

ЖАННА ЛИДТКА И ТИМ ОГИЛВИ

ДУМАЙ КАК



ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

Jeanne Liedtka

Tim Ogilvie

Designing for Growth:

A Design Thinking Toolkit for Managers

Columbia University Press

2011

Жанна Лидтка

Тим Огилви

Думай как дизайнер

Дизайн-мышление для менеджеров

Перевод с английского Таиры Мамедовой

Москва

«Манн, Иванов и Фербер»

2015

УДК 658:747.012
ББК 65.291.21:85.127.65
Л55

Научный редактор Мария Сташенко
На русском языке публикуется впервые
Книга рекомендована к изданию Марией Сташенко

Лидтка, Ж.

Л55 Думай как дизайнер. Дизайн-мышление для менеджеров / Жанна Лидтка, Тим Огилви ; пер. с англ. Т. Мамедовой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 240 с.

ISBN 978-5-00057-314-3

Эта книга рассказывает об одном из самых актуальных трендов бизнеса — дизайн-мышлении, или способности реализовывать идеи на практике. Ее цель — превратить понятие дизайна в практический инструмент, которым любой менеджер может воспользоваться для решения сложных задач развития. Набор новых средств включает: десять методик для объединения дизайнерского и традиционного делового подходов; словарь дизайна, переведенный на деловой язык; простые шаблоны для управления проектами, а также понятные инструкции и реальные примеры для каждого этапа внедрения инновации. Все вместе — реальная возможность для прибыльного роста вашего бизнеса с минимальным риском.

УДК 658:747.012
ББК 65.291.21:85.127.65

*Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть
воспроизведена в какой бы то ни было форме без
письменного разрешения владельцев авторских прав.*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает
юридическая фирма «Вегас-Лекс»*
VEGAS LEX

ISBN 978-5-00057-314-3

© Columbia University Press, 2011
© Перевод на русский язык, издание на русском языке,
оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

Раздел I. Дизайн-мышление: как и почему	9
Глава 1. Почему дизайн?	11
Глава 2. Четыре вопроса, десять инструментов	29
Раздел II. Что <i>есть</i> ?	47
Глава 3. Визуализация	57
Глава 4. Исследование пользовательских сценариев	69
Глава 5. Анализ цепочки создания ценности	82
Глава 6. Майнд-мэппинг.	88
Раздел III. Что <i>если</i> ?	99
Глава 7. Брейншторминг	109
Глава 8. Разработка концепций.	118
Раздел IV. Что <i>цепляет</i> ?	127
Глава 9. Тестирование гипотез	136
Глава 10. Горячее прототипирование	144
Раздел V. Что <i>работает</i> ?	153
Глава 11. Ко-дизайн с пользователем	161
Глава 12. Тестовый запуск.	169

Раздел VI. Иницилируем рост и инновации в вашей компании	181
Приложения.	201
Средства управления проектом	202
Список универсальных человеческих потребностей, созданный организацией Center for nonviolent communication.	212
Дополнительная литература	214
<i>Примечания</i>	<i>217</i>
<i>Благодарности</i>	<i>221</i>
<i>Об авторах</i>	<i>227</i>

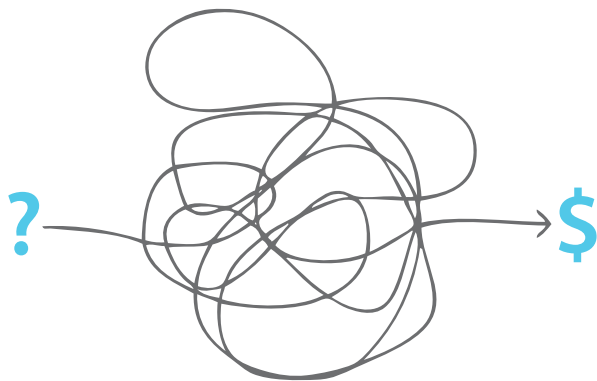
Посвящается Зальцу и Кэролайн

РАЗДЕЛ I
ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ: КАК И ПОЧЕМУ

ГЛАВА 1

ПОЧЕМУ ДИЗАЙН?

Каждому руководителю нужен дизайн. Без него бизнес не построишь. Но что это такое? Когда Тима Бреннана из творческой группы Apple попросили дать определение дизайна, он нарисовал вот такую картинку¹:



Дизайн, говорит нам это изысканное определение, — чистая магия. Загадка из загадок, таинственная сфера непознанного, куда осмеливаются заходить только отважные (и очень умные). Если все так, то невозможно и представить, что для освоения этих крутых поворотов существует формальный процесс. Конечно, все мы хотели бы изобрести эквивалент iPod в своем бизнесе. Но, когда дело касается такого развития и таких инноваций, простые смертные, обычные деловые люди, оказываются не в своей тарелке. Мы разводим руками и продолжаем корпеть над электронными таблицами и результатами маркетинговых исследований, пытаясь отыскать очередное волшебное средство — очередной катализатор роста.

Но пусть вас не смущают взгляды Apple на дизайн. У этого понятия есть много разных значений. Оказывается, процесс дизайн-мышления, о котором мы будем говорить в книге, больше похож

на серебряные башмачки Дороти*, чем на волшебную палочку. У вас уже есть волшебная сила. Остается выяснить, как ее использовать. Найдите в любой организации того, кто запускает инновации, — и наверняка увидите, что этот человек постоянно практикует дизайн-мышление.

Если вы менеджер, приготовьтесь засучить рукава, а не разводить руками в отчаянии. Потому что дизайн-мышление — это системный подход к решению проблем. Оно начинается с пользователей и вашей способности создать для них лучшее будущее. И учитывает, что, возможно, с первого раза не получится. Оно не требует сверхъестественных сил, и его абсолютно безопасно пробовать в домашних условиях.

Время дизайна пришло.

Мы полагаем, что недавний взрыв интереса к дизайн-мышлению объясняется далеко не только успехом и престижем Apple. Нам нужен новый набор инструментов. Повышая продуктивность и реорганизуя процессы, мы исчерпали свои возможности. Конкуренция подняла планку: с появлением интернета и нетворкинга уже невозможно копить знания втайне от других. Наши взгляды на источники креативности становятся шире с каждым днем: мы узнаем новое о работе мозга, изучаем новые когнитивные модели и их функционирование в разных контекстах. Наконец, инструменты дизайна — включая стикеры и маркерные доски — стали простыми и распространенными.

* Дороти — героиня сказочных повестей Лаймена Фрэнка Баума о стране Оз. Серебряные башмачки Дороти могли перенести ее в любое место. Здесь и далее примечания переводчика.

ДЕЙВ ДЖАРРЕТТ

Представьте себе очаг дизайн-мышления. А теперь представьте аудиторов и экономистов. Не видите связи?

Если вы познакомитесь с Дейвом Джарреттом, партнером в Crowe Horwath, одной из крупнейших аудиторских фирм в США, он может спросить, знаете ли вы анекдот о том, как стать партнером в аудиторской фирме. «Надо, чтобы вам не предложили ничего получше», — шутит он с каменным лицом.

Дейв пришел в фирму в 1975 году и двадцать лет проработал аудитором и экспертом по налогообложению. Последние десять лет он возглавляет команду, которая предлагает решения, повышающие возможности фирмы, ее известность на рынке, продажи и прибыльность. И он знает, о чем вы сейчас думаете.

ДИЗАЙН-МЫСЛИТЕЛЬ

«Дизайн-мышление вызывает у людей робость — как будто для него требуются совершенно иные навыки, чем есть у нас, обычных людей. Когда говорят о дизайнерах, в голову сразу приходит высокая мода. Я же не способен хорошо скомбинировать два предмета одежды. На самом деле мы пытаемся сделать так, чтобы пользователь получил именно то, что он хочет».

Дизайн-мышление может повлиять на естественный рост и инновации так же, как всеобщий менеджмент качества (Total Quality Management, TQM) повлиял на качество: берем то, что всегда нас волновало, даем менеджерам необходимые инструменты и процессы и получаем результат.

Можно ли и нужно ли учить менеджеров дизайн-мышлению? Дизайнеры оживленно обсуждают эту тему. Но в центре дискуссии остается вопрос, что подразумевать под дизайном. Сама мысль о возможности обучить менеджеров дизайну кажется дизайнерам исключительно опасной. Ведь для этого необходимы годы специальной подготовки, и если менеджеры начнут считать себя дизайнерами, может пострадать качество работы и понизиться уважение к профессии. Мы полагаем, что к этим опасениям надо относиться серьезно и в первую очередь следует разделить понятия *дизайн* и *дизайн-мышление*.

Одаренные дизайнеры сочетают эстетическую восприимчивость с большими способностями к визуализации, этнографии и распознаванию паттернов. Все это находится далеко за пределами наших возможностей, и менеджеры здесь не исключение. Но когда дело доходит до стимуляции роста в бизнесе, нас интересуют способности, которые связаны не с природной одаренностью и художественным образованием, а с системным подходом к решению задач. Для нас это и отличает дизайн-мышление — и ему можно научить менеджеров.

Как и любой процесс, дизайн-мышление практикуется на разных уровнях людьми с разными талантами и возможностями. Может ли средний менеджер

превратиться в Джонатана Айва, главного дизайнера Apple? С такой же вероятностью вы превратитесь в Серену Уильямс под руководством районного чемпиона по теннису. Но можно ли научиться играть лучше? Конечно. И, научившись, вы будете еще больше ценить достижения Джонатанов Айвов этого мира. Что еще важнее, у вас появится новый набор средств, с помощью которого вы сможете решать сложную задачу развития.

Цель этой книги — снять мистический покров с дизайн-мышления и превратить понятие дизайнера из абстрактной идеи в практический повседневный инструмент, который пригодится каждому менеджеру. Мы рассмотрим дизайн с точки зрения бизнеса, переведем словарь дизайнера на деловой язык, раскроем загадочную связь между дизайн-мышлением и прибыльным ростом, опишем системные процедуры, дополнив их простыми шаблонами для управления проектами, и дадим вам десять инструментов для объединения дизайнерского и традиционного делового подходов. С их помощью вы расширите возможности роста вашего бизнеса и ваших прибылей. По ходу дела мы познакомим вас с другими людьми, похожими на Дейва Джарретта, — никто из них не обучался дизайну, но все используют дизайн-мышление, чтобы обеспечить инновации и рост в своих организациях. Среди них Кристи Зубер, медсестра со страстной любовью к дизайну, и Дайан Тай, политолог по образованию со степенью MBA по заданию Американской ассоциации пенсионеров. Дайан помогает молодым людям правильно распоряжаться финансами, что позволяет «беби-бумерам»^{*} отказаться от денежной помощи взрослым детям. Все эти менеджеры овладели дизайн-мышлением. Так что застегивайте серебряные башмачки — и в путь!

А если бы менеджеры думали как дизайнеры?

Но давайте не забежать вперед. Что могло измениться, если бы мышление менеджеров больше походило на мышление дизайнеров? У нас есть для вас три слова: эмпатия, изобретение, итерация.

Дизайн начинается с *эмпатии* — глубокого понимания людей, которым он предназначен. Менеджеры, думающие как дизайнеры, поставят себя на место клиентов. Конечно, мы уже в курсе, что должны быть «клиентоориентированными», но сейчас речь идет о более глубоких и личных вещах. Мы говорим о том, чтобы понимать клиентов как людей с реальными проблемами, а не считать их целью для продаж или комплектом демографических данных вроде возраста, уровня дохода и семейного статуса. Для этого необходимо глубоко осмыслить их эмоциональные и рациональные потребности и желания. Актер Стивен Фрай (непревзойденный Дживс) пишет о последнем продукте Apple после беседы с главным дизайнером компании Джонатаном Айвом (журнал Time, апрель 2010 года):

^{*} Беби-бумеры (англ. baby boomers) — рожденные в конце 1940-х — начале 1950-х гг., на волне подъема рождаемости, имевшего место после завершения Второй мировой войны.

«Задумайтесь на минуту. Мы — человеческие существа, и наша первая реакция определяется не расчетом, а эмоциями. Айв и его команда поняли, что если вы носите предмет в кармане или в руке много часов каждый день, ваши отношения с этим предметом будут глубокими, человеческими и эмоциональными»².

Лучшие образцы дизайна вдохновляют — они увлекают нас на эмоциональном уровне. Как это ни печально, сегодня в бизнесе мы очень часто удовлетворяемся посредственным. Мы даже не пытаемся вовлечь клиентов или сотрудников эмоционально — не говоря уже о том, чтобы вдохновить их. Однако разница между великим и удовлетворительным дизайном как раз в том, что первый вызывает в нас чувства.

Возьмем мост между Сан-Франциско и Оклендом и мост «Золотые ворота»³. Первый — дорога над водой. Второй — тоже. Но еще он поражает, зачаровывает и превращается в символ. Как и другие шедевры архитектуры, например Сиднейский оперный театр, он символизирует землю, на которой стоит. Все ли изобретения в бизнесе так же привлекательны? Весьма немногие.

Поскольку дизайн — это еще и процесс изобретения, менеджеры, которые думают как дизайнеры, будут считать себя творцами. В разговорах о «науке и искусстве» менеджмента мы в основном обращали внимание на науку. Принимать дизайн всерьез — значит признавать разницу между тем, что делают ученые, и тем, что делают дизайнеры и лидеры роста. Тогда как ученые проводят исследования, чтобы найти объяснения для уже существующего сегодня, дизайнеры изобретают завтра — создают то, чего нет. Для роста нужно создать в будущем нечто, отсутствующее в настоящем. Но мощные инструменты завтрашнего дня редко открывают исключительно посредством анализа. Как сказал Уолт Дисней, они «сначала создаются в уме, а потом — в действии». Это не отрицает важной роли анализа, однако отводит ему второстепенную роль по сравнению с процессом изобретения — если целью является рост.

Великий дизайн, как говорил Ричард Бьюкенен, бывший декан Школы дизайна в Университете Карнеги-Меллон, возникает на пересечении ограничения, непредвиденной ситуации и возможности — это и есть важнейшие элементы для создания инновационного, элегантного и функционального дизайна⁴. Но очень важно, с какого из них вы начнете. В мире бизнеса разговор о росте обычно начинают с ограничений — с точки зрения бюджета, легкости внедрения и ориентации на квартальную прибыль, которую диктует Уолл-стрит. В результате мы получаем дизайн для завтрашнего дня, который мало чем отличается от дизайна дня сегодняшнего. Однако великий дизайн всегда начинается с вопроса: «А если бы было возможно все?» В конце концов если рост зависит от инноваций, а наши представления об ограничениях мешают воображению, то задача номер один — научиться видеть, что находится за их пределами.

Возьмем дизайн одного из самых замечательных общественных мест Америки — Центрального парка в Нью-Йорке. В 1857 году впервые в стране состоялся конкурс ландшафтного дизайна — чтобы выбрать планировку парка. Из представленных работ только одна, подготовленная Фредериком Олмстедом и Калвертом Воксом, отвечала всем требованиям к проекту. Парк не должен был мешать городскому дорожному движению, которое, в свою очередь, не должно было портить пасторальную атмосферу парка. Выполнить настолько сложное условие остальные участники сочли невозможным. Олмстед и Вокс добились успеха, отказавшись от представления о парке как о двухмерном пространстве. Они замыслили его в трех измерениях и проложили четыре дороги на глубине два с половиной метра под землей.

Наконец, дизайн подразумевает, что надо готовиться к *итерационному процессу*, который будет длиться, пока мы не отыщем решения. Поэтому для менеджеров, думающих как дизайнеры, очевидна необходимость постоянно учиться. Большинство менеджеров обучали прямому, линейному методу решения: определите проблему, найдите разные решения и выберите одно — верное. Дизайнеры совсем не так нетерпеливы и оптимистичны. Они понимают: для успешных изобретений необходимо экспериментировать, добиться эмпатии трудно. Поэтому нужно учиться.

Возьмем IKEA. Когда основатель компании Ингвар Кампрад только начинал, у него было лишь общее представление о том, что впоследствии стало революционным подходом к мебельному бизнесу. Почти все элементы легендарной бизнес-модели IKEA — шоу-румы в паре с каталогами, разборная мебель в плоской упаковке, доставка и сборка силами самих покупателей — сложились со временем благодаря экспериментальным ответам на насущные вопросы. Например, самостоятельный вывоз товаров стал центральной составляющей стратегии IKEA почти случайно. Однажды недовольные покупатели сами бросились на склад, потому что сотрудников, способных им помочь, не хватило. Менеджер склада оценил преимущества покупательской инициативы и предложил сделать этот принцип постоянным. «Считайте любую проблему возможностью» — такова была мантра Кампрада, и поэтому в дизайне он меньше ориентировался на контроль и стремление «сделать все правильно» сразу, а больше — на обучение, внимание к возможностям и отклик на них.

Великолепный парк, мост-символ, инновационная бизнес-модель — все они разделяют фундаментальные принципы дизайна: не позволяйте выдуманным ограничениям помешать вашему воображению; старайтесь как можно глубже понять тех, для кого работаете; ищите возможности, а не совершенство. Но дизайн — не просто коллекция принципов. Он дает методологию и набор инструментов, которые помогают в осуществлении этих амбициозных целей.

Мы написали эту книгу, потому что оба влюбились в идею дизайна около десяти лет назад. У нас был совершенно разный опыт — Жанна почти всю жизнь занималась бизнес-стратегией в качестве консультанта и преподавателя, и ее основной темой был органичный рост. Тим — инженер-системотехник,

ставший предпринимателем, а потом и сооснователем фирмы по разработке инноваций. У нас нет дизайнерского образования. Мы любим говорить, что с дизайном нас познакомил президент Томас Джефферсон.

Дизайн и бизнес: брак, заключенный на небесах — или в аду?

Мы убеждены, что между «традиционным деловым» подходом и «дизайнерским» подходом существуют глубинные различия, но потенциально они так хорошо дополняют друг друга, что могут вступить в брак, который будет заключен на небесах — или в аду. Как противоположности, что притягиваются друг к другу или, напротив, отталкиваются друг от друга, вместе они могут создать волшебство или привести к страданиям.

Представьте, что перед крупным производителем потребительских товаров встала сложная задача: обдумать возможные изменения на розничном рынке в течение следующих десяти лет и решить, как на них реагировать. Предположим, что две команды студентов берутся за этот вопрос — одна группа учится по программе МВА, а другая специализируется на дизайне. Как подойдет к задаче каждая из команд?

Студенты программы МВА, скорее всего, начнут с изучения тенденций на рынке — социальных, технологических, экологических, политических. Они прочтут отчеты аналитиков, поговорят с экспертами в отрасли и возьмут за эталон лидирующие розничные компании и конкурентов.

УНИВЕРСИТЕТ МИСТЕРА ДЖЕФФЕРСОНА

Университет Вирджинии, альма-матер Тима и преподавательское пристанище Жанны последние двадцать лет, познакомил нас обоих с дизайном. И какое это было знакомство! Томас Джефферсон, третий президент Соединенных Штатов и автор Декларации независимости, всю жизнь был страстным энтузиастом государственного образования и посвятил последнее десятилетие своей жизни созданию Университета Вирджинии.

Он говорил, что это «хобби на старости лет... и последняя услуга, которую я окажу моей стране». Джефферсон лично продумывал каждый аспект проекта — от архитектуры зданий и ландшафтного дизайна до учебных планов и отбора преподавателей. Если провести достаточно времени в дорогой ему «научно-учебной деревне», нельзя остаться безучастным к его способу формировать будущее с помощью силы дизайна.

Как и все великие образцы дизайна, Университет Вирджинии начался одновременно со сложной задачи и с веры. Задачей, которая очень волновала Джефферсона и всех отцов-основателей американского государства, было сохранение хрупкой демократии после ухода первого поколения лидеров. Он верил, что образованный электорат способен выбирать правильно. Связь между демократией и образованием виделась Джефферсону очевидной — без образованного населения не было надежды защитить демократию.

Современному наблюдателю может показаться, что гений Джефферсона в красоте архитектуры, но на самом деле он почерпнул многое из вдохновенных идей Палладио, итальянского архитектора XVI века. Его истинный гений — в силе созданного им пространства, как физического, так и интеллектуального, которое живо демонстрирует свое предназначение. Университет Джефферсона задуман как сообщество, где отрицается иерархия, где преподаватели и студенты работают как партнеры, стремясь овладеть знаниями, необходимыми для демократии.

Архитектура университета — группы небольших зданий, сосредоточенных вокруг свободных участков — воплощает его честолобивый замысел. Учебный план предполагал включение научных и практических областей знания, таких как ботаника и сельское хозяйство, подходящих скорее демократическому, чем аристократическому устройству общества. Кроме того, в новом университете должно было действовать студенческое самоуправление.

Джефферсон не просто спроектировал комплекс зданий — он заложил весьма специфический образовательный процесс. Все в Университете Вирджинии, от архитектуры до учебных программ, выбора преподавателей и методов управления, устроено в соответствии с представлением Джефферсона об этом процессе. Образование для демократии. Как и любой образец великого дизайна, наш кампус вдохновляет на работу как студентов, так и преподавателей.

Затем составят прогнозы и порекомендуют набор стратегий, не забыв вычислить прибыль на инвестицию и чистую текущую стоимость. Все это они представят в виде презентации в PowerPoint.

Студенты-дизайнеры, вероятно, подойдут к проекту совершенно по-другому. Начать они могут с похожего анализа трендов, но используют его, чтобы разработать возможные сценарии будущего, а не электронные таблицы. Они отправятся в магазины и будут говорить с покупателями и сотрудниками, изучая опыт шопинга. Возможно, они создадут образы покупателей и с помощью различных сценариев постараются смоделировать изменения в их жизни — и, соответственно, манеру покупать — в течение десяти следующих лет. Может быть, они устроят брейншторминг на тему «Магазин будущего» и пригласят однокашников (предложив им бесплатную пиццу). Они используют эти сценарии и образы как отправную точку и будут отталкиваться от нее в групповой работе. В итоге они представят не решения, а некий набор концепций, на основе которых можно создать прототипы и с их помощью получить обратную связь от настоящих клиентов и коллег.

Явная разница в организации, методах сбора информации и в итоговых результатах сигнализирует о фундаментальных различиях. Это различия в базовых предпосылках и факторах, на основе которых принимаются решения. Бизнес-мышление подразумевает рациональность и объективность. Решения принимаются на основе холодной и чистой экономической логики. Реальность точна

и измерима количественно. Существует «истина», и ответы могут быть «правильными» и «неправильными». В свою очередь, дизайнеры принимают решения на основе ощущений и впечатлений человека, здесь всегда присутствует беспорядочность и восприятие объективности как иллюзии. Для них реальность создается людьми, которые ее проживают. В этом мире решения объясняются скорее эмоциями, чем логикой, и желание считается более мощной мотивацией, чем здравый смысл. В этом мире есть только наша индивидуальная «истина», и решения могут быть «лучше» или «хуже». Поэтому студенты программы MBA анализировали данные о тенденциях, а дизайнеры наблюдали за процессом шопинга.

Но эта асимметрия еще глубже. Даже сами ценности, на которых базируется каждый из подходов, радикально расходятся. И это очень тесно связано с противопоставлением хаотичности и порядка. Как объяснил нам один из вице-президентов Procter & Gamble, «в P&G любят разговаривать четко и ясно, но мы быстро поняли, что, взяв на вооружение дизайн, придется привыкать к беспорядочным разговорам». Руководители компаний, как правило, ценят порядок и контроль превыше всего и строят структуру своих организаций, чтобы их поддерживать. «Наш девиз в Abbott — планируй работу и работай по плану», — сказал нам один из руководителей фармацевтического гиганта Abbott. Ничего удивительного — именно такого следует ждать от людей, управляющих большими организациями и отвечающих за достижение тщательно спрогнозированных квартальных показателей. Неоднозначность и неопределенность — как наркотик для дизайнеров. Поэтому студенты MBA выбирают среди конкурентов эталон для сравнения, чтобы определить, чем сегодня заняты передовые компании, а дизайнеры воображают несколько футуристических миров, в которые можно играть и для которых можно создавать прототипы.

Неудивительно, что различие ключевых ценностей и предпосылок отражается на различии инструментов и приемов — и людей, которые часто заставляют друг друга нервничать. Бизнес-мышление строится на аналитическом подходе. Для принятия решения нужно «доказательство», что мы нашли «правильный» ответ. Поэтому студенты программы MBA подтверждают свою позицию, вычисляя экономический эффект и демонстрируя презентации в PowerPoint. В дизайне же попытки ценятся больше тщательного планирования и практикуется почти исключительно экспериментальный подход. Дизайнеры предполагают, что с помощью итераций будут все больше «улучшать» свое решение — поэтому создают прототипы с помощью бумаги, пенопласта или видео.

Наконец, в бизнесе мы почти всегда находимся на территории либо абстрактного (внося гипотетические данные в баланс и описывая корпоративное видение с шестикилометровой высоты), либо очень конкретного (вы получили заказ?). В практике дизайна постоянно происходят итерации — не только во времени, но и между уровнями абстракции, между общей картиной и конкретными элементами — и поиски комфорта в осязаемых вещах. Дизайнеры изготавливают модели и прототипы, благодаря которым идеи

кажутся реальными, в противоположность таблицам и миссиям из сферы абстракции. Итак, вот что у нас получается:

	БИЗНЕС	ДИЗАЙН
Базовые предпосылки	Рациональность, объективность; реальность зафиксирована и количественно измерима	Субъективный опыт; реальность конструируется социально
Метод	Анализ для поисков одного, «лучшего» ответа	Экспериментирование — итерационный процесс в направлении «лучшего» ответа
Процесс	Планирование	Действие
Основания для принятия решений	Логика; числовые модели	Эмоциональный инсайт; модели различных видов впечатлений
Ценности	Стремление к комфорту и стабильности; дискомфорт от неопределенности	Стремление к новому; нелюбовь к статус-кво
Уровни фокуса	Абстрактные или конкретные	Итерационное движение между абстрактным и конкретным

Таким образом, позаимствовав распространенное выражение, можно сказать, что бизнес происходит с Марса, а дизайн — с Венеры. Так зачем же пытаться их объединить? Затем, что, как и большинство противоположностей, они могут многое предложить друг другу.

Вы уже не в Канзасе*

Сегодня, когда темпы постоянно растут, а определенности все меньше, бизнес нуждается в дизайне именно из-за отмеченных нами различий.

Во-первых, главное в дизайне — действие, а бизнес часто застревает на стадии разговоров. Посмотрим правде в глаза: несмотря на все планирование, анализ и контроль, достижения бизнеса по превращению слова в дело не впечатляют. Ученые подсчитали, что обычно компании получают от 10 до 60 процентов обещанной прибыли от новых стратегий⁵. Неважные результаты — даже при максимальном допуске. Деятельность, требующая огромных объемов времени и внимания — вроде описания миссии

* В фильме «Волшебник страны Оз» (США, 1939) Дороти говорит своей собачке: «Тото, у меня такое чувство, что мы уже не в Канзасе».

ДЖЕРЕМИ АЛЕКСИС, ДИЗАЙНЕР И ПРЕПОДАВАТЕЛЬ

Иллинойсский технологический институт

«Когда меня спрашивают, что такое дизайн-мышление, я всегда обращаюсь к словам Грегори Тревертона, аналитика из Rand Corporation, который отмечал: «Существует два типа задач. Тайны и головоломки. Головоломки — это задачи, где у вас есть доступ к необходимой информации. Если есть конкретное число, проблему можно решить». В его примере речь идет о поисках Усамы бен Ладена — если бы у нас были GPS-координаты, мы бы знали, где он.

Есть и другая категория задач — тайны, для разгадки которых информации нет вообще. Нет никакого доступа к данным, которые помогли бы задачу решить. Или же данных слишком много, и трудность состоит в необходимости их интерпретировать. Это более сложная и многогранная проблема, требующая системного мышления, создания прототипов и пилотных запусков. И в данной сфере дизайнеры часто преуспевают. Пример Тревертона касался восстановления Ирака: у нас нет ни крупицы информации, которая сделала бы задачу проще. Придется пробовать разное, экспериментировать и пытаться приблизиться к решению... Информации никогда не будет достаточно. Информация никогда не будет той, что нам нужна. Остается интерпретировать то, что есть сейчас, и делать это как можно лучше. Именно такие тайны и вдохновляют дизайнеров.

В корпоративном мире часто бытует мнение, что стоит взять отчеты в PowerPoint, таблицы и статистически значимые исследования — и идеи появятся. Это может помочь для постепенных улучшений, но если нужен прорыв, придется отправиться в поле, найти что-то свое и пережить на собственном опыте. Есть старая шутка: адвокат никогда не задаст вопроса, на который не знает ответа. У дизайнеров все наоборот. Мы задаем вопросы, только если понятия не имеем об ответе — мы хотим быть губкой, хотим впитывать идеи от людей, с которыми работаем. Нерасторопность и неоднозначность — условия, неизбежные в процессе дизайна. Необходимо время, чтобы все обдумать и высказать несогласие. А это ключ к великим, новым, большим идеям. И еще именно это замедляет процесс. Очень важно иметь время, чтобы сделать шаг назад, оглядеть сделанное и подумать, нет ли связей, которых вы не видите. Кроме того, нужно время на разногласия, потому что качественное дизайн-мышление предполагает объединение несхожих мнений.

Если вы хотите оперативности, соберите всех, кто думает в одном ключе, и они быстро придут к решению. Этот принцип работает в 80 процентах случаев. Но в остальных 20 процентах, когда требуется что-то взрывное, инновационное, творческое, придется смириться с некоторой неоднозначностью».

компании, — приводит к обескураживающим результатам. Недавнее глобальное исследование, в котором приняли участие триста компаний, выявило, что у 82 процентов из них есть сформулированные миссии. К сожалению, меньше половины опрошенных менеджеров считали, что эти миссии не имеют ничего общего с их ежедневной деятельностью⁶.

Все эти пустые разговоры затрудняют задачу осуществления изменений — особенно в больших организациях. Мы говорим менеджерам, что надо быть «клиентоориентированными», и сокращаем бюджет на командировки. Мы просим их рисковать, а затем наказываем за ошибки. Мы ставим перед ними амбициозные цели для роста и для их достижения даем только таблицы в Excel. Так не получится. Для новых результатов нужны новые инструменты — и у дизайна есть реальные инструменты, которые помогут перейти от разговоров к жизни.

Во-вторых, дизайн помогает воспринимать изменения как реальность, а бизнес-риторика по-прежнему слабо связана с людьми, которые, по идее, должны воплощать ее в жизнь. Руководители могут покупать и продавать, нанимать сотрудников, беседовать с Уолл-стрит — но не могут изменить организацию без огромной поддержки. И по-настоящему помогать будут только те, для кого стратегия реальна. Как отметил больше ста лет назад психолог Уильям Джеймс, вещи, воспринимаемые как настоящие, и интересны, и лично значимы для нас. Их *переживают*, а не просто называют. В то время как менеджеры показывают таблицы данных — абстракцию в крайнем проявлении, дизайнеры рассказывают истории. У них можно научиться увлекать аудиторию историей, подключать измерение переживаний и подавать будущее так, чтобы оно ощущалось как реальность. Посмотрите на любую презентацию, подготовленную любым сотрудником дизайнерской фирмы, и сравните ее с хламом, на который вы вынуждены тратить время каждый рабочий день. Этим все сказано.

В-третьих, дизайн приспособлен для работы в условиях неопределенности, а одержимость бизнеса анализом лучше всего подходит для стабильного и предсказуемого мира. Но в таком мире мы больше не живем. Раньше мир давал нам головоломки, а теперь преподносит тайны. И сколько бы ни было у нас данных о вчерашнем дне, тайну завтрашнего дня они не решат. Да, как мы уже отмечали, крупные организации созданы для стабильности и контроля, там полно людей с правом вето, которое они могут наложить на новые идеи и инициативы. Это люди, «назначенные сомневаться». От тех немногих, кому позволено пробовать что-то новое, ожидают предоставления данных в «подтверждение» выбранного решения, а затем — с первого раза — правильного воплощения его в жизнь.

У дизайнеров таких ожиданий нет. Неопределенность для них словно материнское молоко. Благодаря ей они процветают — отсюда энтузиазм к экспериментом и терпимость к неудачам. Дизайн учит нас расслабляться и впускать больше хаоса в нашу жизнь. Дизайнеры тянутся к неопределенности, в то время как

менеджеры часто отрицают ее или борются с ней. Правда, не все менеджеры. Когда мы изучали тех, кто преуспел в органичном росте, то обнаружили у них явную склонность к неопределенности и ориентацию на дизайн-мышление.

Но дизайнеров выделяет не храбрость в чистом виде, а наличие процесса, в который они верят. Недавно один дизайнер рассказал нам, как поступает, если сомневается в себе, когда перед ним стоит сложная задача: «Я доверяюсь процессу. Он удивлял меня уже много раз». Принятие существенно превосходит отрицание в вечно меняющемся мире, но для успеха необходимо мужество, а не только позитивный настрой. Дизайнеры разработали инструменты, такие как мэппинг и прототипирование — они помогают активно управлять ожидаемой неопределенностью.

В-четвертых, дизайн учитывает, что продукты и услуги покупают люди, а не целевые рынки, сегментированные по демографическим категориям. В бизнесе легко упустить из виду живых людей, стоящих за «спросом». Реальность людей и их нужд меркнет, когда их вносят в таблицы, усредняют до категорий и сокращают до предпочтений в совместном анализе. А с реальностью теряется и глубокое понимание потребностей — часто даже не выраженных — с которого и начинается прибыльный рост. Эту беспорядочную реальность — поведение, которым управляет не только экономическая логика, — хорошо понимают дизайнеры. Они оттачивают навыки наблюдения, понимания людей и их потребностей, тогда как менеджеры

КАТАЛИЗАТОРЫ

Последние четыре года группа, в которую входит Жанна, изучает менеджеров, добившихся органичного роста для зрелого бизнеса. Обратившись в несколько компаний из числа самых значительных в Америке, исследователи детально разбирались, как достигли успеха пятьдесят их сотрудников. Этих менеджеров прозвали «катализаторами» — подобно химическим катализаторам, они быстро добивались того, что вообще не произошло бы без их участия. В большинстве случаев они преуспевали исключительно благодаря способности искусно маневрировать в обстановке неопределенности и ограниченных ресурсов. От них мы получили несколько уроков роста⁸.

Не обязательно искать возможности где-то далеко. Средства, которые позволяют повысить ценность для пользователей и укрепить таким образом ваши отношения, лежат у вас под носом. Просто, чтобы их увидеть, надо очень хорошо знать пользователей.

Чтобы достичь успеха, не обязательно делать большие ставки. Наоборот, это часто ведет к провалу. Быстро делайте небольшие ставки и учитесь, учитесь, учитесь.

Скорость волнует. Одержимость скоростью раскрывает поразительно много возможностей с мощным эффектом. Если преодолеть летаргию «традиционного бизнеса», отдача будет велика.

ШЕСТЬ ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА... КОТОРЫЕ В КОРНЕ НЕВЕРНЫ

Менеджеры, как со степенью MBA, так и без, склонны следовать набору максим, упрощающих их профессиональную жизнь. Например: «Держи босса в курсе дела» и «Порой лучше молить о прощении, чем просить разрешения». К сожалению, эти старые надежные принципы больше не работают. Вот шесть популярных мифов менеджмента, которые определенно усложнят вам жизнь.

Миф 1. Не задавай вопрос, если не знаешь ответа.

Этот принцип позаимствован у адвокатов и пришел в традиционный бизнес, потому что выглядеть умным якобы полезно для карьеры. Как ни печально, возможности для роста с трудом поддаются наводящим вопросам и заранее готовым решениям. Поэтому лидерам роста больше подойдет вот такая максима:

Начинайте с неизвестного.

Миф 2. Мысли шире.

Организации всегда хотят уверенности, что та или иная идея открывает достаточно большие возможности. Но обычно по-настоящему масштабные решения начинаются с малого и набирают силу. Вы бы восприняли все-речь eBay (онлайн-аукционы)? Или PayPal (электронные денежные операции)? Когда-то даже FedEx* казалась нишевым рынком. Чтобы использовать возможности для роста, лучше начинать с малого и найти глубинную человеческую потребность, к которой можно обратиться. И вот максима, больше подходящая лидерам роста:

Сосредоточьтесь на настоящих человеческих потребностях.

* FedEx Corporation — американская компания, специализирующаяся на почтовой и курьерской доставке, также предоставляет услуги логистики по всему миру.

Миф 3. Если идея хороша, деньги будут.

Менеджеры часто с презрением относятся к идеям, которые не получили финансирования. Они уверены, что хорошая идея привлечет деньги сама по себе. Но в действительности мы не знаем, хороша ли идея, — об этом знают только пользователи. Идея Gmail казалась абсурдной: бесплатная электронная почта в обмен на разрешение обрабатывать личные сообщения с помощью специальной программы, которая станет подбирать рекламу в соответствии с выявленными у вас интересами. Кто вложит в такое деньги? Ответ: конечно, Google. В этом свете лидерам роста подойдет такая максима:

Обеспечьте начальное финансирование правильно подобранным людям и задачам — и рост последует.

Миф 4. Семь раз отмерь — один отрежь.

Этот принцип хорош для бизнес-операций, но когда речь идет о создании невидимого пока еще будущего, мало что можно отмерить. Тратя время на попытки измерить неизмеримое, мы ненадолго успокаиваемся, но вряд ли снижаем риск. Поэтому лидерам роста больше подойдет такая максима:

Если на кону немного, делайте ставку быстро.

Миф 5. Будь смелым и решительным.

Раньше в культуре бизнеса доминировали соревновательные метафоры (самые популярные относились к спорту и войне). В 1980-х и 1990-х слияния и поглощения привели к использованию языка завоевателей. Естественный рост, напротив, требует вынашивания идей, интуиции, терпеливого отношения к неопределенности. Поэтому мы предлагаем совершенно другую максиму:

Исследуйте разные возможности.

Миф 6. Продай свое решение. Если ты в него не веришь, не поверит никто.

Когда вы пытаетесь создать будущее, трудно понять, в правильном ли направлении идете. Мы считаем, что совершенно нормально скептически относиться к своему решению, но надо быть абсолютно уверенным в том, что вы работаете над достойной проблемой. Со временем вы придете к работающему решению посредством итераций. Поэтому мы предлагаем две максимы, взятые из дизайна:

Выберите проблему пользователя, достойную ваших усилий.

Пусть другие оценят результат.

в основном учатся оценивать, что редко включает ту самую эмпатию, которая и производит свежие идеи. Профессионально сомневающиеся гораздо лучше проявляют себя, когда судят, а не создают. Доктор Алан Дункан из клиники Мэйо, одного из крупнейших частных медицинских центров в мире, отметил: «Пока в нашу клинику не пришло дизайн-мышление, мы лучше умели рушить новые концепции, чем воплощать их»⁷.

По этим причинам легко поддаться притягательной силе дизайнера и прийти к выводу, что традиционный бизнес — зло. Но давайте не будем забывать, почему бизнес выглядит и действует именно так, как он выглядит и действует. Менеджеры — распорядители чужих ресурсов, поэтому всегда остается потребность в тщательных аналитических процессах, которые оправдывают стратегические инвестиции, и в людях, чьи естественные склонности лежат в данном направлении. «Назначенные сомневаться» в организации, возможно, порой замедляют инновации, но они играют важную роль в процессе добросовестного принятия решения (было бы здорово, если бы в тех обсуждениях на Уолл-стрит, когда так творчески обошлись с инновационными финансовыми инструментами, почаще участвовали люди, склонные сомневаться и избегать риска!).

Между созданием нового и сохранением лучшего из уже существующего неизбежно возникает напряжение — но это здоровое напряжение. Будучи менеджером, вы должны научиться контролировать его, а не отбрасывать старые приемы, как

только у вас появится набор новых. Сегодня проблема многих традиционных организаций не в том, что аналитический подход плох, а в том, что другого у нас нет, и поэтому все кругом кажется похожим — как маленькому мальчику с молотком все кажется похожим на шляпки гвоздей.

Будущее потребует, чтобы в распоряжении менеджера имелся набор разных инструментов. Приспособленных начинать и развивать бизнес в мире, полном неопределенности, инструментов дизайна и инструментов анализа, предназначенных для ведения отлаженного бизнеса в более стабильном мире. Но это не два набора у конфликтующих групп людей, которые не могут взаимодействовать друг с другом. Некоторым менеджерам дизайнерский подход кажется естественным. Но большинство из нас думает иначе — отчасти потому, что менеджеров буквально учили действовать неправильно при столкновении с неопределенностью, неотделимой от роста.

Им говорили, что надо «мыслить шире» и не терять время на мелкие детали, что надо «доказывать» ценность новых идей, проецируя на них данные, взятые из прошлого, что надо сидеть в переговорных и демонстрировать презентации в PowerPoint вместо того, чтобы найти настоящего пользователя и организовать небольшой эксперимент с его участием. Почему? Опять же потому, что мы приобрели установки и навыки, приспособленные для работы в условиях предсказуемости и контроля. Неудивительно, что этот способ мышления и поведения мешает, когда среда становится непредсказуемой и неопределенной — а только в ней возможны рост и инновации. К сожалению, менеджеры, всецело полагающиеся на изученное, не смогут добиться инноваций, от которых зависит их успех в карьере.

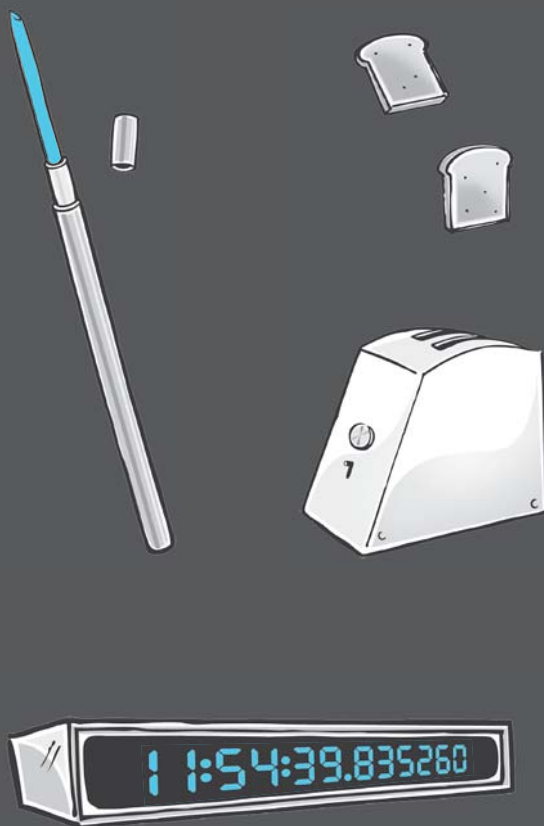
Этим менеджерам нужна вовсе не пересадка правого полушария мозга, чтобы забыть о левополушарном мышлении. Этим менеджеров надо научить новым подходам, чтобы они добавили их к своему набору инструментов. Так что, перед тем как выплеснуть ребенка вместе с водой, давайте признаем, что традиционный бизнес-подход помогает менеджерам делать вещи, с которыми у дизайнеров возникают проблемы. Дизайнерам необходимо бизнес-мышление по следующим веским причинам:

Во-первых, новизна не всегда создает ценность. Обратная сторона защиты хорошо знакомого старого — гонка за новым, только потому что оно новое. Для прибыльного роста необходимы идеи, которые не просто будут новыми, но и создадут своей новизной ценность.

Во-вторых, даже создания ценности недостаточно. Чтобы выжить, компании должны заботиться не только о создании ценности для покупателя. Это важный первый шаг. Но одного его недостаточно. Чтобы выжить в долгосрочной перспективе, компаниям необходимо получить от созданной ценности прирост стоимости и перевести его в прибыль. Следовательно, надо думать о таких аспектах, как возможность защитить новую идею от вторжения конкурентов, о ее масштабируемости: можно ли перенести

«КРУТЫЕ НОВЫЕ ШТУКИ» — ВЗГЛЯД АБСУРДИСТА

Мы можем доказать, что дизайн-мышление подходит не только для создания классных штук — и для этого представляем экспонат А: невероятную (и невероятно занятную) серию объектов под названием «Потому что мы можем» (Because We Can) Фредди Йонера. В 2007 году Йонер окончил Королевский колледж искусств в Лондоне. В серию входят:



1. Губная помада, которой хватает на год (около метра длиной).
2. Часы, которые показывают время настолько точно, что человеческий глаз не может увидеть последние две цифры. (Их можно дополнить камерой, чтобы снять эти две цифры и точно узнать, сколько времени было несколько секунд назад.)
3. И наш любимец «Мостер» — тостер, который может подбросить тост на пять метров в воздух.

Отвечая на вопрос, что вдохновило его на создание этих объектов, Йонер раскрывает истинный смысл своей затеи:

“Если мы можем сделать что-то, еще не значит, что это стоит делать».

Цель его сатиры — спор с «самым лучшим, самым большим, самым быстрым», критика нынешнего состояния дизайна и консьюмеризма. Йонер полагает, что дизайн как дисциплина готов обратиться к сложнейшим задачам, стоящим перед человечеством, а не просто производить «объекты, которые притягивают на то, что делают нас лучше или осуществляют наши мечты»⁹.

идею с небольшого эксперимента на масштабный бизнес, не испортив рецепта? Дизайнерам часто трудно понять ту часть, которая касается перевода ценности в прибыль, но она необходима, чтобы создать новые сценарии роста для организаций.

И, в-третьих, вряд ли нам нужно столько стильных тостеров и штопоров. Клевые штуки — это здорово, но дизайн может дать намного больше. Дизайн может изменить мир — а не только сделать его приятным на вид. А бизнес относится к наиболее влиятельным институтам сегодняшнего дня. Мы сделаем планету лучше, только если объединим эти два способа работы.

