр. Как сказал другой практик методологии дизайн-мышления Кевин Славин: «Вы не застряли в потоке автомобилей. Вы и есть поток автомобилей».⁴

Если ДМ не сместило новатора из центра его истории, то его проекты, скорее всего, будут порождать заурядные идеи и посредственные пло-

ды. ДМ по-прежнему будет казаться полезным, однако оно не сможет породить сдвиги в индивидуальном мышлении и групповой динамике, лежащие в основе трансформационной ценности ДМ. За те десять лет, что мы преподавали ДМ тысячам менеджеров, инженеров, исследователей и не только, то есть тех, кто никогда не учился деятельностному мышлению, а также за то время, пока мы изучали проекты, реализованные в различных компаниях с помощью ДМ, мы пришли к выводу, что полноценное (то есть с наибольшей отдачей) использование ДМ требует от новаторов не просто смены алгоритмов действий — оно требует создания условий, которые формируют то, кем они станут, и создания пространства, в котором сможет проявиться их истинное и лучшее «я». Как новаторы, так и их руководители должны понимать, как выглядит фундамент успеха ДМ — его *социальная технология* — и что он значит для создания эффективных траекторий обучения.

ПОЧЕМУ СОЦИАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ?

В наше время, услышав слово «технология», мы думаем о компьютерах и смартфонах, поэтому выбор этого слова может показаться странным в отношении столь человеческого явления, о котором мы говорим. На самом же деле именно в противопоставлении цифрового и человеческого и заключается сила ДМ! Подумайте о невероятных достижениях в области цифровых технологий, которые мы наблюдаем за последние двадцать лет. Всего десять лет назад для

обеспечения вычислительной мощности новейшего айфона потребовалось бы высокое здание, занимающее несколько городских кварталов. Но что насчет соответствующих достижений со стороны человека? Не так впечатляют. Кажется, некоторые из «достижений», ставших возможными

благодаря цифровой революции, — твиты, текстовые сообщения и электронная почта — скорее лишают людей способности сотрудничать и уж тем более преодолевать различия. Социальные сети являются антиподом той социальной технологии, которая нам нужна: вместо того

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

В данной книге отражен опыт, накопленный более чем за десять лет изучения ДМ. В нашем первом исследовании, проведенном более десяти лет назад, мы задались целью изучить роль, которую операционные менеджеры крупных компаний играют в инновациях. Мы опросили более семидесяти успешных директоров по развитию, делая упор на конкретных практиках, которые способствовали их успеху. Мы рассказали об этих результатах в нашей первой книге *The Catalyst: How You Can Lead Extraordinary Growth* (Катализатор: как управлять невероятным развитием). В то время ДМ было на подъеме. По мере того как мы изучали поведение и образ мышления директоров по развитию, параллели между ними и формальной методологией ДМ стали очевидными. Может ли обучение инструментам ДМ помочь менеджерам, которые в меньшей степени интуитивно ориентированы на развитие, увидеть новые перспективы? Мы надеялись на это тогда, а сейчас знаем, что это возможно. В течение следующих семи лет мы создавали базу данных об углубленных исследованиях ДМ-проектов, находящихся в процессе реализации (о них мы рассказали в двух наших книгах: *Problem Solving with Design Thinking* (Решение задач с помощью ДМ) и *Design Thinking for the Greater Good* (ДМ во имя общего блага). Последние несколько лет

мы посвятили новой миссии: преобразовать эти материалы и качественные результаты в количественные результаты, которые продемонстрировали бы и численно оценили влияние ДМ на практике. Мы поделимся некоторыми из этих результатов в главе 2.

На протяжении всего исследовательского пути нас интересовало, как люди, не являющиеся практиками методологии дизайн-мышления, изучают ДМ. Мы разработали методологию (*Designing for Growth* (ДМ для роста) и справочник по ведению проектов (*Designing for Growth: A Field Guide* (ДМ для роста: путеводитель) и помогли тысячам людей изучить и внедрить ДМ как лично, так и онлайн. Момент прозрения настал, когда мы серьезно занялись формированием компетенций, а не просто обучением инструментам и процессам ДМ. Мы поняли, что ключ к глубокому обучению заключался в использовании инструментов и процессов ДМ, чтобы создать определенный опыт для наших учеников. Этот опыт, как мы увидели, не только помогал развивать навыки, но и способствовал личной трансформации. Погружаясь глубже в наше исследование, мы также поняли, что особенности характера и предпочтения учащихся существенным образом влияли на их путь обучения, и нам нужно было это признать и поддержать. (Об этом вы узнаете больше в части 4.)

