

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 7

- 1 У всего есть дизайн 8
- 2 Производить или проектировать — что сложнее? 14
- 3 Что такое хорошо? 20
- 4 Люди прежде всего 28
- 5 Дизайном занимается каждый 34
- 6 Улица за окном 41
- 7 Стилль — это послание 49
- 8 Дизайн — это функциональность 59
- 9 За чей счет? 66
- 10 Как скажут сверху 75
- 11 Дизайн — это действие 84

- 12 Билет в кармане 90**
- 13 Идеи и системы 97**
- 14 Как для себя? 102**
- 15 Образ мышления: это важно! 110**
- 16 Ценности и компромиссы 116**
- 17 Хороший дизайн незаметен 127**
- 18 Дизайн раздора 136**
- 19 Новые решения —
 новые проблемы 145**
- 20 Куда смотреть. Чек-лист
 для понимания дизайна 154**

Не оставайтесь в стороне —
совершенствуйте мир 156

Рекомендации 157

Источники иллюстраций 166

Благодарности 172

Об авторе 174

Выходные данные 176

Примечания 178

ВВЕДЕНИЕ

ЧТО ВАМ НРАВИТСЯ больше всего на свете? А чем это лучше, чем все остальное? Тем, что удачно спроектировано.

Окружающий нас мир выглядит именно так, а не иначе, и на это есть скрытые причины. В этой книге я попытаюсь объяснить их с точки зрения дизайна. Специальной подготовки не требуется, только любознательность.

Я много лет работал над этой книгой, чтобы сделать ее увлекательной, краткой, запоминающейся и пробуждающей интерес. Надеюсь, мне удалось. Меня всегда восхищало то, как все в мире взаимодействует друг с другом — успешно и не очень. Хочется верить, что я смогу увлечь и вас.

Когда дочитаете, присоединяйтесь ко мне онлайн, и мы продолжим общаться. На сайте designmtw.com вы найдете много статей и дополнительных материалов.

1

У всего есть дизайн

ВСЕ, ЧТО НАС ОКРУЖАЕТ, кто-то придумал. Взгляните на свой стул, компьютерную программу или компанию, в которой работаете: все это создали люди. Люди провели границы государств на карте и дали названия городам. Если не считать природы, то все, что мы любим, ненавидим, используем или покупаем (и даже деньги на покупки!), придумано и сделано человеком. Дизайнеры, конструкторы и проектировщики неделями, месяцами, годами принимали сотни решений, чтобы те или иные вещи появились в нашей жизни. У них было множество вариантов, а нам остается лишь решить, хорошо или плохо получилось.

Это не просто наблюдение, а эффективный способ познать мир и все, что в нем происходит. Возьмем для примера собор Парижской Богоматери во Франции. Его строили почти два века: начали в 1163 году, а завершили — в 1345-м. (Если вы с трудом планируете на месяц вперед, строительство соборов точно не для вас.) За последние шесть столетий собор стал одним из самых известных памятников архитектуры. Ежегодно его посещали 13 млн человек, что почти в два раза превышает число посетителей Эйфелевой башни.

15 апреля 2019 года на огромной мансарде собора начался пожар, который быстро распространился по старым деревянным балкам и дошел до крыши. Через час знаменитый

шпиль, весом 750 т, обрушился с такой силой, что внутри храма захлопнулись все двери. Поначалу Нотр-Даму угрожало полное разрушение, но благодаря героическим усилиям пожарных здание удалось сохранить.



Причина пожара до сих пор не установлена, зато нам известно устройство противопожарной системы собора. *The New York Times* сообщала:

Над системой пожарной сигнализации в парижском соборе Нотр-Дам в течение шести лет работали несколько десятков специалистов. Итогом стали тысячи страниц диаграмм, карт, таблиц и договоров...¹

Запутанность системы и привела к печальным последствиям. Вечером 15 апреля в 18:18 недостаточно опытный сотрудник охраны, взявший дополнительную смену, чтобы подменить коллегу, увидел сигнал о пожаре в системе безопасности. Сначала отразилась информация о возможном

возгорании в одном из секторов (Attic Nave Sacristy — «ризница в мансарде над нефом»), а затем код:

ZDA-110-3-15-1

Что охранник понял из такого сообщения — неясно. Код соответствовал конкретному датчику, но мужчина явно не знал, как использовать набор цифр и букв для обнаружения очага возгорания. Система была разработана так, что получить эту информацию оказалось сложно. И никто, нанимая сотрудника на работу, не озаботился тем, чтобы научить его взаимодействовать с системой. Охранник связался с коллегой в соборе и попросил его разобраться. Проблема заключалась в том, что мансард в Нотр-Даме две и коллега пошел не туда.