Итак, могут ли бизнес и дизайн создавать будущее вместе? Позвольте рассказать вам, почему мы настроены оптимистично. Организации, подобные вашим, уже этим занимаются и добиваются убедительных результатов. И, несмотря на различия, которые мы обсудили, у них есть и общие ценности. «Почему мы здесь? Какова наша цель?» — самые важные вопросы, способствующие движению к объединению. Дизайнеры осознали, что классные гаджеты и мусорные ведра за 200 долларов — не главное. А деловые люди получили болезненный урок: заниматься цифрами и гоняться за ростом квартальной прибыли на акцию, как за святым Граалем, чревато негативными последствиями. Мы все больше признаем, что главная мера успеха — и в дизайне, и в бизнесе — создание ценностей для кого-то. Стала ли чья-то жизнь лучше (по любому параметру с точки зрения этих людей) благодаря нашим усилиям? Без этого устойчивый рост экономической целесообразности — просто мираж.

Есть и еще один общий момент — данные. Естественно, менеджеры их обожают, но распространен миф, что дизайнеры данные не любят, что дизайн — синоним «действия по наитию». Может, для звездных архитекторов и модельеров это и так, но у нас, на передовой, дизайн основан на анализе данных в не меньшей степени, чем традиционный менеджмент. Просто используется другой подход: хорошие дизайнеры тратят немало времени, чтобы облечь идеи в конкретную форму, выйти в поле и получить уточненные данные из реального мира, а не пользоваться информацией из прошлого. Это опровергает еще одно популярное заблуждение: якобы дизайнерский подход более рискован, чем традиционный деловой. Верно и обратное: менеджерам необходимо принять как факт: их базовая установка, что анализ сокращает риск, ошибочна в условиях неопределенности. Прятаться в офисе и брать сомнительные цифры из прошлого, чтобы предсказать будущее, — как раз и есть самое рискованное поведение.

Если ваша цель — рост, неопределенность будет в порядке вещей. Избегая или отрицая ее, нельзя получить желаемые результаты роста. Но это не значит, что вы бессильны что-то с ней сделать. Избавиться от нее не получится, но можно управлять ею вместо того, чтобы позволить ей управлять вами.

Давайте внимательнее рассмотрим, как процесс и инструменты дизайна помогают минимизировать риск и максимизировать возможности в нашем безумном мире.

ГЛАВА 2

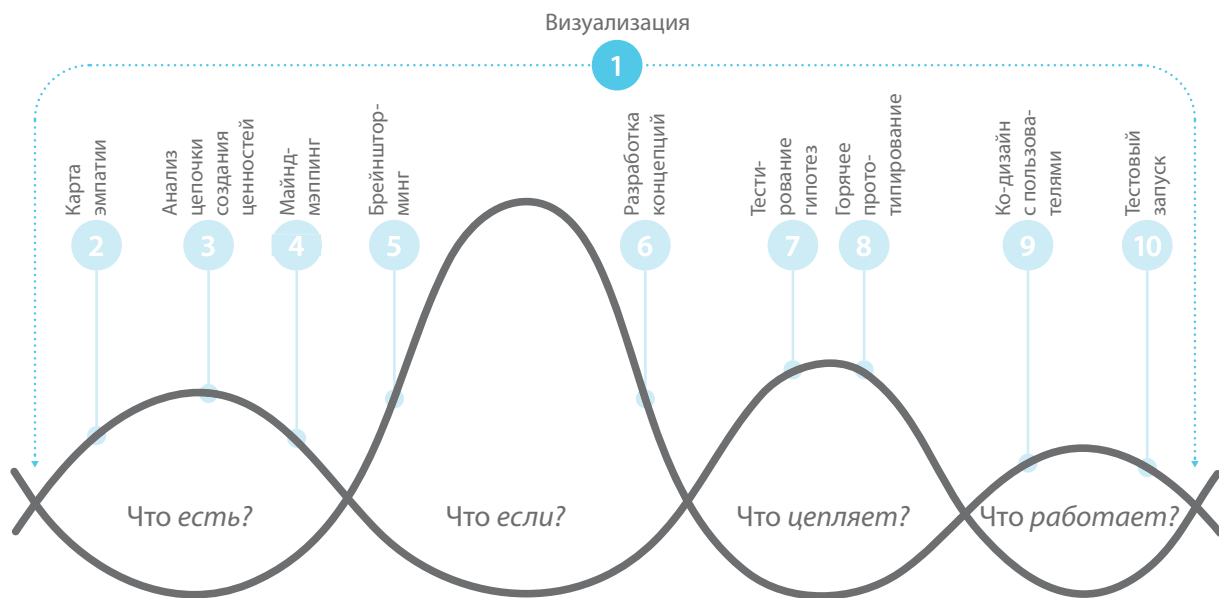
ЧЕТЫРЕ ВОПРОСА, ДЕСЯТЬ ИНСТРУМЕНТОВ

Помните, как процесс дизайна был проиллюстрирован в главе 1? Вот наша иллюстрация:



Мы начинаем и заканчиваем там же, где и Тим Бреннан из Apple, но запутанный клубок превращается в управляемый процесс. Несмотря на изобилие замысловатых выражений вроде «генерации идей» и «ко-дизайна», дизайн-мышление используется для работы с четырьмя базовыми вопросами: **что есть?** **что если?** **что цепляет?** **что работает?** На стадии «**Что есть?**» мы исследуем существующую реальность. «**Что если?**» — представляем новое будущее. «**Что цепляет?**» — делаем определенный выбор. «**Что работает?**» — оказываемся на рынке. Каждый из вопросов охватывает более или менее широкий спектр действительности. Дизайнеры называют это дивергентным и конвергентным мышлением. В начале каждой стадии процесса мы поступательно увеличиваем свое поле зрения, чтобы взглянуть на окружающий мир как можно шире и не попасть в ловушку обычного подхода к проблемам и уже существующего набора решений. Когда мы сформулируем новый набор концептов, то начнем обратный процесс — конвергенцию, то есть будем постепенно сокращать число вариантов до самого перспективного.

Существует десять основных инструментов, которые используют в дизайн-мышлении, чтобы ответить на эти четыре вопроса и пройти через этапы дивергентного и конвергентного мышления. Вам необходимы эти инструменты, чтобы создать новые возможности и (что не менее важно) снизить риск, управляя неизбежной неопределенностью роста и инноваций. Мы подробно опишем все стадии и инструменты, а также поможем приложить их к вашим задачам развития. Прежде всего мы хотим показать, как разворачивается процесс, когда отвечаем на четыре вопроса и когда используем каждый из инструментов, учитывая, что эта модель придает весьма изменчивому процессу искусственную линейность.



Для начала мы хотели бы привлечь ваше внимание к одному особому инструменту дизайна — **визуализации (инструмент 1)**. Это настоящий «метаинструмент», базовый — он необходим буквально на каждой стадии использования дизайна для роста. Часто визуализация входит в другие инструменты, о которых мы говорим. Это подход к поиску, организации и коммуникации, который задействует правополушарное мышление, одновременно понижая нашу зависимость от левополушарных средств, таких как расчеты. Визуализация — осознанное обогащение рабочих процессов визуальными образами. Ее назначение — воплотить идею в жизнь, упростить взаимодействие в команде и (в итоге) создать истории, с помощью которых дизайнеры культивируют на каждом этапе работы эмпатию и используют ее, чтобы вызвать энтузиазм к новым идеям.

Что есть?

Не смотрите в хрустальный шар

Все успешные инновации начинаются с точной оценки настоящего — нынешней реальности. Оставим хрустальный шар прорицателей на потом. Звучит парадоксально, правда? Думая о новом, мы обычно имеем в виду будущее, а не настоящее. Почему бы не начать оттуда?

На то есть много причин. Во-первых, чтобы выявить реальную проблему или возможность, за которую мы хотим взяться, надо внимательно изучить, что происходит сейчас. Менеджеры часто теряют возможности для развития, слишком узко определяя проблему. Годы разработки продукта в P&G старались улучшить средства для мытья полов. Однажды они поняли (с помощью дизайн-мышления), что пользователям нужны более чистые полы, а добиться чистоты можно и другими средствами — например, усовершенствовать швабру с половой тряпкой. Эта идея воплотилась в бренде Swifter — то есть возможности для роста появились благодаря предмету, изобретенному в средние века (если не раньше). Плодотворный подход сводится к базовому вопросу: какое дело надо сделать?

Если внимательнее присмотреться к поведению пользователей, произойдет забавная вещь — мы увидим, что ключ к новому будущему лежит в неудовлетворенности настоящим. Причем не только когда нам нужно небольшое улучшение. Рост всегда связан с решением чьих-то проблем — даже

ДЕСЯТЬ ИНСТРУМЕНТОВ

- 1. Визуализация:** использование визуальных образов, чтобы представить возможности и воплотить их в жизнь
- 2. Карта эмпатии:** оценка ощущений и впечатлений с точки зрения пользователя
- 3. Анализ цепочки создания ценностей:** оценка текущей цепочки создания ценностей, сопровождающей впечатление и ощущения пользователя
- 4. Майнд-мэппинг:** генерация идей на основе проведенных исследований и использование их для создания критериев дизайна
- 5. Брейншторминг:** генерация новых возможностей и новых альтернативных бизнес-моделей
- 6. Разработка концепций:** сбор инновационных элементов в связанное альтернативное решение, которое можно исследовать и оценить
- 7. Тестирование гипотез:** выделение и тестирование ключевых гипотез, которые приведут к успеху или провалу концепции
- 8. Горячее прототипирование:** воплощение новой концепции в осязаемой форме для исследования, тестирования и улучшения
- 9. Ко-дизайн с пользователями:** привлечение пользователей к участию в создании решения, которое будет лучше всего соответствовать их потребностям
- 10. Тестовый запуск:** подготовка доступного эксперимента, который позволяет пользователям применять новое решение в течение длительного периода; таким образом ключевые гипотезы проверяются данными рынка

если эти люди пока их не осознали. Однако присмотритесь, как они живут, какие поводы для разочарования и недовольства у них возникают, и вы увидите то, что упускают они сами. Чтобы привести пользователей туда, куда вы хотите, надо познакомиться с ними там, где они находятся сейчас. Поэтому лучшая отправная точка поиска перспектив для роста — выяснить, что не нравится пользователям сегодня, на какие уступки они не хотели бы идти.

Именно такой подход использовали руководители направления безрецептурных препаратов Pfizer, когда возникла проблема с ростом продаж Nicorette, главного продукта компании для желающих бросить курить. Что обескураживало еще больше — он, похоже, не давал ожидаемого эффекта. По оценкам Pfizer, курильщики делали семь безуспешных попыток, прежде чем им удавалось отвызаться от привычки. Руководителей компании это не удовлетворяло. Они поставили цель существенно развить бренд — и с точки зрения продаж, и с точки зрения эффекта. Было решено вместо «традиционного бизнес-подхода» использовать дизайн-мышление и с его помощью найти возможности для роста.

Сначала команда Nicorette выбрала группу клиентов, которую стоило узнать лучше. Руководители Pfizer сосредоточились на тех, кто больше открыт изменениям, — на молодых курильщиках. Самый объемный рынок для этой целевой группы был в Европе, поэтому они организовали команду в Лондоне. Взяв за основу дизайн-подход, в Pfizer вложили много сил, чтобы исследовать мотивы, которые движут этими курильщиками — помимо их химической зависимости

КРИСТИ ЗУБЕР

Кристи Зубер называет себя «медсестрой со страстью к дизайну». Она работала в амбулаторной хирургии и в медицинском обслуживании на дому. Затем получила степень магистра управления в здравоохранении и поступила на работу в Kaiser Permanente, одну из крупнейших компаний — поставщиков медицинских услуг в США.

В первый раз Кристи столкнулась с дизайн-мышлением, когда один из руководителей Kaiser Permanente увидел известный видеоролик о том, как в фирме IDEO придумывают новый дизайн для магазинной тележки. Он спросил, нельзя ли применить методологию дизайн-мышления у них в компании. «Почему бы и нет», — подумала Кристи, набрала небольшую группу первопроходцев (без всякого опыта в дизайне) и приступила к первому проекту, который касался родовых услуг для беременных.

ДИЗАЙН-МЫСЛИТЕЛЬ

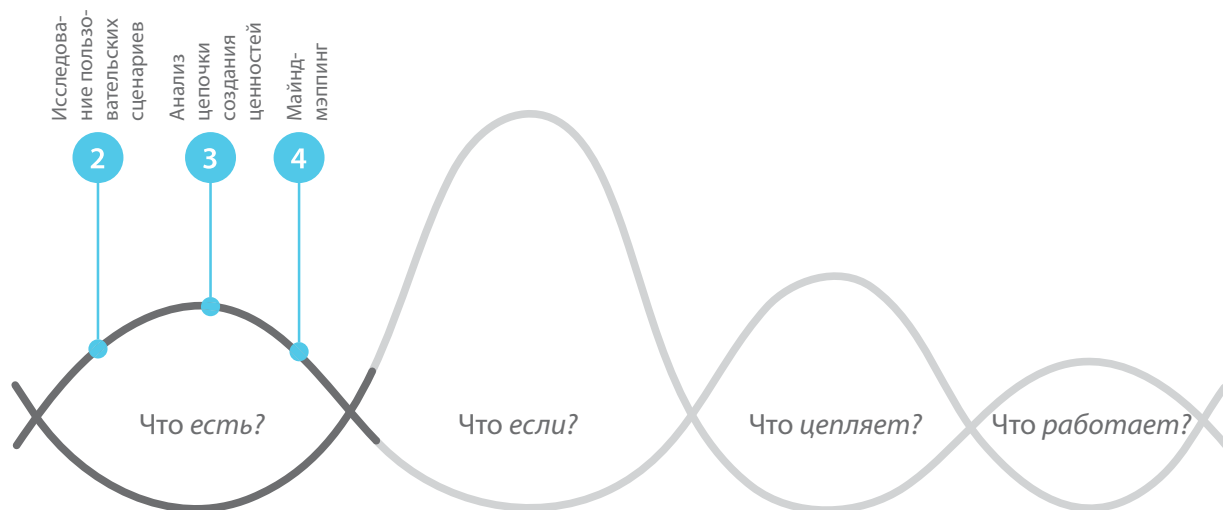
“Многих из нас учат критическому мышлению — и убеждают: если собрать в переговорной достаточно умных людей, то обязательно получишь безупречный ответ. Поступая так, я поняла, что безупречных ответов не бывает и мы не приближимся к ним, если будем сидеть в переговорной. Надо выйти и посмотреть, что происходит в жизни. Надо связаться с людьми, опыт которых мы пытаемся изменить, — только так можно узнать их реальные потребности».

от никотина. Они наблюдали за повседневной жизнью этих людей дома и на работе, пытаясь понять, как привычка к курению и попытки бросить укладываются в более широкую картину их жизни и какое значение имеют для них самих. Исследование обнажило удивительный факт: курильщики, которые хотели бросить, не считали свою привычку медицинской проблемой. Они не хотели принимать таблетки, чтобы «вылечиться». Курение представлялось им сознательно выбранным элементом стиля жизни. Они полагали, что в один прекрасный день сделают другой выбор и в конце концов бросят. Разобравшись, как их клиенты определяют проблему отказа от курения, менеджеры Pfizer поняли, что можно разработать более эффективные предложения.

В разделе II мы подробно рассмотрим исследование настоящего. Первым делом надо сосредоточиться на пользователях, которых мы надеемся обслуживать. Дизайн располагает набором этнографических инструментов, таких как, например, **анализ пользовательского сценария (инструмент 2)**, который помогает оценить потенциал идеи для создания ценности. Этот инструмент учит нас, как «пойти за пользователями к ним домой», чтобы глубже вникнуть в их жизнь, узнать, что им мешает. Так нам удастся использовать возможности нашей организации, чтобы предложить решения для проблем, которые находятся в интересующей нас области золотой середины.

Также в ходе исследований важно определить потенциал для прироста ценности (то есть прибыльности). Для этого необходимо подробно изучить цепочку создания ценности, где, вероятно, лежит наша идея.

Кто здесь сильные игроки? Что ими движет? Захотят ли они нам помочь? И смогут ли? Точная информация о возможностях и ресурсах вашей собственной организации (и ключевых конкурентах) также очень важна. Необходимо на ранних этапах выявить, каких возможностей нам не хватает, и найти подходящего партнера, который сможет их обеспечить. Все это требует **анализа цепочки создания ценности (инструмент 3)**.



В нашем примере с Pfizer исследования привели к важным заключениям — не только о том, как курильщики определяют свою проблему, но и о том, что нужно для избавления от вредной привычки в целом. Команда Pfizer осознала, что пластырь Nicorette, как правило, неэффективен, если используется в отрыве от других средств. Для успеха требуется комплексная программа, в которую входят консультации, гипноз или группа поддержки того или иного рода. Ни один из этих вариантов не позволял оптимально использовать сильные стороны компании. Pfizer необходимо было позиционировать себя в новой цепочке создания ценностей — вместе с партнерами, которые могли обеспечить дополнительные предложения.

Как узнать, что проведено уже достаточно исследований? Это всегда субъективно. В таких источниках, как интернет, доступна лавина низкокачественной информации. Высококачественная информация обычно требует полевых исследований, которые дорого стоят и занимают много времени, а гоняться за информацией, в которой мы не нуждаемся, нет смысла, хотя не всегда легко выяснить, что именно необходимо. Основная цель на этой ступени исследований — не составить бизнес-кейс для какой-то определенной идеи. Это будет потом. Сейчас наша цель — подготовиться к генерации идей, а не оценивать их.

Дизайнеры придумали несколько инструментов, которые помогают отыскивать тенденции и извлекать смысл из всего богатства данных, добытых на стадии исследований. Один из них — то, что мы называем **майнд-мэппингом (инструмент 4)**. Он помогает организовать массу собранной информации и сделать из нее выводы о том, какого рода инновации нам нужны. Затем мы используем полученные критерии для оценки дизайна, чтобы генерировать идеи на следующей стадии.

Что если?

Рассматриваем возможности

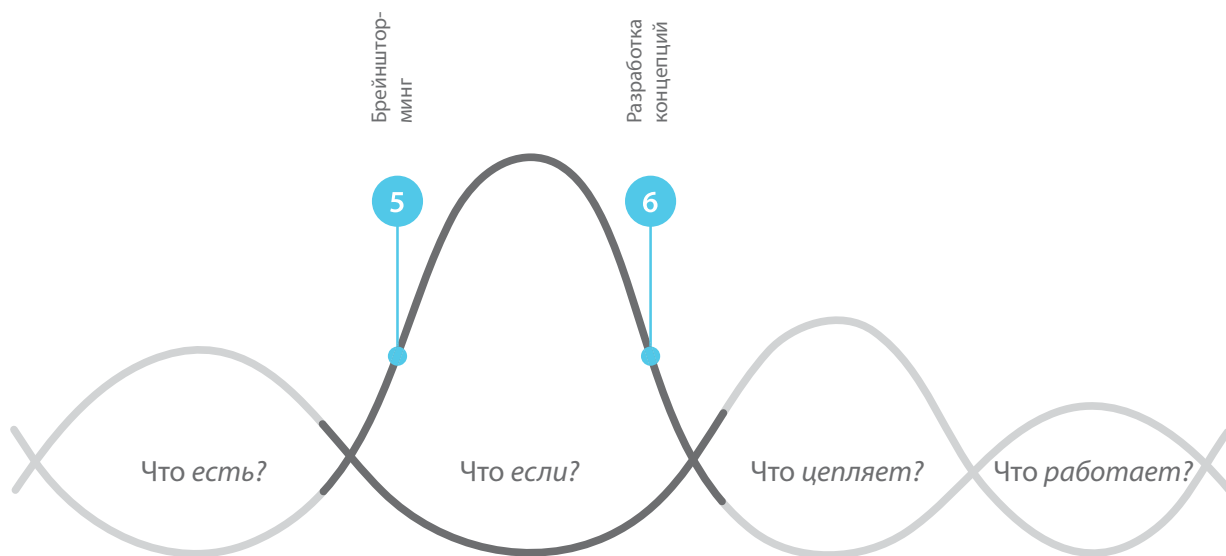
После того как мы синтезировали данные и определили заметные тенденции, нам в голову начинают приходить идеи. Мы рассматриваем новые возможности, тренды и моменты неопределенности, пока еще неосознанно начинаем развивать гипотезы о том, как может выглядеть желаемое будущее. А значит, пора перейти от исследовательской стадии **«Что есть?»**, где мы работали с данными, к стадии **«Что если?»**, где приходит время подключать креативность. Мы сделаем это в разделе III.

На этом этапе мы смотрим будущему в лицо. И нас так и подмывает спросить: «Куда я дел хрустальный шар?» Мы задаемся вопросом (по формулировке историков Ричарда Нойштадта и Эрнеста Мэя), где будущее способно отклониться от знакомых потоков прошлого и как наши наблюдения могут переродиться в новые возможности¹⁰. Дизайнеры называют эту стадию *генерацией идей*.

Чтобы получить подлинно творческие идеи, очень важно начать с возможностей. В мире бизнеса, пытаясь быть практичными, мы часто начинаем с ограничений. Это смертоносно для инновационного мышления. Если изначально принимать все моменты, которые не дают что-то усовершенствовать, разработки для завтрашнего дня неизбежно будут выглядеть так же, как сегодняшние. Есть только одна надежда включить настоящую креативность — игнорировать основные ограничения, чтобы выявить новый набор возможностей. Тогда-то и возникнут творческие идеи — как избавиться от этих ограничений. Нужен серьезный импульс, и его можно получить, как следует обсудив возможности. Это обеспечит энергию для тяжелой работы по преодолению ограничений. Во многих бизнес-инновациях, к которым мы имели отношение, истинная креативность проявлялась в том, как будущее *претворялось в жизнь*, а не в том, как оно *выглядело*. Поэт Эрик Хоффер точно заметил: мало что так способствует творчеству, как слова других о невозможности сделать по-вашему.

На этапе **«Что есть?»** мы рассмотрели, как клиенты сейчас определяют свои проблемы, а также увидели ментальные модели и ограничения, которые накладываем на них мы сами. Теперь мы используем эту информацию, чтобы сформулировать гипотезы о новых возможностях.

Руководители Pfizer выдвинули гипотезу о новом подходе в обращении к клиентам. Что если вместо докторов в белых халатах, которые помогают курильщикам с медицинской проблемой, связанной с химической зависимостью, компания предложила бы тренеров в спортивных костюмах? И они призывали бы курильщиков к новому режиму тренировок? Кроме того, теперь в Pfizer знали, что Nicorette необходимо включить в многоплановую программу по отказу от курения, затрагивающую не только табачную зависимость, но и образ жизни. Компания надеялась найти способ сделать это, не инвестируя в реальные объекты вроде фитнес-клубов и клиник. В итоге остановились на небольшой скандинавской фирме, разработавшей программу для изменения поведения с помощью индивидуальных сообщений, которые приходят на мобильный телефон.



Мы подойдем к задаче выработки идей с помощью знакомого инструмента, **брейншторминга (инструмент 5)**, но используем определенную структуру вместо свободной формы. Дисциплинированный подход к брейнштормингу абсолютно необходим, чтобы преодолеть его неизбежные недостатки. Главная причина, по которой он не приносит удовлетворения, — отсутствие формального процесса, позволяющего перевести его результаты в нечто ценное. Мы представляем здесь еще один инструмент дизайн-мышления — **разработку концептов (инструмент 6)**. С его помощью мы берем результаты брейншторминга, организуем их в связанные группы и перерабатываем самые убедительные в грубый

ДАЙАН ТАЙ

Дайан Тай десять лет проработала в American Express, где занималась маркетингом и разработкой новых продуктов. Политолог по специальности и обладательница степени MBA Уортонской школы бизнеса, она не имела почти никакого отношения к дизайну, пока не перешла в Американскую ассоциацию пенсионеров (AARP*), не взяла на себя задачу помочь поколению двадцатилетних позаботиться о пенсии — и не использовала для этого инструменты дизайна.

Дайан не хотела попасть в типичную ловушку — получить путем брейншторминга слишком много идей, которые никогда не будут реализованы. Для нее ценность инструментов дизайн-мышления заключалась в четких стадиях разработки, улучшения и проверки идей на пользователях.

* AARP — American Association of Retired Persons (англ.).

“ На предыдущей работе я всегда была сосредоточена на клиентах. Несколько раз проходила через классический процесс генерации идей — вы собираетесь с группой коллег, устраиваете брейншторминг и получаете массу результатов. Но я всегда испытывала разочарование, когда наступало время проверить, можно ли воплотить какие-то из этих идей в жизнь. Дизайн-мышление как подход заинтересовало меня, потому что генерация идей происходит по-другому».

«концепт». На первой стадии мы перешли от данных к аналитической картине. Теперь — перейдем от аналитической картины к идеям и концептам. Для идей часто достаточно стикера, а вот концепт требует целого постера.

Итак, мы развили гипотезы (в форме концептов) относительно новых, обещающих прибыльный рост возможностей создания ценностей для наших пользователей. Теперь начнем системно думать над расстановкой концептов в порядке приоритета и поисками того, что зацепит пользователей.

Что цепляет?

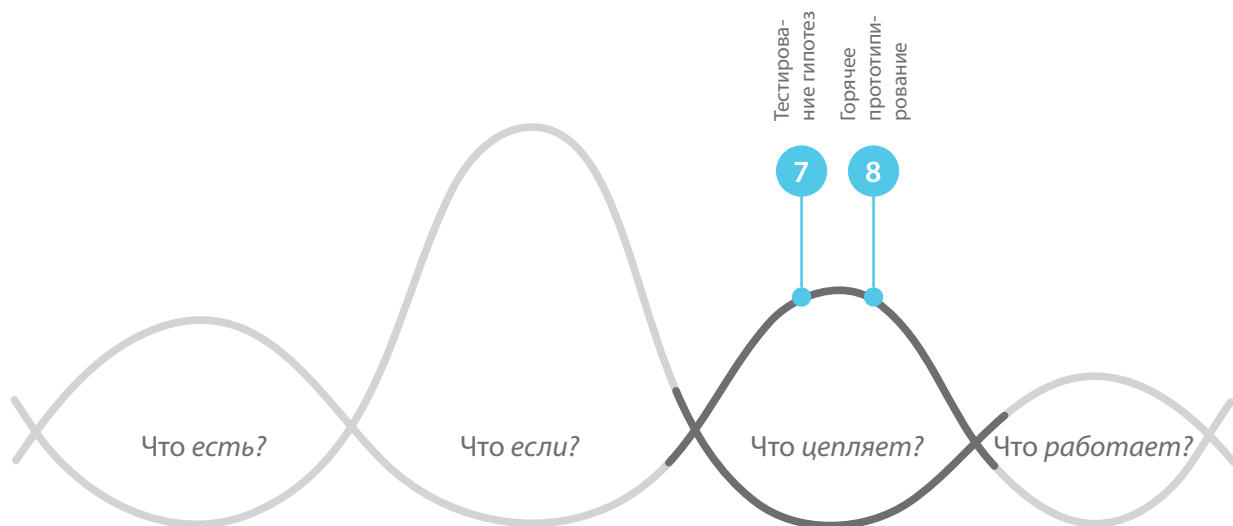
Находим золотую середину

Если на предыдущих стадиях все прошло хорошо, вероятно, у нас появилось слишком много новых концептов, чтобы сразу двигаться вперед. Фирма, с которой мы недавно работали, выдвинула больше трехсот интересных идей, которые свелись к двадцати трем концептам. В итоге только пять из них были отобраны для тестирования на рынке на этапе «**Что работает?**». Нам придется делать выбор. Поэтому в разделе IV мы переходим из режима создания гипотез «**Что если?**» в фазу «**Что цепляет?**», чтобы свести количество концептов к пригодному для работы. Это должны быть концепты, которые зацепят пользователя и окажутся в золотой середине, где шанс значительно повысить ценность для пользователя совпадет с привлекательным потенциалом для роста прибыли. Та самая зона, что нам необходима.

Потому требуется начинать с какой-то оценки той информации, которая имеется у нас — информации о сегодняшнем дне. Опять же не забываем: мы не доказываем ценность идеи — мы просто готовимся провести мысленные эксперименты, чтобы прикинуть, как будет выглядеть наш «бизнес-кейс». Поскольку оценить долгосрочный потенциал новой концепции бывает трудно, надо действовать осторожно — чтобы случайно не отдать предпочтение слишком умеренным идеям и не отместить более радикальные.

Хорошие новости: в нашем распоряжении есть метод, который редко применялся в бизнесе. Он гораздо полезнее для оценки инноваций на ранних стадиях, чем не оправдавшие себя, но по-прежнему часто используемые показатели, такие как экономический эффект и окупаемость. Старый добрый научный метод, который задействует и творческое, и аналитическое мышление. Он хорош, если мы хотим быть изобретательными, разыскивая возможности, или жесткими — выясняя, какие из них годятся к использованию. В отличие от брейншторминга для этого метода не надо оставлять аналитическое мышление за порогом. Он вовлекает в процесс и левое, и правое полушария и специально разработан для ситуаций со многими неизвестными. Если отнестись к нашей новой концепции как к гипотезе, а потом протестировать ее — с помощью этого метода можно сделать все, что перечислено выше.

Сначала берутся гипотезы, возникшие как ответы на вопрос «**Что если?**». Затем берутся новые возможности (по существу — обоснованные предположения об идеях, которые кажутся удачными) и проверяются вопросом: «При каких условиях эта гипотеза станет хорошей возможностью для бизнеса?» Иначе говоря: «Что должно иметь место в действительности, чтобы моя концепция оказалась хорошей?» То есть нужно вывести на поверхность и протестировать предпосылки, стоящие за каждой гипотезой. Гипотезы, которые пройдут первое тестирование, годятся в кандидаты для настоящих экспериментов на рынке. Таким образом, **тестирование гипотез (инструмент 7)** — одна из самых мощных стрел в колчане дизайнера и менеджера. Помните, наша цель не открыть «истину», а сделать лучший выбор в условиях неопределенности.



Дизайн всегда двигают гипотезы — так в мире дизайна описывают краткую суть того, что решения, как правило, становятся результатом итерационного, а не линейного процесса. То есть дизайн начинают с робкого, неуверенного пока решения, ожидая, что оно улучшится в ходе экспериментов. Представьте себе, как архитектор через серию разных представлений одного проекта постепенно продвигается вперед. Это могут быть наброски, картонные макеты, деревянные макеты, а в наши дни, возможно, 3D-модели. И все они создаются до того, как на месте стройки в первый раз ударят лопатой в землю.

Итак, максимально тщательно протестировав гипотезы при имеющейся информации, переходим к реальности — экспериментам на рынке, что позволит нам собрать данные о новой концепции в реальном времени. Для этого нужно взять концепции, которые успешно прошли фазу фильтрации, и перевести их

в то, с чем можно работать, — в прототип. **Горячее прототипирование (инструмент 8)** новой бизнес-идеи кажется сложной задачей. Но мы всего лишь хотим сказать, что надо взять концепции, сложившиеся на стадии «**Что если?**» и отобранные с помощью тестирования, и представить в достаточно конкретной форме, чтобы их можно было обсуждать с важными заинтересованными лицами (например, пользователями и партнерами). Наша цель здесь — создать визуальные артефакты — макеты выбранных концептов. Придавая идеям конкретную физическую форму, мы обеспечим эффективность их обсуждения и сможем внести конструктивные доработки в макет.

Прототипирование должно быть грубым и быстрым. Дизайнеры называют такие прототипы «первичными» — они должны быть хороши ровно настолько, чтобы нас поняли люди, мнение которых нам важно. Большого не нужно, ведь мы хотим оценить ряд важных функциональных моментов, а не протестировать теоретически готовый продукт. Так мы быстрее допустим ошибки, которые покажут пространство для улучшений, и достигнем согласия о том, что уже работает хорошо. Если фаза прототипирования прошла удачно, мы выявим и исправим потенциальные проблемы, что станет гарантией успешной реализации проекта. Как заметил Фрэнк Райт*, легче воспользоваться ластиком на чертежной доске, чем шар-бабой для сноса на строительной площадке. Независимо от формы прототипов, надо сосредоточиться на деталях того, как будет работать модель и как это будут ощущать пользователи³.

Команда из Pfizer создала прототип новой программы по изменению поведения, скомбинировав компьютерную платформу скандинавской фирмы, адаптированную для бросающих курить, с другими составляющими бизнес-модели — такими как повышенная интерактивность и элементы нетворкинга, например поддержка семьи. Для всех составляющих были созданы прототипы с использованием таких инструментов, как скриншоты и сториборды. Пользователей попросили протестировать интерфейсы и рассказать о своей реакции команде дизайнеров.

Что работает?

Время взглянуть в лицо реальности

Наконец-то! Мы готовы осуществить запуск и получить отклик из реального мира. Сначала опробуем приблизительный прототип на группе пользователей и посмотрим, как пойдет дело. Если успешно, создадим более точный прототип для нашей идеи и проверим, готовы ли пользователи заплатить за нее деньги. На этом мы сосредоточимся в разделе V.

* Фрэнк Ллойд Райт (1867–1959) — американский архитектор-новатор, оказавший огромное влияние на развитие современной архитектуры, автор проекта музея Гугенхайма в Нью-Йорке.

Особо эффективный способ определить, что работает, — приглашение пользователей к разговору в активной и практической форме. Здесь мы будем использовать **ко-дизайн с пользователем (инструмент 9)**. Привлечь покупателей к проекту роста — самый мощный способ снизить риски.

Усовершенствовав прототип, мы готовы выйти на рынок. Для этого предлагаем инструмент, который называем **тестовым запуском (инструмент 10)**. С его помощью перенесем разрабатываемые концепции в полевые условия. Планируя запуск, нужно открыто ориентироваться на поиски информации, опровергающей вашу гипотезу. Она самая ценная, и ее легче всего пропустить. Чтобы повысить шансы найти эту информацию, нужно представить заранее, как она будет выглядеть.



При тестовом запуске надо обратить внимание еще на одну важную задачу — как выйти на пользователей. Как предъявить новое предложение, чтобы быстрее всего убедить покупателей дать ему шанс? Иначе потенциал создания ценностей остается только потенциалом. Поэтому необходимо продумать, как привлечь внимание к вашему новому предложению и представить его на испытание.

Когда будете этим заниматься, придерживайтесь некоторых принципов обучения в действии: быстро получайте обратную связь; минимизируйте стоимость экспериментов. Лучше раньше потерпеть неудачу, чтобы скорее добиться успеха.

Быстрее проверяйте ключевые предпосылки и альтернативы. И, что важнее всего, играйте с прототипами в полевых условиях, вместо того чтобы защищать их от критики.

Команда Pfizer протестировала три варианта выхода к клиентам: предложить свой товар в розничной торговле, продавать его через посредников, например через работодателей или страховые компании, и — распространять напрямую через интернет. К удивлению руководителей, товар залеживался на полках. Продажа через посредников шла слишком медленно и не позволяла добиться ожидаемых показателей. Третий вариант, интернет, победил в тестовом запуске с большим отрывом, хотя Pfizer никогда ранее не использовала этот канал продаж.

Прежде чем мы подробнее расскажем о десяти инструментах, поговорим еще об одном ингредиенте, который понадобится вам, чтобы успешно использовать дизайн-мышление.

Средства управления проектом

Чтобы преуспеть в использовании дизайн-мышления для роста вашего бизнеса, нужно не только опробовать десять инструментов, о которых шла речь, — надо *управлять* самим проектом роста. Это не так легко, как может показаться. Вы собираете массу информации, имеете дело с высокой неопределенностью и неоднозначностью, работаете с новыми внутренними и внешними партнерами — и все это под гнетом надвигающихся сроков и ограниченных ресурсов. С учетом новых инструментов и новых видов информации ваш инновационный поезд может легко сойти с рельсов.

Чтобы такое не случилось, мы представляем вам четыре средства управления проектом (Project Management Aids, PMA). Это не инструменты дизайна — они не относятся к созданию и тестированию идей. Напротив, это протоколы для коммуникации, которые объединяют процесс дизайн-мышления с уже существующими структурами для управления проектами в вашей организации. Они помогут контролировать процесс, помогая вам учиться и повышать определенность на каждой стадии процесса, закрепляя решения, переходя с одной стадии на другую и интегрируя результаты в успешный проект роста. На схеме показано, какова цель каждого из средств и как они сочетаются.

ДИЗАЙН-БРИФ	
Описание проекта	
Миссия проекта	
Вопросы для исследования	
Цели пользователя	
План исследования	
Ожидаемые результаты	
Критерии оценки эффективности	
Планирование проекта	

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ДИЗАЙНА	
Цель дизайн-проекта	
Восприятие пользователя	
Визуальные параметры	
Функциональные параметры	
Ограничения	

ПИТЧ НА САЛФЕТКЕ НАЗВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ	
Потребность	Подход
Преимущества	Коммуранты

ПИТЧ НА САЛФЕТКЕ НАЗВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ	
Потребность	Подход
Преимущества	Коммуранты

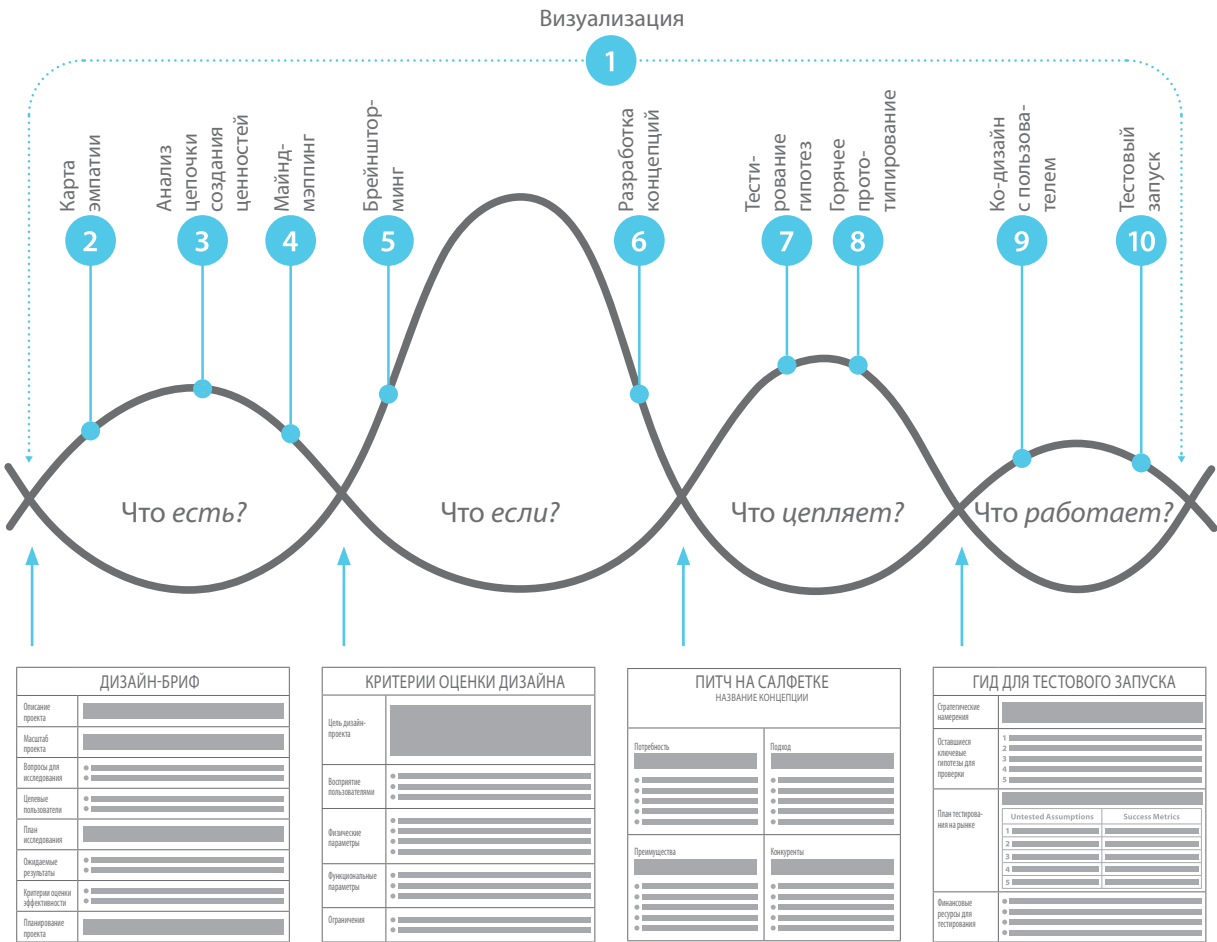
ПИТЧ НА САЛФЕТКЕ НАЗВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ	
Потребность	Подход
Преимущества	Коммуранты

ГИД ДЛЯ ТЕСТОВОГО ЗАПУСКА	
Стратегические намерения	
Оставшиеся ключевые гипотезы для проверки	
План тестирования на рынке	
Финансовые ресурсы для тестирования	

ГИД ДЛЯ ТЕСТОВОГО ЗАПУСКА	
Стратегические намерения	
Оставшиеся ключевые гипотезы для проверки	
План тестирования на рынке	
Финансовые ресурсы для тестирования	

СРЕДСТВА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ	ЦЕЛЬ
РМА 1 Дизайн-бриф	<ul style="list-style-type: none">Представляет собой формальное описание проектаОпределяет цели, ресурсы, график и т. п.Служит «Полярной звездой» в ходе работы над проектом
РМА 2 Критерии оценки дизайна	<ul style="list-style-type: none">Устанавливает критерии оценки для альтернативных вариантов дизайна (на основе выявленных потребностей пользователей и требований бизнеса)Становится частью дизайн-брифа
РМА 3 Питч на салфетке	<ul style="list-style-type: none">Представляет концепты решений в сжатом виде (после брейншторминга и разработки концептов)Описывает каждую из нескольких (трех-пяти) лучших концептов, которые удовлетворяют критериям оценки дизайна (по общему шаблону оценки, позволяющему их сопоставить)
РМА 4 Гид для тестового запуска	<ul style="list-style-type: none">Определяет доступный уровень ресурсов, которые можно потратить на определение жизнеспособности двух-трех лучших концептов

Нижний ряд на следующей иллюстрации модели дизайн-мышления показывает, на каком этапе процесса используется каждый шаблон.



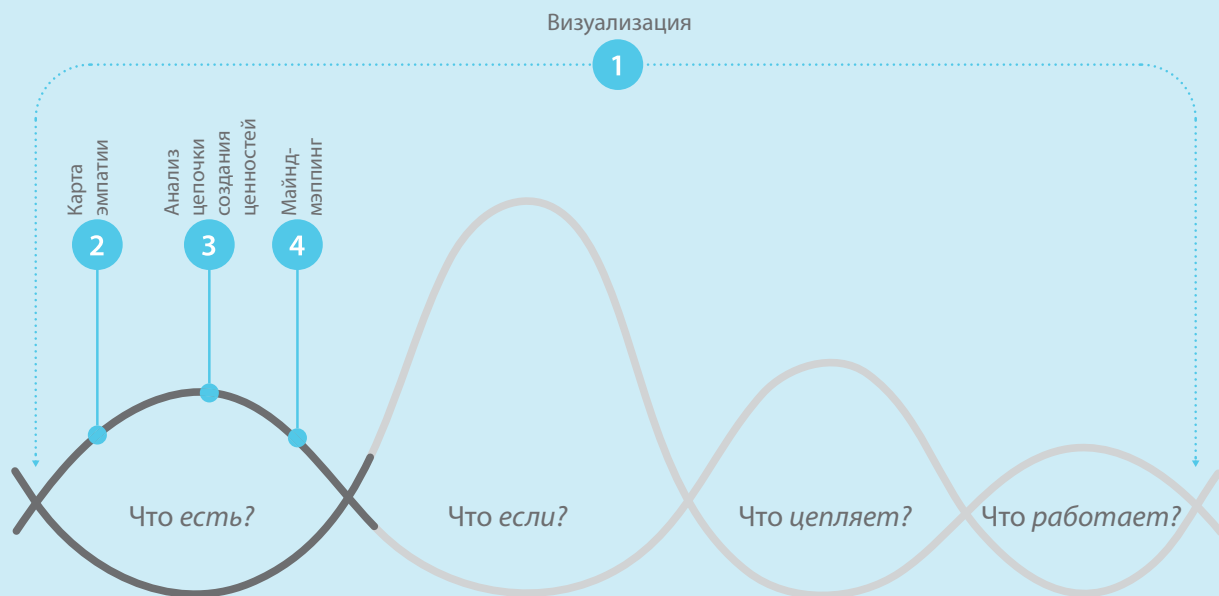
Это составляющие процесса в дизайн-мышлении: четыре вопроса, десять инструментов и средства управления проектом. Все, что нам необходимо.

Внимание!

Использование дизайн-мышления в поисках возможностей для роста потребует от вас некоторого терпения. Большинство компаний, каковы бы ни были их благие намерения и энтузиазм по отношению к инновациям, — не P&G и не Google: они не «въезжают в тему». Не исключено, и ваша компания среди них. Хотя вас просят искать новые возможности для роста и повышения рентабельности, с большой вероятностью ожидайте, что вам постоянно будут ставить палки в колеса. Амбициозной задаче — продвижению дизайн-проекта в организации — посвящена последняя глава.

Менеджеры, которые пытаются ввести инновации и развить новые бизнес-модели в больших бюрократических компаниях, нуждаются во всесторонней помощи. И дизайн-мышление действительно может помочь. Так давайте для начала покажем, как это делается.

РАЗДЕЛ II
ЧТО *ЕСТЬ*?



Дайан Тай — управляющий директор по стратегическому маркетингу в Американской ассоциации пенсионеров (AARP), некоммерческой организации, которая обслуживает американцев старше пятидесяти лет. Дайан столкнулась со сложной и распространенной задачей: как подготовить новых членов организации из следующего поколения, одновременно обслуживая нынешних. Загвоздка состояла в том, что само название AARP было практически синонимом «пенсионного возраста» — понятия, далекого для многих американцев моложе пятидесяти.

Ассоциацию основала в 1947 году Этель Эндрюс, бывшая директор школы, которая хотела помочь учителям-пенсионерам с медицинским страхованием. С тех пор AARP выросла в организацию, куда входит более сорока миллионов членов. Несмотря на радикальные социальные перемены, произошедшие во второй половине XX века, она по-прежнему верна своим основополагающим принципам: продвигать независимость, способствовать поддержанию достоинства, осмысленности и качества жизни пожилых людей. Подобно любой организации с прицелом на будущее, ассоциация стояла перед вопросом, как позиционировать себя для нового поколения членов, вероятно, сильно отличающихся от нынешних.