чтобы помогать нам использовать разногласия во благо и находить более эффективные решения, они усугубляют наши различия настолько, что добиться продуктивного (или даже просто вежливого) разговора становится еще сложнее; они разделяют и поляризуют.

Мы думаем, что пришло время освободить термин «технология» от его современного толкования, «очеловечить» его и создать другой тип технологии — той, которая содействует сотрудничеству и способствует обсуждению необходимых перемен, несмотря на различия между теми, кто принимают участие в разговоре; той, которая помогает нам увидеть лучшее в нас самих (а не худшее), потому что создает пространство для уважительных и инклюзивных разговоров, в которых мы можем открыть друг другу скрытое в нас. Чем больше вокруг искусственного интеллекта, тем важнее не терять связь с тем, что делает нас людьми.

Признание такой человеческой составляющей не является отказом от технологий: человек дополняет технологии. Слово «технология» происходит от греческого слова, означающего «учение об искусстве», и обозначает набор приемов, навыков и процессов для преобразования знаний в практические результаты. Таким образом, понимание инноваций как глубоко личного и социального процесса, которому сопутствует потребность в социальной технологии, связывает их с человеческими эмоциями, со сложными взаимодействиями людей и с тем, как в результате этих взаимодействий находятся лучшие решения. Это слово подчеркивает потребность в человекоцентричном наборе инструментов и процессов, которые способствуют вовлечен-

ности каждого человека, сопереживанию, сотрудничеству и производительности.

Такая человекоцентричная технология должна быть обучаемой и масштабируемой. Только при этом условии она сможет совершить для инноваций то, что всеобщее управление качеством (ВУК) сделало для качества в 1980-х и 1990-х годах: она будет побуждать людей на всех уровнях в иерархии компании принимать участие в воплощении абстрактной концепции на практике. Для инноваций ДМ — это эквивалент ВУК. Практикуемое самыми разными организациями (международными корпорациями, стартапами, правительственными учреждениями, больницами и школами), ДМ делает возможными те же изменения в области инноваций, которые ВУК сделало в области качества. Речь идет о демократизации инноваций и распознавании скрытых возможностей не только для того, чтобы найти новые источники ценности, которые высшее руководство просто не видит, но для того, чтобы исследовать новые грани самих себя. *Собственная трансформация является предпосылкой трансформации других.*

Дабы нас не обвинили в проповедовании нью-эйдж нарциссизма во имя инноваций, мы будем вести разговор о ДМ в самых прагматичных терминах и докажем, что ДМ способствует успеху в бизнесе. Он — эффективный, результативный и одинаково выигрышный как для компаний, так и для отдельных лиц. Итак, давайте рассмотрим, что движет принципиально новым потенциалом ДМ. Для этого мы будем изучать результаты, которые инновации должны приносить компаниям, советы лидерам компаний, как достичь этих результатов, и сложности,

с которыми они сталкиваются в своем стремлении. Затем мы более подробно рассмотрим, как социальная технология ДМ не только помогает новатору установить более глубокую связь с собственным «я», но и эффективно устранить препятствия на пути к инновациям, создаваемым организационной структурой компании.

СПИСОК ПОЖЕЛАНИЙ К ИННОВАЦИЯМ

Подумайте, каких масштабных результатов компании ожидают от инновационных процессов, то есть каков их список пожеланий к инновациям. В нашем списке четыре простых и понятных пункта. Мы хотим, чтобы инновации:

1. **Предоставляли нам выбор, который создаст большую ценность** на настоящий момент.
2. **Снижали риск и стоимость** инновационных усилий.
3. **Увеличивали вероятность** того, что новые идеи действительно будут реализованы.
4. Делали наш выбор оптимальным в долгосрочной перспективе, добиваясь того, **чтобы отдельные лица и компании легче приспособивались к изменяющемуся миру.**

Иногда нам приходится довольствоваться только одним или двумя пунктами, но в идеале мы хотели бы, чтобы все наши пожелания исполнились. Исполнение каждого из них сопровождается сопутствующим набором проблем. Давайте рассмотрим их более подробно.

