

# Harvard Business Review

РОССИЯ



---

*Если подойти к делу  
с позиции дизайнера,  
можно изменить способ  
разработки товаров, услуг,  
процессов —  
и даже стратегии.*

## **Дизайнерское решение.**

*Тим Браун*

*Если подойти к делу с позиции дизайнера, можно изменить способ разработки товаров, услуг, процессов — и даже стратегии.*

# Дизайнерское мышление

*Тим Браун*

**Т**

*омас Эдисон* придумал электрическую лампочку, а потом сотворил вокруг нее целую индустрию — энергетику. Лампа накаливания считается его «фирменным» изобретением, его визитной карточкой, но сам-то Эдисон понимал, что это все игрушки: без системы генерации и передачи электроэнергии от самой лампочки никакого толку нет. Так что все это он тоже изобрел.

Выходит, Эдисон мог представить себе не просто отдельное устройство, а полностью сложившийся рынок, всю систему его потребления — суть его гениальности именно в этом. Ему удалось предугадать, как люди будут пользоваться его изобретениями, и он работал в соответствии с этим предвидением. Иногда он ошибался (например, думал поначалу, что фонограф понадобится главным образом учреждениям для записи и воспроизведения диктовки), но он был невероятно внимателен к потребностям и предпочтениям людей.

Подход Эдисона к делу — один из первых примеров того, что сейчас называют дизайнерским мышлением, которое предполагает, что всякая работа создателя нового ориентирована на человека. То есть можно сказать, что инновации замешаны на глубоком знании людей, понимании того, чего они хотят, что им нравится или не нравится в конкретных продуктах и их упаковке, в рекламе, продаже и в службе поддержки, понимании, которое приходит только в результате непосредственного наблюдения за реальной жизнью. Считается, что величайшим изобретением Эдисона стала исследовательская лаборатория нового типа и система технических экспериментов и испытаний. Эдисон не замыкался на какой-то узкой научной специальности; он был изобретателем широкого профиля — и с хорошей деловой смекалкой. В своей лаборатории (Менло-Парк, штат Нью-Джерси) он собрал «быстрых разумом Невтонов». Он сломал стереотип гениального изобретателя-одиночки, придумав коллективный способ создания инноваций. Хотя биографы Эдисона любят писать о том, как весело и слаженно работала эта его компания, она наматывала бесконечные круги проб и ошибок, выделяя те самые «99% пота» (знаменитое эдисоновское определение гениальности: «Гений — это 1% вдохновения и 99% пота»). Он не делал ставку на то, чтобы проверять готовые гипотезы, куда важнее для него было другое — помогать своим сотрудникам извлекать крупницы нового знания из каждого эксперимента. Инновация — тяжкий труд; Эдисон сделал изобретательство профессией, вобравшей в себя искусство, мастерство, деловой опыт, понимание рынка и потребителей.

Дизайнерское мышление — прямой «продолжатель» этой традиции. Это наука о том, как использовать чутье и знания инженера, как соединить в одной разработке потребности людей, технические возможности и деловую стратегию, то есть создать продукт, который покори рынок. И эта работа тоже заставляет попотеть.

Думаю, что миру бизнеса стоило бы обратить самое пристальное внимание на дизайнерский подход. Сейчас руководители понимают, что именно благодаря инновациям они могут выделиться на фоне соперников и получить конкурентное преимущество; они поступят весьма мудро, если выстроят весь процесс создания инноваций на основе принципов дизайна.

## Зри в корень!

Исторически дизайну в процессе разработки отводилась незначительная роль: вот вся инновационная работа проделана, и к делу приступают дизайнеры — придумывают для идеи красивую «упаковку». Этот

принцип, кстати, способствовал росту рынка во многих отраслях: новые товары и технологии эстетически нравились покупателям, а реклама, более нарядная и броская, поддержанная грамотной стратегией работы со СМИ, привлекала больше внимания к брэнду. Во второй половине XX века дизайн понемногу приобретал значение ценного конкурентного актива, особенно в бытовой электронике, автомобилестроении, индустрии фасованных товаров. Но для большинства отраслей дизайн все еще оставался чем-то второстепенным — до него очередь доходила в самом конце.