Лишь через 25 минут, когда огонь охватил сотни квадратных метров над головами людей, стало понятно, что произошла ошибка. К тому моменту, когда второй охранник прошел триста ступеней и оказался в главной мансарде, пожар разбушевался не на шутку. Наконец вызвали пожарных, но непоправимое уже случилось. Огонь разрастался еще полчаса, разрушая деревянные балки и опорные конструкции мансарды.

Можно ли назвать удачной противопожарную систему, в которой сложно разобраться? Нет, нельзя. Люди склонны полагать, что подобные случаи невозможны сейчас: спустя девять столетий технического прогресса со времен постройки парижского собора Нотр-Дам произошел значительный технический прогресс. Но на самом деле и сейчас трудно работать что бы то ни было хорошо. В результате постоянно появляются непонятные, плохо работающие системы и предметы. Зачастую мы просто не обращаем на них внимания.

Классический пример плохого дизайна, который нередко приводят при обучении будущих специалистов, — двери

Нормана, названные так в честь Дона Нормана, эксперта по вопросам удобства и простоты использования. Их так часто вспоминают на занятиях, что многие дизайнеры считают пример избитым (если вы разделяете это мнение, приготовьтесь к неожиданному повороту). Вкратце: дверь Нормана — это дверь, которая спроектирована без учета того, как люди интуитивно взаимодействуют с предметами. Посмотрите:



Проблема в ручке. Ее форма будто намекает на то, что нужно тянуть на себя — как ручку чемодана или машины. Но на двери есть указание: «Толкай». Так тянуть или толкать? Будь это приборная доска самолета или панель управления атомной подводной лодкой, мы, понятное дело, не знали бы, что делать. Но дверь — простейший предмет, существующий с незапамятных времен. Вероятность открыть ее должна быть выше чем 50 на 50. Предмет с хорошим дизайном — это тот,

о котором нам не приходится задумываться: правильный выбор лежит на поверхности. Но если мы толкаем дверь или тянем ее на себя, а она не открывается, возникает раздражение, и оно оправданно.

Неудачно сделанные двери — повсюду, стоит только приглядеться. Во многих современных офисах стоят стеклянные двери с металлическими ручками, но по их виду непонятно, в какую сторону они открываются. Хороший дизайн защищает от ошибок, потому что подстраивается под мышление человека. Посмотрите, как форма подсказывает, что нужно делать, даже если не читать надпись:



Но почему же дверей Нормана так много? Или, что важнее, почему в нашей жизни столько предметов, у которых есть недостатки? Наверняка вас раздражает что-то в доме

или квартире, где вы живете: окно, которое не открывается, комната, в которой все время слишком душно или холодно, труба, которая будит по ночам шумом. Возможно, вы пользуетесь неудобной программой, которая постоянно закрывается сама по себе, или добираетесь на работу по два часа, стоя в пробках. То и дело не можете нормально открыть пластиковый контейнер, заполняете непонятные бланки... И, возможно, иногда задумываетесь, почему в нашем «цивилизованном» мире есть преступления, войны и глобальное потепление, хотя многие были бы рады их исчезновению. Все это не появляется в жизни за один день как по мановению волшебной палочки. Все это — результат принятых людьми за много лет решений. Именно они объясняют, с чем мы сталкиваемся и кто извлекает из этого выгоду.

Разумеется, никто не собирается сделать что-то плохо, хотя это и случается. Возникает вопрос: почему в мире так много разработок с неудачным дизайном, будь то противопожарная система Нотр-Дама или двери Нормана?

2

Производить или проектировать — что сложнее?

ЧТОБЫ ПОНЯТЬ МИР, сперва нужно осознать то, как устроена Вселенная. В ней все нацелено на то, чтобы убить нас. Вернее, ей все равно, есть ли мы: возможно, она о нас даже не знает. Нам повезло, что мы существуем. Посреди безразличной и бесконечной Вселенной есть одна крохотная бледно-голубая точка, где сформировалась среда, пригодная для жизни — по крайней мере, пока. То, что люди до сих пор существуют, объясняется невероятным стечением обстоятельств и незаурядными талантами человека: умением создавать орудия труда, выращивать еду, передавать знания из поколения в поколение, не убивая (ну, почти!) сородичей. Но этого было не так-то просто добиться. Если не считать даров природы, хороший дизайн практически никогда не доставался просто так.

Хороший дизайн полезно воспринимать как качество. Чем выше качество, тем больше оно требует навыков, денег или времени. Значит, любому, кто что-либо создает, приходится решать, сколько ограниченных ресурсов он потратит на каждое из качеств. Должна ли вещь быть более доступной? Простой в использовании? Привлекательной? Сложно объединить

все эти характеристики. Бизнес — это нелегко, а люди почти всегда стремятся работать меньше, а не больше.