Начнем с очевидного: мы ожидаем, что наши инновационные процессы *предоставят нам более удачный выбор*, то есть тот выбор, который повышает ценность как для самой компании, так и для тех, для кого мы разрабатываем продукт или услугу. Благодаря этому выбору мы сделаем жизнь наших клиентов лучше при помощи полезных и разнообразных продуктов, услуг и опыта. Мы преднамеренно хотим сделать упор на «создании ценности», а не на «новизне». Творцы гонятся за новизной ради самой новизны, а мы заботимся о *полезности*. Мы знаем, что результаты, которые имеют значение, часто не являются новшествами: они — сумма рекомбинаций уже существующего или заимствованного опыта. Например, колесики на чемоданах: две составляющие — колесики и сумки существовали тысячи лет, но только в 1970 году их объединил один умелец, который расстраивался, потому что у его семьи не получалось путешествовать налегке. А теперь представьте свой следующий забег в аэропорту без чемодана на колесиках. Именно это и есть создание ценности, а не новизны.

Увеличение ценности для тех, для кого мы разрабатываем продукт или услугу, начинается с постановки правильных вопросов. Так много возможностей реализовать инновации упускается на самом старте, когда мы спешим решить очевидную проблему. Неудивительно, что, мирясь со стандартным определением проблемы, мы обычно находим очевидные решения. Задавать более интересные вопросы — или ставить очевидные вопросы под сомнение — хорошее начало для поиска оптимального выбора. Но возникает дилемма: *как заставить ориентиро-*



БРОДВЕЙСКИЙ МЮЗИКА «ГАМИЛЬТОН»

Одним из наших любимых примеров силы рекомбинации существующих элементов для создания чего-то совершенно нового является бродвейская сенсация «Гамильтон». Каждый составной элемент «Гамильтона» существует уже давно:

- Истории отцов-основателей США восходят к Джорджу Вашингтону и его вишневному дереву.
- Бродвейский мюзикл зародился в 1857 году.
- Официальный год рождения хип-хопа — 1973, то есть даже ему около пятидесяти лет. Другие источники вдохновения, такие как джаз и ритм-энд-блюз, существуют еще дольше.

По отдельности ничего нового... но сложите их вместе — и произойдет волшебство. Мюзикл Лин-Мануэля Миранды, основанный на жизни Александра Гамильтона (одного из самых малоизвестных отцов-основателей), стал крупнейшим бродвейским феноменом за последние десятилетия и привел в восторг совершенно новую аудиторию, которая раньше мало интересовалась Бродвеем (или историей). В чем секрет? В творческой рекомбинации существующих элементов.

ванных на действия людей, жаждущих немедленно получить ответы, думать над постановкой правильных вопросов? Мы также повысим качество решения, если лучше поймем тех, для кого разрабатываем продукт или услугу. Однако это, в свою очередь, ведет к другой дилемме: люди редко знают, чего хотят, пока не увидят это

своими глазами. Третий путь к улучшению решений лежит в разнообразии: привлечение других умов к генерированию идей ослабляет влияние наших личных ментальных шор и помогает нам работать сообща, чтобы найти лучшие, более эффективные решения. Но и здесь есть загвоздка: *если между людьми есть различия, обсуждения могут скатиться в споры о том, чья идея лучше.*