И здесь настал час Дайан Тай, выпускницы Уортонской школы бизнеса. Она обладала опытом работы и в сфере потребительских товаров, и в некоммерческом секторе. Ее задание «Проект “Подготовка”» заключалось в поисках ответа: что ценного и важного AARP может предложить молодым людям, если ее бренд ассоциируется с сегментом «за пятьдесят»?

Молодые люди, представители поколений X и Y, захотят получить услуги по интернету — такую гипотезу Дайан и коллеги выдвинули первой. Однако готовых идей, на каких услугах сосредоточиться, у них не было. Они никогда не обслуживали данную демографическую группу и мало ее изучали, а потому начали свое исследование с открытых источников. И узнали невеселые вещи:

«Мы сделали моментальный снимок безрадостной картины, которая предстает глазам нынешней молодежи. Когда они оканчивают университет, их долг по кредитным картам в среднем превышает 4 тысячи долларов, а студенческий кредит — 20 тысяч долларов. Они выходят на работу, где в последнее время не растет заработная плата. Среди них много безработных, а также работающих на неполную ставку или занимающихся неквалифицированным трудом. У многих нет медицинской страховки. Пенсионные планы с установленными выплатами заменяются пенсионными планами с установленными взносами, и только половина сегодняшних работников имеет возможность участвовать в этих программах. Но даже если такая возможность есть, многие не пользуются преимуществом, которое обеспечивает работодатель. И у многих нет финансовой проницательности, чтобы инвестировать самостоятельно.

А теперь посмотрите в будущее и учтите вопросы социального обеспечения... Это “идеальный шторм” — стечение крайне неблагоприятных обстоятельств».

Дальнейшие изыскания команды Дайан показали, что экономическая незащищенность молодых сильно влияет на нынешних членов AARP:

«Мы обнаружили поразительную вещь. Семьдесят процентов наших членов сегодня все еще поддерживают своих взрослых детей в финансовом плане. И мы знаем, что наши члены недостаточно накопили, чтобы обеспечить себе достойную пенсию. То есть у них трудности с пенсионными накоплениями, трудности с уходом за престарелыми родителями и вдобавок приходится поддерживать взрослых детей».

Дайан заинтересовало, как AARP может помочь молодым людям найти путь к экономической стабильности. «Мы открыты для любых вариантов, — заявила она. — Хотят ли они стать нашими членами? Получить помощь с медицинской страховкой? Что угодно».

При такой неопределенности, решила Дайан, необходимо как можно лучше понять поколения X и Y — «их надежды, мечты, устремления, задачи, проблемы и заботы».

Для начала было выбрано тридцать человек в возрасте 18–49 лет. Их попросили вести дневник и делать фотографии. Кроме того, команда делала фотографии и снимала видеоролики у них дома, а также проводила подробные интервью об их мечтах, задачах и опасениях. Из этого исследования выяснилось, что среди людей до 50 лет можно выделить три четких сегмента: от 18 до 24 лет — эту группу называли «в поисках счастья», от 25 до 34 лет — «суровая реальность», от 35 до 49 лет — «профилактический режим».

Полагая, что создать предложение, привлекательное для всех трех сегментов, будет трудно, команда решила сосредоточиться на группе «суровая реальность». Дайан объяснила почему:

«Эта группа меня очень заинтересовала. Они расстаются с полной зависимостью от родителей, с искусственной средой учебных заведений — и оказываются в реальном мире. Как они на это реагируют? Десятилетие между 25 и 34 — время, когда совершается большинство значимых событий в жизни. И каждое событие может быть катализатором для решения, связанного с деньгами: начать карьеру, вступить в брак, купить дом, завести ребенка, сменить работу, справиться с разводом. Это важная группа событий».

В данной возрастной группе также определились четкие сегменты — например, «целеустремленные» люди, которые уже принимали верные финансовые решения и были готовы получить услуги, такие как

пенсионный план, и «перегруженные», которые были слишком сосредоточены на расплате с долгами, чтобы задуматься о будущем.

Изучая накопленные данные о потребностях людей в возрасте до пятидесяти, Дайан с коллегами обдумывали, как AARP может их удовлетворить. Команда хотела максимально использовать активы и связи AARP, включая широкую сеть финансовых консультантов, которые могли бы предоставить бесплатные услуги — благодаря репутации и некоммерческому статусу ассоциации.

AARP имела и другие стратегические цели. Ассоциация рассчитывала, что станет рассматриваться данной демографической группой в качестве объективного и доверенного консультанта. Как выяснила команда Дайан, для этого требовалось, чтобы предложение никоим образом не походило на попытку что-то «продать». Кроме того, организация не хотела копировать существующие на рынке услуги и конкурировать с ними. Наконец, AARP желала сосредоточиться на тех, кто больше всего нуждался в помощи, а не заниматься теми, чьи финансовые дела в порядке.

На наш взгляд, первая стадия «Проекта “Подготовка”», проведенная AARP, — воплощение хорошо организованной стадии «**Что есть?**». Команда начала с **дизайн-брифа** (средство управления проектом номер 1), затем определила масштаб проекта, его назначение, вопросы, на которые они надеялись ответить, и целевой рынок, где хотелось исследовать эти вопросы. Мы подробнее поговорим о компонентах хорошего дизайн-брифа в Приложении, но пока посмотрите на с. 54, как мог выглядеть начальный дизайн-бриф «Проекта “Подготовка”».

Кроме того, команда не упускала из виду бизнес-задачи, стратегические возможности и уязвимые места, на которые ориентирован проект. Можно сказать, что отсутствие информации о людях в возрасте до пятидесяти лет стало даже преимуществом — оно побудило сразу приступить к изучению вопросов, а не к фиксации ответов.

Затем была собрана масса данных из разнообразных источников — включая людей, которым они хотели предоставлять услуги. Использовался этнографический подход к целевым клиентам с глубоким изучением их жизни. Группа мирилась с неопределенностью и трудностями задачи — найти смысл собранных фактов, переведя их в аналитическую картину, на основе которой определялись критерии для следующей стадии — разработки идей. Такое терпение перед лицом незнания приводит на ум одну из наших любимых цитат — высказывание Тима Брауна, генерального директора IDEO:

«Самый главный барьер — потребность знать ответ еще до начала работы. Это часто проявляется в желании иметь подтверждение — прежде чем приступить к проекту — что ваша идея стоящая... Установка на необходимость иметь экономическое обоснование... еще до начала исследования часто убивает инновации»¹.

Конечно, тщательное изучение тридцати представителей поколения X, проведенное AARP, — это только начало исследования будущих пользователей для «Проекта “Подготовка”». Глубокое качественное исследование небольшого числа потенциальных клиентов закладывает основу для более широкого и масштабного исследования, которое пройдет позже.

Поскольку цель дизайна — предвидеть и воплотить в жизнь улучшенную ситуацию в будущем, всегда соблазнительно перейти прямо к ней — то есть к будущему. Многие считают, что дизайн-мышление начинается с брейншторминга, а некоторые даже думают, что на нем оно и заканчивается! Но, как иллюстрирует история Дайан Тай, процесс дизайна начинается буквально «здесь и сейчас». Инновационные идеи вырастают из аналитической картины нынешней ситуации. Без этой картины воображение окажется на голодном пайке. Какие идеи могли бы высказать люди из AARP без исследований, проведенных Дайан Тай с коллегами, начав прямо с брейншторминга? Конкретно не угадаем, но подозреваем: как раз такого рода, что создали брейнштормингу плохую репутацию в менеджерских кругах.

В фазу **«Что есть?»** уместается очень многое. Именно в этот момент мы определяем свои задачи и закладываем основу для успеха или неудачи. Представьте себе, что это фундамент дома. Любое элегантное украшение на верхних этажах зависит от фундамента. Если вы остановитесь и спросите себя: «Что есть?» — то, возможно, увидите проблему под совершенно новым углом. Вы думали, что знаете, чего хотят пользователи, а на деле это не очень их привлекает. И значит, задачи придется поменять.

Если не торопиться и хорошо изучить проблему или возможность, а также ее контекст, то дизайн-мышление позволит найти отправную точку для изменений, трудности, которые ее формируют, и критерии возможного успеха.

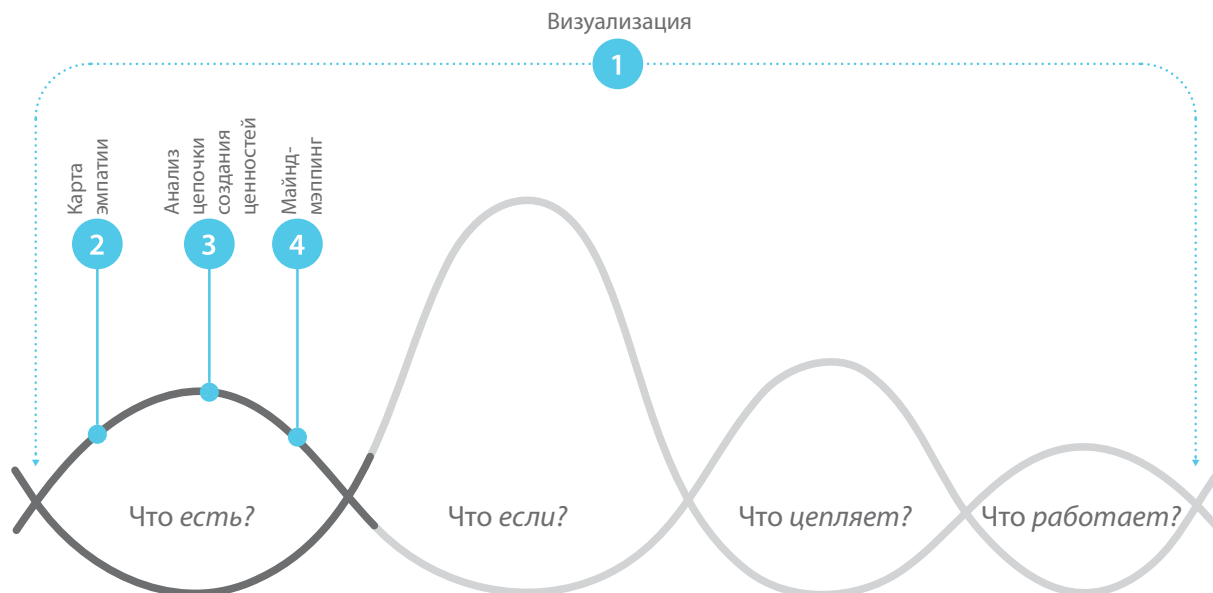
Инструменты в этом разделе

«Что есть?» начинается с создания дизайн-брифа и заканчивается определением критериев для дизайна. Между этими двумя средствами управления проектом расположены четыре инструмента дизайн-мышления: **визуализация, исследование существующих сценариев поведения, анализ цепочки создания ценности и майнд-мэппинг.**

Дизайн-бриф	
Мы полагаем, что дизайн-бриф для «Проекта “Подготовка”» AARP мог бы выглядеть примерно так*:	
Описание проекта	AARP может повысить свою значимость для ключевого рынка (американцы в возрасте 50+), если поможет взрослым детям (поколению Y и X) достичь финансовой независимости посредством «подготовки» к будущему.
Масштаб проекта	Начальная стадия будет посвящена исследованию нужд поколений Y и X. Затем AARP исследует коммерческий и некоммерческий подходы к удовлетворению их потребностей, имея главной целью проекта положительный социальный эффект. AARP будет использовать коммерческий подход, если таким и только таким образом сможет применить свои ресурсы для создания нового рынка, который послужит общественному благу. Вероятно, AARP может содействовать в решении следующих проблем: сложности с медицинским страхованием, бремя кредита на образование, планирование пенсии, повышение кредитного рейтинга и/или правильное пользование кредитными картами.
Вопросы для исследования	Проект охватит ключевые стратегические вопросы, в том числе: 1. Какая демографическая/психографическая группа больше всего нуждается? Как выглядят их потребности? 2. Может ли AARP предоставить услуги представителям поколения Y и X так, чтобы это содействовало ее миссии улучшить жизнь американцев в возрасте за пятьдесят? 3. Следует ли AARP предоставлять услуги широкой публике или только взрослым детям членов AARP?
Целевые пользователи	На старте проекта целевая аудитория включает всех представителей поколений Y и X. Мы намерены выделить более узкую целевую аудиторию на основе этнографических исследований и обсуждения стратегии.
План исследований	Мы отберем тридцать наиболее типичных представителей поколения Y и X, чтобы провести интервью на дому.
Ожидаемые результаты	Мы ожидаем найти несколько возможностей с высоким потенциалом, чтобы: 1) гарантировать поколению Y и X ресурсы, необходимые для достойной старости и выхода на пенсию; 2) повысить значимость aarp для людей в возрасте от 50 до 65 лет, предоставив услуги их детям; 3) обеспечить значимость AARP для молодых американцев, чтобы в будущем членство росло.
Критерии оценки эффективности	1. Нашли ли мы убедительную причину выходить или не выходить на этот целевой рынок в настоящее время? 2. Нашли ли мы потребности с высоким потенциалом или демографические/психографические группы, привлекательные для AARP? 3. Определили ли мы критерии для оценки дизайна, которым должна удовлетворять услуга, чтобы соответствовать этим возможностям?
Планирование проекта	Команда из трех человек полный рабочий день будет проводить исследование на этом этапе в течение десяти недель.

* Все положения, цифры и графики в данном документе являются допущением авторов и не совпадают с реальным дизайн-брифом, подготовленным в AARP.

Пока вы читаете о каждом инструменте, подумайте о динамичных отношениях между ними. При удачном сочетании они укажут путь к возможностям, которые всегда существовали, но были скрыты. Они будут питать воображение для следующей стадии — «**Что если?**».



КРИСТИНА ТЕЙЛОР ИЗ SWISSCOM О ТОМ, НАСКОЛЬКО ВАЖНО ПРАВИЛЬНО СТАВИТЬ ЗАДАЧИ

Кристина Тейлор работает в Swisscom, главном поставщике телекоммуникационных услуг в Швейцарии. Она возглавляет отдел, который изучает взаимодействие пользователей с брендом. Кристина рассказала, насколько важно правильно ставить задачи:

“Группа наших инженеров предположила, что роутер для беспроводной связи необходим в каждом швейцарском доме. Роутер должен быть сделан по новейшим технологиям, чтобы находить и выбирать сеть с лучшим доступом и покрытием. Этот проект исключительно технологический. Задача моего департамента — выяснять истинные потребности пользователей, поэтому мы отправились к ним домой. И, что очень важно, мы взяли с собой менеджеров, которые принимают решения.

Мы увидели, что самая большая проблема с новым роутером заключалась в непривлекательном внешнем виде — пользователю это не нравилось. Особенно не нравились свисающие кабели. Надо было хорошо подумать и решить эту проблему. Если ваша телефонная розетка находится в гостиной и на ней висит

уродливая серая штука, из которой торчат три черных провода, — это не по-швейцарски. Наши дома выглядят ухоженно и аккуратно — кто захочет держать некрасивый предмет в гостиной с продуманным интерьером? И мы изменили постановку задачи, выдвинув предположение, что людям нужен не роутер, но доступ в цифровой мир. Мы не продаем коробку, а обеспечиваем доступ в этот мир.

Затем мы сделали совершенно иной прототип, с новой коробкой, где решалась проблема кабелей, и полностью спроектировали сценарий использования: как заказать, как установить и т. п.

Я думаю, если бы мы не переформулировали задачу, конечный результат был бы совсем другим. У нас получился бы очередной роутер — коробка для беспроводного интернета, которая висит на стене».

ГЛАВА 3

ВИЗУАЛИЗАЦИЯ

Визуализация — это преобразование информации в образы, которые вы видите либо буквально, глазами, либо фигурально, внутренним взором. Иногда речь идет о представлении текста, чисел или других единиц информации в виде изображений (каждое из которых, как говорится, стоит тысячи слов). Иногда нужно собрать разрозненные идеи в захватывающую историю, которая сможет вызвать яркие образы в уме. В любом случае визуальное представление клиентов и их переживаний заставляет воспринимать их как настоящих, реальных людей. Визуализация подает идеи в конкретной и осязаемой форме — и часто уничтожает неоднозначность одним штрихом карандаша. В игру вступает иная часть вашего мозга, включая другой способ познания мира. Визуальные инструменты не обязательно должны быть сложны или хорошо проработаны. Порой и простые рисунки на белой маркерной доске весьма эффективны.

Когда ее использовать? Визуализация — «мать всех дизайнерских инструментов». Вы будете использовать ее на каждой стадии в процессе дизайн-мышления. На этапе «**Что есть?**» она поможет зафиксировать и осмыслить наблюдения за опытом и впечатлениями пользователей. На стадии «**Что если?**» позволит представить новые концепции. Дойдя до «**Что цепляет?**», вы применяете ее, чтобы сделать концепты осязаемыми. А на этапе «**Что работает?**» визуализация поможет пользователям проверить и отточить их.

Почему визуализация снижает риск для вашего проекта роста? Делая свою работу зримой, вы существенно снижаете риск — и это особенно важно для эффективного межотраслевого взаимодействия. Текст гораздо легче интерпретировать разными способами, чем иллюстрации или истории (где словесно рисуют повествовательную картину). Если вы объясняете идею при помощи текста, у нас в уме появляются собственные картины, и обычно они зависят от нашей подготовки. Конечно, это все портит. Каждый начинает заниматься своим — в зависимости от того, как были поняты ваши слова. Позже вы можете сказать: «Я говорил совсем о других вещах!» Но если бы вы презентовали идею, нарисовав картинку или рассказав историю, у нас с меньшей вероятностью сложились бы в уме несовпадающие модели.

ДИЗАЙНЕР АНДЖЕЛА МАЙЕР О ВИЗУАЛИЗАЦИИ

“ Визуализация очень важна в течение всего процесса дизайна. Например, занимаясь исследованиями, можно активно полагаться на фотографии. Мы изучаем тему, пытаемся понять пользователей, наблюдаем за ними, рассматриваем новые пользовательские сегменты. Фотография — очень продуктивный способ понять этот мир, и не только самих людей, но и контексты, в которых они существуют.

Когда мы переходим к поискам поведенческих паттернов, то есть начинаем мыслить образно, — берем все, что узнали в фазе исследования, и приступаем к синтезу. Этот синтез — сам по себе процесс визуализации.

Когда мы добираемся до развития концепций, визуализация становится крайне важной, потому что концепции буквально приходят из воображения — мозг создает образы того, что еще не существует. Он создает картины, которые появятся в ближайшем будущем, и здесь мы часто прибегаем к наброскам. Иногда

работаем в группе и используем доску для маркера — рисуем на ней эскизы и диаграммы, чтобы зафиксировать мысли. Порой на этом этапе берем фотографии — они позволяют убедиться, что мы правильно понимаем впечатления и ощущения пользователей.

По мере продвижения к прототипированию наша визуализация становится более детальной. Мы создаем очень сложные диаграммы и карты, отражающие, каким, по нашим представлениям, будет в идеале опыт покупателя. Образы и фотографии не только позволяют людям понять, что мы пытаемся делать, но и помогают нам убедить их в ценности какой-либо идеи или в силе концепции.

Деловым людям, которые хотели бы улучшить свои навыки визуализации, я посоветую одно — практиковаться. Сначала это немного пугает. Но полагаю, выработав такую привычку, вы быстро оцените, как реагируют остальные, когда вы встаете и начинаете рисовать».

Нет никакой гарантии, что все согласятся с вашей идеей, но, по крайней мере, будет ясно, в чем мы не согласны. Также визуализация понижает риск тем, что укрепляет наше стремление воплотить решения, созданные вместе. Чем живее визуализировано желаемое будущее, тем больше шансов упорно двигаться вперед через тернии, которые обязательно встретятся на пути.

Все мы слышали о различиях между левым и правым полушариями мозга. Левое полушарие вроде бы логическое и аналитическое. Оно любит числа и язык. Правое полушарие, в общем, и делает нас людьми, отвечая за эмоции и интуицию. Еще оно специализируется на синтезе идей и установке связей между ними. Современная наука о мозге полагает, что не все так просто. Однако разделение на правое и левое полушарие — хорошая метафора, чтобы разобраться в разных способах, с помощью которых мы принимаем решения. Согласно этой метафоре, визуализация — живое отображение идей — инструмент правого полушария. И хотя ни одно из полушарий не является главным, обдумывая вопросы бизнеса, мы часто исключаем правое.

Интуитивно мы знаем: когда что-то видишь, это легче воплотить в реальность. Недавние исследования мозга продвинули нас в понимании, почему так важно визуализировать идеи и действия, — они продемонстрировали существование *зеркальных нейронов*. Эти нейроны найдены только у людей и приматов (отсюда слово «обезьянничание»). Они имитируют физическое действие или выражение лица, которые мы наблюдаем

СОВРЕМЕННАЯ НАУКА О МОЗГЕ

В 1830-х годах было широко распространено мнение, что люди произошли от ангелов. С 1860-х самые образованные уверились, что человек — большая безволосая обезьяна (спасибо, Дарвин!). В сфере экономики за последние тридцать лет произошел сходный тектонический сдвиг, когда наше понимание механизмов выбора сместилось от экономической целесообразности к так называемой поведенческой экономике. Современная наука о мозге подлила масла в огонь. В середине 1990-х годов стал широко доступен новый диагностический инструмент — функциональная магнитно-резонансная томография (фМРТ). Благодаря ей мы стали по-новому понимать, как работает мозг во время принятия решения. Вот самые впечатляющие находки в этой области:

Представление о функциях левого и правого полушарий неверны. Результаты фМРТ показывают, что левое полушарие не отвечает за анализ, а правое не управляет креативностью. На деле мозг больше похож на археологические раскопки. Верхний слой, новая кора головного мозга — самый молодой. Это место для логики, математики и обработки речи. Следующий слой, лимбическая система, отвечает за эмоции. Она есть у всех млекопитающих, и поэтому мы привязываемся к собакам, а они — к нам. Самая старая часть человеческого мозга — ствол, или «рептильный мозг». Он служит для функций,

необходимых для выживания, — таких, как сердцебиение и дыхание.

Мозг — это спор. Мы принимаем разные решения разными способами. Кроме того, разные участки мозга отвечают на стимулы в разные сроки. Представьте себе две команды адвокатов, каждая из которых перед судом рассматривает важные документы, подготовленные другой стороной, и вы поймете, как все происходит. Концепцию Джона Лерера о том, что мозг — это спор, подтверждают результаты фМРТ². Как мы разрешим этот спор, зависит от социального контекста, предыдущего опыта и т. д.

Наши слова редко совпадают с делами. Ответы на вопросы часто не соответствуют нашему поведению. Например, если бы вас спросили, захотите ли вы пользоваться бесплатной электронной почтой в обмен на разрешение обрабатывать ваши частные сообщения специальным алгоритмом и предлагать специально подобранную рекламу, возможно, вы отказались бы. Однако Gmail, почтовая система Google, делает именно это.

Мы быстро реагируем на отзывы и комментарии. Когда команда исследователей послала домовладельцам отчеты, в которых их энергопотребление сравнивалось с показателями домов по соседству, те, кто расходовал много энергии, сразу же стали экономить, хотя их не просили менять поведение. С другой стороны, расходовавшие мало энергии остались такими

же бережливыми. Потребление энергии сократилось исключительно благодаря комментарию со стороны³.

Мысли запускают чувства — и действия. Психолог Элен Лангер из Гарвардского университета провела исследование, в ходе которого попросила участников приехать в центр тестирования и пройти тест на понимание прочитанного. Группа А читала текст об инвалидах и людях, получивших травму. Группа Б читала о спортсменах с невероятными достижениями. Возвращаясь к своим машинам, люди из первой группы шли медленнее, чем когда направлялись в центр. Люди из второй группы шли быстрее. Одни только мысли о немощи привели к тому, что группа А начала имитировать поведение немощного человека⁴.

Из вышеперечисленного следует вывод: мы, люди, — адаптивные оппортунисты. Почему это хорошая новость для тех, кто практикует дизайн-мышление? Во-первых, они не ищут ответов в аналитике и, значит, не подвержены слабостям, которые есть у рациональных вычислителей. Во-вторых, они полагаются на прямые наблюдения за поведением (этнографию), которые обеспечивают более ценные инсайты. В-третьих, дизайн-мышление в значительной степени базируется на визуализации, а современная наука о мозге говорит, что визуализация — естественный предшественник действия. И наконец, дизайн-мышление полагается на метод проб и ошибок — возможно, самый важный инструмент адаптивного оппортунизма.

со стороны, не подавая команды мускулам. Например, эксперимент показал, что у его участников возбуждался один и тот же участок мозга, когда они смотрели видеоклип о человеке, испытывающем отвращение, и когда сами чувствовали неприятный запах⁵. Оказалось, что наблюдение не только активирует визуальное восприятие — наблюдаемые действия проецируются на нашу моторику. То есть если вы видите, как кто-то бьет по бейсбольному мячу, в этот момент тоже осуществляете удар в уме. Вы задействуете все нейронные связи, необходимые, чтобы встать и замахнуться битой. Поэтому *наблюдение* может активно способствовать *действию* (а еще — активно способствовать эмпатии).

С чего начать

Большинство инструментов дизайн-мышления (включая визуализацию) отличается одна прекрасная особенность — они требуют очень скромных инвестиций. В данном случае вам понадобятся только белая доска и маркеры, флипчарты и стикеры. Более продвинутые инструменты, вроде программы PowerPoint, цифровых камер и видеокамер, тоже могут оказаться полезными. В арсенале дизайнеров есть современное программное обеспечение, такое как Illustrator и Photoshop, но чтобы воспользоваться чудесными преимуществами визуального мышления, совсем не обязательно знать сложные программы. Хотя владеющий ими дизайнер — бесценное дополнение к команде. Рассмотрим основы, которые помогут вам начать, на примере Кристи Зубер из Kaiser Permanente:

1. **Будьте проще.** Визуализация должна быть как можно более простой. Часто достаточно схематичных человечков. Используйте цвет осмысленно. Пусть иллюстрации будут несложными. Также избегайте визуального мусора в виде разных шрифтов и прочих замысловатых эффектов. Помните: художественные способности не важны, важно начать претворение идей в реальность. Слишком отшлифованные образы могут помешать, если нужно вытянуть обратную связь.

Занимаясь проектом Kaiser по сокращению ошибок при раздаче лекарств, команда Кристи Зубер использовала простое упражнение по визуализации:

«Когда мы спрашивали у медсестер, как обстоит дело с раздачей лекарств, они отвечали, что все в порядке. Но мы знали, что это не так. Будучи практикующими медиками, мы привыкли по максимуму использовать левое полушарие. Мы дали им маркеры и бумагу и попросили сесть и нарисовать, как они раздают лекарства. Результат поразил — он радикально отличался от устного “все в порядке”. На рисунках они очень торопились. Изображали, как им мешают: например, медсестра едет на роликах, держа в охалке кучу лекарств, а другие схематичные человечки задают вопросы. Мы собрали все это и стали смотреть, какие вырисовываются темы».

Дизайнеры используют рисунки, чтобы было легче «думать вслух». Увидев идею на бумаге, они могут что-то к ней добавить, создать что-то на ее основе, сохранить в блокноте и поделиться с другими. Дизайнеры превращают подобные наброски в настоящее искусство, но, по сути, достаточно схематичных человечков, сердечек, звездочек, квадратов и порой диаграммы в виде круга.

2. **Разбейте проблему на отдельные компоненты.** В своем бестселлере по визуальному мышлению для менеджеров Дэн Роэм говорит, что необходимо визуализировать следующие компоненты: кто, что, сколько, где, когда, как и почему⁶. Попросите членов вашей команды отдельно создать визуальные образы каждого компонента, а потом поделиться ими друг с другом и подготовить общую версию.

Медсестры из Kaiser изобразили себя во время раздачи лекарств, отражая «кто, что, где и как» для этого вида деятельности.

3. **Подумайте о метафорах и аналогиях.** Метафорическое мышление — это процесс установления связей между двумя не связанными с виду вещами. Метафора — языковой трюк, отлично приспособленный к тому, чтобы открыто делиться мыслительным процессом с другими, а также определять и передавать довольно сложный набор взаимоотношений и возможностей.

Метафорические изображения человечков на роликовых коньках показали, что, несмотря на заверения медсестер, дела обстоят не так хорошо. Они чувствовали, что двигаются рискованно быстро и могут потерять контроль над ситуацией.

4. **Используйте фотографии.** Фотографии могут очень сильно помочь — запечатлеть информацию, сделать ее реальной, передать другим. Представьте себе пункт на слайде в PowerPoint, подготовленный организацией, которая предоставляет финансовые услуги: «В среднем у каждого нашего клиента больше пяти разных счетов». А теперь представьте себе фотографию бумажника, набитого кредитными картами, и стола, заваленного выписками из банка. В чем разница между эффектом от строчки текста и от этих фотографий? Можете ли вы скомбинировать слова и картинки так, чтобы они производили максимальное коммуникационное воздействие?

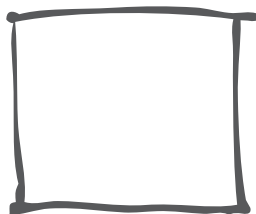
Кристи описала, как она и ее команда используют разнообразные инструменты визуализации, включая истории и фотографии, чтобы люди обязательно поделились друг с другом наблюдениями:

«Собрав наблюдения, мы не ждем долго, прежде чем превратить их в истории. Каждая история — это слайд в PowerPoint. Они не длинные и не сложные, а довольно простые, с подходящей иллюстрацией — возможно, изображение места, на которое мы смотрели, или человека,

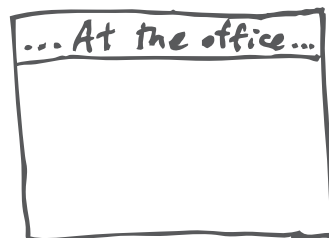
с которым говорили. Иногда добавляется короткий текст — два-три предложения, описывающих суть дела. Такой слайд помогает увидеть то, что вы сами не заметили. Открытость информации — очень важная вещь. Если что-то будет слишком долго болтаться у вас в голове, вы начнете влюбляться в это и создавать собственную реальность».

5. **Экспериментируйте со сторибордами.** Сториборд — всего лишь серия кадров, показывающая последовательность событий. Это фундаментальный инструмент визуального мышления. Он включает шесть простых элементов:

Прямоугольник



Место действия



Человечек



Речь



Мысль



Инструменты



Прямоугольник обеспечивает рамку, а его фон служит местом действия. Человечки представляют ваших героев, а в «пузырях» для речи и мыслей вы запишете, что они говорят и думают. Наконец, возможно, понадобится добавить инструменты, которыми пользуются герои. Мы вернемся к сторибордам в задании «Попробуйте дома».

6. **Создавайте персоны.** Персоны — вымышленные герои, образ которых складывается, когда в результате исследований у вас появится картина ситуации. Эти герои могут воплощать определенные качества. С обращением к персонам потенциально абстрактное понятие «пользователь» обретает реальные и даже индивидуальные черты. Так вы легче достигаете эмпатического понимания клиентов, лежащего в основе дизайн-мышления. В главе 4 мы подробнее поговорим о разработке и использовании персон. Пока просто подумайте о создании какой-нибудь персоны и о том, как его можно «оживить» с помощью фотографий и описаний.



Познакомьтесь с Эриком Г.

- Эрику 73 года, у него глаукома.
- Эрик не принимает прописанное ему лекарство от глаукомы, а значит, его зрение будет медленно ухудшаться, пока он не ослепнет.
- Ему не страшно, когда оптометрист говорит, что потеря зрения будет невосполнимой, ведь она происходит постепенно.
- Он считает: если со зрением станет совсем плохо, то возьмет другой рецепт и разберется с ним — когда это будет необходимо.
- Эрику не нравятся любые прикосновения к глазам. Поэтому, несмотря на просьбы жены, он никогда не пользовался контактными линзами. По этой же причине он ненавидит глазные капли, которые ему прописали.
- По словам Эрика, он решил, что накопить денег важнее, чем покупать лекарства для неострого заболевания. Он признает, что его волнует, хватит ли ему с женой денег на пенсии.

АНДРЕ МАРТИН ИЗ КОМПАНИИ MARS О СТОРИТЕЛЛИНГЕ

“ Сторителлинг всегда был частью бизнеса. Просто сейчас мы стали открыто говорить о нем как об инструменте, который могут использовать лидеры.

Сторителлинг определяет разницу между решением проблемы и организацией общего дела. Списки решают проблему: вот насущный вопрос, давайте запишем положительные и отрицательные стороны возможных решений — и выберем лучший вариант. Общее дело зажигает и объединяет людей. То же и хорошая история.

Я думаю, руководителям скучно участвовать в 90 процентах разговоров, которые происходят у них в течение дня. За презентацией идет презентация, за встречей встреча, за списком список. А они ищут повод для вдохновения. Им нужно немного данных, точно установленный факт, какие-то рекомендации. Сторителлинг может стать способом все это получить.

Лидер может рассказать в своей организации много разных историй. Если речь идет о дизайн-мышлении, история посвящена преображению. Главный

герой в ней — большая коварная проблема, которая стоит перед организацией. Во-первых, нужно «*продать*» эту сложную задачу. Надо дать аудитории понять, почему нынешняя ситуация опаснее, чем любая существующая возможность. Вам нужно привести людей в такое уmonoстроение, при котором они захотят взять эту задачу, сделать из нее общее дело и вложиться в нее. Потом надо толково сказать о товариществе и о людях, имеющих отношение к вашей задаче, — будь то пользователи или другие заинтересованные лица. И еще нужно дать сотрудникам возможность обсудить *противоречия*. Если вы должным образом представите эти моменты, сотрудники примут участие в дискуссии — захотят обсудить тему. Наконец, надо показать возможности — способ, который поможет решить дело.

Благодаря сторителлингу люди чуть дольше сохраняют внимание и проявляют чуть больше усердия и энергии. Я думаю, это важно. Если мы сумеем сильнее увлечь людей нашим бизнесом, это окажет чудесный эффект на показатели».

- 7. Рассказывайте истории.** Сторителлинг — это именно то, что вы думаете: сплетение кусочков информации в рассказ (который может быть чуть длиннее, чем на сториборде) вместо составления списка из пунктов. Как и многие другие техники визуализации, она уже используется менеджерами. Все хорошие презентации — и аналитические, и ориентированные на дизайн — рассказывают убедительную историю.

Сторителлинг повышает шансы «продать» дизайн-мышление, помогает ощутить реальность ваших идей спонсорам, клиентам, партнерам и инвесторам. Такая подача сокращает вероятность одного из самых серьезных разочарований в области инноваций — что вам не разрешат попробовать. Как и визуальные образы, истории открывают доступ к эмоциям и подчеркивают роль личного опыта. Они делают идеи конкретными, осязаемыми и личными. Они добавляют богатство контекста и позволяют «продать» и проблему, и ее решение тем, кто должен дать зеленый свет. Они позволяют отождествить себя с героями, проявить эмпатию, помогают менеджерам лично заинтересоваться их благополучием. И в большинстве случаев они удерживают внимание аудитории.

Вы скажете, что нужно помогать Африке, и вряд ли это меня тронет. Но если вы сообщите, что взяли под свою опеку шестилетнего мальчика из такой-то деревни, которого зовут так-то, и обеспечиваете его чистой водой, я смогу представить себе этого ребенка.

Есть разного рода истории, и все рассказывают их по-разному. Как правило, всегда говорится об опыте пользователя и о сути бизнеса. Но никогда нельзя отделять истории от данных — они нуждаются друг в друге. Точно так же из нашего набора инструментов нельзя исключать ни аналитическое мышление, ни дизайн-мышление.

- 8. Используйте управляемые образы.** Управляемые образы позволяют создать особую историю, в процессе которой слушатель путешествует внутрь себя, а вы помогаете ему ярче увидеть то, о чем говорите. Эта техника десятилетиями использовалась в спорте, подготовке лидеров, в медицине и других областях, чтобы содействовать пиковой производительности. Визуализация новых возможностей или текущей реальности в максимально яркой и живой форме помогает нашей способности успешно внедрять перемены. Стивен Кови* говорит, что если начать, уже имея в виду завершение, и представить возможности как можно более четко, это станет мощным подспорьем в процессе инновации. Неважно, что вы делаете — стремитесь изменить ощущения и впечатления пользователя или представляете трудности, с которыми он, пользуясь вашими услугами, сталкивается сегодня, — привлекая воображение и эмо-

* Стивен Кови (1932–2012) — американский бизнес-консультант и преподаватель, получил международное признание как эксперт по вопросам руководства; автор ряда широко известных книг.

ции вашей аудитории, вы как лидер роста и инноваций можете сильно повысить свои акции. Помните Дейва Джаретта, аудитора из главы 1? Он большой фанат управляемых образов, и это началось, когда он проводил семинар по книге Стивена Кови «Семь навыков высокоэффективных людей»*.

«Процесс визуализации, который мы используем с клиентами, основан на упражнениях по “Семи привычкам...”. Визуализация понятий вполне доступна, если людям удастся выйти из привычного контекста. Кови помог мне по-настоящему понять, как сильна визуализация. Группа бухгалтеров и компьютерщиков скажет вам, что они на такое не способны. Они скажут, что мыслят очень конкретно: дайте факты, дайте цифры — и они найдут ответ. Но на самом деле они прекрасно могут думать в этом режиме, если не станут держаться за привычку смотреть в монитор, книги и бумаги. Отчасти я стал пропагандировать дизайн-мышление, потому что, когда проходишь через этот процесс, видишь: люди обладают мощной способностью создавать образы в уме, и эти образы становятся для них реальными и живыми».

Техники визуализации могут показаться чуждыми тем из нас, кто годами использовал левое полушарие мозга. Но не унывайте — вы уже знаете азы. Диаграммы, графики и презентации в PowerPoint — все это в итоге виды визуализации. Вам просто нужно перейти к более широкому и более творческому набору образов. И помните, что основная информация, которую вы передаете, возможно, не поменяется, поменяется то, как вы ее передаете.

Попытайтесь это повторить

А теперь мы хотели бы, чтобы вы вернулись назад и, использовав шесть простых элементов сторителлинга, о которых мы говорили, рассказали, как вы сделали предложение любимому человеку (или как вам сделали предложение, или как вы встретились). Используйте четыре кадра:

- Кадр 1: До, часть 1
- Кадр 2: До, часть 2
- Кадр 3: Во время
- Кадр 4: Сразу после

* Стивен Р. Кови. Семь навыков высокоэффективных людей. М.: Альпина Паблишер, 2014.

Вот (в необходимой степени скромный) пример, который поможет начать.



Не старайтесь создать шедевр! Уложите в пятнадцать минут, а потом покажите рисунок (во всем его неуклюжем великолепии) любимому человеку. Или даже попросите нарисовать свою версию, чтобы сравнить с вашей.

Что вы заметили в процессе создания сториборда? Историю трудно уложить в четыре кадра, правда? Выделить ключевые части истории трудно, но аудитория будет вам благодарна.

Что вы заметили в реакции партнера? Удалось ли вызвать у него какие-то чувства? Захотелось ли ему поразмыслить над этим событием и, может, даже восстановить его в памяти? Если вы оба нарисовали по сториборду, в чем они похожи и чем отличаются? Чему это может вас научить?

Хотите попрактиковаться побольше? Регулярно играйте с друзьями, семьей или коллегами в угадывание слов по изображениям. Еженедельный конкурс в геометрической прогрессии станет повышать вашу способность к визуальному мышлению.

ГЛАВА 4

ИССЛЕДОВАНИЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКИХ СЦЕНАРИЕВ

Создавая сценарий поведения, или пользовательский сценарий, мы в виде схемы или иного графического формата представляем впечатления и ощущения пользователя, возникающие в ходе взаимодействия с продуктом. Полученные сценарии отражают существующий или идеальный опыт покупателя. Так или иначе, описание шагов или этапов сценария заставляет сосредоточиться скорее на клиентах, чем на организации. В процессе исследования вы ставите себя на место пользователя, улавливаете эмоциональные подъемы и спады, которые он переживает. Это ключевые моменты, необходимые для создания инноваций, повышающих ценность продукта или услуги для пользователя.

На стадии **«Что есть?»** составление сценария с помощью данных, полученных путем наблюдения и интервью, проводит вас через нынешние ощущения и впечатления пользователя. Этот процесс помогает под новым углом взглянуть на его опыт, увлекательно описывает неудовлетворенные потребности, а также позволяет сгруппировать различия между пользователями, выявляя возможности для улучшения. Он никак не связан с «подтверждением» ценности ваших идей (составление сценариев не имеет отношения к продаже). Напротив, этот инструмент предназначен для исследования, которое поможет сгенерировать идеи для будущего прототипирования.

Когда это использовать. Составляйте пользовательский сценарий на начальных стадиях этапа **«Что есть?»**. Так вы зафиксируете текущие впечатления и ощущения покупателей, выделите положительные и отрицательные моменты. На стадии **«Что если?»** сценарий поможет получить идеи во время брейншторминга. В ходе развития концепции, также на этапе **«Что если?»**, можно использовать описания скорее идеальных, чем актуальных, сценариев и с их помощью определить, какими будут новые элементы концепции и как их создавать. Наконец, на этапе **«Что цепляет?»** сценарий обеспечивает элементы для прототипирования нового опыта.

Почему составление сценариев поведения снижает риск для вашего проекта роста? Если бы мы могли добавить только один инструмент дизайнера в менеджерский набор, это было бы составление

пользовательского сценария. Главная причина, по которой новые идеи терпят поражение, — неправильная оценка потребностей пользователей. И лучший способ снизить риск — более глубоко их прочувствовать. Составление сценариев поведения приближает вас к жизни клиентов, к их проблемам и разочарованиям, пока вы стремитесь понять, как создать для них ценность. Это знание — самый важный вклад в ваши поиски идей для прибыльного роста.

Еще недавно, с десятков лет назад, мы бы пригласили несколько групп пользователей в кондиционированное помещение с зеркалом, прозрачным с одной стороны. Они предавались бы шаблонным соображениям и неточным воспоминаниям, а мы бы наблюдали. Сегодня дизайнеры взяли на вооружение методы антропологов — наблюдают за пользователями в естественной среде и используют приемы вроде составления сценариев поведения для фиксации того, что видят и слышат. Фокус-группы потребителей, пользовавшихся жидкостью для стирки Tide, показали высокий уровень удовлетворенности упаковкой. Но когда исследователи стали приходить к потребителям домой, они обнаружили, что рядом со стиральными машинами часто валяются испачканные в Tide отвертки. «Это чтобы открывать канистру», — говорили участники эксперимента.

Карта сценария — мощный инструмент, который позволит перейти от вопроса «Чего хочет моя компания?» к вопросу «Что пытается сделать пользователь?». Благодаря ей команды, ищущие решение задачи, могут сформировать сильную эмпатическую связь с клиентом — увидеть его не как точку на графике или представителя демографической группы, а как индивида с надеждами и запросами, которые стоит рассмотреть. Эту деятельность иногда называют *этнографическими исследованиями*, или *дизайн-исследованиями*, и для успеха в ней необходимы терпение, внимание к деталям и вдумчивость. Один исследователь с большим опытом призвал нас «думать осторожно» и сопротивляться соблазну объявить быструю победу.

В центре внимания здесь находятся эмоции, которые помогают понять, что на самом деле происходит у нас в голове (и в сердце). Доктор Джил Тейлор, в прошлом исследователь мозга в Медицинской школе Гарвардского университета, отметила:

«Сенсорная информация поступает через нашу сенсорную систему и сразу же обрабатывается лимбической системой. К тому времени, как она достигает коры мозга, где осуществляется мышление более высокого порядка, с этим стимулом у нас уже связано какое-то чувство — боль или удовольствие. Хотя многие считают себя думающими существами, которые чувствуют, с точки зрения биологии мы чувствующие существа, которые думают»⁷.

Эксперты по операциям советуют менеджерам «пристегнуть себя к заказу», чтобы понять, как в фирме ведутся дела⁸. Мы же предлагаем вам «пристегнуть себя к пользователю». Это может изменить ваши представления о нем и о его заказе.

С чего начать

Чтобы проиллюстрировать, как обычно создается сценарий, мы взяли недавний проект, который воплотили в Дарденской школе бизнеса:

1. **Выберите пользователя, с чьим опытом вы хотите лучше ознакомиться.** Уделите время исследованию контекста, в котором пользователь осуществляет «работу», относящуюся к вашему проекту. Вторичные источники данных вроде блогов и сайтов часто бывают хорошей отправной точкой.

Команда из преподавателей и студентов взялась описать сценарий поведения для студента программы MBA в Дарденской бизнес-школе. Цель проекта — повысить качество образования и уровень удовлетворенности студентов. Первым делом члены команды изучили массу общедоступной информации о нынешнем поколении студентов.

2. **Разверните свою гипотезу о том, как выглядит сценарий поведения пользователя от начала и до конца.** Должны быть учтены все этапы, а не только те, в которых участвует ваша компания.

Команда Дарденской школы выделила 12 ключевых этапов в «путешествии» студента MBA. Оно начинается с момента, когда будущий студент задумывается о возможности поступить на программу, и заканчивается выпуском.



* MAT (Miller Analogies Test — тест аналогий Миллера) — стандартный тест для поступающих на магистерские и докторские программы в США.

СОВЕТЫ ИНТЕРВЬЮЕРАМ

1. Создайте непринужденную атмосферу. Разрешите интервьюируемому задавать вам вопросы.
2. Просите рассказывать истории и приводить примеры. Фиксируйте запоминающиеся цитаты.
3. Проявляйте любопытство. Ищите неожиданности и несоответствия, исследуйте их.
4. Делайте паузы. Не бойтесь молчания.
5. Будьте внимательны. Жесты и тон порой говорят больше, чем слова.
6. Перефразируйте. Не задавайте наводящие вопросы.
7. Старайтесь уловить признаки неэффективности, перенапряжения, обходные пути.

ВНИМАНИЕ! НА ЧЕМ СЛЕДУЕТ СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ ВО ВРЕМЯ ЭТНОГРАФИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Этнографическое исследование подразумевает наблюдение за пользователями в естественной среде. Звучит довольно понятно. Но что именно мы ищем? Наблюдая, как пользователи взаимодействуют с вашими продуктами, обращайтесь на следующие особенности поведения:

Замешательство. Следите за выражением лица пользователя. Если человек сбит с толку, значит есть возможность сделать процесс более интуитивно понятным.