Разберем эти мысли на упрощенном примере. Представим компанию «Лучшие двери на свете». В ней гордятся тем, что производят качественный товар: крепкие и надежные двери. Допустим, именно такие, о которых мы говорили ранее: те, которые сбивают с толку. Но в компании не подозревают, что их двери не очень удобны, ведь они пользуются спросом, а жалоб не поступало. Директор гордится своим детищем и хочет, чтобы оно стало еще успешнее. Он считает, что и фирма построена удачно, и товар хорош: и прибыль есть, и покупатели, кажется, довольны.

Директор нанимает вас на должность руководителя проекта, чтобы создать новую версию двери-бестселлера. С вами будет работать команда — специалисты по технологии, маркетингу и продажам. На первом совещании по проекту появляется несколько важных вопросов:

- **От технического отдела:** подойдет ли новая дверь под стандартные дверные проемы в офисных зданиях?
- **От отдела продаж:** будет ли новая дверь хорошо смотреться в каталоге?
- **От отдела маркетинга:** будут ли предусмотрены дополнительные замки? Этого хотят покупатели.
- **От директора:** получится ли запустить дверь в производство до конца года?

На первый взгляд, все спрашивают о важном, но чего-то недостает. Ни один из вопросов не поможет команде понять, что двери сбивают с толку людей. В результате появится новая дверь, но шанс, что ею будет удобно пользоваться, очень невелик: никто не определил, что значит «хорошая дверь» для тех, кто будет ее открывать и закрывать. В том, что касается

легкости использования (да и других показателей качества) **делать вещи зачастую проще, чем проектировать.**

Это не значит, что делать — легко. Производить и строить бывает очень сложно. Спроектировать и установить противопожарную систему в Нотр-Даме — задача трудная. Но при постройке или производстве (в том смысле, который вкладываю в эти слова я) главная цель — закончить. При проектировании и создании дизайна (я имею в виду хороший дизайн) цель — улучшить что-то для кого-то. Если человек сделал вещь правильным способом, это еще не значит, что он сделал правильную вещь. Вот и вопросы, которых не хватает в списке выше: «Насколько удобна нынешняя дверь для тех, кто ею пользуется? Как сделать ее удобнее?» Эти вопросы актуальны в случае, если удобство нас беспокоит. На деле этот аспект качества волнует не всех.

Именно здесь в дело вступают (по крайней мере, должны вступать) дизайнеры — специалисты по удачному проектированию вещей, у которых есть свои проверенные методы. Хорошие дизайнеры (особенно если их волнует, как люди будут пользоваться спроектированным) при работе учитывают исследования по психологии и удобству использования. Они наблюдают за тем, как люди взаимодействуют с вещью в реальной жизни, и стараются узнать, что их не устраивает. Они используют знания по антропологии, изобразительному искусству, инженерному делу, исторический опыт за десять с лишним тысяч лет — и применяют это, создавая для других людей все подряд: от топоров и наконечников стрел до мобильных приложений. Вопрос, который не озвучили на совещании по проекту, большинство дизайнеров и исследователей дизайна задают первым.

Но многие организации не нанимают дизайнеров, поэтому вопросы, которые важно задать, просто не звучат. В итоге сотрудники «Лучших дверей на свете» гордятся тем, что

производят великолепные двери, хотя это не так (по крайней мере, пока все не начнут открывать их без затруднений). Именно это психолог Ноэль Бёрч назвал бессознательной некомпетентностью: человек не знает, что он в чем-то слаб (возможно, у вас есть такой друг или коллега)². Такие люди не учитывают интересы покупателей и обходятся без хороших дизайнеров, а потому не понимают реального положения дел и не осознают свою некомпетентность. А большая часть плохого дизайна в мире — результат некомпетентности, сознательной или нет. Специалист по дизайну книг Дуглас Мартин объясняет это так: «Вопрос о том, нужен ли дизайн и есть ли на него бюджет, — совершенно бессмысленный. Дизайн неизбежен. Альтернатива хорошему дизайну — плохой дизайн, а не его отсутствие»³.

Иногда опыт пользования вещью оказывается неудачным только из-за того, что она предназначена для решения не вашей, а чьей-то еще проблемы. Все равно что надеть рубашку на два размера больше или меньше: она хорошо сядет на другого человека, а не на вас. Возможно, ваш размер уже разобрали. Или дизайнер не подумал о том, какой комплекции и пола люди, которые будут носить одежду (к слову, футболки-унисекс многим женщинам не подходят). А может, на производстве не подумали, сколько рубашек каждого размера необходимо сшить.