Перейдем к следующему пункту из нашего списка пожеланий — снижение *рисков и стоимости наших усилий по реализации инноваций.* В мире инноваций действуют законы физики, отличные от обычных: неопределенность — это такая же неизбежная сила при реализации инноваций, как гравитация на Земле. Хотя по природе нам свойственно всеми силами избегать риска, такое избегание — верный путь к дорогостоящим неудачам. Риск существует, признайте это и активно *управляйте* им. Совершение оптимального выбора (см. пункт № 1 из списка пожеланий) — хорошая отправная точка, но что значит «оптимальное» в мире, в котором царит неопределенность? Оптимальный выбор подразумевает создание и ведение *портфолио* вариантов. Однако нас учили, что возможен лишь один правильный ответ, *поэтому двигаться вперед, вооружившись сразу несколькими идеями, «неэффективно».* Но мы также знаем, что остановить идею почти так же сложно, как и запустить ее. Наши идеи — это наши дети, и мы не сможем «назвать собственного ребенка уродливым» (как сказал некий менеджер, принимавший участие в одном из наших исследований). *Как же узнать, какие идеи оставить, а какие назвать уродливыми?* Экспериментируя, конечно! Нам необходимо сосредоточиться на проведении

КАК ВОПЛОТИТЬ ПОЖЕЛАНИЯ ИЗ СПИСКА В ЖИЗНЬ

Пожелания	Советы	Стандартные решения	Подводные камни
1. Оптимальный выбор	<i>Начните с лучших определений проблемы</i>	Уделите больше времени пониманию проблемы	Ориентированные на действие люди спешат с ответами
	<i>Выдвигайте лучшие идеи</i>	Выработайте более глубокое понимание потребностей тех, для кого разрабатываете продукт или услугу	Люди, для которых мы разрабатываем продукт или услугу, не знают, чего хотят
		Принимайте во внимание больше точек зрения	В команде назревает конфликт зрения
2. Снижение риска/стоимости	<i>Сгенерируйте несколько идей</i>	Будьте готовы развить много идей	Большое количество идей кажется «неэффективным»
		Будьте готовы отказаться от многих идей	Трудно подавить свое эго и «назвать собственного ребенка уродливым»
	<i>Оставляйте хорошие идеи и отбрасывайте плохие</i>	Проводите эксперименты	Когнитивные искажения делают нас плохими экспериментаторами Неудачи рассматриваются не как урок, а как некомпетентность
3. Увеличение вероятности реализации идеи	<i>Действия команды скоординированы, и все преданы делу</i>	Поднимайте эмоциональную вовлеченность	Эмоции берут верх над разумом при тестировании
4. Повышение приспособляемости индивидуума и компании	<i>Задействуйте «разведку на местах»</i>	Локализованное управление инновациями	Хаос и несогласованность из-за слишком большого количества «нянек»

быстрых и дешевых экспериментов, чтобы отсеивать неудачные идеи. Но нас не учили проводить успешные эксперименты, и поэтому мы *позволяем неосознанным предубеждениям портить эксперименты*. Даже если наши эксперименты удачны, наша культура сбивает нас с толку: *поддержка идеи, которая провалилась в результате эксперимента, в большинстве компаний скорее будет расценена как некомпетентность, а не как успешный эксперимент*.

Далее в нашем списке пожеланий — *увеличение вероятности успешной реализации новых, улучшенных идей*. Наши исследования показали, что недостатка в советах нет: нам нужны преданные делу люди, которые будут действовать скоординированно и сообща. Для перемен необходимо привлечь эмоции, а не только разум. Желание, говорят нам психологи, является более сильным мотиватором изменения поведения, чем цели и задачи. Но не мешают ли эмоции объективности, необходимой для проведения экспериментов, о которых мы только что говорили? Когда новаторы влюбляются в свои идеи, а *эмоции берут верх над разумом во время тестирования*, тогда жди беды.

Наконец, последний пункт из нашего списка пожеланий достижим труднее, чем предыдущие три, но при этом он более важен для долгосрочного выживания компании: *сделать так, чтобы мы и наши компании легче приспособились к происходящим изменениям*. Разумеется, хорошее понимание потребностей клиентов (№ 1) и экспериментирование (№ 2) помогают достичь этой цели, но этого недостаточно. Всемогущие лидеры компаний гарантируют успех в стабильном и предсказуемом мире, но