Но сейчас компании обращаются к дизайнерам не столько за красивой упаковкой для готовых идей, теперь им нужны сами идеи, больше отвечающие запросам и нуждам людей. Прежняя роль дизайна была тактической, потому сам дизайн не имел самостоятельного значения; новая роль — стратегическая, она позволяет создавать нечто принципиально новое.

Более того, сейчас в экономике развитых стран происходит сдвиг от промышленного производства к интеллектуальному труду, поэтому открываются новые просторы для инновационной деятельности. Теперь она нацелена не только на конкретные продукты, но и на новые процессы, услуги, сферу развлечений. И именно в этих областях дизайнерское мышление может сыграть решающую роль (см. врезку «Особенности современного дизайнера»).

Приведем в пример медицинскую компанию Kaiser Permanente, которая задалась целью повысить качество обслуживания пациентов и работы медперсонала, чтобы и пациентам было бы уютнее в больнице, и персоналу работалось легче. В секторе услуг инициаторами нового часто оказываются рядовые сотрудники — те, кто и предоставляет эти услуги. Обучив медсестер, врачей и менеджеров методикам дизайнерского мышления, Kaiser надеялась получить от них рацпредложения. Несколько месяцев сотрудники ходили на семинары, которые проводили моя фирма IDEO и консультанты из Kaiser. В итоге появился солидный запас инновационных идей, и многие уже воплощаются в жизнь.

Одна из них — новые принципы передачи дежурств младшего медперсонала в четырех больницах Kaiser — показывает, сколь широк спектр инновационных идей и сколь ценен холистический дизайнерский подход. Ядро проектной группы составляли специалисты по корпоративному развитию, по ИТ, по стратегии (в прошлом медсестра), разработчик процесса, представитель профсоюзов и дизайнеры IDEO. Эта группа работала в больницах с командами, сформированными из их рядовых сотрудников.

Пока врачи пытались объяснить, каким должен быть хирургический инструмент, один из дизайнеров схватил маркер, коробку из-под пленки, зажим, связал их и спросил: «Что-то в этом роде?»

## Особенности современного дизайнера

Ошибаются те, кто думает, что дизайнер — это такой богемный персонаж, который носит экстравагантные ботинки или растянутый черный свитер. И вовсе не все эти люди имеют дипломы дизайнеров, хотя большинство действительно прошли курс дизайна в дополнение к своей основной специальности. По моему опыту, многие люди, не занимающиеся дизайном профессионально, от природы обладают способностью к дизайнерскому мышлению, а ее можно раскрыть и развить, если этим целенаправленно заниматься. Вот краткий перечень обязательных для дизайнеров черт.

**Эмпатия.** Они умеют смотреть на жизнь глазами других — коллег, клиентов, покупателей (реальных и гипотетических). Подходя к делу с позиции «люди прежде всего», они могут придумать такие решения, которые по самой сути своей соответствуют ситуации, отвечают скрытым или явным потребностям людей. Для самых внимательных мир — это множество мелких подробностей. Они замечают то, что другие оставляют без внимания, их осеняют такие догадки, с которых и начинаются инновации.

**Целостное мышление.** Они не полагаются только на аналитические методы исследования проблемы, расчленяющие ее на части и предлагающие варианты по принципу «или-или», — они видят ее целиком, во всех ее самых ярких — иногда противоречивых — проявлениях, и предлагают идеи, которые выходят далеко за рамки существующих решений (см. Roger Martin. «The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking»).

**Оптимизм.** Они исходят из того, что, как бы ни была сложна проблема, наверняка существует хотя бы одно решение, которое лучше уже известных.