Иногда оказывается, что пользователь и заказчик — разные люди. К примеру, компания «Лучшие двери на свете» продает свой товар не тем, кто входит в здание и выходит из него, а владельцу этого здания. Заказчик, вероятно, будет доволен купленными дверями: они прочные, надежные и дешевые. Архитектор, в свою очередь, может отдать предпочтение не удобным, а стильным дверям — стеклянным, пропускающим больше естественного света. Положение дел изменится, только если заказчик озаботится комфортом

людей, которые будут пользоваться дверью, программой или системой общественного транспорта.

В остальных же ситуациях мы оказываемся потребителями, не имеющими альтернативы («**потребителями-пленниками**»). Если вы работаете в здании, где установлены двери Нормана, или летаете к родным в город из аэропорта, который обслуживает рейсы одной (плохой) авиакомпании, вы вынуждены пользоваться этими неудачными решениями. Однажды я присутствовал на онлайн-встрече, в которой участвовала Лора Бэллей, бывшая руководительница магистерской программы по взаимодействию человека и компьютера в Университете Карнеги–Меллона. Она сказала: «Цели бизнеса и цели пользователей зачастую не совпадают». К примеру, руководство компании Intuit, которая разрабатывает программное обеспечение TurboTax, не заинтересовано в том, чтобы чиновники упрощали налоговые бланки: это плохо отразится на продажах их продукта⁴.

Душ в гостинице и паркоматы на платных парковках часто устроены так, что разобраться в них непросто. Владельцы бизнеса считают, что вкладывать средства в более качественные предметы нецелесообразно, ведь люди выбирают место не по удобству использования, а по расположению и цене. Монополии, правительства и бюрократии не стремятся делать хорошие вещи из-за того, что нет необходимых навыков, конкуренции, стремления совершенствоваться, — или просто из гордости. Оказывается, есть логичное объяснение того, почему хороший дизайн встречается не так часто, как хотелось бы (как это ни прискорбно)!

Если не брать в расчет качество дизайна, компании нередко уверены, что работают лучше, чем на самом деле, и сами подпитывают свою бессознательную некомпетентность. Некоторые прибегают к помощи языка — например, называют себя «клиентоориентированными». Но что это значит?

Сертификатов клиентоориентированности не существует. Это просто ярлык, который навешивает на себя организация. Она может сделать это в любое время, никак не изменив качество своей работы. А корпорации, которые ориентированы на прибыль, лучше всего соблюдают баланс между получением дохода и удовлетворением нужд потребителей.

Наглядный пример подобного баланса — то, что происходит с вами во время ожидания. Возможно, вы пришли к врачу, стоите в очереди на кассу или ждете ответа оператора горячей линии.

Руководители точно знают, сколько стоит нанять еще одного сотрудника, чтобы вы ждали меньше. Но они решили этого не делать — потому что не хотят терять прибыль или думают, что вы не захотите платить за более качественные услуги. Как бы то ни было, слишком часто заявления о клиентоориентированности ничего не стоят: это **театр дизайна** — вам хотят пустить пыль в глаза.

3

Что такое хорошо?

КАК ВЫ ПРЕДСТАВЛЯЕТЕ себе идеальный молоток? Может, на ум приходит Мьельнир, молот бога Тора, который прилетал к нему, стоило попросить. А может, современная модель с голосовым управлением и встроенным модулем Bluetooth, которая считает калории, потраченные на забивание гвоздя. Но появляется проблема: молот Тора предназначен для войны. Он создан как боевое оружие и много весит, чтобы нанести как можно больше урона. С его помощью будет сложно построить дом. А модель с Bluetooth требует электричества для работы и будет бесполезной, если вы окажетесь на необитаемом острове. Получается, молотков сотни, от крошечных до гигантских, и дизайн у всех разный. Ханс Холляйн отлично показал это на фотографии далее.

Значит, мы не можем с уверенностью сказать, что какой-то предмет хорошо спроектирован, пока не определим, кто будет им пользоваться. Молоток, мобильное приложение или закон могут быть и хорошими, и плохими в зависимости от того, какую задачу решают. Один и тот же предмет может одновременно быть прекрасным молотком, пригодным для выживания, но отвратительным ножом для хлеба или неудачным фрисби. Легко прийти к выводу, что характеристики «хорошая» или «плохая» присущи самой вещи. Мы часто говорим «хороший диван» или «отличные ботинки». Но такой



подход опасен для тех, кто создает вещи. Он предполагает, что хорошие и плохие качества определяются самим предметом, а не тем, для чего он нужен.