в хаотичном и запутанном мире побеждает разведка на местах. Однако такая разведка эффективна только при местной автономии. Совместно разведка на местах и местная автономия делают возможными несколько подходов к реализации идей и создают большее разнообразие внутри компании — и это прекрасно. В дарвиновской гонке за выживание наиболее приспособленных видов большее разнообразие в генофонде способствует успешной адаптации. Когда преобладает стабильность, *снижение* разнообразия для повышения эффективности действительно работает, но при высоком уровне неопределенности *увеличение* разнообразия максимизирует приспособляемость. В этом новом мире успеху содействует именно разнообразие заточенных под местные особенности решений, которые проверяются путем экспериментов, а затем поступают в общий доступ, чтобы разные регионы могли учиться друг у друга. Обширные связи повышают приспособляемость. Но *не приведет ли такое местное самоуправление к хаосу*, ведь каждый пойдет своим путем?

Итак, у нас есть список однозначных пожеланий и множество советов, как их воплотить, но на пути к воплощению каждого пожелания мы наталкиваемся на ряд проблем, которые должны преодолеть в первую очередь. Кто обвинит лидеров компаний в том, что они стараются осуществлять максимум контроля, повышая эффективность и насаживая исключительно рациональное мышление, хотя исследования говорят нам, что попытки усилить контроль выходят боком?⁵ Как мы можем реализовать новые способы мышления и поведения без

новых инструментов? Достижение, казалось бы, простых результатов инноваций из нашего списка: существование оптимального выбора, снижение риска, повышение реализуемости идей и приспособляемости компаний и отдельных личностей, а также преодоление сопутствующих подводных камней — невозможно, если не признать существование человеческого фактора. Обратите внимание, что все вызовы на пути к успешным инновациям носят *человеческий*, а не технический характер, поэтому для их решения нам нужны новые социальные технологии. Напекаем: деятельностьное мышление.

КЛЮЧЕВЫЕ ПРАКТИКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТНОГО МЫШЛЕНИЯ

В главе 2 мы рассмотрим, как ДМ помогает преодолеть каждый из обозначенных нами подводных камней. Но сначала нам нужно вернуться немного назад и взглянуть на ключевые практики, которые входят в определение ДМ, — задача не так проста, как кажется, поскольку нам доступно поразительное множество различных моделей. Некоторые разработаны консалтинговыми фирмами, другие — университетами (включая наш родной), есть и такие, которые создали сами компании. Так много моделей, так мало времени! Но вот вам хорошая новость: несмотря на использование разных терминов и моделей, наше исследование показывает, что все мы говорим практически об одном и том же. По сути, существуют пять ключевых практик.

ПЯТЬ КЛЮЧЕВЫХ ПРАКТИК

1. Развивайте глубокое эмпатическое понимание потребностей и контекста тех, для кого (и с кем) вы разрабатываете продукт или услугу.
2. Собирайте разнородные по составу команды.
3. Выработайте несколько решений — осязаемых и поддающихся тестированию.
4. Поощряйте разговоры, которые стимулируют диалог, а не дебаты.
5. Разрабатывайте структурированный и упрощенный процесс.

ПРАКТИКА № 1

Развивайте глубокое, эмпатическое понимание потребностей и контекста тех, для кого (и с кем) вы разрабатываете продукт или услугу

Неудивительно, что в основе ДМ лежит стремление развить более глубокое понимание контекста заинтересованных сторон, особенно тех, для которых мы разрабатываем продукт или услугу. Это стремление проявляется в целенаправленном развитии эмпатии к заинтересованным сторонам, для которых создается продукт или идея, и использовании множества этнографических инструментов для получения более обоснованных выводов, благодаря которым мы можем переосмыслить определение проблемы и найти лучшие решения. Вместо того чтобы полагаться исключительно на количественные данные, такие как опросы и анализ рынка, ДМ серьезно интересуется подробностями жизни людей и их неудовлетворенными

потребностями. Такая погоня за глубинным пониманием неудовлетворенных потребностей *предшествует* погоне за решениями, при этом мышление новаторов меняется с эгоцентрического на эмпатическое.