**Готовность к экспериментам.** Принципиально новое не рождается за счет постепенных мелких усовершенствований. Дизайнеры ищут и изучают возможности творчески, идя непроторенными путями.

**Сотрудничество.** В условиях, когда продукты, услуги и жизнь людей вообще становятся все сложнее и сложнее, миф о гении-одиночке устаревает — будущее теперь за сводными группами специалистов, вместе решающими общую задачу. Лучшие дизайнеры не просто трудятся бок о бок с представителями разных профессий, часто у них за плечами богатый опыт работы в нескольких областях. У нас в IDEO многие совмещают профессию инженера и маркетолога, или антрополога и промышленного дизайнера, или архитектора и психолога.

### HBR-Russia.ru

Как довести новаторскую идею до реализации — в блоге изобретателя и инвестора Александра Галицкого.  
[hbr-russia.ru/blogs/3/108](http://hbr-russia.ru/blogs/3/108)

На первом этапе проекта группа вместе с медсестрами выявила недостатки в организации дежурств. Главный заключался в том, что первые 45 минут дежурства медсестры выясняли у предыдущей смены, в каком состоянии находится каждый больной. Во всех больницах по-своему обменивались информацией: где-то оставляли надиктованную запись, где-то отчитывались устно. Медсестры по-разному собирали необходимые сведения — к примеру, делали пометки на любых клочках бумаги. Времени они тратили много, но часто упускали из виду важные для пациентов вещи: скажем, как они питались во время предыдущего дежурства, кто из родственников был с ними, какие им делали анализы или процедуры. Выяснилось, что во время каждого пересменка больные чувствовали себя брошенными. Инновационные команды наблюдали за тем, как происходит смена дежурств, и у них появились здравые соображения — на их основе методом мозгового штурма и быстрого тестирования предлагаемых идей они выработали несколько решений.

Создание и доведение до ума прототипов не должно быть сложным или дорогим. Целью другого медицинского проекта IDEO было помочь хирургам разработать инструмент для эндоскопической хирургии околоносовых пазух. Пока врачи пытались объяснить, каким он должен быть, один из дизайнеров схватил маркер, коробку из-под пленки, зажим, связал их и спросил: «Что-то в этом роде?» На этом «опытном образце» хирурги смогли точнее показать, что именно им нужно.

На прототип нужно тратить ровно столько времени, сил и средств, сколько необходимо, чтобы понять, чего хотят те, кому предназначена новинка. Чем более законченный у прототипа вид, тем меньше вероятность, что его создатели учтут замечания будущих пользователей. Рабочие модели нужны ведь, чтобы понять, в каком направлении развивать идею.

Со сменой дежурств придумали следующее: медсестры должны передавать друг другу информацию не в сестринской комнате, а в присутствии больного. За неделю разработали новую процедуру, предполагавшую и применение простой компьютерной программы: с ее помощью медсестры могли найти запись, оставшуюся от предыдущей смены, и добавить к ней свои изменения. Теперь они вводили информацию о больных в компьютер в течение всего дежурства, а не записывали ее кое-как в конце. Программа сводила данные, оставленные каждой медсестрой, и предоставляла их в простом формате. В результате в конце дежурства медсестры оставляли коллегам более точные и полные сведения о больных, на «раскачку» у них стало уходить меньше времени и они быстрее включались в работу.

Со временем в Kaiser проанализировали, как нововведение отразилось на работе больниц. Выяснилось, что в среднем интервал между приходом медсестры на дежурство и ее первым контактом с пациентами

сократился вдвое. Экономилось огромное количество времени, если учесть, сколько медсестер работало в четырех клиниках компании. Не менее важно то, что медсестры сразу же почувствовали плюсы нового принципа. Одна из них сказала так: «Я тут всего 45 минут, а уже столько сделала!» А другая подхватила: «Первый раз со всем управилась».