Хорошие дизайнеры, приступая к проекту, задают два вопроса, чтобы убедиться, что контекст совершенно понятен:

1. **Что вы хотите улучшить? (Какую проблему вы хотите решить?)**
2. **Для кого вы хотите это улучшить?**

Первый вопрос заставляет четко сформулировать цель. Если не обсудить ее открыто, можно предположить, что она хороша — и одинакова у всех. Это приведет к **несоответствию целей**, когда каждый член команды работает над чем-то своим. Вероятно, кто-то решит, что он создает боевой молот для последней битвы перед Рагнарёком, — а на самом деле нужно придумать предмет для нарезки булочек на еженедельном

собрании сотрудников (где, стоит надеяться, не будет драки). Один человек может решить, что задача — повысить прочность, а другой — снизить себестоимость при производстве, что приведет к противоречиям. В конечном счете умные руководители понимают, насколько хорошо дизайнеры справляются с поиском проблем на ранней стадии, когда устранить их проще и дешевле.

Второй вопрос не менее важен. Проектировщик противопожарной системы в соборе Парижской Богоматери решил, что охранником окажется тот, кто поймет сообщение «ZDA-110-3-15-1», но получилось не так. Нам ошибка кажется очевидной, но систему оборудовали не мы. Если в обязанности входит и проектировать, и производить, легко посвятить себя второму пункту, забыть о потребностях людей и упустить из виду, что эти люди не будут так же тщательно разбираться в деталях проблемы, как создатель проекта.

Улучшенная дверь из первой главы 1 — пример поинтереснее. Сперва кажется, что решение хорошее. Но откроет ли эту дверь человек в инвалидной коляске? Прочтет ли табличку тот, кто владеет только хинди? Как насчет слишком низких, высоких, полных, страдающих артритом кистей рук? Или того, кто несет стопку коробок с пиццей, уткнувшись в телефон?

Все это означает, что **нельзя судить о том, насколько удачна идея, не определив, какую задачу и для кого нужно решить.** Конечно, очень легко пропустить этот шаг. Кому захочется делать лишнюю работу? Поиск ответов на вопросы занимает время. Но иначе вы не будете знать, что такое хорошо. Иногда и в догадках нет ничего плохого — например, если вы строите замок из песка на пляже или печете шоколадное печенье без рецепта. Если не получится, невелика потеря. Но никто не захочет, чтобы искусственное сердце, тормоза в машине, банковские операции или заказ билетов

на сайте авиакомпании (не говоря о самолете) проектировали на основании догадок.

Давайте представим, что компания «Лучшие двери на свете» решила сменить стратегию. Руководство серьезнее относится к дизайну и включает его задачи в процесс принятия решений. Нанимают исследователя, тот наблюдает за людьми, которые ходят через двери в разных зданиях. Так руководители и сотрудники узнают, что открывать двери неудобно, и принимают ответственность за это (а не просто обвиняют пользователей в глупости, как часто делают плохие дизайнеры). В компании понимают, что более удачный дизайн — отличная возможность увеличить продажи и улучшить позиции в конкурентной борьбе с другими производителями дверей.

Сотрудники определяют требования к хорошей двери и перечисляют самые важные задачи и цели. Список выглядит примерно так:

1. Дверь легко установить.
2. Дверь крепкая и надежная.
3. Дверь хорошо выглядит и дешева (для владельцев зданий).
4. Дверь легко использовать по назначению.
5. Дверь сделана из перерабатываемых материалов, полученных из надежных источников.

Такой список повышает шансы на то, что «Лучшие двери на свете» будут производить более качественный товар. Любой сотрудник может сравнить свой список задач на день с перечнем выше, чтобы убедиться, что они продвигают его к одной или нескольким целям. Если бы задача проектировщиков противопожарной системы Нотр-Дама звучала как «Неопытный и уставший охранник должен быть способен мгновенно определить, где начался пожар, и предпринять необходимые действия», итоговый дизайн был бы гораздо лучше.

Но давайте вернемся к списку. Что на самом деле значит «дверь легко установить» или «использовать по назначению»? Если не задать дополнительных вопросов, останется огромное пространство для обсуждения — и, скорее всего, возникнет новый театр дизайна. «Легко» — дел на полминуты или на полчаса? Это разница между мелкой неприятностью и серьезной катастрофой (снова вспомним Нотр-Дам). А что значит «по назначению»? Открыть и закрыть? Придержать дверь для другого? Пройти с чашкой кофе или с ребенком на руках? Как только человек обещает себе проектировать качественно и мыслить ясно, возникает новый набор вопросов. И это хорошо. Хорошие вопросы порождают новые хорошие вопросы — так же, как хорошие мысли приводят к новым хорошим мыслям.

Из двух наших вопросов следует, что характеристики вроде «удобный в использовании» и «интуитивно понятный» так же неудачны, как и «клиентоориентированный». Они ничего не значат вне контекста, но используются повсеместно — это еще одно проявление театра дизайна. А он может возникать и в неожиданных местах. Возьмем для примера эту банку и текст на этикетке, который описывает содержимое потенциальным покупателям.



