

ДОНАЛЬД НОРМАН

ДИЗАЙН ДЛЯ ЛУЧШЕГО МИРА

Новая философия для
современных дизайнеров



Издательство АСТ
Москва 2025

УДК 7.012
ББК 30.18
Н83

Все права защищены.

Ни одна часть данного издания не может быть воспроизведена или использована в какой-либо форме, включая электронную, фотокопирование, магнитную запись или иные способы хранения и воспроизведения информации, без предварительного письменного разрешения правообладателя.

В оформлении книги были использованы материалы с Shutterstock.com

All rights reserved.

Translation rights arranged by Sandra Dijkstra Literary Agency and Synopsis Literary Agency. First published by The MIT Press.

Don Norman

«Design for a Better World: Meaningful, Sustainable, Humanity Centered»

Перевод на русский язык Перфильев Олег

Норман, Дональд.

Н83 Дизайн для лучшего мира. Новая философия для современных дизайнеров / Дональд Норман; [пер. с англ. Перфильева О.И.]. — Москва : Издательство АСТ : Кладезь, 2025. — 448 с.: ил. — (Книга-наставник).

ISBN 978-5-17-162876-5

ISBN 978-0-26-204795-1 (англ.)

Мы живем в мире, созданном людьми. В нем множество искусственных предметов, — от наших домов и одежды до инструментов и книг. Поскольку проектированием в той или иной степени занимаемся мы все, каждый из нас — дизайнер, и задача изменить мир возложена на всех нас. Изменение всегда начинается с человека.

Дональд Артур Норман — бывший вице-президент Apple, сторонник клиенто-ориентированного дизайна и один из самых влиятельных дизайнеров в мире! Дональд уверен: современный дизайн искаженно воспринимается потребителями, и он предлагает новый подход в его понимании.

УДК 7.012

ББК 30.18

Copyright © Don Norman

ISBN 978-5-17-162876-5

© Перфильев О.И., перевод, 2024

ISBN 978-0-26-204795-1 (англ.)

©ООО «Издательство АСТ», 2025

СОДЕРЖАНИЕ

I. ИСКУССТВЕННОЕ	10
1. Почти все искусственное уже спроектировано.....	10
Почему наш искусственный мир кажется таким естественным?.....	13
Если к сегодняшнему беспорядку нас привел «дизайн», то сможет ли он избавить нас от него?.....	16
2. Наш искусственный образ жизни неустойчив	20
Все мы дизайнеры.....	23
Если дизайн спасет мир, это должен быть другой вид дизайна	23
3. Важность истории.....	24
Зависимость от пути: прошлое имеет значение	25
Роль технологий и модернизма.....	32
Проклятие модернизма	34
Сделать это новым	35
4. Точные — но искусственные — измерения	41
Определяемые наукой времена года искусственны	42
Определяемое наукой время искусственно.....	47
Нашей жизнью управляют произвольные и искусственные измерения.....	49
Промышленная революция вынудила людей жить по часам	52
Искусственность порождает социальные «антиффордансы»	53
5. Если технологии привели нас к сегодняшней ситуации, то, возможно, технологии смогут нас и вывести из нее.....	57
Сочетание технических стандартов с потребностями человека.....	61

Каков же ответ? И наука, и человеческий опыт верны, поэтому можно использовать и то и другое.....	62
Где капитализм свернул не туда.....	63
6. Темы этой книги: осмысленность, устойчивость и ориентация на человечество.....	67
Чего не хватает?	68
О чем эта книга.....	71
Роль дизайна.....	74
Осмысленность	75
Устойчивость	76
Ориентация на человечество.....	76
II. ОСМЫСЛЕННОСТЬ.....	78
7. Потребность в смысле.....	78
Как ученые объясняют климатический кризис.....	79
Как сделать сложное понятным.....	81
Измерения	85
8. Измерения в естественных науках	86
Уверенность ученых в необходимости измерений даже для не поддающегося измерениям	90
9. Измерение того, что важно для людей.....	91
Измерения в экономике	96
Примеры ошибочных допущений	99
Апологеты анализа затрат и выгод и управления рисками основывают свои рекомендации на деньгах как на стандартном средстве сравнения.....	102
Искусственные измерения ценности вступают в противоречие с ценностями человечества.....	105
10. Валовой внутренний продукт	107
Попытки заменить ВВП.....	112
ИПП и ИЧР.....	115

11. Какие показатели действительно важны для людей..... 116
- Семнадцать целей в области устойчивого развития ООН..... 117
- Измерение субъективных переживаний 119
- Измерение счастья и благополучия..... 121
- Информационные панели 125
- Модель «Пончик»: эффективная информационная панель 131
12. Человеческое поведение и экономика 135
- Сила историй 139
- Измерения дают факты, истории — смысл 147