Перенапряжение. Отмечайте моменты, когда людям нужно чрезмерно напряженно работать, чтобы решить проблему (даже если они этого не осознают).

Болевые точки (пейны). Ищите моменты, вызывающие острый дискомфорт или досаду. Вы узнаете их по выражению лица и языку тела.

Присвоение. Присвоение — новый вариант использования продукта. Например, студенты часто используют пластиковую тару из-под молока для самых разных целей.

Пропущенные шаги. Если пользователь пропускает шаг, это может означать, что он не нуждается в нем, не хочет его проходить или не видит его ценности.

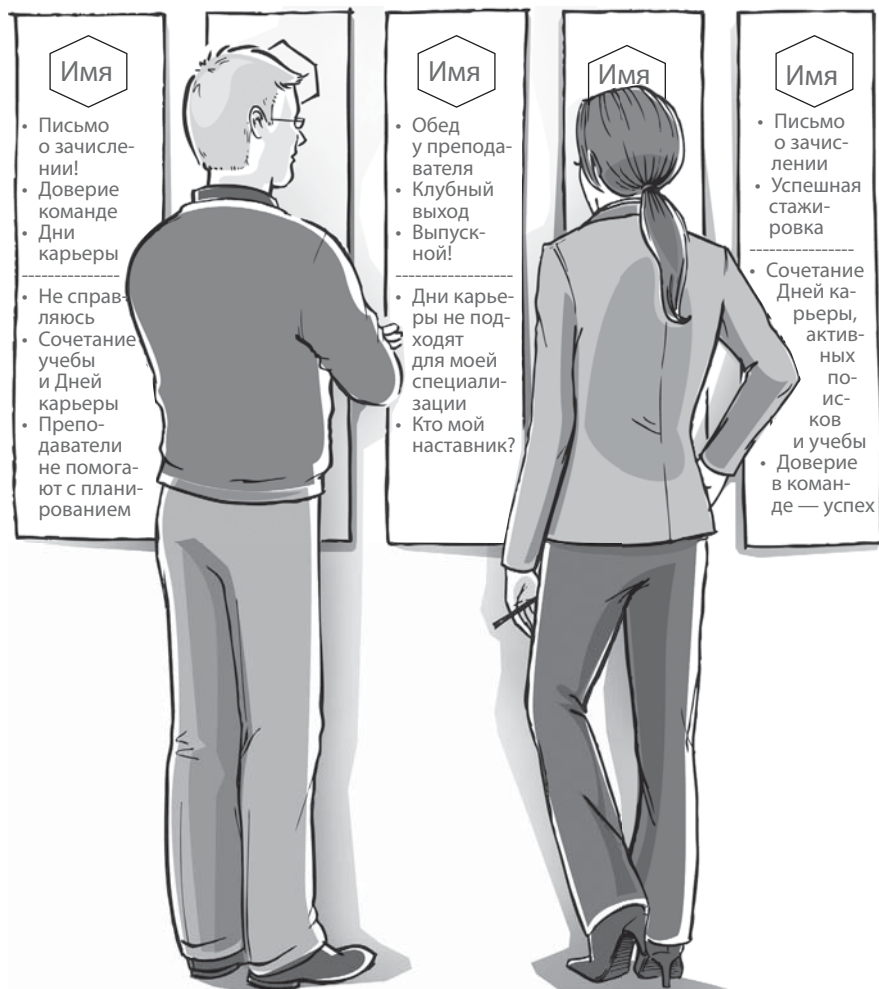
Если вы не понимаете, что увидели, всегда можно спросить. Только оставьте вопросы на потом, поскольку ваши наблюдения часто ценнее, чем объяснения пользователей, которые нередко сами не осознают своего поведения.

3. **Подберите небольшую группу пользователей (обычно от 12 до 20 человек)** с интересующими вас демографическими характеристиками.

Были выбраны 16 студентов Дарденской бизнес-школы разного возраста, пола, гражданства, семейного положения и образования.

4. **Проведите несколько пилотных интервью.** Взяв за основу гипотетические этапы, попросите пользователя последовательно провести вас по всему пути, чтобы убедиться в точности зафиксированных шагов и актуальности получаемой информации. Это трудная задача — труднее, чем вы думаете. Порой приходится много раз возвращаться к одному и тому же этапу, чтобы интервьюируемый глубже проанализировал свои мысли, чувства и их причины. Не удовлетворяйтесь поверхностными ответами. Продолжайте настаивать (мягко).
5. **Внесите в список вопросов исправления на основе того, что вы узнали из первых интервью.** Проведите оставшиеся интервью, обращая максимальное внимание на эмоциональные подъемы и спады в ходе описываемого сценария. Лучше всего интервьюировать вдвоем. Таким образом один исследователь может посвятить свое внимание опрашиваемому, а другой — делать записи.
6. **Определите главные «моменты истины» и другие темы интервью.** Это интенсивная фаза поисков смысла. Сначала мы просим интервьюеров обобщить, что они узнали из каждого однотипного интервью. Потом вы проводите линию посередине листа флипчарта и сверху пишете имена всех интервьюируемых. Наконец, вся группа обобщает главные эмоциональные подъемы и спады в виде пунктов на флипчарте. После этого вы размещаете результаты на стене и начинаете искать темы.
7. **Изучите найденные темы,** чтобы выделить ряд измерений — обычно психографических, а не демографических — которые, по вашему мнению, помогут выделить различия в собранной информации. Мы считаем, что при выявлении измерений очень помогает список универсальных человеческих потребностей, созданный организацией Center for Nonviolent Communication, и поэтому включили его в Приложение.

Дарденская команда сделала резюме всех интервью и начала искать паттерны и идеи.



Дарденская команда выделила следующие измерения, потенциально дифференцирующие пользователей:

интроверт	↔	экстраверт
независимый	↔	внешние обязательства
готов спорить	↔	избегает споров
гибкие культурные нормы	↔	негибкие культурные нормы
просит помощи	↔	помогает себе сам
очень уверен в себе	↔	очень скромн
предельная сосредоточенность на чем-то одном	↔	свободное исследование возможностей
продолжение учебы	↔	продолжение карьерного роста
▶ принадлежит к доминирующей культуре	↔	принадлежит к культуре замкнутой группы
▶ прагматик (ориентирован на карьерный рост)	↔	пурист (учится ради образования)

- Если мы предпочли более сложный способ составления сценария, мы создаем набор персон:
8. Выберите два измерения, которые, по вашему мнению, лучше всего отражают существующую картину. У вас получится матрица 2 × 2, каждый квадрант в которой представляет архетипическую персону.

Дарденская команда создала матрицу, используя два выбранных измерения:



- Поместите каждого интервьюируемого в один из квадрантов. Опишите архетип как можно полнее, сосредоточившись на демографических и психографических особенностях, которые делают его уникальным.

Вот одна из персон-моделей, созданная дарденской командой с использованием левого нижнего квадранта:



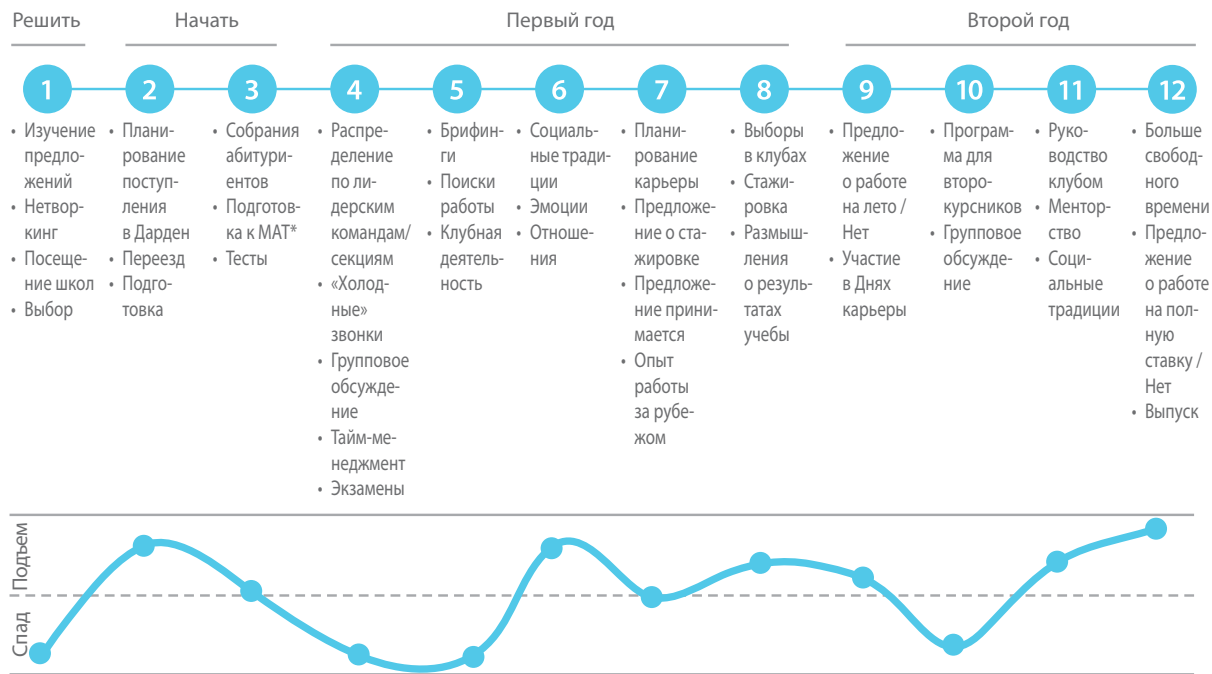
«Счастливый странник» Скотт

- Скотту нравится в Дардене. Он полагает, что с дипломом одной из лучших школ бизнеса найдет работу без проблем — по крайней мере если учиться хорошо.
- Скотт получил степень бакалавра инженерной механики в Корнельском университете. Два года он проработал инженером в хорошем месте, и руководитель отдела сказал, что если Скотт хочет продвинуться по служебной лестнице, ему нужно продолжить образование.
- Он подал документы в лидирующие школы бизнеса и был принят сразу в несколько. Из них выбрал расположенную в местности с хорошим климатом и предоставляющую наилучшие условия для студентов.
- Скотт сосредоточен на учебе и клубной деятельности вместе с товарищами больше, чем на поисках работы.
- Скотт — экстраверт, что порой помогает ему хорошо проявлять себя во время Дней карьеры, но у него нет стратегического подхода — он посещает эти мероприятия в основном ради удовольствия.

Менеджеры часто хотят знать, какой процент рынка представляет та или иная персона-модель. Но персоны создаются не для этого — они и не предназначены представлять существующие сегменты целевого рынка. Они — *средство*, дающее возможность глубже понять разнородный опыт пользователей и помочь в получении инновационных идей, которые помогут улучшить этот опыт.

10. Составьте сценарий поведения для каждой персоны-модели. У каждой должны быть свои спады. Это болевые точки, являющиеся самыми ценными инновационными возможностями для данного типа пользователей. Некоторые спады у разных персон будут одинаковыми, что делает их особенно плодотворной областью для инноваций.

Вот сценарий Скотта, «счастливого странника» из Дардена:



Глядя на сценарий Скотта, можно сделать немало наблюдений. Например, три его важнейшие болевые точки включали решение, в какую школу пойти (слишком много вариантов), поиски работы (опять же слишком много вариантов и нехватка времени, чтобы воспользоваться всем и одновременно учиться), а также проблемы с однокурсниками (другие студенты не так усердно учатся). Все это предполагает плодотворные возможности для инноваций.

Проект по составлению сценария для студента программы MBA помог преподавателям радикально изменить свои представления о студенческой жизни в Дардене. После презентации сценария один преподаватель, давно работавший в школе, сказал: «За последний час я узнал о настоящей жизни наших студентов больше, чем за последние двадцать лет!» Пришло осознание, что целостный опыт студентов в каждом случае очень разный для разных людей. Происходящее в аудитории, на рынке работы или на вечеринке в баре было частью общего целого. Это показало значимость работы сотрудников, не связанных непосредственно с преподаванием, — например, тех, кто занимается трудоустройством. Раньше преподаватели отмахивались от поисков работы как от неизбежного зла, но теперь они увидели, что, возможно, это *самый* важный фактор пребывания студентов в Дардене: отсутствие связи между учебными занятиями и поиском работы были ключевым источником неудовлетворенности. Также они увидели, что у разных студентов совершенно разные потребности и ожидания относительно процесса поиска. Скотту, например, потребовалось масса предварительных консультаций, чтобы он смог расставить приоритеты. «Зрелые карьеристы», напротив, были сосредоточены на конкретном пути развития и нуждались во внимании совершенно другого рода. Новый взгляд на жизнь студентов — их глазами — заложил основу для серьезных инноваций и стимулировал сотрудничество между преподавателями и отделом трудоустройства на новом уровне.

Составление карты сценария существенно отличается от других инструментов исследования рынка, таких как фокус-группы и опросы. Менеджерам, работающим с этими инструментами, часто бывает некомфортно иметь дело с результатами этнографических исследований, потому что в них участвует гораздо меньше людей. Но маленькая выборка — осознанный шаг, поскольку сбор данных должен быть тщательным и интенсивным. В процессе используются наблюдения и детальные интервью (идеально — в реальном времени, когда пользователь проживает свой опыт), в ходе которых исследователь проводит пользователя через каждый элемент его опыта с помощью открытых вопросов, требующих развернутых ответов. Интервью можно заменить фотодневниками и видео.

Как и визуализация, составление карты сценария не позволяет получить материал для обобщений или статистически значимые результаты — оно ничего не «подтверждает». Вместо этого оно поощряет творческое мышление относительно невысказанных нужд пользователей, к которым часто нельзя подступить, используя методы с более объемными выборками. Его цель — дать не набор рекомендаций к действию, а набор *гипотез*, которые можно проверить.

Попробуйте это повторить

Возьмите процесс, который происходит у вас каждый день — например, как вы каждое утро отвозите ребенка в школу. Чтобы составить карту этого сценария, следуйте шагам, перечисленным ниже. Помните, надо сосредоточиться на отображении того, **что есть**, а не на брейншторминге по выявлению новых возможностей.

1. Перечислите от восьми до десяти этапов процесса, между отправной точкой — «Ребенок просыпается» — и завершением — «Школьный день начинается».
2. Возьмите лист бумаги формата А4 и положите горизонтально перед собой. Начертите ближе к верху страницы горизонтальную линию. Отметьте восемь-десять шагов в виде пронумерованных кружочков. Над каждым шагом отметьте человека или учреждение, на котором лежит основная ответственность.



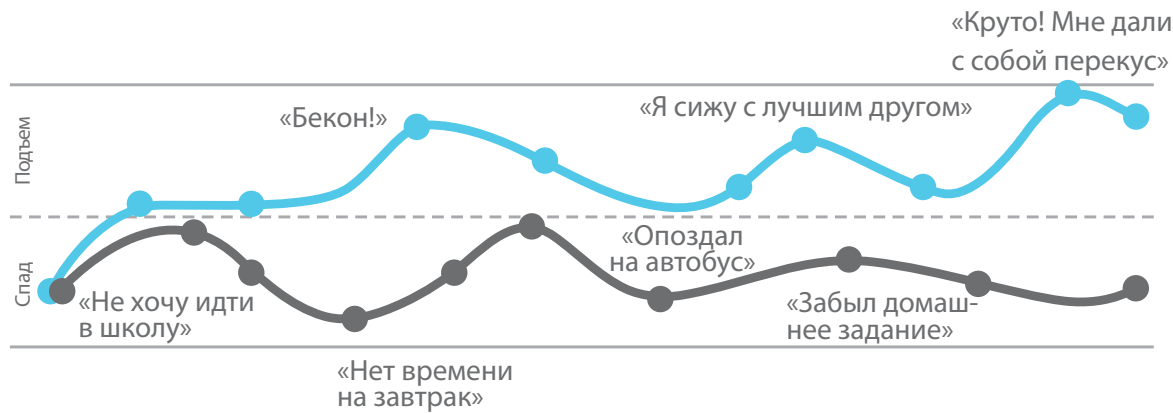
Результат содержит полную последовательность шагов, но показывает, что в целом сценарий нейтрален. Теперь мы можем оценить этот опыт.

3. Для начала нарисуйте большой прямоугольник под картой сценария — его длина должна совпадать с длиной «путешествия». Разделите прямоугольник пополам по горизонтали. Слева пометьте область над горизонтальной чертой как зону эмоциональных подъемов, а область под чертой — как зону спадов. Это позволит захватить весь спектр подъемов и спадов.

Теперь разметьте эмоциональные подъемы и спады с точки зрения вашего ребенка.

4. Изобразите лучший сценарий, при котором ребенок будет испытывать только положительные эмоции. Если все пройдет гладко, каковы будут самые приятные моменты? А какие все еще останутся эмоционально неприятными? Составьте список по крайней мере из трех положительных моментов, которые вы отметили (или о которых слышали от ребенка) и распределите их в области «эмоциональных подъемов». Снабдите каждый пункт коротким описанием — например, «сиджу с лучшим другом». Соедините точки наилучшего сценария синей линией.
5. Теперь изобразите наихудший сценарий. Если все пойдет плохо, какие части будут самыми неприятными? А какие все равно принесут положительные эмоции? Начните с составления списка из трех-

четырёх отрицательных моментов и распределите их в области «эмоциональных спадов». Снабдите каждый пункт коротким описанием — например, «опоздал на автобус». (Примечание: подъемы и спады часто относятся к ключевому моменту.) Соедините точки наихудшего сценария черной линией.



- 6. Подумайте над результатами. Теперь карта сценария отражает несколько измерений — последовательность, ответственных, эмоциональные перепады. Посмотрите на карту в целом — что выделяется? На каких этапах есть только спады и отсутствуют подъемы? Какие потребности вашего ребенка не удовлетворяются? А ваши? Когда у вас происходят эмоциональные спады?
- 7. Завершая процесс, составьте список из двух-трех потребностей — ваших и ребенка — которые, возможно, не удовлетворяются. Для справки сверьтесь с этими десятью пунктами из списка универсальных человеческих потребностей, составленных организацией Center for Nonviolent Communication:

Связь	Физическое благополучие	Мир	Автономность
Привязанность	Отдых/сон	Непринужденность	Выбор
Забота		Гармония	Независимость
Принадлежность		Вдохновение	
Безопасность			

Цель — не в том, чтобы выполнить это идеально. Цель — определить новые гипотезы, которые смогут помочь в переделке процесса. В конце концов знакомая рассказала вам, что ее дочери пришла в голову идея лечь спать в одежде, чтобы с утра хватило времени спокойно встать и как следует позавтракать перед школой. Нетривиальное решение, но оно соответствовало потребностям именно этой семьи!

ГЛАВА 5

АНАЛИЗ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

Анализ цепочки создания ценности — это изучение того, как организация взаимодействует с партнерами, чтобы произвести, продвинуть на рынке, распространить и поддержать свои предложения. Вы получаете важные данные о возможностях и намерениях партнеров, а также об уязвимых местах и возможностях вашей компании. Это бизнес-эквивалент составления карты сценария для пользователя — он подчеркивает болевые точки и возможности в практике работы с партнерами, которые стоят в цепочке до и после вас. Такого рода анализ полезен на разных уровнях. Вы сосредотачиваетесь на цепочке создания ценностей, где возможность существует прямо сейчас, или исследуете цепочку создания ценности для отрасли в целом.

Когда это использовать. Полный анализ цепочки создания ценности — важная часть фазы исследования в рамках поиска возможностей для прибыльного роста. Не стоит приступать к фазе «**Что если?**», не зная, что делает новую модель бизнеса привлекательной для вашей компании и какие аспекты существующей модели стоит сохранить. Кроме того, анализ помогает увидеть рынок с точки зрения компаний-партнеров, потенциальных партнеров и конкурентов (так же, как составление карты сценария помогает увидеть ситуацию глазами пользователя).

Почему анализ цепочки создания ценности снижает риск для вашего проекта роста. Как мы сказали в главе 1, создание ценности для клиентов — только часть уравнения успеха в бизнесе. Устойчивость и привлекательность предполагают, что новые бизнес-инициативы должны создавать ценность для организации (обычно в форме прибыли), а также для компаний-партнеров. Для этого надо сделать так, чтобы новые предложения было сложно копировать и возможно масштабировать. Также должна иметься возможность осуществить проект с нынешними ресурсами (или с помощью заинтересованных партнеров). В идеале они позволяют извлечь максимальную выгоду из тех преимуществ, которые выделяют вашу компанию. Анализ существующей цепочки создания ценностей дает вам информацию, позволяющую на стадии «**Что цепляет?**» оценить вероятность соответствия новых идей этим критериям. Глубокое понимание

того, каким образом нынешние участники цепочки совместно работают над созданием ценности и у кого есть право требовать значительную долю прибыли — ключевой момент. Он поможет отказаться от участия в создании предложения, которое представляет потенциальную ценность для пользователей, но вряд ли принесет прибыль вашей компании.

Анализ цепочки создания ценности больше похож на классический бизнес-анализ, скорее всего, привычный для вас. С ним вы переходите от основы, ориентированной на пользователя, заложенной вами во время составления карты сценария, на сторону бизнеса — в рыночную экосистему, где и происходит взаимодействие пользователя с продуктом. Такой анализ часто показывает «преобладающую логику» отрасли — набор неписаных правил и убеждений, которыми руководствуются компании, стараясь удовлетворить потребности клиента. Если поставить преобладающую логику под вопрос (эту тему мы подробнее обсудим в главе 7), изменив зону влияния компании так, чтобы повысить пользовательскую ценность и способность организации диктовать свои условия, открывается прекрасный источник возможностей для роста. Вместе с картой сценария этот инструмент позволит шире увидеть пространство для инноваций и заложить фундамент для удовлетворения интересов пользователей и компании в рамках вашей концепции роста.

Анализ цепочки создания ценности становится прекрасным справочным инструментом на следующей стадии — «**Что если?**», когда мы отвергаем сложившийся порядок вещей и ищем инновационные и более привлекательные способы удовлетворить потребности пользователя. С помощью этого инструмента вы обнаружите неэффективные моменты, которые так и просятся, чтобы их переработали — обычно путем смещения ролей всех участников в цепочке.

Поскольку анализ цепочки создания ценности — это инструмент, с которым вы, вероятно, уже знакомы, ограничимся кратким описанием. Мы включили его, чтобы подчеркнуть, как важна подобная стратегическая точка зрения для успешной инициативы по развитию.

С чего начать

Чтобы провести анализ цепочки создания ценности, необходимо сначала назвать результаты, которые она создает для конечного пользователя, а затем двигаться назад, добавляя возможности всех ключевых участников и их способность диктовать свои условия. Здесь мы пройдем через все стадии анализа, взяв в качестве примера индустрию персональных компьютеров:

1. **Изобразите цепочку создания ценности для вашего бизнеса.** Назовите все группы, включающие связанные виды деятельности (мы будем называть их кластерами), продвигаясь назад от конечного пункта — ценностного предложения для пользователей. Эти виды деятельности, взятые вместе, формируют

базовую архитектуру цепочки. У каждого конкурента — собственная «зона влияния» и собственная конфигурация видов деятельности. Некоторые компании будут участвовать только в одном кластере, другие — во многих. Важная и порой не такая уж легкая задача — определить, что составляет элемент цепочки. Помните: мы определяем стратегические кластеры из видов деятельности, а не компаний. Для первого раза всегда лучше подготовить более подробную карту. Потом можно объединить кластеры, которые не обязательно рассматривать отдельно. При изначально слишком общем подходе есть риск пропустить важные вещи, которые невидимы при широком обзоре, но которые можно разделить для создания стратегического преимущества.

Типичная цепочка создания стоимости может включать кластеры такого рода:



Кроме того, помните, что мы придаем процессу искусственную линейность — отмеченные действия происходят не последовательно и не обязательно каждый раз в одном и том же порядке. Дизайнеры (и некоторые бизнесмены) предпочитают термин «экосистема» именно по этой причине.

Чтобы оценить, насколько важна цепочка создания ценностей для тех, кто принимает решения о развитии, обратимся к событиям последних десятилетий, рассмотрим цепочку создания ценности в области персональных компьютеров. Персональные компьютеры (PC) стали преобладать как в бизнесе, так и дома в начале 1990-х. В то время основными поставщиками компонентов PC были производители микропроцессоров, программного обеспечения и других комплектующих. Эти компоненты собирались производителями «коробок» и продавались конечным пользователям через мегасети компьютерных магазинов, такие как CompUSA. Торговые представители крупных производителей занимались корпоративными продажами. Все игроки работали вместе, чтобы обеспечить конечному пользователю итоговое ценностное предложение: функциональность персональных компьютеров. Сложились две выраженные экосистемы или цепочки создания ценностей. Одна состояла из IBM и так называемых клонов IBM. Другой была Apple. Для компьютеров IBM использовалась продукция Microsoft и Intel. Apple пошла своим путем. Несмотря на то что система Microsoft, по мнению многих, уступала Apple в удобстве использования и функциональности, возможности других производителей изготавливать компьютеры, совместимые с IBM, привели к понижению цен и росту

популярности предложений в так называемой цепочке Wintel (Windows и Intel). Сейчас трудно сказать точно, но, по оценкам, к 1985 году машины, совместимые с IBM, забрали половину рынка. К 1994 году их доля превысила 90 процентов.

2. Оцените конкурентную среду для каждого кластера — ключевых игроков и их относительные доли рынка.

Уже больше двадцати лет поставщики комплектующих, такие как Intel (микропроцесоры и чипсеты) и Microsoft (операционные системы и программные приложения), доминировали в цепочке Wintel. В то же время компании, собирающие «коробки», например Hewlett-Packard, IBM и Compaq, уступили свои доли на рынке и столкнулись с трудностями в дифференцировании своих предложений относительно друг друга и целого поколения клонов, которые появились в середине 1990-х годов.

3. Оцените ключевые стратегические возможности, необходимые для создания стоимости в каждом кластере. Что каждый из них вкладывает в процесс создания ценности?

По мере оценки ключевых стратегических возможностей в цепочке, источник прибыльности для производителей «коробок» становится очевидным. Ключевые технические возможности, обеспечивающие успех Intel и Microsoft, трудно воспроизвести, учитывая их масштаб, навыки и барьеры перед входением в эту сферу. С другой стороны, производители «коробок» в основном занимаются сборкой на месте производства. Получается, их возможности для дифференциации должны основываться на продажах и обслуживании, но ни один игрок в этой группе, кажется, не обладает четким конкурентным преимуществом.

4. Оцените возможность каждого игрока диктовать свои условия. Кто больше всего влияет на производительность? Насколько легко было бы найти замену для вклада каждого из игроков? Какую часть ценности приносит каждый из участников в восприятии конечного пользователя?

IBM и Hewlett-Packard легко принять за конкурентов. Но их партнеры — тоже потенциальные конкуренты. Они соревнуются, чтобы разделить прибыль, которую создает цепочка, и каждый одинаково уязвим, когда речь идет о росте остальных, поскольку рост может пойти на пользу одним и навредить другим. Их способность аккумулировать больше прибыли зависит от возможности диктовать свои условия и от влияния в цепочке. В случае с персональным компьютером самый важный элемент — процессор, потому что именно он отвечает за выполнение команд. Скорость процессора определяет, как быстро выполняется команда и, таким образом,

как быстро работает компьютер. Удобство программ и операционной системы определяет, насколько пользователю нравится компьютер. В этом источник силы Intel и Microsoft.

5. **Определите возможности** для повышения вашего влияния и прибыльности в цепочки. Проанализировав цепочку в ее нынешнем состоянии, подумайте, что вы узнали о взаимосвязи влияния и положения в ней? Кто силен? Почему? Где вы видите возможности повысить ваше влияние и прибыльность, если изменить вашу зону влияния? Эти вопросы подготавливают выявление дизайн-критериев, с помощью которых оцениваются возможности для роста.

К 1993 году компания Dell вошла в пятерку крупнейших производителей компьютеров в мире, преуспев там, где IBM и Compaq потерпели поражение. В успехе сыграло определяющую роль новое и уникальное ценностное предложение — конфигурация на заказ и прямые продажи, а также ставка компании на свою силу в самом слабом звене цепи — распространении. Бизнес-модель Dell и ее влияние в цепочке создания ценности, через которую компания реализовывала эту модель, были иными, чем у конкурентов. Dell практически не хранила непроданные товарные запасы — она взаимодействовала с клиентами напрямую и получала оплату авансом, что создавало очень выгодное движение денежных средств. Это позволило компании добиться экономического эффекта, как у Intel и Microsoft.

6. **Оцените ваши уязвимые места.** Важно не только атаковать, но и обороняться. Где вы уязвимы по отношению к остальным членам цепочки, которые могут изменить свою зону влияния так, что это окажет на вас неблагоприятное воздействие?

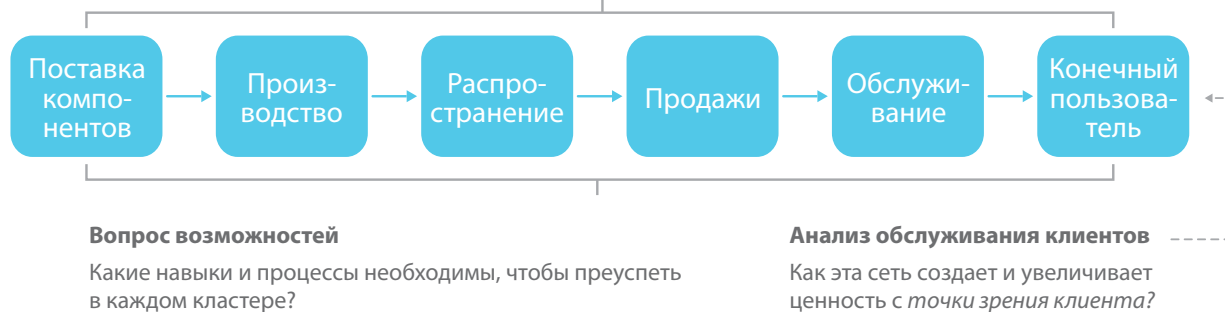
Пример лежит на поверхности — вспомним о бедах, которые навлекла на своих партнеров Intel, проведя с виду невинную кампанию Intel Inside («Intel внутри»), и станет понятно, как важно оценить стратегическую уязвимость в процессе использования дизайн-мышления для роста. Под прикрытием кобрендинга рекламная кампания Intel устранила барьеры для вхождения и чрезвычайно усложнила дифференциацию предложений даже для хорошо известных игроков среди «коробочных» производителей того времени — IBM, Compaq и HP. В конце концов если главное — Intel внутри, зачем платить больше за Compaq снаружи? В конце концов IBM ушла из бизнеса, Compaq была поглощена HP — и не из-за действий конкурентов-сборщиков, а из-за того, что ее собственные поставщики сделали «коробку» заменимой. Apple пережила «тощие годы» (до возрождения Mac), сохраняя дифференциацию и контроль над собственной цепочкой создания ценности, получая высокую маржу даже при низких объемах производства.

7. Определите темы, относящиеся к возможности диктовать свои условия, общим возможностям, партнерам и пригодности к обороне.

Как показывает эта поучительная история, анализ существующей цепочки создания ценности позволяет увидеть важные вещи: какие позиции привлекательнее всего, как захватить справедливую долю ценности, создаваемую всей цепочкой, и как избежать сил, обезличивающих ваше предложение. Делая ставку на возможности для роста, надо учесть все эти элементы.

Анализ деловой ситуации

- Сколько итоговой ценности принадлежит разным участникам цепочки с разными ролями?
- От кого зависит производительность?
- Кто получает лояльность пользователей?
- Где сходятся и расходятся стратегические намерения?



Вопрос позиционирования

- Где мы уязвимы?
- Какие существуют возможности сдвинуть/укрепить нашу роль, чтобы повысить способность создавать и присваивать ценность?
- Какие новые способности нужно развить или усилить, чтобы это сделать?
- Кто должен быть нашим партнером?

Когда вы соберете вместе гипотетические качества привлекательной с точки зрения бизнеса возможности и добавите инсайты из других источников, таких как составление карты пользовательского сценария, вы получите формулу для определения ключевых свойств вашей инновации — и с точки зрения бизнеса, и с точки зрения пользователя. Мы перейдем к этому процессу с помощью следующего элемента — майнд-мэппинга.

ГЛАВА 6

МАЙНД-МЭППИНГ

Майнд-мэппинг — термин, который мы будем использовать для процесса поиска повторяющихся моделей в больших объемах информации, собранной во время исследования «**Что есть?**». Приближаясь к завершению этой стадии, вы располагаете интересными данными и готовы отделить важное от неважного в поисках сложившихся моделей и инсайтов, которые позволят по-новому увидеть реальность. Цель — установить критерии для стадии генерации идей «**Что если?**», которая будет следующей. Для этого нужно организовать и представить данные таким образом, чтобы скрытые модели и явления вышли на поверхность. И еще нужно вовлечь в этот процесс людей, работающих с вами, чтобы получить общее представление о желаемых качествах дизайн-проекта, который вы совместно создадите. Заметьте — термином *майнд-мэппинг* мы не обозначаем какой-то вид диаграммы (например, диаграмму связей или диаграмму-паутину). Напротив, мы применяем этот термин, чтобы описать процесс извлечения смысла из большого объема информации.

Когда его использовать. К майнд-мэппингу переходят, когда понимают, что собрали достаточно репрезентативной информации от всех ключевых участников — клиентов, поставщиков, партнеров и своих собственных подразделений — и готовы приступить к генерации идей. Поскольку всегда хочется получить больше информации, переход от сбора данных к майнд-мэппингу чаще определяется графиком проекта, а не уверенностью в том, что все необходимые данные собраны. Осознание, что вы не гонитесь за единственным правильным ответом, помогает избавиться от потребности в определенности в ходе майнд-мэппинга.

Почему майнд-мэппинг снижает риск для вашего проекта роста. Первые инструменты, которые мы используем на стадии «**Что есть?**», позволяют получить море данных. И прежде всего встает сложная задача — обработать информацию так, чтобы ее можно было *использовать* для получения идей, которые будут лучше, чем при отсутствии этой информации. Вторая задача, не менее важная и сложная, — достигнуть согласия с коллегами по поводу идей, которые вы решите разрабатывать. Не решить эти задачи — ничего

не извлечь из полученных данных или не достичь согласия по поводу самых многообещающих идей — главный источник потерь и неудач для проектов роста. Майнд-мэппинг помогает обойти эти подводные камни. С его помощью вы заменяете спор о единственном верном ответе, принятый в традиционном бизнесе, исследованием и диалогом, базирующимся на данных. Майнд-мэппинг позволяет выстроить общее понимание реальности в конкретный момент времени и благодаря этому меньше цепляться за решения, на которые сотрудники ориентировались еще до начала проекта. Вот поэтому майнд-мэппинг должен быть командным видом спорта.

Для многих майнд-мэппинг остается самой трудной частью дизайн-процесса. Ни один курильщик не оповестил Pfizer, что считает свою привычку частью образа жизни, а не медицинской проблемой. Инсайт возник, когда команда корпела над собранной информацией, пытаясь выявить в ней какие-то тенденции. В итоге процесс привел к озарению и переориентации бизнеса. Но добраться до этого вывода было очень тяжело. В майнд-мэппинге больше искусства, чем науки. Тут легко оказаться в ступоре, более того — эта стадия часто сопровождается эмоциональным спадом. Большую роль играет интуиция, поэтому многое неоднозначно и сложно создать структуру.

Здесь-то и вступает в игру ваш «внутренний детектив». Считайте себя Шерлоком Холмсом на месте преступления — кругом потенциальные улики, и вы пытаетесь составить из них связную историю. Как Холмс — и Ватсон, — вы обращаете особое внимание на детали, которые не *укладываются* в общую картину (например, обходные решения и болевые точки). Как раз такие «звоночки» обычно упускают неуклюжие инспекторы, присланные Скотленд-Ярдом.

Майнд-мэппинг требует творческого прорыва, и это может оказаться неудобным для тех, кого учили аналитическому подходу. К счастью, мы, люди, обычно хорошо приспособлены к распознаванию тенденций. Целая вечность опыта приучила к этому наш мозг, а превратить его в калькулятор мы пытаемся всего несколько столетий.

С чего начать

1. **Проведите «дворовую распродажу».** Вы начинаете майнд-мэппинг, выкладывая собранные данные на всеобщее обозрение. Задача может показаться пугающей. Обычно менеджеры составляют доклады, в которых обобщают добытую информацию, и ожидают, что их команды прочтут, проанализируют все, а потом соберутся вместе и обсудят дальнейшие шаги. Такой подход годится самоотверженным и упорным коллективам, работающим вместе на постоянной основе, но мы обнаружили, что полагаться на интенсивную подготовку большой группы для майнд-мэппинга — значит слишком многое

оставлять на волю случая. Месяцы исследований часто дают значительные объемы информации, которые могут перегрузить людей, тесно не связанных с проектом. Поэтому, если необходимо привлечь тех, кто ранее был не в курсе дела, презентация требует особого внимания.

Наше предложение — представить данные в виде дворовой распродажи (или картинной галереи, если такая метафора вам ближе). Чтобы это сделать, надо подключить силу визуализации, которая поможет проще и яснее представить ключевые составляющие собранной информации. Вероятно, у вас уже есть карты сценария поведения пользователя, описания персон в формате 2 × 2 и цепочки создания ценности, которые можно показать. С этого мы начинаем. Затем, вероятно, стоит подготовить постеры и отразить на них ключевые темы и тренды уже перечисленных и вспомогательных данных. (Примечание: в копировальных центрах можно недорого сделать большие черно-белые распечатки документов в PowerPoint или Word подходящего для постеров размера.)

Давайте вернемся к команде Дардена и посмотрим на их процесс майнд-мэппинга. Продолжая работу, члены команды осознали, что к поискам инсайтов и характерных моделей поведения, а также к изысканию новых возможностей для студентов МВА важно привлекать преподавателей. Встала непростая задача — организовать дискуссии с преподавателями так, чтобы в центре внимания оказались собранные данные и чтобы обсуждение не превратилось в обмен мнениями, при котором вновь зазвучит затасканный набор любимых идей. В фазе исследования члены команды составили карту сценария поведения для студентов, работодателей, преподавателей и сотрудников; провели фокус-группы со студентами, выпускниками и группами консультантов; рассмотрели отчеты о текущем и будущем состоянии высшего образования; изучили демографические и деловые тренды. У тех, кого приглашали на сессии майнд-мэппинга, не было ни времени, ни склонности читать сотни страниц отчетов.

Команда решила создать галерею данных. Они подготовили недорогие постеры из слайдов с обобщением ключевых моментов каждого доклада — достаточно большие, чтобы читать их с некоторого расстояния. Выбрали коридор с не самым интенсивным движением и там развесили постеры — с описанием персон, сценариями поведения, изначальным уставом и миссией школы. Они организовали галерею так, как захотели ключевые заинтересованные лица, добавили высказывания преподавателей и сотрудников, сделанные на разнообразных встречах, а также фотографии студентов и преподавателей, работающих вместе. Если не считать некоторой озабоченности со стороны уборщиков о действии липкой ленты на свежеекрашенные стены, в целом команде понравился достигнутый результат. (Они добились компромисса с техническим персоналом, используя особую липкую ленту.)



2. **Пригласите покупателей.** Сообщите группе вдумчивых людей (в пределах от десяти до пятидесяти человек), что хотите позаимствовать их интуицию на один день или даже на полдня. Когда они соберутся, рассадите их небольшими командными кружками. Каждому понадобится маркер, две пачки стикеров среднего размера и разного цвета, одна пачка стикеров большого размера и планшет с зажимом для бумаги.

Более пятидесяти преподавателей и сотрудников Дардена посетили мероприятия. Их попросили заранее подготовиться к работе и поделиться на команды. Каждому дали папку с зажимом, на одной стороне которой было напоминание об уставе команды инноваций, а на другой — расписание сессии. Кроме того, участникам выдали по пачке стикеров и по маркеру.

3. **Предложите экскурсию.** Начните мероприятие, пригласив гостей осмотреть дворовую распродажу (или художественную галерею). В зависимости от их знакомства с темой, возможно, придется провести небольшую экскурсию по помещению, вкратце описывая, что представлено на каждом постере.

Начав с разных точек, члены команды Дардена провели для участников мероприятия пятнадцатиминутную обзорную экскурсию.

4. **Выберите хорошие идеи.** Попросите присутствующих в индивидуальном порядке (не разговаривая друг с другом) рассмотреть и отметить (на отдельных стикерах среднего размера) любые данные, которые, по их мнению, могут стать основой для новых идей. У каждого, возможно, появится от двадцати до тридцати таких записей. Если в галерее не представлены какие-то важные данные, участники могут добавить собственную информацию, но на стикерах другого цвета. (Пусть команды начнут с разных мест в помещении и пишут большими печатными буквами.)

К изумлению дарденской команды, преподаватели прислушались к инструкциям и проработали в тишине целых двадцать минут. Один этот опыт стал уникальным воспоминанием.

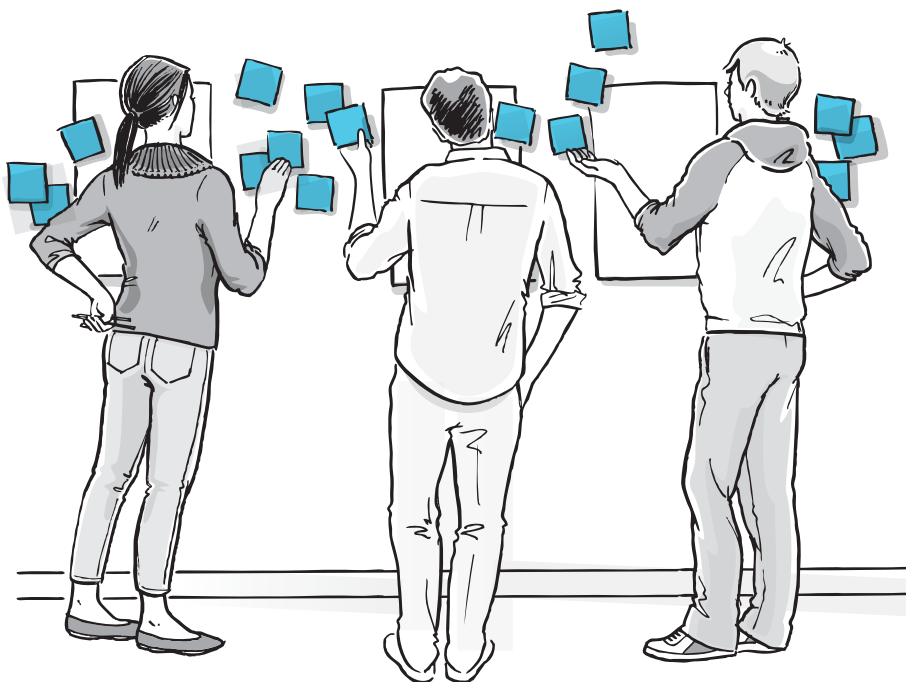
5. **Соберите хорошее в группы.** Попросите участников вернуться в свои команды, в течение пяти минут рассортировать стикеры и собрать их в тематические группы на своих досках. После этого каждая команда должна поработать вместе — собрать сгруппированные стикеры участников и распределить их по общим моделям и темам на большой пенопластовой доске. Мы советуем следующий подход.

Один человек предлагает тему, которая кажется ему важной, и клеит соответствующие стикеры на доску. Другие члены команды добавляют к этой группе свои подходящие стикеры.

Затем тему предлагает другой участник. Процесс повторяется таким же образом — все добавляют свои стикеры второй группе. Так продолжается, пока все основные темы не будут собраны на доске.

В заключение все стикеры, к которым не подобрали тему, размещают отдельно на полях. Не оставляйте их без внимания: если какая-то информация не подошла ни для одной из групп, это не значит, что она не важна.

Команды начинали медленно. Но по мере того как участники показывали стикеры друг другу и объединяли их в группы, обсуждения оживились. Пусть не слишком эффектный с виду, результат был очень важным для создавших его команд.



6. **Определите инсайты**, относящиеся к каждой группе, и поищите связи между ними. Попросите команды отступить на шаг назад и попытаться определить, какие инсайты возникают из каждого кластера. Их необходимо записать на больших стикерах и приклеить над соответствующими группами. Затем командам следует присмотреться к взаимосвязям между кластерами.
7. **Переведите идеи и связи в дизайн-критерии**. Поставьте вопрос так: «Учитывая информацию, которую вы получили, если было бы возможно все, то наш проект...» Запишите эти критерии на флипчарте, взяв по одному для каждой команды.

Одна из дарденских команд вывела следующие критерии:

«Если было бы возможно все, то наш проект...»

обеспечил бы студентам и работодателям характерный, значимый опыт, который был бы исключительно дарденским и соответствовал нашей миссии;

создавал бы целостное впечатление — от поступления до выпуска — мощное, связанное и комплексное, интегрирующее разные учебные дисциплины и классную и внеклассную деятельность; позволял бы каждому преподавателю узнать сто студентов так же хорошо, как мы сейчас знаем студентов, проходящих короткие интенсивные курсы;

четко обозначал бы результаты обучения, к которым мы очень серьезно относимся, и давал ясное представление, как их добиться;

привлекал бы больше внимания и ресурсов Дардена для построения глубоких отношений с менее крупными работодателями в ходе процесса, который воспринимался бы как индивидуальный и студентами, и компаниями;

создавал бы условия, чтобы преподаватели чувствовали себя ответственными за весь учебный план, не разделяя его на отдельные вотчины и не защищая собственную территорию;

поддерживал бы непрерывные инновации и эксперименты с кардинальными переменами.

8. **Составьте общий список критериев**. Пусть команды рассмотрят флипчарты других команд и вместе, всей большой группой, составят базовый список критериев, которым соответствовал бы идеальный проект.

Когда критерии, выдвинутые отдельными командами, сравнили, выявилась удивительная (по крайней мере для преподавателей) степень единодушия по поводу желаемых качеств проекта.