Во время похода за продуктами я обратил внимание на фразу «Прост в использовании» на одной из упаковок с едой. На первый взгляд может показаться, что еду вряд ли назовешь «сложной (или простой) в использовании». Но на самом деле выживание человека зависело от «устройства» еды. Яблоко можно съесть сразу, оно хорошо помещается в ладони, а все лишнее аккуратно расположено в сердцевине. Большую часть упакованных продуктов в супермаркете предварительно обработали или приготовили, чтобы есть их было удобнее. Сравните с кокосом или ананасом: потребуется специальный инструмент и немало сил, чтобы их отведать. К слову, скорлупа кокосового ореха служит для защиты мякоти при падении с пальмы, а затем и от животных на земле — так что и тут все продумано.

Но даже при этом довольно странно продвигать продажи при помощи слов «прост в использовании», когда речь идет о сушеном луке. Еще больше раздражает то, что ни одно из перечисленных преимуществ никак не связано с удобством. Во-первых, лук в любом виде дольше хранится в кладовке, чем в холодильнике, поэтому первый пункт вводит покупателя в заблуждение. Во-вторых, отсутствие консервантов, возможно, полезно для здоровья, но это характеристика самого лука, а не способа его использования. При этом не упомянуты два главных преимущества продукта — именно в простоте применения. Во-первых, лук уже нарезан и его можно сразу добавлять в блюдо. Во-вторых, он высушен и не выделяет газ, который заставляет нас плакать!

Вероятно, дело в плохой работе маркетолога, но в этом и суть: «прост в использовании» — термин, к которому прибегают и многие хорошие дизайнеры. Простоту использования можно измерить, но только в сравнении. Сколько требуется времени на выполнение задачи, как часто люди допускают ошибки, как часто им удается или не удается

выполнить действие — наиболее распространенные критерии. Но для подтверждения своих слов придется провести исследование.

«Новый и улучшенный» — еще одно маркетинговое клише. Новое — не всегда хорошее. А улучшить вещь можно и так, чтобы из отвратительной она превратилась в чуть менее отвратительную, а это сомнительное достижение.

То же справедливо и для слова «интуитивный», которое означает, что дизайн объекта покажется человеку естественным, и он легко в нем разберется. Проблема в том, что люди устроены не так, как пауки или змеи, которые с рождения умеют плести паутину или ползать. Изначально у нас нет никаких примечательных навыков⁵. Мы по несколько недель, а то и месяцев учимся сидеть, говорить и ходить. Еще несколько лет уходит на отработку этих умений. Понятие «естественный» зависит от того, что человек усвоил через окружающую его культуру.

К примеру, руль машины сейчас кажется интуитивно понятным: автомобили присутствуют в жизни человека около века. Их часто показывают в фильмах и телепередачах. Но если отправиться в путешествие на машине времени и дать руль строителям Нотр-Дама в 1163 году или киборгам с мозговым имплантатом в 2855-м (у них управление происходит через матрицу в мозге), то они не будут знать, что это такое и как им пользоваться. Для них руль точно не будет интуитивно понятным устройством. Все это справедливо и для современных дизайнерских решений, которые могут показаться совершенно обычными. В западной культуре красный цвет сигнализирует об опасности или сложности (вспомним английские выражения *red tape* — «бюрократические препятствия» или *be in the red* — «жить не по средствам»). Но в Азии красный означает радость и счастье. Жест «палец вверх» — знак одобрения на Западе, но в Западной Африке

и на Ближнем Востоке его воспринимают как неприличный жест⁶.

Мы часто попадаем в ловушку — называем что-то интуитивно понятным, если разбираемся в этом, и, напротив, сложным, если нет. Таким образом, мы предполагаем, что все обладают нашими знаниями и живут в нашей культуре. Это заблуждение вполне объяснимо, ведь люди — существа прежде всего эмоциональные. Восторг и ощущение бессилия — два очень мощных чувства, которые затмевают логику. Представим, что перед нами прототип нового мобильного телефона или игрового контроллера. Если он хорошо лежит в руке, положительные эмоции не оставляют места для вопросов «Чем моя рука отличается от чужих?» или «Как этим станет пользоваться человек, у которого нет рук?». Задавая полезные с точки зрения дизайна вопросы, мы рискуем чувством радости. Эмоции и здравый смысл будут противостоять друг другу.

У Тора есть сверхъестественные способности, поэтому для него поднять молот не составит труда. Пока он не увидит, как это пытается сделать кто-нибудь другой, он легко может забыть, что не все вокруг — боги. Влиятельные люди — к примеру, главы компаний или политики — часто упускают из виду, что живут совсем не так, как клиенты или избиратели. Неудивительно, что так много всего идеально подходит для тех, кто создал эти вещи или системы, но не для остальных.