Гораздо более позитивным стало настроение больных. Многие изменилось и для медсестер: теперь работа приносила им больше удовлетворения. Воспользовавшись ориентированной на человека дизайнерской методологией, они рационализировали один из рабочих процессов, и эффект этого в общем-то скромного вмешательства превзошел все ожидания. Новшество вводится теперь во всей Kaiser.

Что было бы, если бы каждая медсестра, каждый врач и администратор в каждой больнице Kaiser могли бы так же разбираться с проблемами? Чтобы это понять, в компании был основан Garfield Innovation Center. Им руководят люди из первой проектной группы, они же консультируют всю организацию. Задача центра — искать решения, повышающие удовлетворенность пациентов, а в более широком плане — работать над идеей «больницы будущего». Центр пропагандирует дизайнерское мышление и помогает сотрудникам осваивать его основы.

### Как проявляется дизайнерское мышление

Миф о творческом гении живуч: мы уверены, что великие идеи нисходят на людей, наделенных острым умом, в моменты откровений; как это происходит — простым смертным понять не дано. Но то, чего добились медсестры Kaiser, не было ни внезапной удачей, ни гениальным озарением; тут речь идет о результатах упорного труда — труда, подкрепленного творческим методом, поиском наиболее удачных вариантов решений, их тестированием и постоянным совершенствованием.

Работа дизайнера — не продуманный ряд последовательных шагов, а, скорее, система творческих зон. Эти зоны, связанные между собой виды деятельности, словно детали мозаики, образуют единое пространство инновации. Тем, кто соприкасается с этим методом впервые, дизайнерское мышление может показаться

3

## Реализация

Беритесь за другой проект — пройдите все те же стадии

Опишите весь ход проекта, как было найдено решение — такие «истории» потом пригодятся вашей организации



Выводя свой продукт на рынок, вместе с маркетологами продумайте, как его подать потребителю

### Воплотите идею в конкретном решении

Придумайте, как можно совершенно иначе делать привычное

По-разному тестируйте свои идеи и разработки — привлекайте к этому будущих потребителей, коллег



Больше взаимодействуйте с коллегами — не сидите в своем углу



Разрабатывайте опытные модели или решения, испытывайте их — до тех пор, пока результат полностью не удовлетворит вас

Рассказывайте коллегам по проекту о своих наблюдениях и выводах, о том, каким вам видится решение проблемы, — это подстегивает творческую мысль

Старайтесь увидеть проблему целостно

В центре вашего внимания должен быть человек; старайтесь смотреть на мир его глазами

Организуйте творческий процесс (помните, что порядок рождается из хаоса)

Записывайте все, что приходит в голову, делайте зарисовки, чертежи, составляйте самые разные сценарии



Мозговой штурм

2

## Рождение идеи



хаотичным. Но по ходу дела участники начинают понимать, что это осмысленный процесс, приводящий к конкретным результатам, хотя он и отличается от линейных, разбитых на отдельные этапы процессов, характерных для бизнеса.

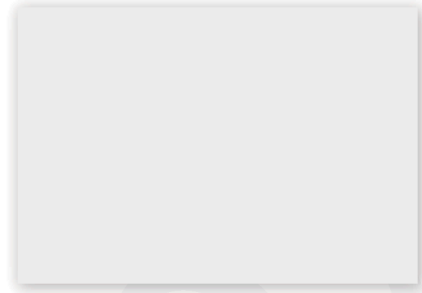
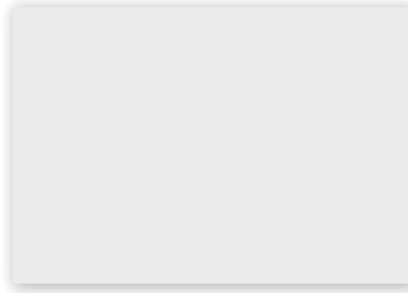
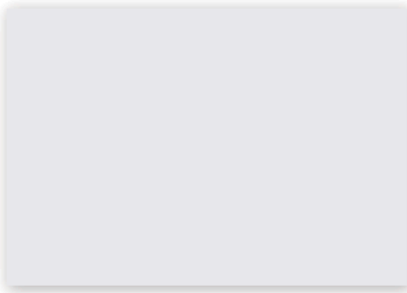
Всего дизайнерские проекты должны пройти три зоны (см. врезку «Три зоны: путь дизайнерской мысли»). Первую мы называем «вдохновением»: это обстоятельства (проблема или возможность, или то и другое), побуждающие к поиску решения. Вторая — «рождение идеи», процесс создания, разработки и тестирования идей. И, наконец, «реализация»: там намечается путь на рынок. Проекты, по мере того как оттачиваются идеи и избираются новые направления, возвращаются в эти зоны не один раз.