III. УСТОЙЧИВОСТЬ151

13. Мы живем в «эру отходов» 151
14. Как мир дошел до сегодняшнего печального состояния?..... 156
- Экономика отходов..... 157
- Действительно ли бизнесу необходимо запланированное устаревание? 163
15. Устойчивость имеет множество компонентов и последствий..... 165
- Наука, технология, инженерия и математика — это не ответ 166
16. Дизайн, продукция, устойчивость и циркулярная экономика 173
- Философия производства и потребления «Взять — Сделать — Выбросить»..... 173
- Циркулярная экономика ремонта, повторного использования и возобновления 176
- Циркулярная экономика требует циркулярного дизайна 180
17. Практические трудности внедрения циркулярного дизайна..... 183

Переход от общества отходов к циркулярной экономике ремонта, повторного использования и регенерации...	184
Переработка	185
Законодательный путь к минимизации отходов.....	188
Почему компании возражают против внедрения циркулярной экономики.....	189
18. Устойчивые, прочные и жизнестойкие системы	193
Жизнестойкость.....	194
Жизнестойкость благодаря избыточности.....	194
Слабо связанные и сильно связанные системы.....	195
19. Как люди понимают системы.....	203
Причинно-следственная связь	203
Миф о бесконечности Земли	209
Как люди понимают системы.....	210
Как кондиционер нагревает всю планету, охлаждая наш дом	210
Примечание по терминологии	213
Демонстрация влияния одного кондиционера на всю планету.....	214
Влияние человеческого поведения	217
20. Работа со сложными социотехническими системами.....	221
Сложные системы: обратная связь, прямая связь, рекурсия.....	223
Естественные, инженерные и социальные науки	227
Переосмысление современных способов строительства домов и зданий.....	229
21. Еще не поздно	235

IV. ОРИЕНТАЦИЯ НА ЧЕЛОВЕЧЕСТВО	238
22. Переход от людей к человечеству.....	238
Четыре принципа человеко-ориентированного дизайна	240
Пять принципов дизайна, ориентированного на человечество	241
Наши традиционные методы дизайна — это разновидность колонизации	242
23. Демократизация дизайна и разработки.....	247
Шаг первый: дизайн с участием сообщества.....	247
Шаг второй: предоставить возможность заниматься дизайном каждому	249
Как стандарты увеличивают силу инструментов	255
24. Люди, занимающиеся дизайном для себя....	258
Движение «Сделай сам»	258
Здоровье, медицина и общественное здравоохранение	261
Демократизация дизайна не будет успешной сама по себе	264
25. DesignX: подход к большим и сложным системам	267
Маленькие, поэтапные шаги: инкрементализм, или «как выкарабкаться из грязи»	268
Реализация: трудность решения проблем в сложных социотехнических системах	269
Сложные социотехнические системы	270
«Выкарабкивание», выбор удовлетворительного решения и приближение	274
26. Когда инкрементализм («выкарабкивание») не работает	276
Давление финансирования.....	276

Давление времени	277
Конфликт давлений: большой проект против множества мелких	278
27. Инкрементальный модульный дизайн	279
Характеристики инкрементального модульного проектирования.....	283
28. Когда необходимы крупные междисциплинарные проекты	284
Роль дизайнера в крупных междисциплинарных проектах	286
Дизайнеры как дирижеры.....	288
Партнерские отношения с управленцами проектов	292
29. Масштабирование	295
Уменьшение масштаба: сила малых количеств	298
30. Дизайн: необходимый, но недостаточный... 303	
Что может предложить дизайн	307
V. ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ.....	311
31. Почему перемены трудны	311
Перемены: самая сложная задача в мире.....	311
Люди реагируют на бедствие, но не предотвращают его	316
32. Люди смогут мобилизоваться ради общей цели.....	325
Может ли изменение климата стать общей целью?.....	327
33. Что должно измениться?	327
Баланс между работой и семьей.....	328
Работа: возможность смены регулярной работы на занятие	329
Образование: отказ от современного жесткого образования.....	333
Оценки в учебных заведениях.....	337