4

Люди прежде всего

УСПЕШНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ДЖЕЙМС Хеселден погиб в 62 года, сорвавшись со скалы. Он ехал на сегвее — одном из видов электрического скутера — и, предположительно, упал, пытаясь уступить кому-то дорогу. Хеселден владел компанией, которая производит сегвеи, но изобрел их другой человек — Дин Кеймен. В дизайне сегвеев есть несколько проблем, но главный стратегический просчет, который к ним привел, — то, что Кеймен решил начать разработку устройства с технологии, а не с изучения потенциальных покупателей.

До этого Кеймен уже изобрел несколько полезных медицинских устройств, которые помогли миллионам людей. Среди них кресло iBOT, которое позволяло людям с ограниченными возможностями передвигаться по пересеченной местности, дотягиваться до высоких полок и проезжать в узких местах. Кеймен начал проект по разработке сегвеев, чтобы применить технологию еще раз. Получилось, что технология искала задачу, а не наоборот. Первоначальная разработка применялась в транспортном средстве, и авторам проекта ожидаемо захотелось, чтобы новым устройством потенциально мог пользоваться каждый. Но это было принятие желаемого за действительное. Чтобы создать вещь, «которой сможет пользоваться каждый», придется собрать предположения о потребностях разных людей и привести их к общему знаменателю.



Прототипы сегвеев были любопытными. Казалось, что это мощная игрушка. Благодаря уникальному инженерному решению транспортное средство помогало удерживать баланс и позволяло с легкостью передвигаться на скорости выше пешеходной. Складывалось ощущение, будто человек парит над землей на машине из будущего. Демонстрация сегвея прошла успешно, и создатель показал, на что способно его детище. Однако это не значило, что людям объяснили, какие из их проблем может решить изобретение.

Репутация Кеймена и работающие прототипы привели к огромным ожиданиям от возможностей сегвея⁷. Разработчик заявлял, что сегвей «по сравнению с машиной станет тем, чем машина по сравнению с лошастью». Концепцией впечатлились многие выдающиеся деятели. Стив Джобс отметил: «Это не менее важное устройство, чем персональный компьютер». Джефф Безос предположил, что сегвей «настолько революционный продукт, что проблем с его продажами не возникнет». Джон Дорр, который на ранних этапах инвестировал

в Netscape и Amazon, сказал: «Сегвей может повлиять на мир больше, чем интернет». Но опаснее оказалось то, что сторонники сегвеев послушно приняли определение проблемы, предложенное Кейменом, — «нужно заменить автомобиль». Никто не спросил, для кого на самом деле это устройство («Кто хочет заменить автомобиль и почему?»).

Из-за этого в проекте возникло слепое пятно. Команда сосредоточилась скорее на *производстве*, чем на *проектировании*. Многие великие изобретения действительно начинались с технологий, но потом кто-то спрашивал: «Кто будет этим пользоваться?», «Как мы можем это применить, чтобы улучшить качество жизни?» — и к ситуации подходили с другой стороны. Если бы Кеймен начал с изучения людей (или хотя бы иногда перемещал на них фокус), он бы понял, что лучше сосредоточиться на велосипеде, а не на автомобиле. Количество произведенных и проданных велосипедов каждый год превышает количество произведенных и проданных автомобилей. Когда сегвеи вышли на рынок, это число различалось вдвое: в 2003 году было продано около 100 млн велосипедов и 42 млн машин⁸. Велосипед дешевле, за ним проще ухаживать, легче подвозить другого человека или перевозить какие-то вещи, а еще он знаком почти всему населению планеты. Сегвей не мог похвастаться ни одним из этих пунктов. Он был тяжелым и опасным (Джордж Буш-младший и журналист Пирс Морган также попадали в аварии на сегвее), а еще имел странный вид.

В отличие от велосипеда, который приводится в движение ногами, сегвею требуется зарядка и сервисные центры для ремонта. Кроме того, на нем нельзя ездить в непогоду. Даже если при помощи этого транспортного средства планировали решать какие-то проблемы людей, в то же время оно создавало много новых. В итоге неспособность понять реальные потребности людей привела к тому, что сегвеи

не добились успеха на рынке и ими пользуются очень немногие. Даже если бы Кеймен объединил два подхода, «сначала технология» и «люди прежде всего», при должном старании и учете обоих взглядов результат оказался бы лучше.