Попробуйте это дома

Возьмите место, где есть много визуальных элементов. Обильно украшенный холодильник — идеальный объект, чтобы потренироваться в майнд-мэппинге. Также подойдут пробковая доска с кучей приколотых записок, старый письменный стол, который нуждается в уборке, выдвижной ящик со всяким хламом или переполненная книжная полка. Еще вам потребуются ручка и блокнот.

На это упражнение должно хватить тридцати минут, но не торопитесь. В итоге какая-то часть вашего дома будет организована в соответствии с вашими приоритетами, и вы научитесь пользоваться еще одним «мускулом» дизайн-мышления.

1. **Перечислите рабочие гипотезы.** У вас есть гипотезы о том, что важнее всего на вашем холодильнике, — точно так же у вас появятся рабочие гипотезы о вашем пользователе и полевых исследованиях.

Например:

- Я уже знаю, что у меня на холодильнике.
- Я уже знаю, что важнее всего на моем холодильнике.
- Я уже знаю, что выбросить, и это стоит сделать в первую очередь.

Но что если вы не знаете, какие штуки прикреплены к вашему холодильнику (точно так же, как нельзя удерживать в памяти результаты всех полевых исследований сразу)?

А если вы *считаете* важными одни вещи, а *чувствуете* по-другому? Для майнд-мэппинга существенны и логика, и интуиция.

А если, глядя на все, что вы собираетесь выбросить, собранное *вместе*, вы можете установить правило — каким вещам вообще дозволено находиться на холодильнике? Новые идеи могут возникнуть даже при анализе информации, которая изначально казалась менеджеру или команде исследователей совершенно неважной.

2. **Создайте визуальный порядок из визуального хаоса.** Снимите все и аккуратно разложите на столе или на полу (не следуя никакому принципу организации).
3. **Сравните и найдите противоположности.** Составьте кластеры из похожих элементов. Взгляните на темы широко. Можно объединить важные телефонные номера, семейные портреты, фото друзей, списки дел и списки покупок. Можно сгруппировать элементы, в которых преобладает синий или красный цвет. Не бойтесь перемещать элементы из одной группы в другую.

Есть ли у вас кластеры с противоположными темами? Если есть, соберите их в пары. Возможно, вы с самого начала распределили все свои магниты, но их можно разделить на противоположные группы — функциональную (телефоны поликлиник и доставки пиццы) и группу декоративных и забавных элементов.

Что вы узнали о кластерах, сравнивая и противопоставляя их? Запишите, в каком плане эти различия могут быть для вас важными или полезными. Например: «Когда все магниты с телефонными номерами собраны вместе, мне легче их найти и понять, каких важных номеров не хватает. Может быть, не стоит каждый раз искать телефон и адрес нашего терапевта в Google».

4. Распределите их на пять групп: «Кто», «Что», «Когда», «Где» и «Почему». Посмотрите на сложившиеся группы. Большинство людей сначала создают темы, основанные на «Что» или «Где». Вы можете спокойно разделить ваши кластеры и сгруппировать их по-новому в соответствии с темами «Кто», «Когда» и «Почему».

Кто:

- Подумайте, кто дал вам все, что прицеплено к холодильнику, и кто разместил это там. Может быть, из фото детей стоит сделать генеалогическое дерево?
- Прикиньте, нельзя ли разместить эти элементы по-новому, в зависимости от того, что считают самым важным ваши домашние. Получится ли у вас полезная система организации?

Когда:

- В каком порядке эти предметы попали к вам домой? Можно ли расположить их в соответствии со списком дел — в порядке срочности? Или в порядке важности?
- Есть ли способ организовать некоторые из этих предметов в значимую для вас историю?

Почему:

- Какие из вещей особенно важны для вас и почему? Можно создать кластеры, чтобы проиллюстрировать вашу гордость каждым ребенком, воскресить в памяти воспоминания, которые вы делите с мужем или женой, или сгруппировать все ресурсы для заказа еды с собой и на дом, включая меню, магниты с телефонами и купоны.

Запишите свои соображения о том, какие из этих схем организации самые важные или полезные для вас.

5. **Подумайте.** Сейчас у вас должна быть масса записанных мыслей о том, какие методы организации оказались самыми полезными (функциональными), а какие самыми важными (эмоциональными). Какие-то из них могут пригодиться вашим домашним с практической точки зрения. И теперь можно воспроизвести на холодильнике метод, который вы сочли самым полезным.

Конечно, в бизнесе нет необходимости ограничивать себя одним методом организации. Одни схемы организации помогут вам принимать решения, другие — делиться тем, что вы узнали. Одни широки и абстрактны, другие позволяют зафиксировать больше деталей. Поиск разных схем — это неаккуратный процесс с массой итераций. Любой дизайнер скажет, что каждый раз этот процесс выглядит немного иначе. Но он работает. Теперь у вас есть инструменты, чтобы создать порядок из хаоса.

Переход к фазе «Что если?»

Для перехода к следующей стадии проектирования «**Что если?**» нужно очистить находки, сделанные во время майнд-мэппинга, и привести их в эффективную форму, чтобы использовать при генерации идей. Здесь понадобится средство управления проектом № 2 — **дизайн-критерии**. Нельзя переоценить, насколько важно установить критерии до *того*, как вы начнете находить решения. Если поменять порядок, у сотрудников возникнет соблазн сдвинуть критерии в сторону решений, которые нравятся им, а не тех, что лучше всего удовлетворяют потребности клиентов. Критерии станут мерилom для будущей оценки проекта, но не планом его *конкретного* варианта.

Представьте, что вам одиннадцать лет и ваша цель — заработать сто долларов, чтобы купить новый велосипед. Ваше решение — продавать лимонад у общественного бассейна, и вы считаете, что для достижения цели одного дня не хватит. Критерии для вашей лимонадной стойки могут быть такими:

- Умещается в папин багажник.
- Защищена от дождя.
- Дает тень.
- Имеет плоскую поверхность, чтобы было удобно разливать лимонад по стаканам.
- Достаточно высокая, чтобы под ней поместился кулер.
- Достаточно прочная, чтобы можно было использовать несколько раз.
- Стоит меньше десяти долларов.
- Нужно сделать к вечеру пятницы.

Ни один из этих параметров не определяет, *каков именно* должен быть дизайн стойки, однако некоторые варианты сразу отпадают (например, акварельные краски не подойдут), а другие кажутся более уместными (стол кажется разумным выбором). Если вы дадите эти критерии дизайнеру, он будет доволен. Совершенно понятно, как вы будете оценивать его работу — однако есть и простор для инновационных решений.

Именно такого рода критерии нужны нам для стадии «**Что если?**». Вы успешно применили первые четыре дизайн-инструмента из вашего нового набора и готовы перейти от разговоров о нынешней реальности к созданию нового будущего.

РАЗДЕЛ III
ЧТО ЕСЛИ?



В ЭТОМ РАЗДЕЛЕ

Познакомьтесь с Марком Стайном, еще одним экономистом и консультантом по менеджменту, который стал дизайн-мыслителем. Но Марку не мил термин «дизайн-мыслитель». «Я просто хорошо решаю задачи, — говорит он. — Я легко увлекаюсь интересной бизнес-задачей. Она становится для меня головоломкой, и я пытаюсь найти все возможные подходы к ней». Марк считает свой диплом по бизнесу, пять лет в бухгалтерском учете и четыре в управленческом консалтинге хорошей подготовкой к предпринимательской деятельности: «Опыт в бухучете и консалтинге дает мне пару преимуществ. Во-первых, я люблю детали и убежден, что в них мудрость и истина. Я всегда обращаю внимание на мельчайшие детали и многое обнаруживаю. Еще я хорошо замечаю, какие шестеренки должны прийти в движение, чтобы новая концепция заработала».

В 1999 году внимание Марка привлекла вот такая головоломка: недостатки — и сопутствующие им возможности для роста, — связанные с развитием интернет-шопинга. Марк и несколько его коллег решили, что можно заработать на программном обеспечении, которое улучшило бы опыт пользователя. Запустив стартап под названием Brivo Systems, они погрузились в исследования состояния электронной торговли. Определили болевые точки, которые явно располагали к разработке соответствующих приложений:

1. Трудно найти товары, пользующиеся малым спросом (в 1999 году Google существовала меньше года).
2. Отдельному покупателю невозможно получить скидку на электронные покупки.
3. Покупать повторно обычные расходные хозяйственные товары проблематичнее, чем могло бы быть.
4. Работающие пары часто не находят возможность принять заказ. Более того, команда Марка обнаружила, что для доставки товаров на дом обычно требовались 2,2 попытки — так называемая проблема последней мили.

После стадии исследования Brivo Systems поставила масштабную задачу: облегчить электронную торговлю потребительскими товарами с помощью размещенного на собственном сервере программного приложения, которое устранил болевые точки, перечисленные выше, и одновременно позволит достичь бизнес-цели стартапа. Марку и его коллегам было особенно интересно решить проблему пар, где оба партнера работают и хотели бы покупать в интернет-магазинах расходные товары домашнего потребления (такие, как зубная паста и бумажные полотенца), но не имеют возможности ждать дома машину с заказом.

У команды Brivo появились идеи по поводу критериев для этого решения: простота в применении, масштабируемость и размещение в интернете. Также критериями стали безопасность и защита заказа от воровства и вандализма. Еще приложение должно было создавать сетевые эффекты, которые сделали бы его вирусным (может быть, с помощью поощрения пользователей за подписку других людей). С точки

зрения бизнеса идеальным было решение, которое закрепило бы Brivo глубоко в информационном потоке электронной торговли и генерировало данные, на которые могли бы полагаться поставщики, курьерские компании и получатели. Команда Brivo хотела быстро вывести решение на рынок (показать пробную версию в течение полугода) и не участвовать в доставке как таковой (чтобы избежать капитальных издержек и рисков, связанных со своевременным выполнением заказов).

Вооружившись этими критериями, Марк и его команда провели несколько сессий брейншторминга, чтобы наметить возможные решения. Они пригласили и членов команды, и внешних экспертов, включая операционного директора Peapod (продуктовый онлайн-магазин), директора по маркетингу в Intuit (создатель домашнего ПО для управления финансами), владельца химчистки с доставкой на дом и руководителя курьерской службы.

Три недели брейншторминга дали несколько идей. В отношении программного обеспечения появилась мысль сделать приложение для объединения заказов, которое помогло бы группам покупателей получать скидки, и приложение для пополнения запасов, чтобы помочь семьям вовремя покупать недорогие расходные товары для дома. Идеи для «последней мили» включали систему хранения заказов у соседей; сеть из точек самовывоза — например, магазинов, открытых допоздна; «умный» почтовый ящик, подсоединенный к интернету; блок «умных» почтовых ящиков в районах с высокой плотностью населения (вроде запирающихся шкафчиков в местах катания на горных лыжах); и защищенная от непогоды сумка, армированная проволокой, которую водитель доставки мог бы повесить на ручку двери (затем пустую сумку можно отправить назад или шофер забирает ее, оказавшись в следующий раз по соседству).

На основе этих идей команда Brivo разработала три концепции для дальнейшего исследования: Consumulator (программа, которая позволяет группам людей объединять заказы и получать скидки за большой объем), Cuckoo Click (программа, которая помогает заказывать регулярную доставку расходных товаров для дома) и «умный» почтовый ящик Oscar the Smartbox (почтовый ящик, который может принимать заказы, названный в честь персонажа детской передачи «Улица Сезам» — живущего в мусорном баке Оскара).

История Brivo Systems переводит нас на следующую стадию. Теперь, когда вы тщательно исследовали и задокументировали стадию «**Что есть?**», можно посмотреть в будущее на стадии «**Что если?**». Что если бы вы помогали людям находить товары, которые непросто обнаружить, или получить отличные скидки? Что если бы вы могли сделать записку «Извините, мы вас не застали» отжившей?

КРИТЕРИИ ДЛЯ ОЦЕНКИ ДИЗАЙНА	
Критерии для оценки дизайна — это дополнение к дизайн-брифу. Они проясняют область охвата и направление проекта для стадии «Что если?». Можно предположить, что критерии для оценки дизайна Brivo позволили бы обобщить информацию, которую мы узнали на стадии «Что есть?», и представить ее в следующем шаблоне*.	
Цель дизайна	<p>Brivo обеспечит масштабируемое программное решение, доступное в интернете, для одной из следующих болевых точек пользователя:</p> <ol style="list-style-type: none">1. В онлайн-магазинах непросто купить редкий товар.2. Нельзя получить групповую скидку в интернет-магазинах, если вы одиночный покупатель.3. Покупать повторно такие вещи, как постоянно необходимые товары для дома, труднее, чем следовало бы.4. Работающие супруги не могут ждать доставки дома. В среднем для доставки товаров на дом требуется 2,2 попытки.
Восприятие пользователями	<ul style="list-style-type: none">• Легко использовать.• Безопасно и надежно.
Физические качества	<p>Любое устройство, созданное для устранения болевой точки 4, должно быть:</p> <ul style="list-style-type: none">• защищенным от воров;• защищенным от непогоды;• достаточно большим, чтобы в него можно было положить предмет размером с коробку для обуви;• относительно легким в установке и обслуживании.
Функциональные качества	<ul style="list-style-type: none">• Решение должно облегчить пользователям покупку в интернет-магазинах.• Решение должно сделать покупку в интернет-магазинах легче для других заинтересованных сторон — например, розничных магазинов или служб доставки.• Оно должно поместить Brivo в информационный поток интернет-торговли и собирать полезные данные для поставщиков, служб доставки и пользователей.• Оно должно создавать сетевые эффекты, которые будут способствовать вирусному распространению (возможно, вознаграждать пользователей за привлечение других).
Ограничения	<ul style="list-style-type: none">• Опытный вариант должен быть готов в течение шести месяцев.• Любое решение должно действовать так, чтобы помочь существующей экосистеме доставки товаров из интернет-магазинов, вместо того чтобы напрямую с ней конкурировать или препятствовать ей.

* Все утверждения, цифры и сроки являются предположением авторов и не имеют отношения к действительным критериям для оценки дизайна в Brivo. *Прим. авт.*

Если вы считаете, что это немного похоже на брейншторминг, вы совершенно правы. Стадия «**Что если?**» по определению креативна и способствует созданию идей, но ее результаты должны пойти существенно дальше упрощенного выражения новых возможностей (сходный результат дал бы и брейншторминг) и прийти к сильным концепциям, поддающимся оценке, прототипированию и (если они достаточно перспективны) разработке. О брейншторминге написано много книг. Однако не обязательно быть экспертом в брейншторминге, чтобы добиться успеха в дизайн-мышлении. Брейншторминг — лишь шаг на пути к развитию концепции.

Именно здесь необходим творческий прорыв, которого очень боятся деловые люди, но — хорошая новость: если вы ближе к архитектору, чем к художнику, у вас есть повод для радости. Этот процесс в большей степени опирается на структурированные протоколы, чем полет воображения. Как советовал нам Ларри Кили из Doblin:

«Создание новых концепций гораздо больше зависит от дисциплины, чем от креативности. Возьмите десять самых творческих людей, каких только можете найти. Дайте мне отряд из десяти морских пехотинцев и нужные протоколы — и я обещаю, в плане инноваций мы вас обставим».

Одно из правил, которое известно Ларри и его отряду морских пехотинцев, — необходимость отказываться от традиционного критического подхода, при котором идеи разбирают на части и находят в них недостатки, а не собирают из них что-то новое. Мы научились такому мышлению за учебную и деловую жизнь — и нередко это наша самая сильная профессиональная привычка. Но часто, чтобы спросить «Что если?», надо приостановить действие профессионального навыка и исследовать богатый набор возможностей. Успешные дизайн-мыслители используют хитроумные ментальные инструменты и уловки, чтобы избавиться от привычки разбирать вещи на части. Особенно мощная категория таких инструментов — метафоры и аналогии.

Для использования метафор не нужны новых умений. Сколько раз в жизни вы говорили: «Извини, что я не перезвонил, — у меня тут все горело»? А мы всего лишь предлагаем применить метафору или аналогию, чтобы вообразить будущую возможность. Например, пытаясь вдохнуть жизнь в Nicorette, команда Pfizer взяла для брейншторминга идею, что отказ от курения похож на членство в фитнес-клубе. Эту аналогию придумали, когда на стадии «**Что если?**» выяснилось, что молодые курильщики считают курение не медицинской проблемой, а частью образа жизни. Спросив себя, чем попытки бросить курить похожи на вступление в фитнес-клуб, команда избавилась от привычки во всем искать слабые места. Напротив, члены команды стали свободно фантазировать и придумали историю, где фигурировали персональный тренер, система социальной поддержки и весы, на которых люди «взвешивались», чтобы увидеть, как

ИСПОЛЬЗУЙТЕ МЕТАФОРЫ

Когда у нас появляются метафоры, мы включаемся в глубоко творческий процесс — находим связь между двумя не связанными с виду вещами. Как утверждает Линда Уильямс в книге *Teaching for the Two-Sided Mind*, метафора — языковой прием, который идеально подходит для того, чтобы показать другим ход своей мысли и передать более широкий набор отношений и возможностей, чем тот, что виден на поверхности¹. Команда Brivo Systems иногда характеризовала почтовый ящик, принимающий вещи, доставленные в отсутствие хозяев, как «виртуального портье». Метафора открыла новые возможности для использования (соседи могли оставлять ключи в «умном» ящике) и вдохновила на создание веб-интерфейса.

в организме понижается уровень токсинов (каждый из этих пунктов в той или иной форме попал в итоговое предложение).

Кристи Зубер показала еще один пример положительного эффекта аналогий, почерпнутый из практики ее группы, которая работала в Kaiser над сокращением ошибок при распределении лекарств. В фазе исследования команда Kaiser обратила внимание на компании из других отраслей, также испытывающие потребность сократить ошибки в критических ситуациях. Члены команды посетили эти компании для, как они говорили, «наблюдения за аналогами», взяв с собой семь-восемь инспекторов по безопасности пациентов, менеджеров и пациентов Kaiser. Один из таких визитов помог команде рассмотреть вопрос под новым углом:

«Мы отправились в летную школу и попросили инструктора показать, как они работают с картами контрольных проверок. Он рассказал нам о “стерильной кабине”: во время взлета и посадки в кабине нельзя разговаривать ни о чем, кроме моментов, касающихся безопасности. Когда мы разобрали информацию, почерпнутую из наблюдения за аналогами, наши люди были по-настоящему заинтригованы. Во время сессии брейнштормин-

га мы попросили их высказать идеи такого плана. В результате мы разместили на полу рядом с автоматами, распределяющими лекарства, “красные зоны”: если вы находитесь в этой зоне, значит вы в стерильной кабине».

Вот оно! Простая аналогия порой может оттеснить внутреннего критика и представить замечательное будущее. На стадии «**Что если?**» применяют и другие когнитивные уловки — от персон до вопросов-триггеров, логики противоречий и чили-меню (да, именно так).

Инструменты в этом разделе

Стадия «**Что если?**» включает **брейншторминг** и инструменты **разработки концепций**. Она завершается нашим третьим средством управления проектом, **питчем на салфетке**, который помогает суммировать главные свойства концепций и начать с ними работать. Брейншторминг вызывает ужас у многих деловых людей. Поверьте, вы можете это сделать. Мы разделяем с Ларри Кили уверенность, что результаты зависят в большей степени от дисциплинированного исполнения, чем от творческих идей «с потолка». Главное — правильно подойти к брейнштормингу и объединить его с разработкой концепций, которая переведет ваши идеи в конкретную, полностью оформленную систему.



ЧЕТЫРЕ ПРИЧИНЫ, ПО КОТОРЫМ НЕНАВИДЯТ БРЕЙНШТОРМИНГ

Когда-то люди предвкушали участие в брейншторминге. Те времена прошли, и это неудивительно: почти каждый менеджер поучаствовал в брейншторминге, который не дал результатов. Обычно вы выезжаете в какое-то место, где играете с мягким мячиком, чтобы разрядить обстановку, и вас развлекает приглашенный фасилитатор, имеющий слабое отношение к вашему бизнесу. У вас скапливается несметное количество стикеров, в конце дня все помещение завалено мусором, но процесс обработки результатов не предусмотрен. Вот четыре причины, по которым люди ненавидят такого рода брейншторминг. Наши же решения позволяют организовать сессии так, чтобы они всем нравились — поскольку они улучшают будущее бизнеса.

1. Проблемы плохо сформулированы. В брейншторминге участвуют два типа людей: экстраверты, которые выкрикивают идеи, неважно, по сути или нет, и интроверты, которые хотели бы находиться в этот момент в другом месте. Участникам обоих типов трудно, когда им ставят задачу просто «нестандартно мыслить».

Решение. Не предлагайте думать нестандартно. Наоборот, поставьте определенные рамки: четко обозначьте проблему на основе исследования пользователей и задайте хорошие вопросы-триггеры.

2. Обычные люди говорят обычные вещи. Вместо того чтобы собрать самую сильную и самую разнообразную по составу команду, менеджеры проектов из политических соображений часто приглашают большое число людей. Все приходят на брейншторминг со своими излюбленными проектами и тратят время на то, чтобы их обосновать. Экстраверты берут верх, несмотря на все усилия фасилитатора. Результат: никто не говорит ничего нового.

Решение. Группа должна быть небольшой (максимум двенадцать человек) и неоднородной по составу.

3. Брейншторминг превращается в сплошную критику. Как правило, на брейншторминге не устанавливают базовых правил, поэтому сессия очень легко может из продуктивной превратиться в критическую. И это понятно: наш внутренний критик привык на деловых встречах располагаться в первом ряду партера.

Решение. Установите базовые правила (например, «воздерживайтесь от критики»). Выполняйте их быстро и неукоснительно.

4. Брейншторминг увеличивает объем работы, и все эти идеи в любом случае пропадут. Часто брейншторминг не завершается процессом воплощения результатов. Но и при наличии этого процесса попытки сделать что-то инновационное на практике не поощряются, а отстаивание чего-либо сложного и маловероятного карается.

Решение. Не проводите брейншторминг, пока не достигнуты финансовые договоренности на исследование текущей действительности, не собрана команда для разработки альтернативного будущего и не найден куратор с подтвержденным опытом реализации проектов.

ГЛАВА 7

БРЕЙНШТОРМИНГ

Брейнштурминг — целеустремленный брат мечты. Это способ генерировать идеи, в нашем случае — свежие альтернативы для устоявшегося положения вещей. Брейнштурминг является таким фундаментальным атрибутом нашего представления об инновациях, что вас может удивить, сколько инструментов задействовано в процессе дизайн-мышления еще до брейнштурминга. Более того, создав карту сценария и осуществив анализ цепочки создания ценности, вы уже заметили, что у вас возникли новые идеи. Это происходит чуть ли не само собой.

Когда его использовать. Применяйте брейнштурминг в начале стадии «*Что если?*». Рискованно использовать его слишком рано, до того, как вы изучите «*Что есть?*». Многие инновационные проекты терпели неудачу, потому что их авторы пропускали стадию «*Что есть?*» и начинали с брейнштурминга, только чтобы сразу же сдуться. Полученные идеи вянут в вакууме без майнд-мэппинга, выявляющего истинные приоритеты пользователей, и без критериев для оценки дизайна, позволяющих судить о значимости этих идей и стимулировать общую приверженность лучшим из них. Другой риск — поддерживать брейнштурминг только на словах (или и того меньше). Слишком часто менеджеры, уверенные в своей способности действовать, переходят к выполнению самого доступного решения вообще без брейнштурминга.

Почему брейнштурминг снижает риск для вашего проекта. Очевидно: нельзя получить инновации без новых идей. Брейнштурминг гарантирует, что вы рассмотрите идеи, которые могут привести к принципиально новым моментам в плане создания ценности. Это ваша гарантия против излишней осторожности. И увлекательная фаза в процессе дизайн-мышления. Вы устраиваете брейнштурминг командами и группами, чтобы обуздать и использовать мощь разных точек зрения и разного опыта — и черпать ресурсы из коллективного интеллектуального потенциала.

Вы научитесь брейнштурмингу как виду деятельности — воспроизводимому процессу, с помощью которого можно стимулировать творческие идеи с высоким потенциалом для создания ценности. Горстка

новых идей в вашей голове возрастет в геометрической прогрессии благодаря подключению новых людей, взглядов и стимулов. Успешный брейншторминг поможет создать множество возможных альтернатив, из которых вы выберете только несколько для дальнейшего развития.

Успешный брейншторминг похож на фейерверк. Люди расстилают одеяла и садятся рядом с незнакомцами. Наступает затишье, потом начинаются залпы. И кажется, что одни залпы порождают другие. А когда на следующий день всходит солнце, оказывается, что остался беспорядок, который нужно убрать. Беспорядок после хорошей сессии брейншторминга содержит сырые материалы для нескольких инновационных концепций. Во время разработки концепций, которая станет следующим инструментом, ваша задача — сгруппировать и собрать все кусочки в связную форму, ориентируясь на критерии для оценки дизайна, определенные вами в конце стадии «*Что если?*».

С чего начать

Фейерверк — насыщенное, интенсивное переживание для зрителей, но подсознательно мы понимаем, что это зрелище тщательно спланировано. То же справедливо и для брейншторминга. Считайте, что брейншторминг на 90 процентов представляет собой планирование и на 10 — исполнение.

Дзен брейншторминга

Более 2500 лет назад Будда учил своих последователей правильному пониманию и правильному действию. Давайте адаптируем эту модель к дизайн-мышлению:

- правильные люди (малые группы, разнообразные и свободные от внутренней политики);
- правильная постановка задачи (дизайн-бриф);
- правильный настрой (созидать, а не разрушать);
- правильная эмпатия (пользователь-персона);
- правильное вдохновение (инсайт, благодаря карте сценария);
- правильный стимул (вопросы-триггеры);
- правильная организация (темп, индивидуальные и групповые задания);
- правильная обработка результатов (кластеризация идей и формирование концепций).

1. **Правильные люди.** Успех в брейншторминге достигается с помощью малых групп неоднородного состава, максимально свободных от внутриполитической конъюнктуры. Брейншторминг не способен избавить от шаблонного мышления, поэтому абсолютно необходимо привлечь не только основную

проектную команду, но и других людей. Для многих, возможно, это разовое соприкосновение с проектом (за исключением отчета о состоянии дел, который они получают когда-то потом). Если вы хотите задействовать каких-то людей исключительно ради того, чтобы они поддержали проект на более поздней стадии, лучше организовать отдельную сессию для них, чем устраивать мегабрейнштурминг. Двенадцать человек — максимальный размер группы, что подтверждено практикой, и, вероятно, на определенном этапе дневной или полудневной сессии такую группу придется разбить на еще меньшие. Порой для успеха абсолютно необходимы группы, состоящие из представителей разных подразделений. Можно пойти и дальше: что если пригласить на сессию посторонних? Может быть, клиентов? Или незаинтересованных третьих лиц? В команде Brivo был ряд людей со стороны. Но не позволяйте участникам выходить из-под контроля. По нашему опыту, несколько мероприятий с меньшими группами лучше, чем одно большое.

2. **Правильная задача.** Команда, занятая брейнштурмингом, должна сосредоточиться на четко сформулированной задаче. Критерии для оценки дизайна послужат хорошей точкой отсчета. Можно также включить основные элементы дизайн-брифа. Эти средства управления проектами дадут присутствующим всю информацию, необходимую для успешного участия в процессе.
3. **Правильный настрой.** Для брейнштурминга надо настроиться на созидание, а не на критику. Чтобы помочь людям сосредоточиться на строительстве вместо разрушения, можно начать с вдохновляющей обстановки (за пределами офиса?), стартовой истории (прошлого успеха?) или даже стимулирующего видео (о пользователе, который рассказывает о своих проблемах человеческим словами?). В любом случае нужно установить для обсуждения набор базовых правил, например:
 - говорит всегда один человек;
 - нельзя затягивать (30 секунд на идею);
 - показывайте вашу работу (наброски и человечки из палочек);
 - воздерживайтесь от критики (оценка будет потом);
 - дополняйте идеи других;
 - получайте удовольствие!

Недавно команда, которая занимается цифровой фотографией в Hewlett-Packard, провела однедневный брейнштурминг с целью разработать новый сценарий фотографирования для матерей с маленькими детьми. Задачу руководитель, курировавший проект, поставил по телефону, как Чарли из сериала «Ангелы Чарли». Он попросил команду отважиться на концепции, которые совершенно точно будут критиковать, и включил «фактор отваги» в критерии оценки. Это

разрешение со стороны топ-менеджера стало отправной точкой. Команда проработала весь день и завершила его брифингом для руководителя, который они провели в виде веб-встречи.

4. **Правильная эмпатия.** Людей вдохновляют другие люди. Да, вот так все просто. Чтобы брейншторминг оказался успешным, участники должны быть равнодушны к проблеме, а это значит, что необходимо показать ее последствия для людей. Здесь пригодятся результаты полевых исследований, проведенных на стадии «**Что есть?**». Используйте их для создания персоны пользователя, имеющего проблему, на которой вы сфокусированы. Персона-модель как инструмент визуализации — не демографическая группа. Это человек с именем, возрастом, конкретными предпочтениями и нелюбимыми моментами.

Команда Hewlett-Packard сосредоточилась на Джил, 36-летней матери-домохозяйке, у которой двое детей и очень мало свободного времени. Ведущие описали ее участникам сессии и рассказали о сценарии ее поведения, включая болевые точки.

5. **Правильный стимул.** Если и есть единственный фактор, определяющий судьбу всего брейншторминга, это вопросы, которые используют, чтобы вызвать у участников новые идеи. Мы называем их вопросами-триггерами. Подготовка к сессии включает составление портфолио таких вопросов, расположенных в конструктивной последовательности. Хороший вопрос-триггер не стимулирует нестандартное мышление и идеи «с потолка», а определяет границы, в которых вы действуете, и концентрирует внимание на конкретном аспекте. Представим, что Brivo Systems устроила брейншторминг со следующей темой: семья, в которой оба супруга работают, хочет использовать интернет-магазины, чтобы регулярно пополнять запасы расходных бытовых товаров, таких как зубная паста и бумажные полотенца. Рассмотрите три возможных вопроса-триггера:

1. Как пополняют расходные бытовые товары в раю?
2. Как с пополнением запасов справляются в ситуациях, когда это критически важно — например, в боевой обстановке или при восхождении на гору?
3. Что если расходные бытовые товары можно было бы покупать всего раз в два месяца?

Первый пример — классический вопрос, запускающий фантазию. Он подойдет для разминки, но, скорее всего, даст непрактичные варианты. Второй и третий вопросы вроде бы слишком ограничены, но как часть портфолио могут быть очень эффективными. Успешная сессия брейншторминга требует разных вопросов-триггеров. Вот несколько способов сделать их эффективными.

Используйте вдохновляющие цитаты и истории. Документальный отчет о событиях обеспечивает отличный стимул для групп брейншторминга. Когда члены команды Brivo поставили перед собой задачу решить проблему последней мили при доставке из интернет-магазинов, они познакомились с клиентом,

чей заказ оставили под крышкой гриля, чтобы защитить от дождя. Забыв о записке от курьера, в которой указывалось необычное место доставки, через неделю он разжег гриль, а потом поднял крышку и увидел, что его новые туристические ботинки хорошо прожарились. Сделанное им фото и сама история попали на стену в комнате для брейншторминга Brivo.

Ставьте под вопрос предварительные гипотезы. У всех нас есть невыраженные гипотезы, как нужно вести дела в нашем бизнесе. Если не исследовать их и не ставить под вопрос, они могут оказаться самой большой помехой на пути к новым возможностям. Чтобы выявить эти ментальные «правила», можно, например, рассмотреть, как наш бизнес действует сейчас. Анализ цепочки создания ценности должен в этом помочь. Как ваши предложения *физически* оказываются на рынке? Как поступает *информация*? Как распределяются *денежные потоки*? Потом поставьте перед собой задачу предложить один альтернативный сценарий для каждого из этих процессов. Иногда полезно побыть «адвокатом дьявола». Возьмите Барри Стернлихта, который, будучи CEO* сети Starwood Hotels, очень хотел попробовать застилать кровати белыми покрывалами, хотя все остальные в отрасли полагались на цветочные узоры и темные оттенки, которые скрывают грязь и поношенность. Бывший креативный директор Starwood Скотт Уильямс объяснил, как парадоксальный подход Барри помог компании разработать концепцию «неземной постели»:

«Барри — гений брендинга, у которого хватило настойчивости спрашивать всех занятых в разработке кровати: почему? Почему надо делать так, как всегда делали раньше? В итоге мы дали идее шанс и обнаружили, что в действительности белые покрывала стирать легче, поскольку можно использовать отбеливатель. Сосредоточившись на кровати и постельном белье, мы добились радикальных изменений в бизнесе, как бы безумно ни звучало. Показатели удовлетворенности покупателей взлетели вверх. У Marriott ушло почти шесть лет, чтобы последовать за нами. Когда это случилось, Билл Мариотт сказал: “Я всю жизнь занимался гостиничным бизнесом и не могу поверить, что только Барри Стернлихт научил меня заправлять кровать!”»

Исследуйте крайности. Рассматривая экстремальные сценарии, можно прийти к оригинальным мыслям. Представьте, где компания Kodak находилась бы сегодня, если бы тогда, в 1996 году, серьезно исследовала вопрос-триггер: «Какие предложения выдвинем мы, если 90 процентов рынка перейдет на цифровую фотографию?» Если ваша компания занята в здравоохранении, спросите себя: «Что если бы оплата наших услуг зависела от состояния здоровья после лечения?»

Перераспределите роли. Многие инновации из числа самых успешных произошли благодаря сдвигу ключевых ролей в цепочке создания ценности. Продавцы eBay сами хранят и рассылают свои товары.

* CEO (Chief Executive Officer — англ.) — генеральный директор.

ЛОГИКА ПРОТИВОРЕЧИЙ И ВЫСОКАЯ КУХНЯ

Один из наших любимых способов вызывать инсайты — предложить участникам брейншторминга возражать существующим представлениям. Но мы не просим их возражать абсолютно всему, а сосредотачиваем их внимание на базисных элементах, благодаря которым бизнес существует в нынешнем виде. Мы называем это «преобладающей логикой» бизнеса. Например, представьте, что вы недавно окончили Кулинарный институт Америки и ищете инновационный способ обеспечить гастрономические впечатления высокого уровня. Мы могли бы так описать доминирующую логику на рынке высокой кухни в соответствии с потоками продуктов, информации и денег:

ПРЕОБЛАДАЮЩАЯ ЛОГИКА		ЛОГИКА ПРОТИВОРЕЧИЙ
Физические потоки	1. Свежие продукты с соседних рынков 2. Сезонные ингредиенты 3. Расположение: высококласное помещение с витриной на первом этаже 4. Еда, приготовленная на заказ 5. В основном работники с низкой зарплатой 6. Клиенты едят на месте	1. 2. 3. 4. 5. 6.
Информационные потоки	7. Клиенты читают отзывы 8. Реклама в местных журналах 9. 60% заказанных столиков, 40% клиентов с улицы 10. ПО для учета пищевых продуктов	7. 8. 9. 10.
Финансовые потоки	11. Ежедневная плата за продукты 12. Клиенты платят после еды	11. 12.

Вместо того чтобы пытаться сразу перевернуть все потоки, можно попросить команду брейншторминга сосредоточиться на изменении одного или двух и посмотреть, какими могут быть новые комбинации. Например, если изменить физический поток 3 на «трейлер Airstream», у нас получится новый сценарий, при котором еду можно поставлять клиентам, которые хотели бы приобщиться к высокой кухне в своем любимом национальном парке. Это исключает дорогостоящий элемент из традиционной бизнес-модели — недвижимость — и открывает потрясающие возможности. Если изменить физический поток 6 на «Пищу замораживают и едят позже», то мы создадим бизнес-модель с готовыми блюдами. Если изменить физический поток 5 на «недавно освобожденные заключенные, желающие овладеть новыми навыками для жизни», то получится DC Central Kitchen, широко имитируемая модель развития сообщества, которая также предоставляет отличную еду.

Покупатели IKEA сами собирают мебель. Онлайн-банки превращают вас в операциониста. Бутик-отели *становятся* развлечением, а не просто обеспечивают ночлег в непосредственной близости от развлечений. Чтобы исследовать возможность смены ролей, добавьте вопросы-триггеры вроде: «Как можно передать (трудную задачу X) другой стороне?»

Исследуйте технологические сценарии и тренды. Большинство рынков переживают изменения, связанные с появлением новых технологий. Хороший вопрос-триггер: «Каким образом наши пользователи могли бы заняться самообслуживанием?» Еще одна группа вопросов может основываться на тенденциях, существующих сейчас на ваших рынках. Если вы работаете с потребительскими рынками, хороший вопрос: «Как клиенты могли бы повлиять на структуру нашей услуги и сделать ее уникальной?»

Представьте, что вы кто-то другой. Вообразите, что вы работаете в отрасли, которая разительно отличается от вашей. Постарайтесь разобраться с незнакомой возможностью. Спросите себя, **что если...**

- вашей компанией была бы Apple и она могла бы найти партнеров, чтобы организовать бесппроблемную разработку приложений на своей платформе?
- вашей компанией была бы Google с миссией обогатить мир возможностью находить информацию как можно быстрее и легче?
- вашей компанией была бы Virgin, по натуре веселая, дерзкая, молодая духом и привлекательная?
- вашей компанией была бы Disney и всех клиентов считали бы гостями, к которым надо относиться по-королевски?
- вашей компанией была бы Wal-Mart, где хотят разделить экономию с покупателями, чтобы они вернулись в ее магазины?
- вашей компанией была бы Harrah's и она могла бы точно предвидеть и отреагировать на момент, когда клиент готов выйти из казино?

Перенеситесь в будущее и оглянитесь. Наконец, некоторым людям проще представить альтернативное будущее, если поместить их в него и спросить, как они туда попали. Мы называем это «взгляд из будущего». Здесь используется мощная идея, которую популяризовал Стивен Кови и которую мы упоминали в главе 3: нужно начинать, помня о завершении. Brivo, попытавшись взглянуть на ситуацию из будущего, мог бы стимулировать новые возможности, например, так: «Amazon хочет предложить наше решение как вариант доставки. Какие свойства продемонстрировало наше решение, чтобы заработать эту возможность?»

6. Правильная организация. Прежде всего следует позаботиться о том, чтобы вызывать доверие, поддерживать верный темп и варьировать индивидуальные и групповые задачи. Один из самых мощных

механизмов организации группового решения проблем — способ, который Стэн Гришкевич (сооснователь Центра творческого лидерства) называет «голубой карточкой»². Всем в группе дают один и тот же вопрос-триггер и предлагают поработать в *тишине* — записать как минимум три идеи на голубых карточках, по одной на каждую. На это выделяется примерно три минуты, потом все идеи читают группе и размещают карточки на всеобщее обозрение.

В первом раунде на поверхность обычно всплывают несколько идей, которые вы пережевывали годами, поэтому абсолютно необходим второй раунд с тем же вопросом-триггером — один из наших коллег называет его «эхо-раундом». Он дает участникам возможность поразмышлять над услышанным и дополнить его — часто путем оригинального совмещения двух разных записей на доске. Благодаря этому упражнению один громогласный экстраверт уже не сможет взять верх над группой, и все участники гарантированно включаются в процесс. Кроме того, упражнение повышает уверенность группы в себе и в процессе брейншторминга. (Примечание: подтверждено, что этот метод позволяет получить *в три раза больше* уникальных идей, чем устный брейншторминг с сопровождением, даже после устранения повторов и излишков.)

Работа в малых группах — очень ценный инструмент, особенно когда участники освоятся после нескольких раундов с голубыми карточками. Конкуренция тоже запускает творческий процесс. Например, если ваш брейншторминг посвящен онлайн-поддержке для хронических больных, группу из двенадцати человек можно разделить на три команды и дать каждой один и тот же вопрос-триггер: «Как для этого использовать возможности мобильного телефона?» Пусть одна команда сосредоточится на технически подкованном пациенте, другая — на обычном и третья — на пациенте, который не дружит с техникой.

И наконец, стоит позаботиться о темпе: нужно, чтобы у участников сохранялась свежесть восприятия. Если вы три раунда проработали с голубыми карточками, смените метод на устный брейншторминг с сопровождением или на работу с флипчартом. Или иначе распределите людей по командам, что высвободит новую энергию. Или проведите следующую сессию под открытым небом. В какой-то момент может наступить умственное истощение, но, проявив находчивость в организации, процесс можно держать под контролем и одновременно способствовать созданию чего-то по-настоящему нового.

7. **Правильная обработка.** Брейншторминг может пострадать из-за двух ошибок. Первая — считать его результаты концепциями. В действительности брейншторминг позволяет получить идеи, которые теоретически могут быть скомбинированы в связанные и убедительные новые концепции. Если попытаться оценить идеи в сыром виде, вы практически неизбежно сочтете их неудовлетворительными. Слишком

много неизвестных и неподтвержденных гипотез. Процесс, в ходе которого сырые идеи преобразуются в мощные концепции, описан как инструмент 6, разработка концепций. Этим лучше всего заниматься в небольшой группе — например, после завершения сессий брейншторминга. Вторая ошибка — оставить без внимания ресурсы и методы для преобразования результатов в воплощенное решение. Инструменты 7–10 помогут не попасть в эту ловушку, вывести самые убедительные концепции в мир и создать ценность.

Попытайтесь это повторить

Профессиональное развитие и образование иногда остаются на заднем плане. Почему бы вам не применить дизайн-мышление для профессионального развития в наступающем году? Устройте брейншторминг, пройдя следующие ступени:

1. Поставьте цель: как использовать скромный бюджет (времени и командировочных денег), чтобы обеспечить себе профессиональное развитие, которое принесет значительные плоды для вас, вашего руководителя и ваших подчиненных. Переведите ее в дизайн-бриф.
2. Чтобы обеспечить определенный контекст, опишите свое профессиональное развитие в течение прошедших пяти лет. Что помогло вам вырасти? Сколько сил это потребовало? Какие преимущества принесло вам и другим? Где были эмоциональные подъемы и спады? Не пишите слишком длинно — это должно занять у вас максимум три листа на флипчарте.
3. Подготовьте как минимум шесть вопросов-триггеров, чтобы запустить полноценный брейншторминг. Используйте вопросы-противоречия, например: «Чему бы я мог *научить* других для собственного развития?»
4. Пригласите одного-двух человек для помощи с брейнштормингом на тему профессионального развития (это может быть коллега, наставник или даже супруг).
5. Проводите брейншторминг организованно (можно говорить о себе в третьем лице, если это как-то поможет). Обязательно установите основные правила и проведите как минимум три раунда с голубыми карточками. Не останавливайтесь, пока у вас не накопится как минимум пятьдесят идей или записей на стикерах.
6. Теперь посмотрите на результаты. Помогли ли вопросы-триггеры? Появились ли на доске какие-нибудь удивительные идеи?

Примечание: сохраните ваши идеи, мы используем их в упражнении «Попытайтесь это повторить» для следующего инструмента — разработки концепций.

ГЛАВА 8

РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИЙ

Разработка концепций — процесс, в ходе которого отбирают лучшие идеи, полученные в результате брейншторминга, собирают из них детальные решения, а потом оценивают их с точки зрения пользователя и бизнеса. Это похоже на монтаж кинофильма, когда режиссер, сидя в студии, собирает из хороших фрагментов нечто творческое и одновременно целостное. Если брейншторминг лучше всего удастся неоднородной группе, куда входят участники, не имеющие отношения к проекту по инновации, то развитие концепции — задача для основной команды: посторонним часто не хватает знания контекста и необходимого времени.

Обязательно надо создать *несколько* концепций, чтобы предложить выбор вашей аудитории — клиенту. Из, предположим, двухсот идей, родившихся в брейншторминге, можно создать двенадцать концепций, три из которых вы протестируете с пользователями, а примените в итоге, возможно, только одну.

Когда ее использовать. Используйте разработку концепций сразу же после брейншторминга (как часть стадии «**Что если?**»). Но убедитесь, что вы выложились, раскрыли максимальный спектр необычных альтернатив и действительно готовы сосредоточиться на нескольких лучших. После разработки концепций вы будете оценивать их в соответствии с дизайн-критериями.

Почему разработка концепций снижает риск для вашего проекта роста. Результаты брейншторминга почти всегда слишком сырые и неполные, чтобы оценить их с использованием дизайн-критериев. При разработке концепций мы берем самые инновационные идеи брейншторминга, умно их сочетаем и дополняем бизнес-логикой. Кроме прочего, эта фаза крайне важна, чтобы защитить новые идеи от преждевременного воплощения, не дать вам увлечься исключительно созданием ценности, забыв о влиянии новой идеи на ваш бизнес.

С чего начать

Вам доводилось собирать что-нибудь из конструктора Lego? Разработка концепций во многом похожа на этот процесс — только нужно собрать несколько объектов. Чтобы понять, как это работает, возьмем задачу, которая встала перед одним из подразделений Siemens, и посмотрим, как компания использовала результаты брейншторминга, чтобы развить несколько интересных концепций.

В 2003 году у подразделения Siemens Building Automation наблюдался устойчивый рост продаж и при этом падал рейтинг удовлетворенности клиентов. Проблема, как выяснилось, состояла в так называемых ситуативных запросах — когда клиенты просили внести незначительные доработки. С клиентами взаимодействовало два типа сотрудников: около двух тысяч техников, которых отвращала сама идея «продаж» и которые старались избегать общения с руководителями компании-клиента, и около двухсот менеджеров по работе с клиентами (в Северной Америке), которые активно занимались новыми заказами (за комиссию!) и оставляли без внимания ситуативные запросы. Siemens необходимо было решить проблему, не подорвав при этом рост продаж.

Специалисты по качеству обслуживания из Siemens изучили контекст, определили проблему и выдвинули несколько десятков идей с помощью брейншторминга. Идеи включали формирование оперативных команд, которые, перемещаясь с объекта на объект, занимались бы наладкой и ремонтом по требованию; электронную запись ситуативных запросов и централизованную обработку; предоставление гарантии на доработки в течение 72 часов после установки; программирование мобильных устройств для автоматического формирования предложений; использование местных подрядчиков вместо техников Siemens и внедрение поощрительной программы «Оперативный наладчик» для техников, которые быстро разрешали ситуативные запросы.