Политика	341
Структуры вознаграждения	343
Неправильные структуры вознаграждения в университетах.....	345
Неправильная структура вознаграждения руководителей в сфере производства	347
34. Доминирование технологии.....	348
Люди как объекты и как слуги машин.....	348
Техноцентричный подход превращает человеческие достоинства в недостатки.....	355
Сосредоточенность, любопытство, витание в облаках и погружение в мысли (поток)	359
35. Будущее технологий.....	362
VI. ЧТО ДЕЛАТЬ?	376
36. Что можно сделать?.....	376
Деятельность «сверху вниз»	377
Деятельность «снизу вверх»	381
Другие уровни вовлеченности	382
37. Что можем сделать мы?	382
Объединиться: сочетание существующих проектов	383
Предупредить всех	386
Технологический подход	391
Работа со сложными социотехническими системами	395
38. Главные тезисы этой книги.....	398
Искусственность.....	398
Осмысленность	400
Устойчивость	405
Ориентация на человечество.....	407
Необходимость перемен	408
Благодарности	412
Примечания.....	418

I. ИСКУССТВЕННОЕ

Почти все вокруг меня искусственно

1. Почти все искусственное уже спроектировано

Сейчас, когда я пишу эти строки, слева от меня окно с видом на юг. Я живу на крутом холме в Сан-Диего, штат Калифорния (местные называют его горой Соледад), и взгляд мой простирается на многие мили, на покрытую деревьями и прочей растительностью местность, где обитают пчелы, ящерицы, колибри, соколы с воронами, краснозобые ястребы и прочие существа, названия которых я не знаю. Иногда встречаются даже кролики. Вдалеке видны воды залива Мишен-Бэй с множеством маленьких лодок, справа — Тихий океан с большими судами и кораблями, а в ясный день можно даже разглядеть холмы островов Коронадо и горную цепь в соседней стране, Мексике.

Почти все, что я вижу, искусственное, спроектированное. Дом построен людьми, но и двор его располагается на искусственной местности — люди выкопали одни участки и засыпали другие землей, часть которой перевезена в ходе создания залива Мишен-Бэй на месте бывших болот. Результатом таких преобразований стал крупнейший в США водный парк, в котором, как это часто бывает, экологические соображения отошли на задний план перед требованиями развлечений и отдыха.

Растения и животные, конечно же, природного происхождения, но за ними тщательно ухаживают люди, которые убивают или устраняют тех, кого нам не хотелось бы видеть. Дома и дороги четко спроектированы, растения тщательно высажены и ухожены — от травы на газонах до высоченных пальм, высота некоторых из которых достигает более 100 футов (30 метров). Сорняки не были запланированы — это своего рода «побочный эффект», за исключением того, что они всегда ожидаемы.

А что насчет животных? Дикие животные естественны, но их среда обитания и выживание полностью зависят от защиты, которую обеспечивают им люди, предлагающие им укрытия и укромные места для норок и гнезд. Все они пользуются наличием пищи: одни птицы питаются листьями и цветами, другие — насекомыми и червями, третьи, хищные, — мелкими птицами и животными. Так что можно сказать, что присутствие всей этой живности — еще один побочный эффект (подозреваю, что одних люди ждали и приветствовали, но другие, как и сорняки, считаются помехой или вредителями, включая сусликов и гремучих змей).

Обратите внимание, что даже термины «сорняки» и «вредители» искусственны, потому что в самой природе ничего подобного нет. Сорняк — это обычное растение, так же как и животное, которое называют «вредителем», — просто оно живет так, как приспособилось жить в процессе эволюции. Это люди навешивают ярлыки на естественные организмы, в зависимости от отношения к таким растениям, как пальмы и одуванчики, или к таким животным, как колибри и суслики. Люди предпочитают смотреть на аккурат-

но подстриженную и ухоженную траву, а сорняки кажутся им некрасивыми. Людям нравятся животные, не нарушающие их покой или созданную ими среду (или, по крайней мере, делающие это вне поля зрения людей). Суслики роют норы в земле, тем самым разрушая искусственные подстриженные и ухоженные газоны. И это неплохая метафора для многих так называемых «болезней» мира. Нам нравятся разнообразие и естественность, но только до тех пор, пока они не мешают нам жить.

Мы живем в мире, созданном людьми. В нем множество артефактов, то есть искусственных предметов, — от наших домов и одежды до инструментов и книг. Понятия «государство» или «форма правления» тоже искусственные. Воздействию людей подверглось даже то, что мы считаем естественным, частью природы, например земля, окружение, многие животные и растения. Причем это касается не только предметов. Люди изобрели — «спроектировали» — организационные структуры и способы управления другими людьми. Изобрели охоту и земледелие. Способы выращивания и приготовления пищи. Что еще? Почти все, что придет вам в голову, — искусственное. Деньги, законы и юристы, одежда, понятие страны, имена людей. И точно так же, как придуманные концепции формируют и определяют эти вещи, они определяют и формируют нас, наши представления об окружающем мире, так что нас тоже уже нельзя назвать «естественными».