Бывает, проект затевается, когда руководитель чувствует, что ему изменяет предпринимательская удача. В 2004 году Shimano, японский производитель велосипедных деталей, столкнулся с тем, что в США, на его основном рынке, прекратился рост. В стратегии роста компания делала ставку на технологические инновации, и, конечно, там задумались о том, как внести что-то новое в простой дорожный велосипед. Обратились за помощью и в IDEO.

На стадии вдохновения сводная группа определяла задачу проекта. Важно было понять, почему 90% взрослых американцев не ездят на велосипедах. И разработчики начали опрашивать самые разные группы потребителей. Оказалось, что едва ли не каждый в детстве катался на велосипеде и сохранил об этом теплые воспоминания. Выяснилось еще, что многие американцы весьма настороженно относятся к идее «тряхнуть стариной»: их страшат сами магазины (в том числе их продавцы — молодые, мускулистые, затянутые в кожу); сложность и дороговизна нынешних велосипедов, аксессуаров и специальной одежды; необходимость содержать в порядке «навороченный» велосипед, которым пользуешься не так уж часто.

Проведя исследование, участники проекта поняли, что нужен не новый велосипед, а новый принцип его использования: надо, чтобы американцы снова испытали ощущения детства.

Дизайнеры предложили идею велосипедных прогулок. Катание — приятное времяпрепровождение.



Велосипедам для катания не нужны ни панель управления на руле, ни протянутый вдоль рамы трос. Тормозить надо, крутя педаль назад, как на тех, допотопных велосипедах, знакомых многим из нас. И достаточно трех скоростей. У велосипедов будут мягкие сиденья, они будут простыми — в управлении и обслуживании.

Сразу три американских производителя — Trek, Raleigh и Giant — выпустили новые велосипеды с деталями Shimano. Но авторы концепции на этом не остановились. Они придумали стратегию розничной торговли для независимых дилеров — отчасти, чтобы новичкам было уютнее в магазинах, ориентированных на продвинутых поклонников велоспорта. Они разработали и идею брэнда: катание преподносилось как возможность насладиться жизнью (развеяться, отключиться, увидеть новое, побездельничать). Наконец, они продумали пиар-компанию — с местными властями и организациями велосипедистов определили, где безопаснее кататься.

Как мы видим, на стадии внедрения к проекту подключилось немало участников, но само решение было

**СИДЕНЬЕ** с откидывающимся верхом (слева), в котором можно хранить шлем, фотографии опытного образца дорожного **ВЕЛОСИПЕДА** (в центре) с деталями, разработанными в Shimano, и страничка с **САЙТА** компании (справа) — здесь показано, где лучше всего кататься.

найдено потому, что проектировщики руководствовались принципам дизайнерского мышления. Судите сами: то единственное, за что, казалось бы, надо было отвечать дизайнерам — внешний вид велосипеда, — намеренно отложили на потом. В Shimano составили лишь общие рекомендации по дизайну,

а окончательно облик велосипедов определили дизайнеры компаний-производителей. В 2007 году велосипеды были запущены в производство, а в 2008-м еще семь компаний изъявили желание выпускать продукцию того же класса.