1. **Соберите ваши детали Lego.** Во-первых, соберите ключевые составляющие, которые понадобятся для разработки концепций: основная команда, дизайн-критерии и результаты брейншторминга.
2. **Распределите ваши детали Lego** примерно так же, как во время «блошиного рынка», который мы организовали для майнд-мэппинга (инструмент 4). Если у вас сотня или больше идей, легче работать, когда они на виду и их легко перемещать. Мы любим располагать идеи на стенах, как в художественной галерее. Оставьте свободное место, чтобы можно было передвигать элементы, если вы увидите связи и повторяющиеся модели. Начните организацию идей следующим образом:

- уберите повторы;
- расположите сходные идеи рядом друг с другом;
- посмотрите, чего не хватает, и по возможности добавьте идеи;
- составьте список возникающих тем, таких, как:
 - самообслуживание;
 - оплата по факту использования;
 - персонализация;
 - канал взаимодействия с клиентом напрямую;
 - подготовка / предварительное обслуживание;
 - решения с сокращенными функциями;
- расставьте приоритеты в соответствии с дизайн-критериями;
- пометьте звездочками обязательные идеи и темы.

Марк Хэддинг из Siemens вспоминает, как его команда рассматривала результаты брейншторминга. Ни одна идея не показалась коллегам гениальной. Более того, ни одна из них не давала полного и связного решения — это были просто элементы, которые могли оказаться полезными, если правильно их скомбинировать. Марк вспоминает: «Мы были не то чтобы совсем разочарованы, но все равно толком не знали, что делать дальше. У нас появились довольно интересные варианты для разработки. В итоге я понял, что нужен брейншторминг *после* брейншторминга — но на этот раз он должен быть направлен на создание интересных комбинаций».

3. Выберите зацепки. Выберите от пяти до двенадцати тем, которые послужат зацепками для определенных концепций. Если вы, как команда Pfizer, работаете над идеями о том, как бросить курить, подойдут, например, темы дружеской поддержки, помощи незнакомых соратников, коучинга по телефону, конкурса, гарантий и системы обратной связи. Команда Siemens организовала концепции вокруг нескольких зацепок:

- инструменты повышения продуктивности для менеджеров по работе с клиентами;
- самообслуживание клиентов;
- схемы поощрения;
- услуги третьих лиц;
- привлечение техников.

4. **Сформируйте начальные концепции (сделайте чили).** Наконец-то вы готовы сформулировать несколько концепций. Этот шаг переводит нас от принципов к архитектуре. Вы будете собирать разные элементы, полученные во время брейншторминга, но они должны быть объединены по темам, сбалансированы и пропорциональны по отношению к друг другу — и из них должны выйти определенные концепции. Дизайнеры используют для этой стадии термин «комбинаторная игра». Он подразумевает отбор элементов, которые сочетают, чтобы создать как привлекательную для пользователя ценность, *так и* жизнеспособную бизнес-модель. В этом случае целое нередко значительно превосходит сумму частей. При разработке концепций продуманные сочетания всегда забывают одиночную «сногшибательную идею».

Одному из наших любимых способов интересно сочетать идеи нас научил Джереми Алексис, преподаватель Иллинойского технологического института, с которым мы познакомились в главе 1. Он предлагает своим студентам использовать чили-меню. Вот как это сделать:

- Вспомните все категории составляющих, которые можно положить в чили: мясо, бобовые, овощи, специи и т. д. (Джереми называет это «переменными»).
- А теперь подумайте обо всех вариантах, которые возможны в каждой категории — например, разные виды мяса и специй (Джереми называет это «ценностями»).
- Наконец, составьте разные сочетания переменных и ценностей, чтобы получились разные виды чили. Можно сделать вегетарианское чили (много овощей, никакого мяса), чили для мясоедов (все виды мяса, никаких овощей) или гавайское чили (ветчина с ананасами, без кайенского перца). В общем, идея вам понятна.

Чили-меню Джереми — изящная метафора для поиска новых комбинаций, который и провела команда Siemens.

Команда специалистов по качеству обслуживания «приготовила» чили и выдала набор решений, среди которых были:

- специальные бонусы для менеджеров по работе с клиентами и инструменты повышения продуктивности для выполнения ситуативных заявок;
- «Магазин наград» — добровольная программа лояльности для техников, чтобы осуществлять текущий ремонт, не привлекая менеджеров по работе с клиентами.

Концепция «Магазин наград» позволила по максимуму использовать имеющиеся кадровые ресурсы: техников было в десять раз больше, чем менеджеров по работе с клиентами. Чтобы преодолеть их нелюбовь к продажам, Siemens представила «Магазин наград» как «средство

РАЗРАБОТКА ОБЛОЖКИ ЭТОЙ КНИГИ

Простой пример брейншторминга и разработки концепции — обложка этой книги. Она создавалась с использованием процесса дизайн-мышления. В конце июня 2010 года Жанна сказала Тиму: «Подумай, что стоит поместить на обложку». Прежде чем отправиться в Шарлотсвилл, чтобы там поработать, Тим набросал простую обложку, где фигурировало слово «Рост» и голая лампочка висела на месте буквы «о», освещая чашку Петри, из которой к свету поднимался росток.

“ — Мне очень нравится, — сказала Жанна. — У нас есть обложка!

“ — Жанна, еще рано восхищаться. Мы не рассмотрели альтернативные варианты, — возразил Тим. — Единственный выбор — это не выбор. Давай используем дизайн-процесс.

“ — Ну-у... ладно, — согласилась Жанна, которая хотела поскорее покончить с делом, но понимала, что придется, так сказать, пройти весь путь.

По дороге из Шарлотсвилла Тим провел брейншторминг с коллегой Дженни Линн Карджиуоло. Они обсудили варианты обложки с использованием разнообразных вопросов-триггеров, например:

- Какие у вас любимые обложки книг и почему?
- Какие образы ассоциируются у вас с «ростом»?
- Какие образы ассоциируются с «инструментами»?
- Какие образы ассоциируются с «дизайн-мышлением»?
- Какой стиль оформления необходим для этой книги?
- Какая обложка покажет, что книга доступна и в то же время актуальна и интересна для менеджера?

Пока шло обсуждение и Тим вел машину, Дженни Линн набросала в блокноте восемнадцать вариантов. Вернувшись в офис, они изучили обложки книг на похожую тему. Их целью было выделиться в категории, но одновременно соответствовать ей. Процесс сравнения показал, что нужно, а чего не нужно делать, и Дженни Линн с учетом этой информации набросала грубые макеты для восемнадцати вариантов (это заняло менее двух часов).

Это были результаты нашего брейншторминга — теперь пришло время разрабатывать концепции. Мы посмотрели на восемнадцать макетов и распределили их по пяти темам:

растения в процессе роста, наброски в процессе превращения в реальность, метафоры инструментов, символы умственной деятельности, а также составные части или повторяющиеся модели. Хотелось предоставить Жанне и ее коллегам в Дардене лучшие концепции из всех пяти тематических сфер. Разумеется, понимая, что в итоге будет выбрана одна обложка, которая может совмещать элементы двух разных концепций, мы подготовили пять предварительных вариантов, чтобы выманить ценную обратную связь. Взяв понравившиеся, немного усовершенствовали макеты, добавили заголовок и подзаголовок, подобрали шрифты и подогнали каждый к формату страницы.

Жанна и три коллеги из Дарденской школы выступили в качестве «пользователей» этих обложек — поделились своими комментариями и предложениями в три приема. Неудивительно, что обложка с чашкой Петри не прошла первый отбор. По мнению наших рецензентов, лампочку слишком заездили и она вряд ли поможет в продвижении еще одной книги. Ценное замечание — и необходимое для дизайнеров. За несколько дней мы пришли к дизайну для обложки этой книги. Всего обработка идей заняла около четырнадцати часов.*

* Речь идет о разработке обложки к оригинальному изданию книги, концепцию которой мы постарались сохранить при подготовке этого издания.
Прим. ред.

решения проблем» (техники обожают решать проблемы). Кроме того, в концепцию входил инструмент для автоматического составления коммерческих предложений (еще одна идея, родившаяся в брейншторминге). Это еще ослабило у техников ощущение, что они продают услуги, а добровольность присоединения к программе предоставила им возможность выбора. Несколько уточнив концепцию, Siemens внедрила ее. За первые полгода около 50 процентов техников зарегистрировались в программе (в качестве поощрения предлагались подарки из каталога), и показатели удовлетворенности клиентов быстро восстановились.

Отдельные идеи, которые дал брейншторминг в Siemens, могут показаться не слишком инновационными. Создание приложения для мобильного устройства, которое автоматически составляло бы предложения на контракт с оплатой рабочего времени и материалов, не показалось революционным подходом. Однако в контексте поведенческой проблемы, которую оно решало (у техников не возникало ощущения, что они занимаются продажей), и способа сочетания с другой идеей (система поощрительных баллов) приложение стало оригинальным и привлекательным. В итоге удачные комбинации незначительных идей часто и обеспечивают успех проектам роста.

Что самое важное, решение, найденное Siemens, тесно связано с наблюдениями, сделанными командой во время этнографического исследования на стадии «**Что если?**». Успешные проекты роста редко бывают результатом случайной магии брейншторминга — они возникают благодаря систематическому применению дизайн-мышления, которое опирается на неудовлетворенные нужды пользователей.

Попытайтесь это повторить

Заканчивая разговор о брейншторминге, мы делали упражнение — находили с его помощью способы преобразовать ваш процесс профессионального развития в наступающем году. Теперь давайте используем результаты, чтобы обеспечить разработку концепций. Вот упражнение:

1. **Соберите детали Lego.** Соберите критерии для оценки дизайна и результаты брейншторминга. Как вариант: пригласите товарища по брейнштормингу, чтобы вам помогли и с этой частью работы.
2. **Разместите их на виду.** Разместите на стене критерии для оценки дизайна вместе с результатами сессии брейншторминга. Организуйте идеи, составьте список тем, выберите минимум пять (но не больше десяти) идей или тем, которые кажутся необходимыми, чтобы соблюсти критерии для оценки дизайна.
3. **Выберите зацепки.** Определите как минимум три темы (но не более пяти), которые послужат зацепками для концепций профессионального развития. Постарайтесь, чтобы они были разнообразными и интересными. Кроме того, они должны быть привлекательными для вас как потенциального пользователя и для вашего руководителя.
5. **Сформулируйте начальные концепции.** Возьмите зацепку и начните работать с идеями, которые кажутся подходящими. То же самое проделайте с другими зацепками. Пусть вас не беспокоит, что какие-то идеи используются в нескольких концепциях, коль скоро каждая из них отличается от остальных.
6. **Добавьте подробности.** Завершите упражнение, ответив на следующие вопросы:
 - Какие учебные программы или развивающую деятельность я рассматриваю? Как это повлияет на меня?
 - Какие мои ключевые потребности в развитии это удовлетворит? Какое положительное влияние это окажет на моего руководителя и коллег?
 - Каковы издержки и риски?
 - Как это обогатит мою связь с компанией?

Переход к стадии «Что цепляет?»

Переходя от бурного творчества на стадии «Что *если?*» к отрезвляющей реальности стадии «Что *цепляет?*», где нам предстоит непростой выбор дальнейших действий, мы используем еще одно средство управления проектом — **питч на салфетке**. Он помогает разработать каждую из наших концепций. Питч на салфетке не стоит путать с питчем в лифте — когда вы рассказываете о проекте во время двухминутной поездки в лифте. Питч на салфетке дает немного больше свободы, а его роль — выразить каждую концепцию таким образом, чтобы было легко их сравнить.

Подразделение, отвечающее за инновации в The Hartford, официально называется «Белый олень». Оно из растущего числа рабочих команд, которые используют ту или иную версию питча на салфетке. Формат «Белого оленя» позаимствован у SRI International, исследовательской организации из Кремниевой долины. Он называется ПППК, и эта аббревиатура сложена из обозначений четырех квадрантов салфетки, каждый из которых отвечает на один из четырех стратегических вопросов:

1. Потребность: к каким неудовлетворенным потребностям мы обращаемся?
2. Подход: каков наш подход к удовлетворению потребности и в чем его оригинальность?
3. Преимущество: какое преимущество получает пользователь? А мы?
4. Конкуренция: с какими конкурентами мы столкнемся и какие преимущества получим?

Неизбежно, что процесс инноваций потребует трудного выбора среди проектов с высоким потенциалом. Это нормально — «салфетки», которые выйдут в финал, всегда можно рассмотреть снова, когда появятся дополнительные ресурсы. Стандартный шаблон позволяет проводить сравнения по мере роста вашего опыта.

И The Hartford, и другим организациям, которые используют инструменты дизайн-мышления, важно не привязываться к одной концепции на этой стадии инновационного процесса. Если вы можете исследовать несколько привлекательных концепций, увеличивается вероятность найти такую, которая действительно зацепит.

РАЗДЕЛ IV
ЧТО ЦЕПЛЯЕТ?



В ЭТОМ РАЗДЕЛЕ

Помните Дайан Тай из AARP (Американской ассоциации пенсионеров) и «Проект “Подготовка”» для людей в возрасте до пятидесяти лет с финансовыми проблемами? Пройдя стадию «Что если?» и брейн-шторминг, Дайан и ее коллеги создали несколько концепций для нового сайта под общим девизом «Помогаем людям всех возрастов сделать разумный выбор сегодня, чтобы лучше жить завтра».

Две из этих концепций представлены на следующих питчах на салфетке. Первый строится на идее сообщества заимодателей для помощи в выплате долгов. Его цель — дать представителям поколения Y (и другим) стимул разобраться с долгами и развить привычку к экономии. AARP могла бы способствовать этому, предоставив шаблоны договоров, интерактивные инструменты и планы выплат своим членам и тем, кому они обеспечивают финансовую поддержку.

ПИТЧ НА САЛФЕТКЕ: сообщество заимодателей для выплаты долгов	
Потребность	Подход
Управление долгами Пользователи поколения Y с невыплаченными кредитами на образование: <ul style="list-style-type: none">Очень боятся «навсегда остаться наедине с кредитами», из-за чего может развиться апатия по отношению к долгам.Возможно, не понимают, как расставить приоритеты при выплате долгов разного типа (например, долги по кредитной карте, кредит на образование и ипотека).Родители/родственники испытывают трудности с возвратом денег, когда дают в долг без обязательств, с целью выручить в сложной ситуации.Долг накапливается по нарастающей и выходит из-под контроля.	AARP обеспечивает шаблоны договоров, планы выплат и/или механизмы выставления счетов <ul style="list-style-type: none">AARP могла бы помочь своим членам официально оформить финансовую помощь взрослым детям.AARP могла бы предоставить гибкие шаблоны договоров и планов выплат (и рекомендации по их лучшему использованию).AARP могла бы работать с партнерами, чтобы обеспечить бесплатный или недорогой механизм формального выставления счетов.
Преимущество	Другие поставщики услуг*
<ul style="list-style-type: none">Пользователи поколения Y получают второе дыхание, освободившись от гнетущей необходимости обслуживать кредит на образование.Пользователи поколения Y еще могут научиться ответственно погашать долг, но при существенно более низком проценте.У родителей/родственников есть формальный договор о выплате займа.Родители/родственники по-прежнему могут выручить финансово, не мешая при этом росту финансовой независимости и ответственности.	<ul style="list-style-type: none">Платформы финансовой взаимопомощи.Традиционные кредитные организации.Юристы.Неформальное сообщество заимодателей.

* Обычно этот квадрант называется «конкуренция», но у некоммерческих организаций нет конкурентов как таковых.

Вторая концепция опиралась на планирование жизни с помощью инструментов визуализации, таких как профессиональная помощь финансовых экспертов-волонтеров, интерактивные финансовые ресурсы и непрерывное обсуждение.

ПИТЧ НА САЛФЕТКЕ: визуализация жизненного плана	
Потребность	Подход
<p>Планирование жизни</p> <p>Пользователи поколения Y в сегментах «Перегруженные», «Катастрофические», «Оптимистичные» и «Целеустремленные» ВСЕ:</p> <ul style="list-style-type: none"> сталкиваются с необходимостью принимать жизненно важные решения; с трудом представляют влияние финансовых решений на образ жизни и решений относительно образа жизни — на финансовое положение; с трудом взвешивают важность разных требований к распределению финансов. 	<p>Виртуальная реальность, где пользователи могут визуализировать различные жизненные траектории и получить рекомендации относительно решений, важных для их жизненного этапа. Возможные функции:</p> <ul style="list-style-type: none"> инструмент для симуляции образа жизни и важных событий; повествовательный компонент для объяснения распространенных ловушек и предоставления рекомендаций; визуализация с высокой интерактивностью и насыщенной графикой, которая представляет многочисленные сложные финансовые решения в виде простой и доступной диаграммы; вдохновляющие и индивидуальные инструменты: «Напишите свое приключение» или «Ваша американская мечта»; игровой элемент: мир The Game of Life* или Second Life**, где аватары пользователей проходят различные жизненные стадии; члены AARP в возрасте за пятьдесят выступают онлайн-наставниками; финансовые эксперты дают советы на общественных началах.
Преимущества	Другие поставщики услуг***
<ul style="list-style-type: none"> Пользователи поколения Y могут следовать Мечте, справившись со страхами, которые ассоциируются с радикальными переменами в жизни. Пользователи поколения Y могут получить личные рекомендации от опытных консультантов, которые «это уже проходили». Возможно, члены AARP в возрасте за пятьдесят смогут выступать в роли таких консультантов и получать от этого удовлетворение. 	<ul style="list-style-type: none"> Коммерческие очные финансовые консультанты. Коммерческие финансовые консультанты по телефону (например, компания Charles Schwab). Тесты на финансовую грамотность и состоятельность (например, компании USAA). Авторы колонок с финансовыми рекомендациями в газетах и интернете.

* The Game of Life — настольная игра, впервые вышедшая в США в 1860 году. С 1960 года не раз переиздавалась в современном варианте. Игроки проходят жизненный путь героев со всеми его важными этапами.

** Second Life — трехмерный виртуальный мир с элементами социальной сети. Проект запущен в США в 2003 году.

*** Обычно этот квадрант называется «конкуренция», но у некоммерческих организаций нет конкурентов как таковых.

Вооружившись питчами на салфетке, команда AARP определила сорок различных предварительных гипотез, которые стояли за концепциями. Их необходимо было протестировать, прежде чем идти дальше. Дайан рассказывает:

«Мы взяли все наши гипотезы и с помощью итерационного процесса стали отбрасывать лишнее. Использовали не только данные, собранные нами, но и отчеты других исследователей и даже статьи в газетах, а потом рассматривали эту информацию, чтобы либо подтвердить, либо отместить гипотезы по ходу дела. Если возникали разногласия, мы спрашивали себя: как их разрешить? Это либо давало нам материал для следующего прототипирования, либо, в отдельных случаях, приводило к решению потратить еще какие-то средства на собственные исследования».

Одна из ключевых гипотез подразумевала, что бренд, ассоциирующийся с AARP, будет сильнее, чем отдельный бренд. Команда тщательно зафиксировала все данные, которые подтверждали или опровергали эту гипотезу. Например, было проведено исследование, показавшее, что представители разных поколений считают AARP надежным защитником пожилых людей. По мнению членов ассоциации и их родных, это должно повышать доверие к новому предложению. Однако более раннее исследование, проведенное AARP, продемонстрировало, что имидж организации входит в конфликт с концепцией услуг для молодых людей. Полученные со стороны данные о новых брендах, таких как MySpace и Facebook, сразу же завоевавших доверие молодых пользователей, поставили под вопрос ценность устоявшихся брендов на этом рынке.

Члены команды AARP сочли, что для разрешения этого вопроса нужно провести тест на рынке. Они перешли к активным действиям: создали прототипы и протестировали четыре подхода к «Визуализации жизненного плана» (питч на салфетке 2), каждый из которых в разной степени ассоциировался с родительской организацией. Первый полностью опирался на бренд AARP, второй использовал логотип AARP и слоган «Помогаем людям всех возрастов сделать разумный выбор сегодня, чтобы лучше жить завтра». В третьем AARP упоминалась только в разделе «О нас», а четвертый включал видеоролики, в которых пользователи говорили о новом предложении и о том, что его курирует AARP.

Давайте сделаем шаг назад и разберем, чем собираются заняться Дайан и ее команда. Они завершили две первые стадии дизайн-мышления. С помощью исследования на стадии **«Что есть?»** они многое узнали о жизни молодых людей, которых надеются обслуживать. Благодаря брейнштормингу и развитию

концепций на стадии «**Что если?**» они сосредоточились на отдельных концепциях, которые, по их мнению, действительно могут создать ценность для предполагаемых покупателей и воплотить цели организации. Теперь пришло время сделать сложный выбор: выявить лучшие концепции — те, которые *цепляют*, — чтобы принять решения об инвестициях. Для достижения успеха требуется четко представлять, какие из предварительных гипотез ключевые. Также необходимо составить план для их тестирования — либо на основе уже собранных данных, либо получив новую информацию от пользователей.

Чтобы определить, **что цепляет**, надо протестировать будущее, находясь в настоящем, — это непростая задача. Но мы занимаемся этим постоянно. На тест-драйве новой машины, примеряя костюм перед зеркалом, составляя предварительный список тем для совещания, вы тестируете будущие возможности, оставаясь в настоящем.

Выявление ключевых предварительных гипотез (и последующее их тестирование) — главный элемент стадии «**Что цепляет?**». Прежде всего вы протестируете их с помощью *умозрительных или ментальных* экспериментов. Исчерпав этот подход, протестируете оставшиеся гипотезы с помощью *физических* экспериментов, которые проведете на рынке, где реальные пользователи будут взаимодействовать с прототипом вашего предложения.

Ментальный эксперимент, как и физический, начинают с четко обозначенной гипотезы и проводят с использованием собранных данных, чтобы определить, насколько он потенциально соответствует действительности. Однако, в отличие от физического эксперимента, для которого нужно выйти на рынок и *действовать*, ментальный эксперимент больше похож на аналитику, которой мы обычно занимаемся в компаниях.

С другой стороны, физические эксперименты или эксперименты в среде требуют эффективного представления новых концепций другим людям, чтобы они помогли нам с тестированием гипотез. Поскольку ментальные эксперименты (с существующими данными), как правило, экономичнее в реализации, чем физические (для которых нужно пойти и собрать новую информацию), мы пытаемся протестировать больше предварительных гипотез именно так.

Конечно, допущения по поводу будущего нельзя протестировать напрямую, *пока* мы не выйдем на рынок (см. раздел V, главы 11 и 12). Без этого подтверждения можно искать только в прошлом. Однако в условиях неопределенности данные из прошлого плохо помогают с прогнозом. Чтобы решить, в каких случаях годится информация из прошлого, а в каких нет, необходимо применить средство, которое историки Ричард Нойштадт и Эрнест Мэй называли «мышлением в категориях времени»:

«Мышление в категориях времени имеет три составляющие. Первая — признать, что будущего нет без прошлого. Соответственно, прошлое позволяет делать предсказания. Еще одна составляющая — признать то, что важно для будущего в настоящем — отклонения от прошлого, исправления, изменения, которые в перспективе или уже сейчас отводят знакомые потоки из привычных русел... Третья составляющая — непрерывное сравнение, практически постоянное колебание между будущим, настоящим, прошлым и снова настоящим, при котором нужно проявлять осторожность относительно возможного будущего и стремиться продвигать, ограничивать, направлять, отталкивать или принимать плоды, которые предполагает это сравнение»¹.

Мышление в категориях времени — итерационный процесс, о котором говорила выше Дайан. Он немного похож на решение системы уравнений, и это сходство обосновано. Обычно зона, где решение *цепляет*, находится на пересечении трех областей: пользователи этого хотят, компания имеет возможность это произвести и предоставить, а реализация этого позволяет организации достичь своих целей в бизнесе. Для Siemens Building Automation «Магазин наград» (который мы описали в главе 8) оказался как раз в такой зоне пересечения. Это было привлекательным решением, поскольку устраняло проблему текущего ремонта для пользователей и в то же время позволяло использовать самый богатый актив подразделения: техников. Однако и само участие техников также представляло собой ключевую предварительную гипотезу, которую нужно было протестировать.

Цепляет пользователя!

Пользователь моментально получает предложение в ответ на текущий запрос; запрос исполняется в течение считанных дней

Цепляет с точки зрения реализации!

Техники уже находятся на местах; предложения на контракт автоматически формируются на их мобильных устройствах



Цепляет с точки зрения рентабельности!

Если клиент принимает предложение на контракт с оплатой стоимости рабочего времени и материалов, счет на оплату выставляется ежемесячно

Внимание! Ключевая гипотеза для тестирования

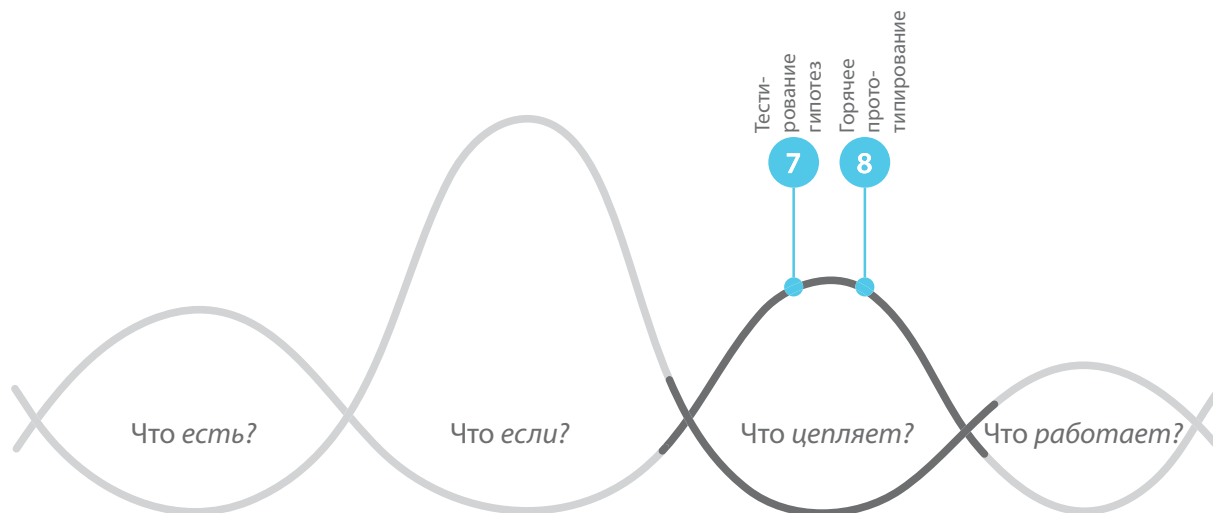
Будут ли техники добровольно вступать в программу и активно в ней участвовать?

Инструменты в этом разделе

Два инструмента из этого раздела позволят начать трансформацию ваших концепций из питча на салфетке в предложения, которые можно вывести на рынок. **Тестирование ключевых гипотез** помогает выявить гипотезы, на которые опирается успех концепции, и начать тестирование с помощью ментальных экспериментов. **Горячее прототипирование** позволяет представить предложенную концепцию в наиболее эффективной форме для дальнейшего исследования, тестирования и уточнения.

Эти инструменты отражают баланс между акцентом на том, чего не хватает (суть ключевых гипотез и неизвестная информация), и уже присутствующими элементами (воплощенных в прототипе). Конечно, оба компонента должны дополнять друг друга на пути к выяснению того, **что цепляет**. Читая эти главы, следите за взаимодействием знакомого и неизвестного. В нем самая суть неопределенности, на которую необходимо обращать внимание, применяя дизайн-мышление для роста.

Ключевая цель стадии «**Что цепляет?**» — выразить новые концепции так, чтобы подчеркнуть их сильные стороны, пока вы еще работаете над исправлением слабых моментов с помощью итераций. И мы хотим вновь напомнить, что жизненный цикл проекта роста не столь линейен, как предполагает последовательность наших инструментов. Тестирование гипотез, прототипирование и даже ко-дизайн с пользователем (который мы отнесли к следующей ступени, «**Что работает?**», но могли бы оставить и на этапе «**Что цепляет?**» или даже «**Что если?**»), особенно на этой стадии, вступают в «танец итераций», в то время как мы используем новую информацию для уточнения концепций.



ГЛАВА 9

ТЕСТИРОВАНИЕ ГИПОТЕЗ

Тестирование гипотез — инструмент для выявления ключевых гипотез, определяющих привлекательность любой бизнес-концепции, и для использования собранной информации с целью определить, насколько они соответствуют действительности. Этот подход учитывает, что любая новая концепция для бизнеса — *гипотеза* сама по себе: хорошо обоснованная догадка о желаниях и ценностях пользователей. Как и любая гипотеза, новая концепция бизнеса построена на идеях о том, почему она будет привлекательна. Чтобы допущение оказалось «правильным», эти представления должны соответствовать действительности, поэтому тестирование здесь абсолютно необходимо. Если, например, наше гипотетическое ценностное предложение основано на догадке, что пользователи высоко ценят удобство (и будут за него доплачивать), лучше как можно быстрее проверить, так ли это в реальности.

Первый шаг — определить и выразить предварительные гипотезы. Второй — выбрать один из двух вариантов тестирования: собрать новые данные с помощью *полевого* инструмента на рынке или использовать существующие данные, чтобы провести аналитический *ментальный* эксперимент, не выходя на рынок. Поскольку эксперименты на рынке обычно бывают дорогостоящими и привлекают внимание, уместнее провести первые тесты с данными, которые у вас уже есть.

Когда это использовать. Тестированием гипотез крайне важно заняться, как только у вас появится определенная концепция, поэтому мы вводим данный инструмент на стадии «**Что цепляет?**». Однако эта техника может оказаться ценной и на гораздо более ранних этапах, и позднее, на стадии «**Что работает?**». Многие из практикующих дизайн-мышление формулируют предварительные гипотезы еще до выхода в поле — для этнографических исследований на стадии «**Что есть?**». Извлекая ваши сложившиеся предположения о пользователях и их предпочтениях на поверхность, вы становитесь более чутким наблюдателем и яснее осознаете свои предубеждения. Позднее это помогает расставить приоритеты — обычно интересных концепций, которые хочется протестировать, больше, чем доступных ресурсов. Но даже при обилии ресурсов не надо тестировать на рынке то, что вам не нравится.

Почему тестирование гипотез снижает риск для вашего проекта роста. Неудача проекта роста *всегда* объясняется тем, что реальность отличается от ваших предположений. Возможно, пользователям не нужно новое предложение, ваша компания не может его воплотить или конкуренты быстро его скопируют. Запуск новых концепций с целью посмотреть, как они будут продаваться, — рискованный и потенциально дорогостоящий подход, который следует применять только для самых привлекательных вариантов. Подвергая тестированию на рынке только концепции, прошедшие первичные ментальные эксперименты, вы сведете до минимума и риск, и расходы.

Тестирование гипотез основано на определении важнейших элементов вашей концепции. Для него необходим непредвзятый и отстраненный взгляд на уязвимые моменты. На самые распространенные из них надо обратить особое внимание — это темпы восприятия предложения, сроки выхода на рынок и доступность ключевых партнеров. Марк Стайн из Brivo Systems завел и пополнял по ходу дела список уязвимых мест в ПО для электронной торговли, он называл их «красными флажками».

Предположим, вы предприниматель, который представляет свой проект венчурному капиталисту. У вас недостаточно информации, чтобы *гарантировать* успех, но нужна полная уверенность, что вы выбрали достойную проблему, можете создать оригинальное и убедительное решение, ясно видите важнейшие уязвимые места, а также знаете, как их протестировать.

Принципы здесь точно такие же. Проекты для органичного роста связаны с исследованием неизвестных возможностей и требуют разумных решений перед лицом неопределенности. Поскольку вы не собираетесь просить профессионального инвестора вложить деньги в рискованный проект, данный инструмент дизайн-мышления поможет легче сосредоточиться на критических элементах, от которых зависит ваша концепция. Особое внимание надо уделить рычагам, влияющим на рентабельность, — цене, издержкам и темпу восприятия предложения.

Конечно, ни один менеджер, ориентирующийся на рост, не хочет фиксироваться на неприятной информации. Но чем скорее вы найдете фатальный недостаток, тем быстрее исправите его и перейдете к более перспективной концепции.

С чего начать

Пришло время детализировать ключевые гипотезы, от которых зависит успех предполагаемой концепции для бизнеса. Тестирование гипотез включает следующие шаги:

1. **Запланируйте общие бизнес-тесты, которые должна пройти новая концепция, чтобы можно было двигаться вперед.** На этом этапе ваша цель — увидеть, что необходимо для превращения идеи

в привлекательный жизнеспособный бизнес. Вы можете организовать серию тестов, применимых практически к любому бизнесу в любой отрасли:

1. Тест на ценность: пользователи это купят — и по подходящей цене.
2. Тест на реализуемость: вы можете это создать и предоставить — при приемлемых для вас издержках.
3. Тест на масштаб: если вы пройдете стадии 1 и 2, то в конце концов (чем скорее, тем лучше) достигнете объемов, которые оправдают все усилия.
4. Тест на обороноспособность: когда вы выполните всю работу, необходимую для первых трех стадий, конкуренты не смогут легко скопировать результат.

Все довольно просто. Предложение должно быть ценным, реализуемым, масштабируемым и обороноспособным. Это ключевые вопросы, связанные с определением и тестированием привлекательности любой новой концепции для бизнеса.

Представьте, что вас только что наняли на должность менеджера по привлечению клиентов в компанию, которая занимается жилищным кредитованием. Недавно ее поглотила крупная кредитная фирма. Вам дали полномочия предложить и развить инициативу по расширению бизнеса. Ваша новая материнская компания — один из крупнейших эмитентов кредитных карт в США. Более 60 миллионов счетов по всему миру и репутация лидера в прямом маркетинге и онлайн-услугах. Кроме кредитных карт компания предлагает разнообразные финансовые услуги, такие как автокредиты, кредиты малому бизнесу, кредиты под залог жилой недвижимости и вторичную ипотеку, однако не предлагает первичную ипотеку. Поскольку вы новичок в ипотечном бизнесе, несколько месяцев детально изучаете работу отрасли и наконец определяете несколько возможностей для роста, которые, по вашему мнению, обладают большим потенциалом. Среди ваших «фаворитов» первичная ипотека, продукт для состоятельных клиентов родительской компании, пользующихся персональным обслуживанием в филиалах вашего банка. Вы полагаете, что предложенная концепция может выдержать все четыре теста:

1. Покупатели оценят удобство личного внимания со стороны специалистов банка, возможность удовлетворить все финансовые потребности в одном месте и прекрасную процентную ставку, которую вы можете предоставить благодаря знакомству с их кредитной историей.
2. Высокое качество и оперативность финансовых услуг, которые родительская компания предоставляет в интернете, широко известны. Кроме того, в ваших филиалах уже работают специалисты по банковскому обслуживанию.

3. Данные за прошлые годы показывают, что у родительской компании есть 35 миллионов клиентов с замечательной кредитной историей.
4. Известные конкуренты, такие как Bank of America или Wells Fargo, все еще разбираются с беспорядком в своем бизнесе ипотечного кредитования, и вы видите возможность выйти на рынок, не опасаясь ответной реакции с их стороны.

2. **Запланируйте специфические бизнес-тесты, которые должна пройти ваша новая концепция, чтобы продвинуться вперед.** Эти тесты имеют отношение к вашей фирме и стратегической ситуации. Какие важные стратегические цели вы пытаетесь достичь с помощью новой концепции? Каковы ваши предположения, как и почему концепция позволит достичь этих целей? Опирайтесь на два первых средства управления проектами: дизайн-бриф и дизайн-критерии. Дизайн-бриф напоминает о стратегических целях организации, к которым вы стремились, начиная путь к инновации. Критерии для оценки дизайна содержат первоочередные требования, которым должна удовлетворять бизнес-концепция, они основаны на этнографическом исследовании пользователей и оценке цепочки создания ценности.

Поскольку поглощение вашей фирмы большой кредитной компанией отчасти объясняется ожидаемой синергией, новая концепция должна отлично подходить для стратегических целей.

3. **Убедитесь, что ваши предварительные гипотезы, относящиеся к каждому индивидуальному тесту (на ценность, реализуемость, масштабирование и обороноспособность), выражены предельно ясно.** Не забывайте, что эти гипотезы опираются на ряд обоснованных догадок по следующим темам:

- Клиенты: почему концепция создаст для них повышенную ценность, сколько они будут готовы заплатить и хватит ли их, чтобы образовать рынок достаточного размера.

Более подробно обдумывая концепцию, вы понимаете, что ценностное предложение опирается на ряд важных гипотез. Например: обеспеченные клиенты ценят индивидуальное обслуживание, которое могут предоставить ваши банковские специалисты.

- Ваша организация: как организация создаст и предоставит обещанную ценность и какие мощности при этом задействует. Кроме того, нужно определить, какие критически важные возможности у вас отсутствуют и кого вы возьмете в партнеры, чтобы их получить.

Хотя ваша родительская компания широко известна своими возможностями в интернете, качество обслуживания зависит и от банковских специалистов в филиалах. Есть ли у них необходимые навыки? Также у вас складывается мнение, что масштабы родительской организации в онлайн-обслуживании кредитных карт применимы к индивидуальному обслуживанию.

- Конкуренты: какие конкуренты будут затронуты и как они отреагируют. Сюда относятся ваши предположения о том, способны ли они быстро скопировать концепцию. Какими иными способами они могут помешать вашим начинаниям.

В этой сфере много конкурентов, но вы считаете, что они не заметят вашего выхода на рынок или не отреагируют на него.

4. **Определите, какие гипотезы важнее всего для привлекательности новой концепции.** В результате тщательной работы возникает гораздо больше предварительных гипотез, чем удастся протестировать. Можете ли вы выделить те несколько, от которых зависит судьба вашей новой идеи? Обязательно учитывайте сроки. Обычно на ранних стадиях процесса инновации важнее всего два теста — на ценность и на реализуемость. Масштабируемость и обороноспособность подключаются позже, когда вы уже больше знаете о предложении. Большинство новых концепций, как правило, не проходят тест на ценность, поэтому мы предлагаем сначала сосредоточиться на этой теме.

Вы решаете начать с теста на ценность. Если значительная часть ваших целевых пользователей не ценит либо личное обслуживание, которое вы намереваетесь обеспечить, либо удобство получения всех услуг в одном месте, ваша концепция вряд ли увенчается успехом.

5. **Сократив число предварительных гипотез до количества, с которым можно работать, вы должны определить, какие данные нужны для их тестирования.** Необходимо продумать, какие именно данные могут подтвердить или опровергнуть вашу гипотезу. Поскольку менеджеры одержимы данными, можно подумать, что дело предстоит пустяковое, но это отнюдь не так. Обычно менеджеров учат брать *имеющуюся* информацию и работать с ней. Здесь же надо понять, какая информация *нужна*, а затем выяснить, как ее получить. Такая задача требует практики и терпения — и команды людей с разными точками зрения. Тут и пригодятся «назначенные сомневаться». Они отлично находят логические неувязки, в то время как лидеры инноваций склонны к безудержному оптимизму. Чтобы найти и воплотить возможность для роста, вам нужны оба этих качества. Сейчас надо понять, как привлечь в свою команду сомневающих и продуктивно использовать их сомнения.

Один из членов команды — вечный Фома неверующий — указывает на возможный изъян в вашей логике: что если у лиц с высоким доходом есть консультанты, которые занимаются важными финансовыми операциями вроде первичной ипотеки? Эти клиенты уже пользуются индивидуальным обслуживанием и удовлетворяют все финансовые потребности в одном месте, поэтому им не нужно такое предложение от ипотечной компании.

6. **Распределите необходимые данные по следующим трем категориям:** что вы знаете, что вы не знаете и не можете узнать и что вы не знаете, но могли бы узнать.

Давайте рассмотрим все категории по очереди:

- **Что вы знаете.** Факты, относящиеся к каждой гипотезе, которые уже в вашем распоряжении. Бойтесь *убеждений*, маскирующихся под факты. Не перепутайте их. Сомневающиеся помогут разобраться, выделив области, где ваша личная (порой оптимистичная) интерпретация заслоняет от вас реалии, которые надо учитывать.

Вы знаете довольно много. Например, что головная организация обладает прекрасными возможностями для предоставления финансовых услуг в интернете и что у нее много состоятельных клиентов.

- **Что вы не знаете и не можете узнать.** То, что не узнаешь без хрустального шара прорицателя. Это территория полной неопределенности, земля *непознаваемого*. Сколько экспериментов ни проводи — хоть ментальных, хоть физических — от неопределенности не избавишься. Единственное, что здесь можно сделать, — попытаться предсказать.

Есть и более крупномасштабные вопросы, от которых зависит успех вашей концепции — вроде объемов жилищного строительства и учетной ставки первоклассного заемщика. Здесь можно делать предсказания, но не ясно, как их тестировать, — разве что сравнивая с мнением «экспертов».

- **Что вы не знаете, но могли бы узнать.** В любой ситуации можно получить множество разнообразных сведений — но пока вы не выделили время, чтобы собрать их. Обычно на это уходит немало средств, и вы не хотите гоняться за ненужными данными. Поэтому так важно исследовать гипотезы: установить, какие данные действительно важны, а затем уже прикладывать усилия к их получению. Часть этой информации, возможно, уже имеется в вашей фирме — или в отрасли (или в другой отрасли). Тогда вам нужно только собрать ее. Этим занимаются стратегические консультанты. Но, как мы уже отмечали, рискованно использовать данные о прошлом (и даже настоящем) для предсказания будущего. В некоторых случаях гораздо лучше позволить этому будущему случиться, а затем понаблюдать за результатами. Для предварительных гипотез в этой категории качественных данных не найдешь, пока не выйдешь на рынок. Тестовый запуск (инструмент 10) научит вас проводить недорогие и низкорискованные тесты на практике.

Вы осознаете, что существует много пользователей, уже занесенных в базу данных родительской организации, взгляды которых на вопросы удобства и персонального обслуживания надо

понимать лучше. Возможно, где-то еще — например, в отделе кадров — завалялась информация о квалификации банковских служащих в ваших филиалах.

7. **Определите, как можно быстро собрать данные в категории 3** (то, чего вы не знаете, но могли бы знать), которые поддаются ментальным экспериментам. Здесь начинается самое интересное. Вы сами *сконструируете* данные, то есть не будете опираться на доступную информацию из внутренних систем учета или отраслевых ассоциаций.

Вам кажется: чтобы определить, как целевые клиенты относятся к персональному обслуживанию и предлагаемой ценности, не стоит ставить ментальный эксперимент. В конце концов они уже есть в базе данных, и чтобы с ними связаться, не надо тратить много денег. Зачем проводить серьезный анализ на основе старых данных, возможно, уже не отражающих нынешние взгляды пользователей, если можно просто спросить их? Вы принимаете решение проверить гипотезу на рынке с помощью тестового запуска, который поможет лучше узнать, насколько привлекательно ваше конкурентное предложение.

Кроме того, можно протестировать навыки ваших банковских служащих. Хотя это не так уж необходимо, хватит ментального эксперимента. На поездки в филиалы и оценку навыков уйдет много времени и денег, но вы уверены, что какие-то сведения найдутся на месте — например, об образовании и сертификатах — и этого в данном случае достаточно.

8. **Подготовьте план ментального эксперимента, уделяя особое внимание данным, которые могут опровергнуть ваши гипотезы.** Вы спрашиваете, сколько раз мы будем это повторять? Сколько ни повторять — все равно недостаточно. Это ваша ахиллесова пята (и ахиллесова пята любого менеджера). Самый эффективный способ снизить риск — прислушаться к сигналам, которые говорят, что гипотезы могут не соответствовать действительности. Часто это гипотезы о возможном поведении пользователей (и партнеров в вашей цепочке создания ценности). Традиционная информация о потенциальной прибыльности, собранная во время пилотных запусков, не позволит это протестировать. Чем яснее вы понимаете, как могут выглядеть эти сигналы, тем выше шансы, что вы их заметите, несмотря на механизмы отрицания. Такого рода сигналы должны входить в список «красных флажков» — вроде того, что вел Марк Стайн из Brivo.

Как только ментальные эксперименты запущены и вы начинаете уточнять информацию о привлекательности новой бизнес-концепции, настает время обратиться к ключевым предварительным гипотезам, которые надо протестировать с настоящими пользователями на рынке. Этому посвящена стадия **«Что работает?»**. Теперь потребуется создать прототип — предмет нашего следующего инструмента.

Попытайтесь это повторить

Допустим, у вас есть мысль создать универсальный портал инструкций, где найдется руководство по использованию любого гаджета, игрушки, игры, инструмента и чего угодно. Если с каким-то устройством возникнут проблемы, не понадобятся раскопки в битком набитом ящике стола, где лежит инструкция. Достаточно отправиться на www.instructions.com (предположим, вы владеете этим доменом), где собраны все инструкции, какие только можно вообразить. Хороша ли такая идея для бизнеса? Вот как это выяснить:

1. Составьте короткий список условий, необходимых для успешного бизнеса.
 - Чтобы составить этот список, подумайте, как бы вы ответили на десять главных вопросов, заданных венчурным инвестором, например:
 - Как вы убедите крупных игроков предоставить свои инструкции для пользователей?
 - Сколько посещений пользователей вы ожидаете?
2. Ответы на эти вопросы — ваши предварительные гипотезы. Какие три из четырех важнее всего для бизнеса? Это ваши ключевые гипотезы. Вот пример ключевой гипотезы:
 - «Мы можем получить инструкции от производителей бытовой техники, потому что они уже доступны для скачивания через контакт-центры и на различных сайтах».
3. Найдите рентабельные способы протестировать каждую ключевую гипотезу до реального тестового запуска на рынке.
 - Например, постарайтесь скачать инструкции для каких-нибудь популярных бытовых устройств.
 - Если вам нужно оценить число посещений, для начала узнайте, сколько бытовых приборов сейчас используется, по мнению внешних экспертов.

Возможно, вы не сумеете протестировать все ключевые гипотезы, зато найдете данные, которые подтверждают или опровергают какие-то из них. Это поможет приступить к оценке привлекательности вашей бизнес-идеи и позволит четко определить следующие шаги, включая тестовый запуск (инструмент 10).