Проектируемые нами вещи и понятия — искусственные — меняют наше поведение и наши поступки, и точно так же, как мы меняем окружение с помощью наших проектов, мы влияем на собственные

поведение и жизнь. Мы проектируем почти все искусственное в мире, а он, в свою очередь, «проектирует» нас. Каждый из нас — это лишь одна из многих частей сложной, взаимодействующей, динамичной системы, охватывающей все человечество, всю Землю и, если уж на то пошло, всю Солнечную систему, ведь наша жизнь, даже наша генетика и все, что окружает нас, развивались в соответствии с циклами погоды, океанских приливов, дневного света и климата, а на эти явления сильно влияет положение Земли в Солнечной системе. Мы не можем ни выживать, ни даже действовать в одиночку, но только как часть этой сложной системы.

Почему наш искусственный мир кажется таким естественным?

Британское правительство во время оккупации Индии поддерживало жесткие ограничения и правила поведения для индийцев, относясь к ним как к гражданам второго сорта. В 1947 году, после того как индийцы заставили британцев покинуть страну, первым премьер-министром независимой Индии стал Джавахарлал Неру. Но хотя детям представителей высших каст индийского общества было разрешено получать образование в лучших учебных заведениях Англии (Итоне, Харроу, Винчестере, Кембридже и Оксфорде), по словам Неру, «их раса [все еще] низводила их до второго ранга». Впоследствии Неру писал, что удивительно, «насколько мы, или большинство из нас, приняли ее [эту иерархическую систему] как естественное и неизбежное устройство нашей жизни и судьбы». То же самое верно и для всех нас. Наш способ существования, наш способ бытия

кажутся нам совершенно естественными. В конце концов, мы видим и ощущаем это с рождения. Нам очень трудно представить альтернативы, трудно понять, что мир не обязательно должен быть устроен именно таким образом. Слишком часто, испытывая сложности с технологиями, мы виним себя. «Нет, — говорю я, — это не ваша вина, это вина плохого дизайна». При этом я имею в виду не тот дизайн, которым занимаются современные профессиональные дизайнеры, а «дизайн» (устройство, проектирование, выдумывание вещей), которым занимались те, кто на протяжении всей истории человечества изобретал, строил и развивал мир, каким мы его знаем сегодня.

Мы долгое время считали: Земля настолько огромна, что ее ресурсы практически безграничны. Аналогичным образом правящие классы просто считали само собой разумеющимся, что не все люди равны, что к ним следует относиться по-разному, в зависимости от принадлежности к слою общества, цвета кожи, религии, места происхождения или системы убеждений. Люди, по всей видимости, способны формировать небольшие группы, члены которых работают сообща и поддерживают друг друга, но эти группы склонны отличаться от других человеческих групп множеством черт. Такую тенденцию подметил в 1930-х годах антрополог Грегори Бейтсон в изучаемых им сообществах и назвал ее «схизмогенез». Вместо того чтобы заимствовать что-то друг у друга и копировать, группы стремились усиливать свои различия. В результате образовывались группы, кардинально отличавшиеся друг от друга, а схожие сообщества приобретали радикальные различия — зача-

стую искусственные и экстремальные, образующиеся практически на «пустом месте».

Люди способны подчеркнуть практически любое заметное различие и с помощью схизмогенеза или аналогичных механизмов породить разделение и предрассудки там, где их не было. Эта тенденция, по-видимому, дает толчок дискриминации и предрассудкам, основанным на цвете кожи, поле, религии, места происхождения, языке или акценте. Искусственные различия становятся основными определяющими характеристиками, отличающими одну группу от другой. Усиление небольших, порой незначительных различий может привести к серьезным разногласиям.

Мы должны изменить основы нашей жизни и бытия. Мы должны изменить наш способ существования на этой земле, осознав, что все вместе — люди, природа и окружающая среда — мы образуем сложную систему и изменение любой части может повлиять на целое. Чтобы понять эту систему, мы должны также рассмотреть ее историю, поскольку текущее состояние нашей системы зависит от ее прошлых состояний.

Изменить наш образ жизни означает изменить практически все: способ существования и паттерны поведения, то, что мы создаем и во что верим. Мы должны подвергнуть сомнению и пересмотреть все, что считается самим собой разумеещимся, какими бы обычными, разумными и логичными ни казались эти предметы или понятия. Для многих из нынешних убеждений и действий вполне могут существовать совершенно иные рамки. Начать с чистого листа мы сможем, только осознав, что многие