ПРАКТИКА № 2

Собирайте разнородные по составу команды

Другая ключевая практика — использование разнородных по составу команд. Вовлечение в обсуждение разных точек зрения имеет большое количество преимуществ. Разные люди привносят новые данные и способы рассмотрения проблемы, которые помогают генерировать оригинальные знания и решения. Также требуются новые способы организации совместной работы, чтобы члены команды могли максимально использовать все преимущества различий между собой. Но какого рода разнородность необходима? Наш любимый совет исходит от биологов-эволюционистов, которые выступают за то, что они называют *необходимым разнообразием видов*: оно достигается тогда, когда репертуар доступных ответов (зависящих от того, кто в вашей команде) соответствует сложности вашей проблемы.

ПРАКТИКА № 3

Выработайте несколько решений — осязаемых и поддающихся тестированию

Создание и тестирование нескольких решений способствует обучению в действии, что является еще одним отличительным признаком

успешного ДМ. Выделяют три ключевых компонента этой практики: (1) создание *портфеля* возможных решений, а не одного «истинного» решения; (2) рассмотрение этих потенциальных решений как гипотез, подлежащих тестированию в действии посредством итераций и получения обратной связи от заинтересованных сторон; и (3) создание прототипов для поддержки проведения тестирования. Успешное обучение в действии также требует формирования нового мышления, которое способно преодолеть базовые человеческие страхи перед неудачей.

ПРАКТИКА № 4

Поощряйте разговоры, которые стимулируют диалог, а не дебаты

Диалог занимает центральное место в создании инноваций, потому что знания накапливаются путем социального взаимодействия и обсуждения. Диалог происходит тогда, когда люди говорят *с нами*, а не *нам*. Как понять, что разговор успешен? В ходе такого разговора *не* принимаются очевидные и стандартные определения проблемы, разговор *не* переходит в дебаты и *не* сосредоточивается на вариантах, очевидных уже в начале процесса. Вместо этого определение проблемы рассматривается как гипотеза, а участники стараются понять, а не спорить ради отстаивания собственной точки зрения. Участники пытаются найти решения *в процессе* процесса. Поскольку нас поощряли за активные дебаты, а не за мирное обсуждение (была ли в вашей школе команда по диалогу в дополнение к команде по дебатам? Полагаем, что нет...), нам нужны новые правила, чтобы

разговоры оставались продуктивными и в них были вовлечены все участники.

ПРАКТИКА № 5

Разработайте структурированный и упрощенный процесс

Наличие структурированного процесса, в идеале с поддержкой в виде наставничества, является ключом к тому, чтобы помочь изучающим ДМ комфортно опробовать новые способы мышления и поведения, которые необходимы для успешной реализации ДМ. Идея жесткого структурирования творческих процессов может показаться нелогичной, но правильная структура не сдерживает творческий потенциал людей, а, наоборот, *высвобождает* его. Предыдущие четыре практики: понимание потребностей пользователей, формирование разнородных по составу команд, выработка нескольких решений и поощрение диалога — гораздо труднее выполняются без определенных инструментов и методов. Такие мероприятия, как этнографические исследования и наблюдения за пользователями

в их естественном окружении, глубокое осмысление их точки зрения, совместное творчество с заинтересованными сторонами посредством диалога, а также планирование и проведение экспериментов, чужды большинству тех, кто не практикует методологию дизайн-мышления. Структурированные процессы ДМ позволяют им чувствовать себя в безопасности. Наличие простых и внешне нехитрых шаблонов помогает людям легче вступать в обсуждение изменений, которым они иначе противились бы, и повышает их уверенность в собственной творческой силе и производительности. Обученные практики методологии дизайн-мышления могут счесть структурированные процессы сдерживающими и отталкивающими, но остальным они нужны! Цель такой структуры — простые правила, которые направляют обсуждение инноваций к более продуктивным результатам. Большинство из нас боятся совершить ошибку, поэтому скорее предпочтут ее избежать, чем попробовать что-то новое: мы выбираем *бездействие*, а не действие, если наш выбор чреват провалом. Но инновации без действий *невозможны*. Структурированный ДМ побуждает людей *пытаться*.

ПРОЦЕСС ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ ЯВЛЯЕТСЯ ЦИКЛОМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С ОПРЕДЕЛЕННЫМ НАБОРОМ ЭТАПОВ