ГЛАВА 10

ГОРЯЧЕЕ ПРОТОТИПИРОВАНИЕ

Горячее прототипирование — это создание визуальных воплощений ваших концепций. Это тоже итерационная работа. Ее проводят быстро, стремясь превратить концепции, полученные на стадии «**Что если?**» в реализуемые модели, которые можно протестировать. Создание прототипов — следующий шаг в тестировании изначальных гипотез, которое вы начали с ментальных экспериментов, однако теперь настало время перейти к реальности. Прототипы придадут вашим концепциям форму, а детали и нюансы вдохнут в них жизнь. Лари Кили из Doblin называет прототипирование «быстрой имитацией бизнеса».

Легко сделать прототип новой зубной щетки, труднее — прототип новой бизнес-модели. Но в обоих случаях есть необходимость в быстром усвоении информации, прежде чем вы вложите в инструменты для установки или сделаете инвестиции в новые информационные технологии. На ранних этапах прототипы часто выглядят грубо и незаконченно, и так оно и должно быть — это рабочие варианты. Высокоточные двухмерные прототипы разработаны лучше. Обычно это сториборды, сценарии поведения пользователей и иллюстрации к бизнес-концепциям. В итоге вы будете использовать трехмерные прототипы, представляющие собой, как говорят дизайнеры, «построенные» рабочие модели, у которых уже больше функций и деталей.

Когда это использовать. Создавайте прототипы рано и часто. Это нужно прежде всего чтобы получить информацию, а не протестировать теоретически законченное предложение. Процесс должен быть простым и быстрым, чтобы «скорее сделать ошибки» и определить области, которые можно исправить, одновременно приходя к согласию по поводу удачных элементов. И здесь раньше лучше, чем позже.

Почему горячее прототипирование снижает риск для вашего проекта роста? Вычислить возможные потери при прототипировании легко. Сколько стоит обучение? Какую сумму вы в состоянии потратить, чтобы узнать то, что неизвестно вашим конкурентам (даже если они не позволят продвинуться с вашей концепцией)? Главное — сократить второй компонент словосочетания «рентабельность инвестиций». Это позволяет протестировать много различных концепций и приносит в процесс больше того, что дизайнеры называют

выборочностью. Стоимость простого двухмерного прототипа ограничивается тратами на ручку и бумагу. Вы можете спокойно соорудить массу двухмерных прототипов — как для отдельных частей концепции, так и в целом. Делая абстрактные идеи *осязаемыми* для потенциальных партнеров и клиентов, вы улучшите полноценное обсуждение и обратную связь. Цель инструмента — быстро создать прототип, который затем можно протестировать с пользователями, усовершенствовать и уже после этого показать более широкой аудитории.

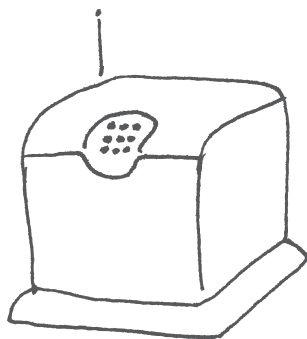
Одно из самых существенных различий между дизайн-мышлением и бизнес-мышлением состоит в прототипировании. Страсть дизайнеров по отношению к этому инструменту граничит с фанатизмом. Недавно мы сообща работали над проблемой, и одна из наших дизайнеров рисовала эскизы и складывала их стопкой. Вскоре мы поняли: она создает прототипы, чтобы думать.

Будучи менеджером, вы, возможно, умеете думать, не рисуя и не делая прототипы. Но вы пока не научились помогать другим увидеть ваши мысли. Именно поэтому и нужны прототипы — чтобы ваши мысли стали ясны другим людям, тогда они будут схватывать их на лету и делиться с вами своим мнением. Хороший прототип бывает двухмерным или трехмерным, на него может уйти шестьдесят минут или шестьдесят часов — но он всегда рассказывает историю, которая приглашает других людей пережить конкретный пользовательский опыт.

Архитекторы создают чертежи и модели, промышленные дизайнеры готовят физические прототипы. Те, кто прибегает к прототипам для бизнеса, обычно используют повествовательный подход — иллюстрации и истории. Дизайн-мыслитель из Swisscom сказал нам: «Иллюстрации помогают прояснить, почему что-то важно для вас, еще до того, как вы целиком погрузитесь в поиски способа это создать». Прототипы могут включать даже ролевые игры и комические сценки. Современные компьютерные технологии привели к развитию совершенно новых подходов к созданию прототипов — видеоиграм и симуляции. Некоторые прототипы охватывают концепции полностью, другие представляют индивидуальные элементы и позволяют протестировать каждый отдельно.

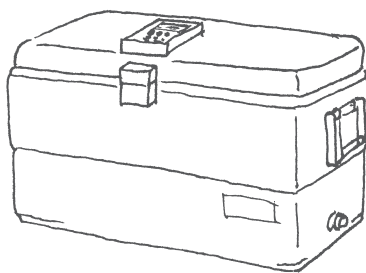
Прототипы не просто принимают разные формы, они по-разному используются на разных стадиях дизайн-процесса. Пример — «умный» почтовый ящик по имени Оскар, созданный в Brivo Systems. Когда мы покинули Марка Стайна и его команду на стадии «**Что если?**», они определили три перспективные концепции. Во время тестирования предварительных гипотез «Оскар» оказался лидером, и команда немедленно приступила к созданию прототипов, чтобы ответить на важные вопросы о своем детище. «Оскар» превратился из нарисованной вручную двухмерной модели в грубый трехмерный прототип, а затем и в более разработанный вариант. Стив Ван Тилл, CEO компании Brivo Systems, живо помнит, как в первый раз продемонстрировал прототип для рыночного исследования на встрече с венчурным инвестором:

«Первый трехмерный прототип “Оскара” представлял собой автохолодильник фирмы Igloo, на котором мы установили чудовищный электронный мозг и кнопочную панель. Для выхода в интернет использовался модуль, вытасценный из телефона BlackBerry. Мы получили подтверждение, что операционная система будет работать, но прототип был слишком громоздким и грубым для показа венчурному инвестору. Поэтому мы сделали миниатюрную версию “Оскара” с элегантными, скругленными линиями, подсоединили к ней внешнюю кнопочную панель и взяли ее на встречу [с крупным и известным венчурным инвестором] в Нью-Йорке. Прототип “Оскара” прекрасно смотрелся на столе красного дерева в переговорной комнате. Наш партнер ввел код доступа на панели, и примерно через 45 секунд его BlackBerry завибрировал — пришло электронное сообщение из нашего операционного центра: “Ваш заказ с Amazon.com только что был доставлен!” Мы попросили его ввести код еще несколько раз, поскольку надо было убедиться, что он перестанет действовать после одного использования. На BlackBerry пришло еще одно сообщение: “Код доступа для вашего недавнего заказа с Amazon.com был введен три раза, однако действует однократно!” Мы смотрели, как он читает сообщение и его улыбка становится шире и шире. Он закивал: “Да!” Мини-“Оскар” оказался просто волшебным».



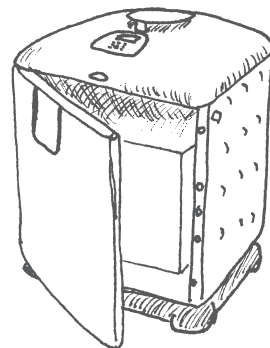
Ранний прототип

- набросок концепции (двухмерный)
- Время на создание: 5 минут
- Стоимость материалов: 1 доллар



Функциональный прототип

- Модернизированный холодильник (трехмерный)
- Прикрепленная электромеханическая защелка
- Прикрепленная кнопочная панель
- Время на создание: три дня
- Стоимость материалов: 600 долларов



Прототип для тестирования на рынке

- Оригинальный дизайн IDEO
- Полная функциональность
- Необходимость оригинальной установки и отладки
- Время на создание: три месяца
- Стоимость материалов: > 10 тысяч долларов (из-за расходов на инструменты отладки и установки)

С чего начать

1. **Начинайте с малого и простого.** Судя по нашему опыту, почти все компании обычно создают хорошо проработанные трехмерные прототипы. Это отличный способ понять, как воплотить идею, но на данной стадии нас больше интересует, что надо воплощать (если надо вообще). На самых успешных проектах роста прототипы начинают создавать рано, и делают это часто. Их авторы допускают незаконченность. Прототип, который оставляет некоторое место для интерпретации, приглашает пользователей внести свой вклад и завершить его.

Кристи Зубер из Kaiser Permanente очень любит начинать с простого:

«В проверке на грубом и приблизительном прототипе есть что-то волшебное. Благодаря ему у людей автоматически включается чувство, что они могут оставить свой след. Более отшлифованная и продуманная вещь производит впечатление уже готовой. Как будто от лиц, кому вы ее демонстрируете, вам нужна только галочка в списке тех, с кем надо ее согласовать. Им кажется, что вам не нужна обратная связь — вам нужно только согласие».

2. **Определите историю, которую хотите рассказать.** Представьте концепцию в картинках, используя как можно меньше слов. Усложняйте по необходимости в процессе работы.

Когда Кристи Зубер и ее коллеги в Kaiser пытались помочь медсестрам усовершенствовать распределение лекарств, у них родилась история о том, как важно сконцентрироваться при выполнении этой задачи. История началась с иллюстрации, изображавшей медсестер на роликовых коньках, — мы уже говорили о ней. Эта иллюстрация и определила проблему. Теперь требовалось решение, которое было открыто во время разработки концепции:

«Одна из медсестер взяла из реквизита для прототипирования фартук и приклеила липкой лентой на его верхнюю часть лист с надписью “Не отвлекать”. Мы воспроизвели процесс задачи лекарств, и когда люди подходили и пытались заговорить, она указывала на надпись на фартуке. Мы согласились, что в этой идее что-то есть, и приобрели дешевые строительные жилеты в магазине Home Depot. Затем попросили медсестер надеть жилеты и раздавать лекарства в течение одной смены».

Медсестрам понравилось, что их не отвлекают, но не понравились жилеты из Home Depot. Тогда команда Kaiser сделала светоотражающую перевязь, чтобы медсестры надевали ее при раздаче лекарств. Перевязь — визуальный сигнал, что отвлекать их нельзя. Здесь прототипом служит не только жилет, но и вся история, связанная с ним: кто в нем нуждается, когда, где и почему.

ВИДЫ ДВУХМЕРНЫХ ПРОТОТИПОВ

Двухмерные прототипы принимают разные формы, часть которых может показаться вам знакомой:

Блок-схемы хорошо известны менеджерам, занимавшимся совершенствованием процессов. Такая схема представляет собой набор последовательных действий, где стрелки показывают связь между действиями. Карты сценария пользователя и цепочки создания ценностей — это блок-схемы. Используйте их, чтобы описать базовые сборочные элементы вашего нового предложения.

Сториборды могут состоять из простых зарисовок, а также фото и скриншотов. Сториборд на основе зарисовок знаком каждому, кто читал комиксы или смотрел ролик о создании полнометражного фильма. Используйте этот подход, чтобы перейти от функционального взгляда к человеческой истории, сдвинуть фокус на пользователя и проблему, которую новый опыт решит в его жизни.

Метафорический прототип может принять форму постера с иллюстрациями, которые послужат метафорами для новой услуги. Например, если вы хотите исследовать возможность набросать завещание за два часа, можно изобразить команду механиков, обслуживающую гоночный автомобиль, на кузове которого написано «Последняя воля и завещание Джо». Используйте этот способ, чтобы вызвать инстинктивную реакцию и способствовать диалогу с целевым пользователем, не производя и не продавая никаких особенных функций или преимуществ.

Видео. Видеоистория сочетает элементы сториборда и скриншотов в едином формате. Например,

учебные ролики компании Netflix с целью познакомить клиентов с услугой были созданы с использованием флеш-технологии. Видео позволяет показать внешние аспекты услуги, не воспроизводя ее по-настоящему.

Интерактивные сборочные элементы. Этот способ подключает пользователей к дизайну нового сценария с применением разных подходов. Один из них — прототип с сортировкой карт, для которого все главные элементы (сборочные блоки) представляют в виде заголовков, и пользователи размещают под ними заранее подготовленные карты, участвуя таким образом в проектировании. Сортировка карт особенно полезна при создании прототипов для индивидуальных элементов более широкой концепции. Это позволяет эффективнее выяснять, какие комбинации вам подойдут. Другой формат использует принцип робота-манипулятора, это сториборд, где пользователи прибывают на развилки и выбирают дальнейшее направление. Мы видели его варианты на постерах и компьютерах. Даже если варианты не являются взаимоисключающими, в точках принятия решений пользователи выражают свои предпочтения.

Иллюстрации бизнес-концепций — более сложные двухмерные прототипы, которые отображают новый опыт с разных точек зрения: впечатления пользователя, технологии и бизнес-модели. Способ часто подразумевает высокую достоверность (например, берутся образы, связанные с позиционированием бренда, иногда дополненные рекламным текстом). Так аудитории легче представить, что предложение уже существует.

- 3. Показывайте, а не рассказывайте.** С помощью визуальной имитации и реквизита добейтесь, чтобы ваш прототип казался реальным. Старайтесь вызвать эмпатию, вовлекая наблюдателя *внутри* концепции. Детально отразите, как концепция будет работать и ощущаться. Сделайте выбор конкретным. Используйте рассказы, карты, иллюстрации и трейлеры фильмов, чтобы запустить обсуждение.

Кристи Зубер рассказала нам еще одну историю, которая демонстрирует, чего можно достичь при помощи прототипов, даже если у вас есть только простыни и скрепки для бумаги. Kaiser строила новое здание, где врачи и младший медицинский персонал могли бы работать в общем пространстве, а не в отдельных кабинетах. Команда Кристи искала способ сделать прототип этого пространства, который имел бы смысл для медиков.

«Мы хотели дать тем, кто занимается больными, возможность высказать свое мнение о нашем проекте, не отнимая у них много драгоценного времени. Было недостаточно показать им рисунки — слишком абстрактно. Уменьшенная имитация тоже не годилась. Тогда мы выбрали переговорную комнату и симитировали пространство смотровой: взяли простыни, проткнули их сверху скрепками для бумаги и подвесили к потолку. Затем разметили необходимую, по нашему мнению, площадь, взяли картонную коробку, чтобы она изображала компьютер, достали со склада старую кровать и поставили в комнате. Там, где будет раковина, поставили еще одну коробку и позвали медиков. Мы просто заходили к ним в кабинеты и приглашали посмотреть на нашу имитацию, как только у них появится время. Они приходили, и тогда один из нас играл роль пациента, а мы просили их проиграть ситуацию осмотра.

Это упражнение многое изменило. Мы стали гораздо ближе. Мы смогли представить сотрудникам свою идею, дать им попробовать ее и выразить свое мнение. Это важно. И доверие значит очень много. Я думаю, чем больше людям кажется, что решения принимают где-то за кулисами, тем больше шансов, что ваш проект провалится, и не важно, насколько хороша идея».

- 4. Изображайте разные возможности.** Предоставьте некоторый выбор. Будьте готовы передвинуть простыни.

Кристи продолжает рассказ о смотровой комнате, созданной с помощью простыней и скрепок:

«Медики сразу же понимали, что надо делать. Они заходили и делали вид, что моют руки в раковине. Пододвигали стул. Садись рядом. Использовали компьютер. Обходили кровать и изображали, что осматривают наши уши. Периодически мы останавливались и спрашивали:

“Как ощущения?” — и тогда они отвечали: “Ну, честно говоря, слишком много места. Мы думали, нам нужно много места для осмотра, но здесь, пожалуй, чересчур. Предметы расположены далеко, и, мне кажется, я действую не так эффективно, как могла бы. Я бы предпочла, чтобы стена была поближе”. Тогда мы вставляли, снимали скрепки и перемещали простыни. А потом снова забирались на смотровой стол и говорили: “Хорошо, давайте повторим еще раз”.

- 5. Играйте с прототипами, а не защищайте их.** Пусть их оценивают другие, а не те, кто их создал. Но всегда помните, что тестируете именно вы. Прототипы делаются, чтобы протестировать гипотезы, которые вы считаете наиболее важными.

Попытайтесь это повторить

Возьмите отчет, с которым работаете, но который, на ваш взгляд, очень трудно использовать. Распечатайте в трех экземплярах. Теперь попытайтесь вообразить этот отчет в более удобном виде:

- Формат 1. Похож на тот, что перед вами, но значимые части выделены цветом. Зеленым — удачные части, которые можно игнорировать; желтым — места, где требуется внимание; красным — слабые места, где необходимо немедленное вмешательство.
- Формат 2. Похож на тот, что перед вами, но при наведении на текст курсора появляется диалоговое окно с сообщением, как этот элемент данных недавно изменился и какие коррективы вы внесли.
- Формат 3. Справа две трети экрана занято информацией, а слева на одну треть экрана демонстрируется видео с человеком, описывающим данные так, как представлял бы прогноз погоды.

Возьмите чистый лист бумаги для каждого формата и создайте грубый прототип, который можно показать коллегам и получить обратную связь. Используйте части распечатанной страницы, чтобы облегчить себе задачу. Пишите или рисуйте на ней, и не важно, насколько хорошо у вас получается.

Наконец, найдите человека, которому можно рассказать обо всех трех идеях, и попросите его прокомментировать. Объясните, что перед вами не стоит задача воплотить какой-то из трех прототипов — вы просто хотите услышать его мнение. Посмотрите, как он отреагирует. Понял ли он задачу? Развил ли тему? Не думаете ли вы, что получили бы другие комментарии, если бы просто описали три варианта устно или на слайде в PowerPoint?

Суть не в том, чтобы воплотить все ваши лучшие идеи в одном варианте прототипа. Свяжите каждый вариант с конкретным элементом и отталкивайтесь от разницы между ними. Не беспокойтесь, вам не надо

выбирать только один. Итоговое решение может сочетать несколько лучших элементов. Важно попробовать разные приемы, посмотреть, что получится, и отметить, как ваше мнение меняется в ходе этого процесса. Прототип нужен вам, чтобы *думать*, а не создавать.

Переход к «Что работает?»

Как и другие переходы между стадиями, этот будет организован с помощью средства управления проектом (последним), которое называется **гид тестового запуска**. В нем ваши выводы, полученные на стадии «**Что цепляет?**», преобразуются в конкретные рекомендации по получению критически важной информации на стадии «**Что работает?**». Во время этой стадии вы задействуете реальных пользователей, которые помогут протестировать оставшиеся гипотезы при минимально возможных финансовых вложениях.

Гид тестового запуска напоминает нам о стратегическом намерении и отмечает еще не протестированные ключевые гипотезы, которые надо исследовать во время первых экспериментов на рынке. Также он определяет средства, которые вы будете для этого использовать, и деньги, которыми готовы рискнуть. Получив больше информации в ходе взаимодействия с клиентом на стадии «**Что работает?**», вы обновите и уточните ваш гид.

В фирме, привлекающей венчурный капитал, гид тестового запуска обеспечивает обоснования для каждого раунда инвестиций. Хотя венчурные инвесторы не пользуются этой терминологией, как правило, они предоставляют стартапу ровно столько средств, сколько необходимо, чтобы пройти важный этап обучения — обычно с помощью пробного запуска с реальными пользователями. При положительной реакции рынка фирме дают средства для продолжения проекта. В противном случае венчурный инвестор выходит из проекта, но собирает стратегические знания о том, что работает, а что нет. Эта информация становится капиталом знаний для следующих инвестиционных возможностей на соответствующих рынках.

Крупным предприятиям возможности обучения, существующие на их рынках, приносят не меньше пользы. Хотя в корпоративной среде гиды тестового запуска часто базируются на менее формальных механизмах, взгляд на знания как основание для решения об инвестициях становится все более распространенным. На наших глазах все больше компаний применяют протоколы, которые называются «доход на обучение», «петля обучения», «контракт на обучение» или «быстрые результаты», с общим принципом — обменом *финансового* капитала на капитал *знаний*.

Что интересно, ключевая проблема, которой отвечает гид тестового запуска, — не бесполезные траты без реалистичных надежд на коммерческий успех. Скорее, главная проблема в корпоративной

среде связана с тем, что команды, занимающиеся развитием, часто осторожничают, опасаясь провала. Лем Лашер из компании CSC рассказал нам, почему его фирма использует своего рода гид тестового запуска:

«Мы оставили идею найти людей, которые спокойно относятся к провалам. Они сюда не попадают. Поэтому, чтобы попробовать рискованные вещи, пришлось найти новое определение успеха. Мы просим менеджеров проектов: “Выясните, можно ли это реализовать. Конечно же, попробуйте добиться успеха. Но узнать, почему идея не срабатывает, — тоже успех. Только действуйте быстрее”. И такое определение позволяет нам выйти из зоны комфорта».

«Скорее потерпеть неудачу, чтобы скорее добиться успеха» — главный парадокс дизайн-мышления. Гид тестового запуска воплощает этот парадокс, обеспечивая механизм, который позволяет гарантированно выделить самые важные уроки для вашего проекта и получить их доступным путем.

РАЗДЕЛ V

ЧТО РАБОТАЕТ?



В ЭТОМ РАЗДЕЛЕ

Последняя фаза дизайн-процесса возвращает нас к Дейву Джарретту, партнеру в аудиторской фирме, с которым мы познакомились в главе 1. И это неудивительно — он эксперт по получению максимального эффекта от каждого вложенного доллара. Для него ключ к успеху — как можно раньше привлечь пользователей к процессу создания решения.

«Раньше мы делали так: у нас появлялась отличная идея, мы ее развивали, а потом выходили на рынок и пытались ее продать. Вы знаете, что происходит в этом случае — много фальстартов. Можно привести аналогию: инженерам поручают спроектировать автомобиль. Но им не важен внешний вид — их интересует только механика, технология. Мы несколько похожи на инженеров. Мы знаем, как создать решения, требующиеся отрасли, но нам нужен дизайн, иначе наше предложение может оказаться не слишком приятным для покупателей.

А сейчас мы собираем группу людей, которые занимаются определенным направлением, и в течение одного-двух дней идет процесс: мы ищем новое решение, с которым можно выйти на рынок, — рассматриваем все разными способами и под разным углом. В завершение мы готовим сториборд, предлагаем свои концепции потенциальным клиентам и спрашиваем, что они думают о предложенном решении. Не хочу называть это комиксами, но выглядит похоже».

Процесс, идущий «в течение одного-двух дней», воплощается в новую концепцию, которую переводят в гид тестового запуска. Чтобы исследовать ключевые предварительные гипотезы, Дейв и его коллеги из команды Crowe Horwath готовят несколько сторибордов. Именно в этот момент особенно важно получить обратную связь. Дейв приводит пример:

«У нас были сториборды о системе управления товарными запасами, которую мы хотели разработать для автодилеров. На них разноцветные машинки вели беседу. Красная заявляла: “Знаете, ребята, мне незачем с вами знакомиться — я здесь ненадолго, меня скоро продадут”. А другая машина говорила: “Я тут уже год стою, и никому до меня дела нет”. Мы показали это группе финансовых директоров из компаний-автодилеров, пустили сториборд по комнате и попросили приклеить зеленый стикер к описаниям концепций, имеющих, на их взгляд, смысл, и красный — к описаниям, которые не вызывают у них отклика. Результат показали всем. Он выявил, что по основным вопросам сложился консенсус.

Потом мы взяли этот грубый прототип, создали дизайн следующего уровня, вернулись к нашей группе и сказали: “Вот что мы от вас услышали. Это еще один набор сторибордов, который продвинет нас на шаг или два вперед. Мы на правильном пути?»

Но Дейву было не так легко убедить партнеров в необходимости использовать дизайн-мышление:

«В самом начале у нас было много недовольных. Нам говорили: “Вы поедете к клиентам, покажете это, а они подумают, что вы тратите их время на ерунду”».

Ситуацию усугубляло и то, что в первый раз новый подход демонстрировали группе, состоявшей только из банкиров — консультантов Crowe и их клиентов. Но, ко всеобщему изумлению, аудитория была в восторге:

«Они наслаждались происходящим, полностью включались в процесс. Мы планировали, что на эти встречи уйдет час, но каждая заняла два. И проводили их наши специалисты по банковскому обслуживанию, а не профессионалы творческого плана».

Дейву очень нравится энтузиазм его клиентов по поводу включения в процесс, но самое серьезное преимущество все же сводится к деньгам:

«По сравнению с тем, что мы делали раньше, эффект на вложения стал просто астрономическим. Мы вкладываем в сториборды несколько часов, а потом кто-то едет на встречу с клиентами. Даже если идея ни во что не вырастает, встреча с клиентом всегда полезна. Кроме того, клиент чувствует, что его ценят, ведь вы потрудились узнать его мнение. Так что в этом деле недостатков просто нет. Мы сэкономили целое состояние, потому что в прежние дни уже сделали бы прототип программного обеспечения стоимостью в 25 тысяч долларов без всякого вклада клиента».

Как показывает пример Дейва Джарретта, не всегда легко выяснить, как продвигать многообещающие концепции самым незатратным способом. Предыдущая стадия, **«Что цепляет?»**, может показаться кульминацией в разработке проекта с точки зрения дизайна. Вы создали сценарий, который цепляет, проверили самые важные предварительные гипотезы, провели все четыре теста на жизнеспособность и выразили концепцию в виде прототипа. Посмотрите — разве не прекрасно?

Было бы здорово водрузить тут флаг и запечатлеть на фотографии, но это не настоящая вершина. Впереди еще более крутая, где интересная концепция с высоким потенциалом выходит на реальный рынок. Мы называем это четвертой и финальной стадией **«Что работает?»**. Она воплощает главное различие между изобретением и инновацией: *изобретение* предлагает оригинальный новый способ что-то делать, а *инновация* создает экономическую ценность. От изобретения не стоит ждать роста продаж или прибыли — на это способна только инновация.

Гид тестового запуска Можно предположить, что гид тестового Crowe обобщил бы цели стадии «Что работает?» в подобном шаблоне*:		
Стратегическое намерение	Предложить программное обеспечение для управления товарными запасами в автодилерских центрах, которое: а) позволяет определить плохо продающиеся машины и выставить на них цену в соответствии с <i>реальной стоимостью хранения</i> ; б) позволяет организовать заказ новых автомобилей таким образом, чтобы среди них оказалось как можно меньше плохо продающихся. Общая цель — увеличить доход на автомобиль с помощью приемлемой единовременной инвестиции в ПО и минимальной стоимости текущего обслуживания.	
Остальные ключевые гипотезы, подлежащие тестированию	<ul style="list-style-type: none">Персонал дилерского центра будет вводить данные в систему в течение одного дня после прибытия машины на место более чем в 99% случаев.Новую информацию можно увязать с нынешней системой премирования за продажу, и это будет взаимовыгодно для продавцов и руководства.	
План тестирования на рынке	Неподтвержденные гипотезы	Показатели, необходимые для успеха тестового запуска
	<ol style="list-style-type: none">Персонал дилерского центра будет вводить данные в систему в течение одного дня после прибытия машины на место более чем в 99% случаевНовую информацию можно увязать с нынешней системой премирования за продажу, и это будет взаимовыгодно для продавцов и руководства	<ul style="list-style-type: none">Персонал дилерского центра будет вводить в систему данные о новом автомобиле в течение 36 часов после его прибытия на место в 95% случаев в течение 60-дневного тестового периода (время на освоение)Из 24 участвующих продавцов 80% оценят систему на «хорошо» и «отлично»Шесть участвующих менеджеров дадут такую же оценку
Финансовые затраты	Тестовый запуск прототипа автономного программного обеспечения в течение шестидесяти дней в двух дилерских центрах потребует следующих ресурсов: <ul style="list-style-type: none">менеджер тестового запуска + один помощник, оба на неполный день;не более двухсот часов рабочего времени специалистов;не более пятидесяти часов на изменения в ПО, по необходимости;не более 5 тысяч долларов командировочных.	

* Все утверждения, числа и сроки в данном документе являются предположением авторов и никаким образом не воспроизводят реальный гид тестового запуска, который использовали в Crowe Horwath. *Прим. авт.*

Да, ваши творения прекрасны, и мы понимаем, как соблазнительно в них влюбиться. Но вот в чем дилемма: оставить все варианты и попробовать все слишком дорого. Однако если разработать только одну концепцию, есть вероятность (как у Crowe в былые дни) потратить большую сумму, так и не заинтересовав покупателей вашим шедевром.

Довольно часто из многочисленных концепций для тестирования на рынке выбирают одну. Методы выбора всегда отдают аналитической отстраненностью — обычно это рейтинг решений или общее голосование, — однако все они чреваты предубеждениями. Члены команды получают возможность выразить свои страхи и нелюбовь к риску, и часто в итоге побеждает «наименьший общий знаменатель» — безопасный вариант, который вряд ли разожжет в пользователях страсть. Этого надо избегать, и помочь вам может только один человек. Именно тот, что изначально вдохновил вас на создание трехсот стикеров. Этот человек — пользователь.

Вместо того чтобы наблюдать за потенциальными пользователями и их маршрутами по территории «**Что есть?**», теперь вам нужно, чтобы они вместе с вами прогулялись по нескольким вариантам возможного будущего и помогли создать решение общими усилиями. То есть предстоит вручить пользователям ваши прототипы и дорабатывать их на основе отклика, пока не дойдете до варианта, пригодного к тестированию на рынке с помощью инструмента, который мы называем «Тестовым запуском». Этот даст вам достаточно информации, чтобы принять обоснованные решения об инвестициях. Стадия «**Что работает?**» — кульминация процесса дизайн-мышления — запустит мощный поток сообщений — о победе на рынках или об уроках, полученных по доступной цене.

Если вы похожи на большинство менеджеров, то стадия «**Что работает?**» окажется ближе к вашей зоне комфорта, чем дизайнерская работа вроде брейншторминга и создания прототипов. Процесс во многом похож на пилотный запуск. Но это не одно и то же. Вы не запускаете расширение ассортимента для уже существующего предложения (используя известные факторы), но создаете вместе с пользователями новое предложение (исследуя неизвестные возможности). Первый контакт между новой концепцией и рынком — это все еще дизайн-процесс.

Изучая инструменты в этом разделе, помните: возможно, вы придете к тому, что ни одно из новых предложений нельзя воплотить. Пока вы с этим только разбираетесь, и вам нужно придерживаться дизайн-мышления до конца. Ваша цель по-прежнему — получить информацию (с помощью гида тестового запуска), и будьте готовы к открытиям, которые могут увести вас в неожиданном направлении.

Инструменты в этом разделе

В этой сессии представлены итоговые инструменты набора для дизайн-мышления. Для **ко-дизайна с пользователем** вы пригласите несколько потенциальных потребителей, чтобы совместно поработать с грубыми прототипами. Тогда вы сможете разработать предложение, которое действительно будет соответствовать их потребностям. Во время **тестового запуска** выведете усовершенствованный прототип на рынок для расширенного эксперимента. Так вы протестируете оставшиеся ключевые гипотезы, которые стоят между вашей концепцией и ее коммерческим воплощением. Теперь мы уже не «пытаемся это повторить» — мы готовы попробовать это на рынке.



ГЛАВА 11

КО-ДИЗАЙН С ПОЛЬЗОВАТЕЛЕМ

Ко-дизайн с пользователем — процесс вовлечения потенциального клиента в разработку нового предложения. Вы представляете несколько прототипов потенциальным клиентам, наблюдаете за реакцией и используете результаты, чтобы с помощью итераций усовершенствовать концепцию. Как правило, фаза ко-дизайна включает три раунда, и в каждом реализуются изменения и улучшения, предложенные на предыдущем этапе.

Если вы хотите, чтобы инновации имели смысл для ваших пользователей, чтобы в них стоило инвестировать физически и психологически, пригласите пользователей к участию в процессе. Благодаря этому и у менеджеров, и у тех, кого они обслуживают, появляется энергия и страсть. Реальная ориентация на клиента предполагает совместный дизайн с пользователями как обязательное требование, если на проект роста выделяются средства.

Когда использовать. Чем раньше, тем лучше! В нашем мире «Шести сигм»*, где ценится совершенство и отточенность, возможность показать пользователям незаконченные, неотшлифованные «штуки» вызывает беспокойство. Преодолейте себя. Главное в инновациях — обучение, и больше всего знаний можно получить от пользователей. Чем быстрее вы покажете им то, на что они смогут отреагировать, тем быстрее придете к четкому решению, создающему добавленную ценность.

Почему ко-дизайн с пользователем снижает риск для вашего проекта роста. Этот подход к инновации и росту в максимальной степени способствует созданию ценности и снижению риска. Каждый раз, когда вы представляете пользователям незнакомую концепцию, может выясниться, что ваши представления о процессе совершенно не соответствуют действительности. Именно поэтому ко-дизайн с разработкой недорогих и грубых прототипов так необходим — он понижает риски и повышает скорость внедрения

* «Шесть сигм» — концепция управления производством, разработанная в 1980-х годах в корпорации Motorola.

успешной инновации. Ко-дизайн занимает одну-две недели, и его стоимость исчерпывается четырехзначным числом, в то время как официальный запуск нового продукта требует месяцев и как минимум шестизначных трат. По этой причине мы считаем ко-дизайн одним из важнейших способов снизить риск для проекта роста.

Если ваша организация твердо настроена на большую ставку при всех сопутствующих рисках, не считайте ко-дизайн протестным поведением. Рассматривайте его как параллельные попытки определить, на что ставить. В результате вы можете не только наметить проблемы, но и найти потенциальные решения, а это значит, что результаты могут быть использованы всей организацией.

С чего начать

Эффективный совместный дизайн с пользователем — не бином Ньютона, нужно только придерживаться нескольких простых принципов. Правильно подбирайте группу пользователей, дайте им нечто достойное внимания и тщательно прислушивайтесь к их комментариям. Даже если вы никогда прежде этого не делали, то, как и Дейв Джарретт, единожды попробовав, уже не сможете вернуться к старым привычкам. Дайан Тай тоже нашла хорошее применение ко-дизайну. Ее история проиллюстрирует наши рекомендации к осуществлению этого процесса.

- **Приглашайте пользователей, которым вы интересны.** Они должны вызывать у вас доверие (ведь вы покажете им возможные планы на будущее), хотеть прийти к решению и иметь мотивацию к полной откровенности.
- **Разнообразие = безопасность.** Пригласите группу, неоднородную по составу. Есть соблазн привлечь исключительно целевых пользователей, но, возможно, вас удивит, что нецелевые пользователи тоже горят желанием узнать о вашем предложении. Например, разрабатывая систему для уборки, которая выросла в бренд Swiffer, команда P&G позвала профессиональных уборщиков, домохозяек с детьми и студентов, вместе снимающих жилплощадь (это была, несомненно, отважная команда). Все три группы внесли свой вклад в итоговую версию Swiffer.

Дайан Тай и ее команда в AARP организовали в Бостоне двухдневный интенсивный ко-дизайн с целевыми пользователями. Они пригласили двадцать человек, которые приняли участие в девяностоминутных индивидуальных раундах с грубыми прототипами.

- **Создайте зону без продаж.** Во время ко-дизайна вы не должны пытаться продать свое решение. Вот проверенное правило: 80 процентов сказанного должно приходиться на долю пользователя. Дейв Джарретт объясняет это так:

«Сториборд нужен совсем не для продажи. Нам просто необходимо понять: если бы мы решились на тот или иной проект, какой подход порекомендовали бы вы? Что было бы для вас ценным?»

- **Задействуйте единовременно только одного пользователя.** Это может показаться неэффективным, но помните, что вы не стремитесь к статистически значимой выборке. Удастся узнать гораздо больше, если участники эксперимента не испытывают социальное давление — если они общаются с вами наедине и на них не влияют другие люди и их мнения.
- **Предлагайте небольшой выбор.** Обсуждение одной хорошо продуманной концепции противоречит самой цели ко-дизайна. Обычно нужно предоставить пользователям два-три варианта и предложить исследовать тот, который их больше привлекает. Если позволяет время — перейти к следующему. Выяснить, что пользователи не выбирают вашу любимую концепцию, — уже важный результат. Обязательно добавьте варианты, которые, на ваш взгляд, не выберут. Лучшие компании тестируют концепции, которые кажутся им экстремальными или слишком привычными, просто чтобы определить порог восприятия новизны. Иногда пользователи удивляют. Менеджеры, которые организовывали альфа-тест электронной почты Google Gmail, предсказывали, что услугу воспримут как чрезмерно навязчивую (программно реализованный алгоритм, который читает ваши частные сообщения и предлагает целевую рекламу?). Но все же решение протестировали, и Gmail ожидал ошеломительный успех.

Дайан и ее команда из AARP организовали ко-дизайн так, чтобы понять, не только какие концепции привлекательны для пользователей, но и как именно представители поколения Y хотели бы взаимодействовать с потенциальными предложениями AARP. Эти предложения были представлены на бумажных карточках с иллюстрациями и описаниями в одну-две фразы, например:

- AARP обеспечивает простые шаблоны для частных займов
- Сравнение моего бюджета с бюджетом сверстников
- Инструмент для визуализации жизненного финансового плана, со сценариями

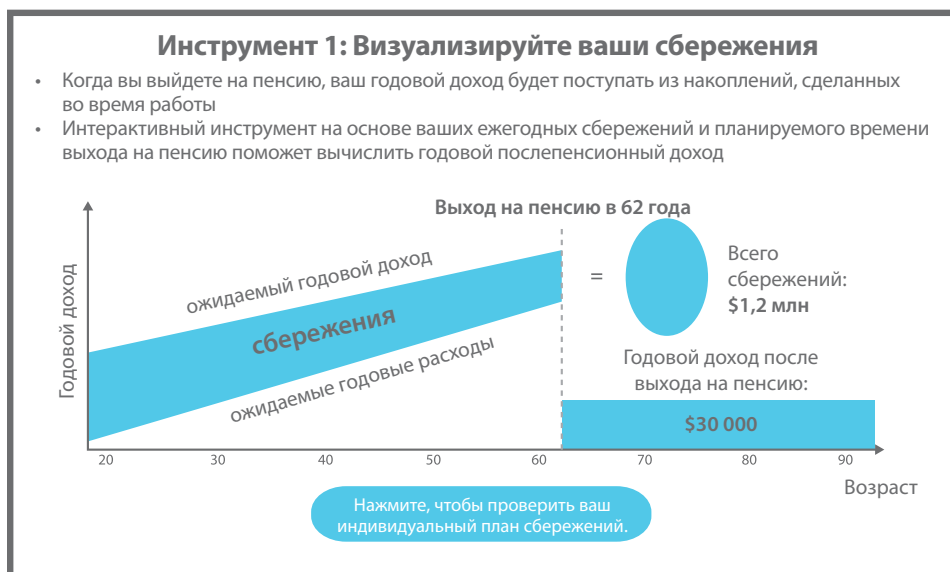
Из карточек участники могли сложить полное предложение AARP, оптимизированное для их нужд. Каждый пользователь распределял концепции по категориям — «необходимые», «важные» и «интересные».

- **Обеспечивайте визуальные стимулы, но не доводите их до совершенства.** Если вы хотите, чтобы люди отправились вместе с вами в возможное будущее, надо помочь им его увидеть. Однако на этом этапе не нужно ничего особенного — достаточно быстрых набросков или постеров. Представленные вами прототипы для первых итераций должны выглядеть *приблизительными*, чтобы подчеркнуть вашу готовность изменять решение на основе комментариев, данных пользователями. Если слишком отточить прототип, могут решить, что вы ждете ответа: «Отлично выглядит!»

Комментирует Дайан Тай из AARP:

«Самое важное здесь — не бояться сделать ошибку. Вы просто должны решиться, а если не получится, не переживать. Для меня это был прыжок в неизвестность, потому что я, в общем-то, перфекционистка. Показывать незавершенный проект трудно. Но я знаю, что баланс будет положительным, потому что материал, который мы подготовим с командой, может приблизить нас к необходимому результату, но не привести к нему. Мне приходится признать: чтобы добиться хороших результатов, необходимо показать пользователю незавершенный вариант. И когда мы улучшим его с помощью пользовательского вклада, он будет ближе к необходимому результату».

Оставить концепцию частично незавершенной — отличный способ стимулировать креативность и подключить знания пользователей. Даже если вы представляете, как ваша фирма хочет заполнить пробелы, соображения настоящих пользователей иногда помогают взглянуть на вещи по-новому. Например, AARP представила участникам сессии по ко-дизайну грубый бумажный прототип концепции «Визуализация жизненного плана» с инструментом «Что такое сбережения?». Выслушав, как участники описывают, что ожидали найти, члены команды AARP осознали, что «Визуализацию жизненного плана» скорее будут использовать для самообразования и самомотивации, чем для планирования.



Пример приглашения участников сессии по ко-дизайну

Тема: просьба принять участие в разработке продукта

Здравствуйте,

Пишу вам, чтобы пригласить к участию в исследовании, которое проводит наша компания в рамках разработки продукта. Моя компания (НАЗВАНИЕ) занимается (ТИП КОМПАНИИ), и мы хотели бы собрать информацию о потребностях ГРУППЫ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ / ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ и о том, как можно улучшить концепцию нескольких новых продуктов. У вас есть замечательная возможность внести свой вклад в разработку продукта, чтобы он соответствовал вашим потребностям.

Главная цель нашего исследования — хорошо понять ПОТРЕБНОСТИ/РОЛИ/ЗАДАЧИ ГРУППЫ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ, чтобы мы сумели найти инновационные способы по-настоящему ответить на ваши потребности. Сейчас мы приглашаем участников нашего исследования. Вы и/или члены вашей команды благодаря вашему опыту и знаниям идеально подходите для участия.

Интервью и совместная работа займут 90 МИНУТ. За это время мы попросим вас поделиться опытом и идеями относительно ПОТРЕБНОСТЕЙ/РОЛИ/ЗАДАЧ. Мы понимаем, что ваше время крайне ценно. В знак признательности за участие в исследовании мы бы хотели пожертвовать \$200 в благотворительную организацию по вашему выбору. Кроме того, мы бы хотели предоставить благодарственное письмо, где будет отмечено, что вы поделились опытом и передовыми идеями для нашего исследования. Наши участники запрашивали такие письма для своих личных дел.

Могу ли я обсудить это с вами по телефону, рассказать больше об исследовании и рассмотреть потенциальных участников из вашей команды?

Спасибо. С нетерпением жду разговора с вами.

С наилучшими пожеланиями,

ВАШЕ ИМЯ

ВАША КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

- **Помогите пользователям с визуальной коммуникацией.** Обеспеченные вами простые и наглядные способы показать выбор помогут пользователям выразить их истинные предпочтения, а не говорить то, что вы хотите услышать. Красные и зеленые стикеры Дейва Джарретта — отличный пример. Еще один способ получить настоящее мнение — пустые «облака» для речи персонажа, оставленные на сто-риборде. Метод с сортировкой карт, который использовала AARP, — еще один механизм коммуникации с клиентами.
- **Выделите время на обсуждение.** Во время ко-дизайна дискуссия еще важнее, чем выбор, который делают пользователи. Иногда мы снимаем их лица на видео, чтобы понять, действительно ли они убеждены в своем выборе. Эти области диссонанса также можно выявить с помощью уточняющих вопросов. Отвечать на вопросы вопросами (в разумных пределах) — еще одна хорошая техника. Если пользователь спрашивает: «Как вы будете обрабатывать личную информацию?» — лучший ответ: «А как вы предлагаете это делать?»

Изучая и сортируя карточки, пользователи AARP описывали, как и где стали бы использовать каждый элемент. К двадцатому интервью за пять дней команде AARP стали ясны повторяющиеся модели. Появилось несколько ключевых тем, например:

- Ярко выраженная потребность в наборе финансовых терминов для контактов между людьми, имеющими общие финансы (к примеру, родители и их взрослые дети).
- Сильное (и удивительное) доверие организациям и экспертам (повторимся, во время ко-дизайна ничего не «продавалось», и доверие во многом объяснялось некоммерческим статусом AARP).
- **Вовремя давайте обратную связь.** Участникам неважно, что прототип грубый, а идея зачаточная и полусырая, но они хотят знать, как вы воспользовались их вкладом, чтобы ее усовершенствовать. Поэтому сообщите им, как вы распорядились их идеями. Это часть соглашения о ко-дизайне.

Несмотря на все достоинства, термин «ко-дизайн» может показаться незнакомым и даже сомнительным для руководителей высшего звена. Лучше употребляйте выражение «услышать голос пользователя». Во время недавнего ко-дизайна Siemens экспериментировала с простым сто-рибордом, в котором на ключевых кадрах были оставлены пустые «облака» для речи. Потенциальные пользователи писали комментарии в «облака», чтобы показать свое удовольствие, замешательство или разочарование. Когда команда показала эти находки в офисе, руководители восприняли мнение пользователей как откровение. Эти комментарии, полученные на ранней стадии, непосредственно повлияли на разработку предложения, которое было запущено через несколько месяцев.

Подобные маленькие победы позволят получить разрешение на более масштабные исследования. Вы сможете заниматься ко-дизайном при свете дня. Топ-менеджеры начнут спрашивать: «Как пользователи отреагировали на прототип?» Со временем вы будете включать ко-дизайн с пользователями в каждый проект роста — как лучший способ понять, **что работает**.

Попытайтесь это повторить

Возьмем процесс, который в основном идет под вашим контролем: как вы проводите годовую аттестацию ключевых подчиненных. Давайте проведем эксперимент, для которого вы пригласите основную подчиненную (назовем ее Эллен), чтобы провести ко-дизайн процесса ее ежегодной аттестации.

1. Возьмите чистую доску для маркера (или флипчарт) и изобразите сториборд из пяти кадров. Рисуйте как можно проще.
 - Кадр 1. Руководитель с «облачком» для мысли: «Время проводить годовую аттестацию Эллен. Она очень важна для меня, у нее большой потенциал. Она заслуживает, чтобы я постарался».
 - Кадр 2. Эллен читает электронное письмо и думает:
 - Версия 1. «Я бы подготовила резюме: над чем работала и чего достигла, чтобы помочь руководителю в сборе данных».
 - Версия 2. «Руководитель даст мне список главных проектов, которые мы рассмотрим».
 - Версия 3. «Я составлю список людей, которым следует принять участие в оценке моей работы».
 - Версия 4. Иное (место для заполнения подчиненным).
 - Кадр 3. Руководитель собирает данные у ключевых сотрудников.
 - Версия 1. Детальную информацию от троих человек.
 - Версия 2. Обобщенную информацию от шестерых человек.
 - Кадр 4. Комментируем обратную связь.
 - Версия 1. Одна встреча с письменными результатами и обсуждением.
 - Версия 2. Сначала результаты, потом обсуждение.
 - Версия 3. Две встречи: одна по поводу результатов, другая — по поводу планов на будущее.
 - Кадр 5. Эллен вспоминает об аттестации через пять лет. В «облачке» ее мысли о том, что это для нее значило: «Хм-м, помню эту аттестацию. Она действительно научила меня_____».