### Мыслить системно

Про эти источники новаторских идей — хорошее знание того, как и чем живут люди, и принципы дизайнерского мышления — знают многие компании, владеющие проставленными брэндами. Порой инноваторам приходится учитывать культурные и социоэкономические особенности стран, в которых они работают. И тогда именно дизайнерское мышление находит творческие альтернативы стереотипам, сложившимся в развитых странах.

## Дизайнерское мышление и разработка инноваций: как их объединить

### Начинайте с начала.

Привлекайте к работе дизайнеров на самых ранних этапах создания инноваций, до того, как вырисуеться то или иное направление. С их помощью вы проверите больше идей и за меньшее время, чем без них.

### Ориентируйтесь на людей.

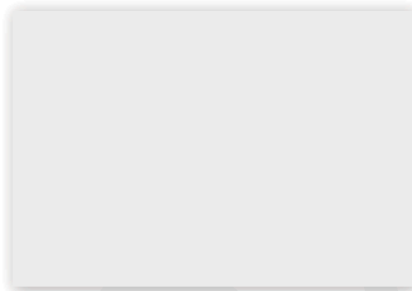
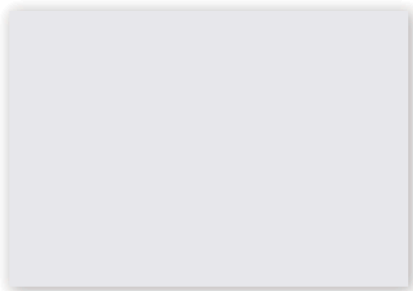
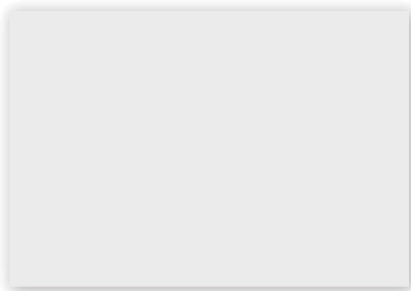
Разрабатывая инновации, важно руководствоваться не только экономическими и технологическими соображениями, но и учитывать поведение, потребности и предпочтения людей. Ориентированное на человека дизайнерское мышление — особенно если оно основано на непосредственных наблюдениях за жизнью людей, может предложить самые неожиданные решения, лучше соответствующие нуждам потребителей.

### Пробуйте снова и снова.

Настраивайте людей на эксперимент и быстрое тестирование опытных решений. Просите их создавать прототипы в первую же неделю работы над проектом. Оценивайте их успехи с помощью таких параметров, как, скажем, среднее время создания рабочей модели или количество потребителей, которые на протяжении проекта участвовали в испытании моделей.

### Привлекайте участников

**отовсюду.** Расширяйте инновационную экосистему — ищите возможность привлечь к проекту покупателей и пользователей, раскидывайте свои сети в интернете.



Индийская Aravind Eye Care System — наверное, самая крупная в мире сеть глазных больниц. С апреля 2006-го по май 2007 года Aravind обслужила около 2,3 млн пациентов и выполнила 270 тысяч операций. Основанная в 1976 году доктором Говиндаппой Венкатасвами, компания считает, что задача ее — оказывая качественную офтальмологическую помощь, покончить с широко распространенным среди индийского населения бедствием — слепотой. Когда-то вся больница умещалась в доме доктора Венкатасвами, где стояло 11 коек для пациентов; теперь компании принадлежат пять клиник (еще три она управляет), завод по производству офтальмологической продукции, научно-исследовательский институт и учебный центр.