Хороший пример, когда интересы людей ставили на первое место, — история семи братьев Якуцци (мы привыкли к «американскому» произношению — Джакузи). В 1915 году эта семья инженеров иммигрировала из Италии в США. Какое-то время они собирали фрукты в питомниках Калифорнии, а затем стали разрабатывать пропеллеры для самолетов, гидравлические системы и даже сами летательные аппараты. При испытаниях созданного ими самолета погиб один из братьев. Семья закрыла компанию и начала заниматься системами орошения для ферм.

В 1940-х годах Кену, сыну одного из братьев — Кандидо Якуцци, поставили диагноз «ревматоидный артрит». Мальчику постоянно требовалось посещать доктора для процедур по гидротерапии. Мама Кена, Инес, попросила мужа применить свои инженерные навыки, чтобы решить проблему Кена. Почему бы не создать переносное устройство для гидротерапии, чтобы проводить процедуры дома?⁹ Кандидо выслушал предложение жены и придумал простую трубу размером с чемодан, с удобной ручкой сверху, которую можно было опустить практически в любую ванну — и превратить ее в бассейн для гидротерапии. Вскоре устройство захотели закупать больницы, а потом американцы стали сходить с ума по гидромассажным бассейнам, и ванны-джакузи вышли в лидеры рынка.

Если начать с конкретного человека и беспокоящей его проблемы, обязательно получится удовлетворить его потребности, не сбившись с пути из-за гордыни или трудностей при создании вещи. А если справиться с одной настоящей проблемой одного конкретного человека не удастся, это

признак того, что у вас, вероятно, не получится справиться и с потребностями миллионов. И, разумеется, если цель — решить проблему миллионов, потребуется знать нужды не одного-единственного человека.

У многих успешных продуктов — похожие истории создания: люди прежде всего. Уэсти Бакк, основатель компании Sub-Zero, отчасти руководствовался желанием создать более надежную холодильную установку, чтобы поддерживать нужную температуру инсулина для сына. Все имеющиеся модели холодильников не могли с этим справиться¹⁰. Кухонные принадлежности Охо, которые создали Сэм и Бетси Фарбер, как известно многим, появились на свет, чтобы облегчить готовку Бетси — она страдала артритом. Оказалось, что дизайн отлично подходил не только тем, кому поставили такой же диагноз, но и всем, у кого есть руки. Даже швейцарский армейский нож был разработан для особых нужд солдат, что можно понять из названия. После Второй мировой войны американские рядовые привезли с собой многофункциональные ножи, впечатлившись их удобством, и вывели их на крупнейший рынок, на какой только могли рассчитывать производители.

Задать два главных вопроса — «Что мы улучшаем?» и «Для кого?» — достаточно просто. Но ответить на них неверно можно множеством способов. Распространенная ошибка — решить, что к ответу можно прийти в процессе размышлений. «Я думаю, что людям, которые станут пользоваться моим продуктом, на самом деле нужно...» — просто догадки. А когда мы их строим, подключаются разного рода предубеждения: об имеющихся идеях, о собственных решенных проблемах, о способах избежать дополнительной работы. Все это уводит нас не туда. Честный дизайнер знает: нужно потратить время на разговор с клиентами и внимательно их слушать. Спокойно наблюдать за ними, пока они занимаются своими

делами. Испытывать прототипы, чтобы понять, что действительно требуется.

Амбициозные люди не умеют слушать. Чаще всего они просто ждут, когда человек замолчит, — даже если это их клиент, для которого они что-то разрабатывают. У таких людей столько гордости за собственную идею, что ее реализация кажется им ценнее того, о чем им только что рассказали. Они не прикладывают усилий, чтобы узнать больше о людях и использовать эту информацию в процессе работы. Для них подобные беседы — возможность поставить галочку напротив пункта «Мы прислушиваемся к клиентам», но после этого они утверждают прежнюю идею. Вероятно, самый опасный театр дизайна в голове самого дизайнера.

5

Дизайном занимается каждый

РАЗНЫХ ВЕЩЕЙ МНОЖЕСТВО, и отсюда следует, что разных дизайнеров тоже множество. Некоторые занимаются конкретной областью, другие сосредотачиваются на подходе, который можно применять практически ко всему. Вот несколько пространственных дизайнерских специальностей:

- **урбанист/градостроитель** (города и районы);
- **архитектор** (дома, здания, крупные объекты);
- **дизайнер интерьеров** (внутреннее пространство зданий, где люди живут и работают);
- **гейм-дизайнер** (компьютерные и настольные игры);
- **модельер** (модная одежда, форма, то, во что вы одеты сейчас, — даже если это что-то простое);
- **промышленный дизайнер** (любые продукты, которые запускают в производство, — например, тостеры или автомобили);
- **графический дизайнер** (визуальные материалы для журналов, уличные знаки, логотипы и веб-сайты);
- **веб-дизайнер / дизайнер мобильных приложений** (сайты и мобильные приложения).