Пример Aravind, ее работа по выполнению своей миссии напоминают Эдисоновскую холистическую концепцию поставки электроэнергии. Самая трудная проблема для Aravind — организационная: как оказывать помощь людям, живущим вдали от тех городских центров, в которых находятся клиники Aravind. Компания называет себя офтальмологической системой, и вот почему: она не просто лечит глазные болезни,

В отдаленных сельских районах врачи **ARAVIND** пользуются традиционным **ДИАГНОСТИЧЕСКИМ ОБОРУДОВАНИЕМ** (слева и в центре), теперь в их распоряжении и **ТЕЛЕМЕДИЦИНСКИЕ АВТОБУСЫ**, оснащенные спутниковой связью (справа).

она помогает людям, которые живут в труднодоступных районах страны и потому лишены медицинского обслуживания. И сеть своих клиник компания рассматривает как начало, а не как итог работы.

Большая часть инновационной энергии Aravind направлена на то, чтобы наладить профилактику и диагностические исследования в деревнях. С 1990 года компания открывает в сельских районах Индии «глазные лагеря» — здесь больных ставят на учет, осматривают, просвещают.

В 2006-м и в начале 2007 года врачи Aravind в таких «глазных лагерях» осмотрели более 500 тысяч человек; почти 113 тысячам из них нужно было делать операцию. Обычная проблема в сельской местности — как добраться. И компания на автобусах доставляет людей в городские центры Aravind и развозит их по домам. С годами компания оснастила «глазные лагеря» телеконсультационными фургонами, и теперь врачи могут советоваться с коллегами, находящимися в клиниках. Последние годы Aravind организует лагеря для разных демографических групп — школьников, рабочих, чиновников. Примерно 60% пациентов, самым бедным, услуги предоставляются бесплатно.

#### **Занимайтесь и крупными, и небольшими проектами.**

Следите за разнообразием вашего инновационного портфеля: важно иметь в запасе идеи двух типов — те, что могут быстро принести прибыль, и те, что в перспективе обещают произвести настоящий переворот. Пусть ваши подразделения занимаются усовершенствованиями уже существующих продуктов, но при этом будьте готовы взяться и за революционную инновацию — помните, что в этом случае инициатива должна исходить сверху.

#### **В бюджете учитывайте темп инноваций.**

Дизайнерская мысль работает быстро, но путь инноваций на рынок непредсказуем. Не привязывайте сроки разработки инновации к бюджетному циклу. Будьте готовы пересматривать свою финансовую поддержку по мере того, как работа над проектом будет продвигаться и его перспективы станут яснее.

#### **Ищите людей повсюду.**

Нанимайте выпускников междисциплинарных школ, вроде Института дизайна Стэнфордского университета или «продвинутых» бизнес-школ вроде Rotman в Торонто. Да и выпускники вполне традиционных школ дизайна могут предложить такие решения, которые превзойдут ваши ожидания. Можно развить такой склад ума и у недизайнеров, если у них есть к этому задатки.

#### **Учитывайте ротацию кадров.**

Во многих компаниях люди получают новые должности каждые год-полтора. Но дизайнерские проекты часто продолжаются куда дольше. Назначения нужно планировать так, чтобы люди оставались в проекте до его окончания — до стадии реализации идеи. Только специалист, который участвовал во всей трудной работе инновационного проекта, по-настоящему чему-то научился и в дальнейшем принесет большую пользу организации.



Направляя творческую мысль своих специалистов, компания задала им два ориентира: с одной стороны, бедность и удаленность от городских центров своей клиентуры, с другой — вынужденный поиск дешевых решений. Например, пара искусственных хрусталиков европейского производства стоит \$200, эта цена не по карману большинству больных Aravind. Компания не пыталась изменить условия поставок, она наладила производство в подвале одной из своих клиник. Оказалось, что, используя сравнительно недорогие технологии, можно выпускать линзы по цене \$4.

Имея дело с бедностью и огромной неудовлетворенной потребностью людей в квалифицированной помощи, Aravind ищет целостное решение сложной социальной и медицинской проблемы. Так и развивается эта новая офтальмологическая система.

### Возвращение к очевидному

Почему журналы так любят публиковать снимки модных вещей? Потому что это дразнит, волнует, задевает какие-то тайные струны нашей души. Безупречный дизайн отвечает и нашим потребностям, и нашим желаниям. Нередко мы принимаем решение в пользу того или иного товара, руководствуясь чувствами, которые он будит в нас. Неважно, что он не первым появился на рынке, главное, что он первым задел нас за живое и показался нам лучшим. Иными словами, эти товары нам служат, и мы их любим. iPod не был первым в ряду MP3 плееров, но он первым покорила всех. То, что продается в магазинах Target, нравится людям и дизайном, и ценой. И тем, и другим одновременно.


В будущем значимость этого «дуэта» возрастет. Вот что пишет Дэниел Пинк в книге «A Whole New Mind»: «Изобилие удовлетворило, даже с избытком, материальные потребности миллионов — и теперь люди жаждут красоты, эмоций и смысла». Насытив свои основные потребности, мы хотим чего-то утонченного, исполненного смысла и доставляющего радость. Речь идет уже не просто о продуктах; нам нужно нечто более сложное — комплекс продуктов, услуг, пространство для их применения и интересная информация. Мы хотим, чтобы именно так, системно, было устроено наше образование, развлечения и общение. Представить себе такой «продукт» и придать ему соблазнительную форму можно с помощью дизайнерского мышления.

В конце 2005 года Bank of America запустил новую программу «Оставь себе мелочь» (Keep the Change). Сотрудники IDEO вместе со специалистами банка выявили в поведении его клиентов закономерность, хорошо знакомую многим. Заплатив за что-нибудь наличными, дома мы бросаем мелочь в банку или копилку. Когда она наполнится, мы несем деньги в банк и кладем на накопительный счет. У столь простого способа делать сбережения немало поклонников. Именно им и предназначалась новая программа. Когда человек

оплачивает покупку дебетовой карточкой, сумма остатка округляется до доллара, а центы зачисляются на накопительный счет.

Почему программа имела успех? Потому что ее создатели попали в точку — сыграли на свойственном людям инстинктивном желании откладывать деньги незаметно, не причиняя себе никаких неудобств. Чтобы уж наверняка заманить клиентов в эту игру, Bank of America обещает на каждый отложенный цент первые три месяца добавлять свой цент, а далее от себя приплачивать 5% от того, что вы таким образом отложите (но только если это не больше \$250). Люди клюют на это. Но все-таки главное в другом: приятно, получая каждый месяц выписку со счета, видеть, что экономить деньги, не прилагая к этому никаких усилий.

Меньше чем за год было открыто 700 тысяч новых текущих счетов и 1 млн — накопительных. Сейчас в программе участвует более 5 млн человек; вместе они отложили более \$500 млн. Программа — пример того, как дизайнерское мышление может вычленил некую особенность человеческого поведения и, творчески обыграв ее, создать новый продукт, заманчивый для потребителя и выгодный для бизнеса.

Томас Эдисон — воплощение золотого века изобретательства, времени, когда новые идеи изменили нашу жизнь. Сейчас потребность в таких идеях сильнее, чем когда-либо прежде. Куда ни кинь — всюду проблемы, которые можно решить только каким-то принципиально новым образом: медицинская помощь недоступна многим по экономическим или иным причинам; миллиарды людей живут на несколько долларов в день; потребление энергии опережает возможность планеты обеспечивать эту энергию; образование не соответствует духу времени; из-за новых технологий или демографических сдвигов компании теряют свои традиционные рынки. Все эти проблемы «завязаны» на людей. Они требуют ориентированного на человека, творческого, нелинейного и практического подхода. Он и называется дизайнерским мышлением. 

Тим Браун (Tim Brown; [tbrown@ideo.com](mailto:tbrown@ideo.com)) — генеральный директор инновационной дизайнерской фирмы IDEO.