2. Пригласите Эллен обсудить с вами сториборд. Спросите ее, какие альтернативы ей нравятся. Что нравится в них? Чего не хватает?
3. Следуйте базовым правилам ко-дизайна: сначала наблюдайте и слушайте, чтобы узнать как можно больше, не слишком направляя участника. Переходите к более прямым вопросам и обсуждению в последние десять минут.
4. Подумайте о том, что вы узнали. Помог ли сториборд Эллен составить вам новое представление о процессе? Понимаете ли вы теперь процесс годовой аттестации по-другому — не так, как до начала ко-дизайна?

ГЛАВА 12

ТЕСТОВЫЙ ЗАПУСК

Тестовый запуск — это эксперимент, который проводится на рынке быстро и без особых затрат. Он служит мостом между ко-дизайном с пользователем и коммерческим внедрением. Более того, тестовый запуск можно считать четырехмерным ко-дизайном с пользователем, где присутствуют как физические измерения, так и измерение *времени*. В отличие от полноценного запуска нового продукта тестовый запуск можно считать успешным, если вы многое узнаете, а не много продадите. Его цель — проверить оставшиеся ключевые гипотезы о привлекательности бизнес-идеи (вы выявили их на стадии «**Что цепляет?**» и уже, по необходимости, подвергли ментальным экспериментам). Это следующий уровень тестирования предварительных гипотез, но теперь вы инвестируете в реальные эксперименты с реальными пользователями, руководствуясь гидом тестового запуска.

Когда это использовать. Применяйте тестовый запуск, когда вы готовы попросить пользователей внести свою лепту. Простое выяснение их мнения, как бы полезно это ни было для *разработки* новой концепции, не поможет ее *протестировать*. Для настоящего тестирования нужно, чтобы пользователи выказали энтузиазм *своим поведением*, и желательно — в течение долгого времени. Ценят ли они концепцию? Используют ли ее так, как собирались? В идеале их поведение должно продемонстрировать готовность расстаться с живыми деньгами. Вам понадобятся ответы на эти вопросы, прежде чем можно будет принять окончательное решение.

Почему тестовый запуск снижает риск для вашего проекта роста. Отличительная черта дизайнерского мышления — возможность обойти традицию принимать решения в результате долгих дискуссий. Благодаря тестовому запуску менеджеры могут учиться на реальных процессах, идущих на рынке. Как уже говорилось, использовать данные из прошлого, чтобы предсказать реакцию рынка на новое предложение, можно крайне ограниченно. В какой-то момент, продолжая исследовать и анализировать вместо экспериментирования, мы даже *увеличиваем* риск. Наши вложения — и финансовые, и эмоциональные — все увеличиваются, и потому мы можем влюбиться в новую концепцию и отменить данные, свидетельствующие

о недостатках нашей «возлюбленной». Поговорка «жениться на скорую руку да на долгую муку» применима и к бизнесу. Значит, надо понять, на что вы в действительности делаете ставку. Для того вы и проверяете предварительные гипотезы во время фазы тестирования и выясняете, какая информация требуется и где ее взять, чтобы реально оценить их.

Тестовый запуск происходит после сессии ко-дизайна с пользователем и перед пилотным запуском. В отличие от ко-дизайна он должен восприниматься как настоящий и теми, кто его проводит, и клиентами. А в отличие от пилотного запуска он сохраняется в строгих рамках в ходе осуществления, но открыт для глобальных перемен в конце. Пилотный запуск обычно проводят для уточнения деталей перед настоящим выходом на рынок, и он редко вызывает масштабные изменения или отказ от воплощения проекта в нынешнем виде. Менеджерам, которые осуществляют тестовый запуск, не нравится думать, что они занимаются экспериментами, — они хотят начать успешный новый бизнес! Но между страстным желанием провести зарождающийся бизнес через препятствия, созданные другими организациями и партнерами, и отказом воспринимать важную информацию о его слабостях проходит тонкая грань.

Преподаватели Стэнфордской школы дизайна рекомендуют начинающим дизайнерам «считать свои прототипы правильными, а предварительные гипотезы — неверными». Нам нравится этот совет. Тестовый запуск помогает найти тропу между двумя подходами — и пройти по ней.

С чего начать

Сама по себе организация запуска проста и понятна. Во-первых, нужен рабочий прототип. Настало время перейти от трехмерного прототипа к четырехмерному (тот же трехмерный вариант, который сохраняется в течение какого-то времени). Чтобы проиллюстрировать ключевые моменты успешного тестового запуска, мы вернемся к тому месту в истории Brivo Systems, разработчика ПО для электронной торговли, где мы остановились.

К концу октября 2000 года Марк Стайн и его коллеги из Brivo достигли двух важных вех с концепцией «умного» почтового ящика, названного «Оскар»: у них было готовое программное приложение для доставки товаров из интернет-магазинов и масштабируемый дизайн ящика, в котором можно было оставлять заказы. Вот что рассказал Марк:

«Мы знали, что нам надо привлечь в качестве партнера крупного производителя вроде Maytag или Whirlpool, чтобы устройство в итоге стоило меньше 300 долларов. На тот момент, думаю, опытные образцы “Оскара” обходились примерно в тысячу. Мы решили, что праздничный сезон 2000 года — идеальное время для проверки системы, и нацелились на этот срок. И создали для тестирования на рынке образец под названием Brivo 100».

Запуск Brivo 100 был организован в соответствии с намерениями Марка получить определенную информацию. Если бы Brivo использовала рекомендованный нами формализованный гид, он мог бы выглядеть так:

Пример гида тестового запуска в Brivo Systems*

1. Стратегическое намерение

Решить проблему «последней мили» в электронной торговле с помощью доступного онлайн программного обеспечения, которое: а) позволяет координировать доставку заказов из интернет-магазинов на дом; б) предоставляет обратную связь всем сторонам, задействованным в операции.

2. Оставшиеся ключевые гипотезы, подлежащие тестированию

Чтобы бизнес-концепция была успешной, следующие ключевые гипотезы должны соответствовать действительности:

- 1. Очевидная ценность для пользователей:** пользователи оценят удобство доставки без их участия и будут готовы вносить абонентскую плату (от 15 до 20 долларов).
- 2. Приемлемая эстетика:** пользователи сочтут внешний вид устройства для доставки (модуля «Оскар») приемлемым для их жилищ.
- 3. Согласие перевозчиков:** все основные службы доставки (USPS, FedEx, UPS) согласятся оставлять заказы в модуле «Оскар».
- 4. Партнер-производитель:** производитель известного бренда согласится изготавливать, продвигать на рынке и распространять модули «Оскар».
- 5. Безопасность и устойчивая работа:** модули «Оскар» безопасны и выдерживают холода.
- 6. Стоимость до 300 долларов:** модули «Оскар» можно массово производить при стоимости до 300 долларов.

* Все утверждения, числа и сроки в данном документе являются предположением авторов и никаким образом не воспроизводят реальный запуск, который использовали в Brivo Systems. *Прим. авт.*

3. План тестирования на рынке

Неподтвержденные гипотезы, которые надо было исследовать во время тестового запуска, включают:

Неподтвержденная гипотеза	Необходимый показатель для успеха тестового запуска
1. Очевидная ценность для пользователей	Пользователи совершат как минимум шесть операций в течение сорока дней тестового периода Опрос по итогам тестового запуска покажет, что > 90% предпочитают «Оскар» походам в UPS и т. п. Опрос по итогам тестового запуска покажет, что > 50% склоняются к покупке
2. Приемлемая эстетика	Опрос по итогам тестового запуска покажет, что > 67% считают эстетические качества приемлемыми
3. Согласие перевозчиков	Операции успешны более чем в 95% случаев (примечание: «неудачей» считается случай, если курьер проигнорирует «Оскар», когда пользователи дома)
4. Безопасность и устойчивая работа	Ущерб от вандализма и непогоды возникнет менее чем в 5% случаев

4. Необходимые финансовые затраты

Тестовый запуск Brivo потребует следующих финансовых ресурсов:

- Практически непрерывная работа десяти человек в течение семи недель, при средней ставке в 16 тысяч долларов в неделю, всего 105 тысяч долларов.
- Текущие расходы на аренду грузовиков, поощрение пользователей и т. п. в размере 22 тысяч долларов.
- Всего необходимо потратить 127 тысяч долларов.

Марк и его венчурные инвесторы были убеждены, что тестирование важнейших гипотез стоит потраченных средств, даже если выводы окажутся неутешительными и поставят под сомнение жизнеспособность бизнес-концепции.

Ваш собственный гид тестового запуска тоже должен быть выполнен в формате из четырех разделов. Таким образом, тестовый запуск — это просто рыночный эксперимент, в котором ресурсы из четвертого

раздела используются наиболее эффективным способом, чтобы протестировать гипотезы из третьего раздела. Сильный гид тестового запуска в качестве основы в сочетании с уже имеющимися у вас навыками управления проектами обеспечит большую часть успеха, если соблюдать следующие принципы:

- **Установите четкие границы.** Поскольку это тестовый, а не пилотный запуск, важно запланировать его завершение. Установите конкретные ограничения для всех переменных, таких как время, география, количество пользователей, функции и фирмы-партнеры. Достаточно долго — это сколько? Brivo поставила себе четкую цель: установить сто опытных образцов «Оскара» в округе Колумбия за декабрь.

Наметив четкие границы, Brivo, провела тестовый запуск за сорок дней. Это подойдет для стартапа, но если у вас большая корпорация? Нам нравится одно правило — укладывать тестовый запуск в сто дней. Это лучше всего соответствует человеческому устройству: мы можем интенсивно и сосредоточенно работать в течение определенного времени (например, семестра в вузе), потом необходимо отвлечься, сделать перерыв, подумать о том, что мы узнали, и подзарядиться для следующего рывка. В McDonald's это называют стодневными бросками. Если полагаете, что за сто дней в вашей организации успеют лишь сформировать комитет и создать гору слайдов в PowerPoint, вы не одиноки. Но нельзя играть по таким правилам и ждать, что получится успешная инновация. Главное — быстро делать небольшие ставки. Лем Лашер, возглавляющий отдел инноваций в CSC, сказал нам:

«Самые значительные проекты в CSC имеют амбициозную цель, куратора высокого уровня, скромный бюджет и сжатые временные рамки. Это лучшие условия, чтобы решить трудную задачу».

Какие бы ограничения вы ни установили для тестового запуска, стоит их зафиксировать. (Официальные договоры тоже могут оказаться необходимыми, чтобы решить проблему конфиденциальности.) Но будет ли заключен договор в письменной форме или нет, надо предельно ясно донести до пользователей условия эксперимента, иначе вас ожидает катастрофа — например, недовольные пользователи, не понимающие, почему вы забираете их «умные» почтовые ящики.

- **Организируйте запуск, сосредоточившись на ключевых гипотезах.** Пересмотрите ключевые гипотезы, которые вы определили, но еще не протестировали. Выберите те, которые можно проверить с помощью тестового запуска. Марк Стайн поставил следующие цели для тестового запуска Brivo 100:

«Устройство и обслуживание были бесплатными, но мы сообщили пользователям ожидаемую розничную цену, чтобы получить обратную связь в конце теста. И выдали подарочные сертификаты Amazon.com — долларов на пятьдесят. Мы наметили цель: около шести операций на устройство и 95 процентов успешных попыток. Неудача могла произойти по любой

причине — из-за самого устройства, программного обеспечения, неспособности курьера найти почтовый ящик и т. п.»

Еще одна ключевая гипотеза, которую он упоминает (достичь ценового порога меньше чем 300 долларов за устройство), не вошла в список для тестового запуска. Составляя план тестирования ключевых гипотез, обязательно:

- проследите, чтобы прототип отражал все ключевые гипотезы, которые надо протестировать;
- переведите гипотезы, которые планируете протестировать, в **конкретные показатели** (например, Brivo установила количество операций на модуль и процент успешно завершившихся операций);
- четко определите, как вы **получите необходимые данные**, особенно о поведении пользователей. Brivo могла видеть, как часто люди заходят в свои учетные записи, и воспринимала это как сигнал интереса к информации об их покупках в интернет-магазинах;
- сознательно ищите **данные, опровергающие ваши гипотезы**. Есть буддистское высказывание: «Когда карманник встречает святого, он видит только карманы». Чтобы тестовый запуск завершился успехом, надо смотреть шире. Как мы уже говорили, данные, опровергающие гипотезу, представляют наибольшую ценность, но при этом их легче всего упустить. Хотя Марк Стайн не использовал гид тестового запуска, он все же вел список «красных флажков». Туда входили все проблемные моменты, упомянутые выше. И один из них угрожал способности Brivo предоставлять обратную связь о каждой завершившейся операции: «Не будут ли курьеры пренебрегать умным ящиком, если пользователь дома?» Этот страх оказался необоснованным. Данные, полученные с помощью Brivo 100, убедительно доказали, что курьеры предпочитали «Оскара», потому что он позволял быстрее справиться с задачей.
- Приведите бюджет в соответствие с расчетом **допустимых потерь**. Сопоставьте бюджет тестового запуска с ключевыми гипотезами, которые собираетесь тестировать: стоит ли их проверка выделенных средств? Если да — вы удовлетворили требование так называемых *допустимых потерь*. Таким образом, даже если откажетесь от проекта после тестового запуска, стоило потратить деньги, чтобы узнать, насколько справедливы гипотезы. Если же такие траты неоправданны, надо пересмотреть бюджет в сторону удешевления.
- **Соберите дисциплинированную и одновременно гибкую команду.** Как и другая деятельность в области инноваций, о которой мы говорили в этой книге, тестовый запуск — командный вид спорта. И от состава команды многое зависит. Да, в вашем отряде нужны страстные энтузиасты роста

и инноваций. Но присутствие нескольких скептиков гарантирует, что вы не ждете от теста желаемых ответов. Также ценным будет человек, сведущий в финансах, обязательно надо включить хорошего менеджера проектов. Каким бы простым и очевидным ни выглядел тестовый запуск, менеджерам с традиционной подготовкой порой чертовски трудно понять его суть. Найдите человека, который уже делал это, и возьмите в свою команду. Вот что Марк Стайн рассказал о сплоченной команде Brivo:

«Команда Brivo 100 была, наверное, моей любимой за всю историю компании. Все сосредоточилось на одной цели. Обычно даже в стартапе бывает, что люди стараются разделять и властвовать. Конечно же, мы столкнулись со всеми мыслимыми проблемами. Помню, когда устанавливали модули в домах клиентов, у нас не хватало техников, было всего человека четыре. Мы предложили записаться всем, кто хотел добровольно подключиться. В итоге каждый в нашей компании установил хотя бы одно устройство».

- **Быстро получайте обратную связь и реагируйте на нее.** Во время тестового запуска проект роста впервые контактирует с реальностью. Ждите сюрпризов и будьте готовы быстро реагировать. В больших компаниях подходящим механизмом для обратной связи могут стать еженедельные собрания. В Brivo проблем было много, и цикл обратной связи был очень коротким:

«В первой половине декабря мы ежедневно собирались по вечерам, примерно в 21:30. Присутствовала практически вся фирма, и никто не жаловался на переработки. Наоборот, каждый говорил: “Могу я чем-то помочь?” У нас возникли серьезные проблемы с подключением к беспроводной сети — не забывайте, был 2000 год — и с защитой от влаги мозга “Оскара”, который представлял собой плату с подсоединенным модулем беспроводной связи из телефона Blackberry. За первую неделю испортилось немало устройств, пока мы не придумали модификацию, защищавшую электронику. Затем техникам пришлось наведаться абсолютно ко всем нашим “Оскарам” и провести им “операцию на мозге”. Все мы затаили дыхание».

Очевидно, если у вас есть процедуры для устранения разногласий, конструктивного разрешения конфликтов и адаптации на лету — это отличный актив для тестового запуска.

- **Добейтесь ощущения реальности.** Для успешного тестового запуска все участники должны быть уверены в происходящем. Все пользователи, партнеры и члены вашей команды должны чувствовать, что все происходит в реальности. Если кажется, что это игра, что все понарошку, то полученные данные о поведении пользователей могут быть неверными. Старания создать ощущение незавершенности остались в прошлом. Сопутствующие материалы должны выглядеть так, словно это Apple запускает новый ай-гаджет. Тестирование вариантов тоже в прошлом. Тестовый запуск говорит: «Вот все нужные

вам функции. Точка». Когда запустили Brivo 100, платформа уже работала для всех интернет-магазинов и почтовых служб — UPS, Почтовой службы США и FedEx. Цены тоже должны быть реальными. Если на этом этапе вам нужно предоставить продукцию или услугу бесплатно, как сделала Brivo, по крайней мере назовите пользователям цену и узнайте их мнение.

- **Подготовьте запасные планы для любых ситуаций.** Как заметил Марк Стайн, они «столкнулись со всеми мыслимыми проблемами». Вопрос в том, что делать в сложных ситуациях? Марк с командой сделали запасную электронную начинку для «Оскара», чтобы заменить пострадавшую от сырости. Обучили дополнительных техников, чтобы справиться с установкой. И дарили купоны Amazon.com всем клиентам, у которых возникали проблемы с доставкой.

Важность стратегии привлечения

Во время тестового запуска прикладывают большие усилия, чтобы симитировать работу решения в крупных масштабах, но часто забывают продумать, как достичь этих масштабов. То есть как потенциальные клиенты узнают о предложении, попробуют, станут пользователями и позовут других? Мы называем это стратегией привлечения. Недавно Starbucks начала раздавать клиентам, которые заходят за утренним кофе, купоны с двухдолларовой скидкой на любой холодный напиток после двух часов дня. Этот купон можно считать частью стратегии привлечения для нового сценария Starbucks: прохладительный напиток после обеда. У компании OnStar стратегия состоит в предоставлении бесплатного оборудования и обслуживании сроком один год.

Помните «Магазин наград» Siemens, созданный, чтобы справиться с текущими запросами пользователей? Успех концепции строился на следующей ключевой гипотезе: техники будут добровольно подписываться на программу. Только тогда они смогут активно подключаться к текущим запросам пользователей. Как же компания мотивировала техников на добровольное участие? (То есть какова была стратегия привлечения?) Siemens разослала на домашние адреса техников объявление о новой программе. На открытке были в привлекательном виде представлены поощрительные призы. Жены техников видели открытку и спрашивали: «А ты записался на программу? Выглядит здорово!» Результат? Более пятидесяти процентов техников записались в течение первых ста дней, и уровень удовлетворенности клиентов взлетел на небывалые высоты.

Во время тестовых запусков необходимо проверять и вашу стратегию привлечения. Оставив это отделу маркетинга, чтобы они определились позже, вы доверяете судьбу нового проекта в их (занятые и страдающие от недостатка фондов) руки. Если бы нам давали доллар за каждого менеджера, который говорит: «Пользователи попробуют это и полюбят», мы бы разбогатели. Очень многие потенциальные покупатели

так и не узнали, не поняли, не приняли во внимание, не попробовали, не купили, не использовали, не взяли в привычку и не начали пропагандировать новые товары и услуги. Так считает Starbucks, и так должны считать вы.

Социальные технологии и тестовые запуски

Последние годы тестовые запуски осуществляются легче благодаря мощному союзнику — социальным технологиям. По мере того как в команды инноваторов входит все больше представителей «цифрового» поколения (сотрудников в возрасте до 35 лет), в деле все чаще используются их любимые инструменты. Если раньше команды включали человек двенадцать или меньше, программы Google для рынков предсказаний обеспечивают сотрудничество двенадцати тысячам человек, а с помощью Twitter миллион или больше людей могут разговаривать друг с другом.

Основу социальных технологий составляет Web 2.0. Исследовательская компания Forrester Research дает следующее определение:

«Web 2.0 — это набор технологий и программных приложений, которые обеспечивают эффективное взаимодействие между людьми, контентом и данными, способствующее коллективному содействию новым бизнес-инициативам, технологиям и социальным структурам»¹.

Заметьте: мы не говорим о системах управления идеями, которые стали популярными лет десять назад. Как правило, проблемы инноваций связаны не с идеями. Когда IBM увидела, что Cisco захватывает рынок маршрутизаторов и Nuance становится лидером в автоматическом распознавании речи, компания не задалась вопросом: «А почему же мы об этом не подумали?» Уже подумали. Более того, у IBM обе идеи появились раньше. Просто компания не смогла использовать их как возможности для роста.

Среди причин, которые не дают IBM и другим компаниям извлечь выгоду из многообещающих идей, можно назвать следующие:

1. Неспособность соединить идею с неудовлетворенной потребностью пользователя.
2. Неспособность расставить приоритеты в море идей и целей.
3. Неспособность создать прототип или понятную для других визуализацию.
4. Неспособность привлечь реальных пользователей к разработке концепции.

Социальные технологии, которые помогают справиться с этими причинами, включают **рынки предсказаний и социальные сети**, сообщества вроде Communispace, LinkedIn, Twitter, Facebook, а также блоги

и вики. Hallmark постоянно исследует новые концепции в онлайн-сообществе задолго до официального тестирования на рынке. В 2004 году Kraft Foods использовала социальные технологии, чтобы начать диалог о блюдах быстрого приготовления и соблюдении диет. Потребители поведали Kraft, что им приятно думать о вкусных вещах, а не о диете. Это привело к обсуждению лакомств с контролируемым размером порций и концепции «упаковки на 100 калорий». Концепция превратилась в настоящий хит для Kraft, и все это благодаря информации, полученной с помощью социальных технологий².

В сфере рынков прогнозирования трендов такие быстрорастущие фирмы, как Crowdcast и Inkling, повышают точность своих прогнозов, обращаясь к коллективному разуму. В то же время их методы эффективно подключают людей к обсуждению зарождающихся концепций и способствуют превращению этих концепций в мощные платформы для развития.

Повсеместно социальные технологии радикально меняют наше взаимодействие с коллегами и клиентами (не говоря уже о друзьях и незнакомцах). Вспомним, как AARP задействовала собственную социальную сеть, чтобы превратить концепцию «Визуализация жизненного плана» в предложение, выросшее в итоге в успешное и удостоенное наград сообщество LifeTuner.

Используя информацию, которую Дайан и ее команда получили на сессии ко-дизайна с распределением карточек, AARP создала работающий прототип концепции «Визуализация жизненного плана». Но на этом совместный дизайн не закончился. Следующее, что они сделали, — с помощью социальной сети Communispace организовали собственное онлайн-сообщество из четырехсот молодых людей:

«Онлайн-сообщество было задумано, чтобы дать нам настоящую возможность протестировать концепцию и как следует все прояснить, а потом провести необходимые итерации с нашими прототипами. В принципе, мы создали круглосуточную фокус-группу, перед которой проводили четыре-пять действий, обзоров, обсуждений и мозговых штурмов каждую неделю чуть больше года. В итоге стало казаться, что они с самого начала работают с нами над этой концепцией. с этого момента нам уже не хотелось ничего предпринимать, пока мы не узнаем их мнение.

Мы давали им ссылки на прототипы на нашем рабочем сайте, чтобы они посмотрели и высказали свое мнение о дизайне и интерфейсе. Мы предъявляли макеты и скриншоты разного уровня готовности и просили молодых людей: “Кликните сюда, посмотрите и скажите, что вы думаете”. Мы показывали им дом в процессе строительства, на самых разных стадиях, чтобы получить от них обратную связь.

Мы обсуждали бренд AARP, и один из пользователей внедрился в разговор: “Мне бы хотелось получить от AARP возможность пообщаться с ее членами. У них есть опыт, который может действительно нам помочь, и я бы хотел поговорить с людьми старше меня, но необязательно с моими родителями”. Многие пользователи Communispace подключились к разговору: “Отличная идея!” Мы были по-настоящему удивлены — им правда были нужны наставники. Так на сайте появился раздел “Мы это проходили”, где люди делятся своим опытом. Идея попала точно в цель, и у нее нет аналогов».

Цифровые платформы вроде Communispace дают отличную возможность для виртуального ко-дизайна. Более того, потенциал социальных сетей для ко-дизайна и тестовых запусков только начал раскрываться. Теперь вы можете получать информацию от целевых пользователей, с которыми вы даже не знакомы!

Переход к крупным масштабам

Результатом тестовых запусков должны быть *решения*. Протестировав ключевые предварительные гипотезы, вы уже можете принять конкретные решения, что делать с проектом роста. Если вы решили не развивать его дальше, считайте, что вы его «отложили», а не «зарубили». Если концепция

ТЕСТОВЫЙ ЗАПУСК ДЛЯ ПРОЕКТА PAVLOV КОМПАНИИ PFIZER

Вспомните главу 2, где мы рассказали об усилиях подразделения безрецептурных препаратов компании Pfizer вернуть жизнь бренду Nicorette с помощью расширенной услуги для желающих бросить курить. Эта услуга под кодовым названием Pavlov впервые была представлена пользователям в ходе тестового запуска в Норвегии в начале 2006 года. Естественно, Лори Котчер, старший вице-президент по международному маркетингу, и другие руководители Pfizer хотели увидеть, как работает система предоставления услуги и помогает ли она пользователем успешнее бороться с привычкой.

Кроме того, стояла задача собрать информацию о канале распространения. Будет ли Pavlov хорошо продаваться в аптеке, как Nicorette? Или лучше продавать его через работодателей, которые оплачивают медицинское страхование для курящих сотрудников? Последним вариантом стало распространение в интернете — в то время этот канал был относительно незнаком для Pfizer. В ходе тестирования в Норвегии Pfizer проверила все три канала и обнаружила, что подавляющее большинство продаж шло через интернет. Возможно, это было важнейшее открытие, полученное благодаря тестовому запуску.

достаточно сильная, чтобы дойти до стадии тестового запуска, возможно, это временные проблемы. Времена меняются, меняются и технологии, готовность пользователя и так далее.

Решили двигаться дальше и делать дополнительные инвестиции — тестовый запуск должен показать, какие функции стоит улучшить, на каких сегментах пользователей надо сосредоточиться, и множество других аспектов, присущих разработке нового продукта. Более того, у тестового запуска может быть и такой итог: проект переходит в фазу традиционного развития. Это значит, что дизайн-мышление сделало свое дело. Пройдя через процесс дизайн-мышления, мы сократили риск для проекта роста следующим образом:

- исследовали текущую реальность и сформулировали задачу («**Что есть?**»);
- создали новые возможности для роста («**Что если?**»);
- протестировали предварительные гипотезы, уточнили и спрототипировали концепцию («**Что цепляет?**»);
- подключили клиентов, чтобы привести концепт в форму, которую сможем воплотить («**Что работает?**»).

Brivo еще предстояла работа по развитию концепта, прежде чем решение для «последней мили» доставки из интернет-магазинов можно было вывести на рынок, но суть рисков значительно изменилась после тестового запуска Brivo 100. Марк Стайн рассказал нам:

«Если подумать, что мы узнали за эти сорок дней, — это поразительно! Для компании это очень много значило. Мы смогли закрыть очередной раунд [венчурного финансирования] и привлечь партнера для производства. И мы многое узнали о нашем программном обеспечении, о команде, пользователях и партнерах».

Теперь Brivo была готова перейти от стадии исследования (где имела дело с неизвестными неизвестными) в режим решения задач (с известными неизвестными). Проектная команда LifeTuner под руководством Дайан Тай была готова к подобным переменам после годового взаимодействия с сообществом пользователей Communispace.

Итак, вот рецепт успеха на стадии «**Что если?**»: сократить количество неизвестных до определенного набора задач, которые вы точно можете решить с помощью уже организованных в компании процессов.

РАЗДЕЛ VI

ИНИЦИИРУЕМ РОСТ И ИННОВАЦИИ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ

Завершая наше путешествие по миру дизайна, посмотрим, как применить полученные знания в вашей компании. Для этого мы познакомим вас еще с одним менеджером, обратившимся к дизайн-мышлению. Хотя Джеки Джордан происходит из края антиподов, ее рассказ во многом совпадает с тем, что говорят другие знакомые нам менеджеры. Она училась традиционному бизнес-подходу и десять лет возглавляла стратегическую группу в подразделении банковского обслуживания корпоративных клиентов в SunCorp, одной из крупнейших австралийских страховых компаний. А потом открыла для себя дизайн, и назад пути уже не было:

«Реальные люди в реальных организациях действительно могут это сделать! И как только ты понимаешь концепцию, тебя сразу же тянет ее воплотить. Нынешний образ мыслей становится невыносим, и дизайн кажется решением для множества проблем. Однако едва осмелившись начать, вы поймете, что блестящее решение сопряжено с целым букетом проблем. Самым сложным для меня было признать, что отсутствие дизайнерского образования не помеха и что, хотя я не работаю в IDEO или Google, все равно могу использовать дизайн для своих целей в своем мире. Использовать силу дизайна и воображения вполне возможно в самых традиционных организациях — даже в страховой компании».

Сейчас Джеки отвечает за внедрение подхода во всей компании и уже продемонстрировала, что дизайн может помочь в решении таких разнообразных задач, как увеличение доли рынка для канала дистрибуции через брокеров, совершенствование процедуры выплаты страхового возмещения и даже интеграция двух совершенно несхожих корпоративных культур. В 2007 году, когда SunCorp слилась с Promina, еще одним крупным австралийским страховщиком, дизайн-проект, содействовавший интеграции, привлек внимание компании благодаря достигнутым результатам. Марк Миллинер, руководитель Джеки, описывает некоторые из них:

«Австралийский рынок коммерческого страхования уменьшался на 8 процентов в год. После слияния мы получили 1 процент роста за первый год и 8 процентов за второй. Рейтинг удовлетворенности клиентов составляет 9 баллов, а раньше не превышал 6 или 7. Мы получаем хорошую и устойчивую прибыль от страхования. У нас высокий уровень вовлеченности сотрудников — 80 процентов, что гораздо лучше, чем средний показатель по данным консалтинговой компании Towers Perrin. У нас есть люди, которые относятся к бизнесу с настоящей страстью. Вместе мы создали нечто новое, и сотрудники убеждены, что это приведет к интересным результатам».

Но Джеки видела и другие подходы к дизайну, не увенчавшиеся так же удачно:

«Я наблюдала команды, которые очень старались внедрить подход, основанный на взятой из учебников теории. Идеи были замечательные, но так сильно отличались на вид от обычных методов работы, что организацию не удавалось убедить попробовать этот подход. В командах хотели добиться значительного эффекта, искали масштабные проблемы и надеялись получить разрешение использовать методологию дизайна от начала и до конца. То есть на вооружение был взят принцип “все или ничего” (потому что его предписывала теория), и, что неудивительно, победило “ничего”».

Джеки обнаружила, что начинать с малого и держаться в тени — лучший способ внедрить дизайн в условиях традиционной корпорации:

«Но приниматься за дело понемногу вполне допустимо. Я поняла, что гораздо легче и спокойнее выбрать пару инструментов дизайна и использовать их в каждом проекте. Последнее время мы продолжаем работу над набором дизайнерских инструментов, но не называем его дизайн-методологией. Думаю, это помогло избежать сопротивления и сосредоточиться на самой работе, а также позволило результатам говорить за нас. Мне кажется, не нужно напрямую называть это “дизайн-мышлением”. В моем мире это пугает людей, заставляет их нервничать. Мы мало распространялись о применении дизайн-инструментов, и это было правильно: мы просто постепенно интегрировали их в существующий стратегический процесс, а потом продолжали улучшать и применять все полезное».

Джеки полагает, что очень важно сфокусироваться на результатах для бизнеса:

«Вы слышали высказывание о том, что общепринятое не так уж общепринято? Именно поэтому важно объединить дизайн с ростом. Я считаю, надо отдельно рассмотреть этот момент и подтвердить на практике, надо продемонстрировать связь между методологией дизайна и ощутимыми результатами в бизнесе. Думаю, одна из главных причин, по которой дизайн-мышление трудно внедрить в крупных корпорациях, это уверенность в том, что оно ориентировано на клиентов и на сотрудников, но не на прибыль!»

Разные методы — разные результаты?

На предыдущих страницах вы познакомились с приверженцами дизайн-мышления и проектными командами, а также взглянули на их методы. Как мы отмечали в главе 1, дизайн-мышление — не замена аналитическому мышлению. Это подчеркнуто иной способ подойти к проблеме роста — иной способ мышления и действия. Но дает ли он лучшие результаты?

Джеки Джордан из Suncor верит в дизайн-мышление не только по философским причинам. Она начинала потихоньку и набрала обороты, интегрируя дизайн-мышление в существующие процессы, обеспечивая результаты, убедительные для организации, такие как рост прибыли на стагнирующем рынке и значительное увеличение доли брокерского канала при острейшей конкуренции.

А как насчет других дизайн-мыслителей, с которыми мы познакомились?

Дайан Тай и ее команда в AARP ликуют — прекрасная новая идея сработала! Сайт LifeTuner начал работу 27 октября 2009 года. За первый же месяц трафик превысил цели, установленные для седьмого месяца. Меньше чем через десять недель он занял пятую строчку рейтинга Google благодаря качеству ссылок. Новый бренд набрал до 97 процентов по рейтингам социального влияния, и активность экспертного сообщества за первые полгода увеличилась в три раза. Пользователи получали ответы меньше чем за 24 часа и часто более чем от одного эксперта. В июне 2010 года LifeTuner завоевал золотую медаль на самом престижном мировом конкурсе дизайна — IDEA. В описании отмечалось, что ему удалось добиться именно того, чего ждут от стратегических проектов: предложить новое понимание проблемы и использовать его, чтобы создать ценность и для клиентов, и для организации. Журнал BusinessWeek отмечает: «Это больше чем удивительное предложение из хорошо известного источника. LifeTuner показывает, что инновации возможны даже в осторожной, связанной традициями организации, которой уже больше полувека»¹.

Команда дизайн-мышления в подразделении безрецептурных препаратов Pfizer тоже добилась победы. Проект Pavlov под названием ActiveStop для бросающих курить был запущен в 2007 году и достиг успеха на рынках не менее двенадцати стран. Рост продаж и привлекательность Nicorette восстановились, а многие курильщики отказались от вредной привычки. Мы не располагаем более подробной информацией, поскольку в 2008 году это подразделение Pfizer купила Johnson & Johnson. При этом часть экономической ценности, созданной командой Pavlov, отразилась на цене.

Кристи Зубер из Kaiser Permanente начала свой путь дизайн-мыслителя в 2003 году. Вместе с коллегами по отделению инновационного консалтинга она применила дизайн-мышление к широкому кругу административных проблем в сфере здравоохранения, таких как распределение лекарств, пересменка медсестер и устройство поликлиник. За семь лет они приобрели уверенность в себе и расширили деятельность

благодаря успехам, достигнутым с помощью ориентированного на пользователя дизайна, горячих прототипов и терпеливого отношения к неудачам на ранних этапах.

Дейв Джарретт, партнер в Crowe Horwath, занимается аудитом, а значит, функционирует в культуре, где не привыкли доверять словам. Но и он нашел достаточно подтверждений для эффективности дизайн-мышления. По его словам, оно «сэкономило компании целое состояние», и все потому, что перестали делать сложные прототипы, которые не были нужны клиентам.

Другой наш экономист и консультант **Марк Стайн** не добился такого успеха с «Оскаром», «умным» почтовым ящиком. Проведя успешный тестовый запуск, Brivo договорилась о производственном партнерстве с Maytag. Но после крупных перестановок в руководстве компании желающих иметь дело с крошечным стартапом не осталось. Без производителя с мощным брендом и дистрибьюторской сетью по всей стране бизнес-модель Brivo, рискованная изначально, была обречена.

Сидя в окружении прототипов «Оскара» и полок, заваленных запасной электронной начинкой, Марк и тогдашний технический директор Стив Ван Тилл обнаружили на удивление подготовленный альтернативный рынок: контроль доступа в офисные и производственные здания. Программное обеспечение прекрасно подходило для того, чтобы открывать двери в здания, используя интернет. В результате у Brivo отпала потребность в крупном производителе, поскольку они заменили «умный» почтовый ящик уже существовавшими зданиями.

Прошло десять лет, и система контроля допуска, разработанная Brivo, — лидирующее предложение на рынке. Но недавно в компании вспомнили об «Оскаре». Стив, ныне CEO Brivo, рассказал нам:

«Забавно, что нашу систему сегодня использует крупная розничная компания для процедуры, которую они называют “доставкой вслепую” (или автоматической доставкой). Мы считаем это конечной стадией в эволюции “Оскара”, только с большим зданием вместо ящика и погружной платформой вместо двери».

Итак, несмотря на успешный тестовый запуск в 2000 году, «Оскар» так и не поступил в массовое производство. Но было ли это поражением? По нашему мнению — абсолютно нет. Неудачным можно считать только тот дизайн-проект, для которого не удастся протестировать ключевые гипотезы.

Самая распространенная причина, мешающая менеджерам протестировать гипотезы, — отсутствие возможности провести эксперимент. Обычно это главным образом связано с происходящим *внутри* организации, а не за ее пределами. Мы знаем, что основные препятствия для роста и инноваций в большинстве компаний связаны не с конкурентами, клиентами и рыночными условиями. Они связаны с внутренней армией «назначенных сомневаться», которые применяют свое право на вето, не дав даже шанса попробовать.

Внедрить дизайн-мышление нелегко. Вспомните главу 1 и резкий контраст между гипотезами, образом мыслей, ценностями и приемами, то есть традиционным подходом обладателей степени МВА и подходом дизайнеров. Даже общее признание необходимости новых методов не гарантирует гладкого пути. Джеки объясняет:

«Поскольку наша операционная среда становится все более многослойной и многосторонней и развивается все быстрее, неудивительно, что традиционные линейные способы решения задач оказываются слишком медленными или просто не работают. Однако люди не осознают, что решения для этих больших и неудобных комплексных проблем тоже не покажутся слишком удобными. Я думаю, иногда сама идея решения ассоциируется с некими гарантиями. Будучи менеджерами, мы постоянно ищем решения, ведь мы привыкли быстро давать ответ. Дизайн-подход создает людям дискомфорт, поскольку мы не делаем вид, что знаем ответ и интересуемся проблемой больше, чем решением».

Как сделать все правильно с первой попытки

У каждого из дизайн-мыслителей, с которыми мы познакомились в этой книге, была первая попытка — момент, когда, уверившись в силе дизайн-мышления, они решили применить его в собственных организациях. До сих пор мы описывали процесс, через который они прошли, но настало время признать, что вступить на путь дизайн-мышления было не всегда легко, особенно тем, кто работал в больших зрелых организациях. Но есть и хорошие новости: наши герои поделились практическими советами, которые помогут сделать ваш дебют в дизайн-мышлении успешным.

1. Выберите подходящую задачу («думать как дизайнер или не думать как дизайнер — вот в чем вопрос»).

Помните, как вы научились свистеть и вам хотелось свистеть постоянно. Это сводило окружающих с ума. С дизайн-мышлением может случиться также. Вы захотите применять его повсюду, но это не лучший инструмент, чтобы, скажем, провести производственное совещание. Дизайн-мышление — не сдвиг парадигмы, который делает все остальные формы решения задач устаревшими. Это просто другой подход, оптимизированный для определенного типа задач. Чтобы определить, есть ли хорошая возможность использовать дизайн-мышление, спросите себя, связана ли ваша проблема со следующими факторами:

- исследование неизвестных возможностей (а не использование известных);
- создание элементов ценности и дифференциации, которые еще не существуют;
- раскрытие новых возможностей для роста в незнакомом контексте;
- работа со сложными задачами, которые не поддались другим методам.

Еще один аспект правильного выбора задачи — обратить внимание на тех, кому она тоже небезразлична, особенно если вы работаете с крупными масштабами (мы бы не советовали, но поговорим об этом чуть позже). «Прежде чем начать большой дизайн-проект, нужно заручиться поддержкой руководителей, — сказала нам Джеки Джордан. — Несколько раз единственное, что удерживало нас от провала, было участие Марка. Мне не хватает слов, чтобы рассказать, насколько важным оно было для проекта».

Истории успешных лидеров роста в зрелых организациях, исследованные нами раньше, подтверждают мнение Джеки². Когда мы попросили менеджеров поделиться, в какой степени существующие в организациях системы и процессы содействовали их инициативам роста, 50 процентов рассказали, что в основном все мешало, зато более 80 процентов сообщили, что их поддерживали топ-менеджеры. Значит, можно обойти систему и процессы вашей фирмы и преуспеть, но босса обойти нельзя!

Интерес курирующего руководителя обеспечивает несколько преимуществ. Среди них возможны:

- ресурсы: время, люди, бюджет на расходы;
- прикрытие, которое защитит вас от препятствий, создаваемых организацией;
- доступ к влиятельным коллегам;
- доступ к внешним ресурсам;
- разрешение на доступ к клиентам и партнерам;
- динамичная поддержка в принятии решений, когда проект нуждается в смене направления;
- цель: ощущение, что проект имеет большое значение.

Очевидно, что если рассчитывать на босса, который уже любит дизайн-мышление, можно ждать *очень долго*. Для начала проекта вам нужен босс с широкими взглядами, который *понимает*, что вы пытаетесь сделать, и видит логику (но необязательно инструменты и практику), стоящие за дизайн-подходом. Никогда не знаешь, где найдешь таких людей, но будьте уверены, они есть не только в отделе маркетинга. Наши стереотипы часто не подтверждаются. В Suncorp группа бухгалтеров превратилась в полных энтузиазма дизайн-мыслителей (поначалу они утверждали, что совершенно не способны на такие вещи). Кристи Зубер обнаружила то же самое со своими медицинскими работниками, а Дейв Джарретт — с банкирами и экспертами по налогообложению.

Наконец, важно выбрать проблему, в решении которой есть определенная необходимость. А затем выразить цели в словах и показателях (снижение издержек, увеличение прибыли, повышение удовлетворенности клиентов), имеющих смысл для тех, кому эту проблему важно решить.

Если задача, которая стоит перед вами, стоит ваших усилий и может быть решена посредством дизайн-мышления и если у вас есть руководитель, готовый поддержать это начинание, значит вы готовы! Следующий шаг — оценить объем требующихся усилий: сколько нужно сделать и какие ресурсы понадобятся?

2. **Начинайте с малого.** Сопровитляйтесь порыву с самого начала действовать с размахом. Это советовали практически все менеджеры, преуспевшие в дизайн-мышлении. Как указывает Джеки, менеджеры устраивают себе много проблем, пытаясь следовать рекомендации «мыслите шире» применительно к дизайн-мышлению. На каждый впечатляющий успех приходится немало болезненных поражений. Да, в конце концов, вам нужно будет подтвердить, что найденные вами возможности роста масштабируются для применения во всей организации. Но этот момент настанет позже, когда вы уже один-два раза (а то и несколько раз) пройдете процесс проверки гипотез и устраните как можно больше неопределенности, особенно в отношении создания ценности.

Кристи Зубер из Kaiser дала похожий совет:

«Если вы начнете с задачи с большим резонансом и вся организация будет за вами наблюдать, а на карту будет поставлено буквально все, это не лучшие условия для старта проекта. Вы автоматически поставите себя в крайне напряженную ситуацию, которая не способствует успеху. Вспомните, как учатся ездить на велосипеде. В самый первый раз никто не забирается на вершину горы, чтобы сразу же съехать по ухабистой тропе. Начинают с дополнительными колесиками на ровной дорожке. Нужно действовать постепенно и прежде всего овладеть новым набором навыков — ведь это незнакомый вам образ мышления. Взглянув в первый раз за инструменты дизайн-мышления, мы не рассчитывали решить проблему голода во всем мире. Все мы знали, что пытаемся найти способ решать задачи, важные для нашей организации. И знали, что следует терпеливо относиться друг к другу, пока мы учимся в процессе работы. Так что не будьте слишком требовательны к себе! Да, надо начинать с тренировочными колесиками, но это нормально — именно так мы учимся».

Нарастите мышцы дизайн-мыслителя, начиная с менее масштабных задач: например, ориентируйте сотрудников или введите еженедельный отчет о работе с клиентами. Это проекты, с которыми можно справиться в один прием и для которых не нужно получать разрешение, делать объявление, собирать постоянную команду или выбивать бюджет на расходы — нет необходимости в риск-менеджменте. Возможно, вы уже осуществили нечто подобное, но попробуйте еще задачу или две, используя новые для вас инструменты из этой книги.

3. Тщательно отбирайте команду и управляйте ею. Уже два десятилетия менеджерам твердят о преимуществах команд, собранных из разных подразделений, но мы до сих пор путаем «разнообразие» с «офисной политикой». Для проектов, выстроенных на дизайн-мышлении, вам нужно именно разнообразие. Считайте дизайнерский потенциал вашей команды связанным с опытом каждого из участников. Это ваша коллективная мудрость. Если все похоже, вам будет не с чем работать. Различные части проекта требуют различных навыков, сильных сторон и опыта — привлекать разные подразделения хоть и важно, но недостаточно. Вам нужны генераторы гипотез и тестировщики гипотез — или, как говорит наш знакомый менеджер, «начинатели» и «заканчиватели». Команды с наилучшими показателями отличаются следующими чертами:

- лидер-энтузиаст с сильной волей, который сохраняет уверенность в процессе, несмотря на неопределенность результата (сложный, но очень важный момент);
- разнообразие навыков, в том числе:
 - наблюдение и слушание;
 - определение целей и стратегия;
 - анализ;
 - визуализация и умение рассказывать истории;
 - организация и управление;
 - отсутствие выпирающих «эго» — коллективная мудрость не проснется, если доминирующая личность подомнет обсуждение;
 - гибкое общее пространство, приспособленное для совместной работы;
 - общая цель;
 - формально закрепленная расширенная команда.

Для комплексного проекта нужна формально закрепленная **расширенная команда** экспертов из разных подразделений, которые будут подключаться к участию на главных этапах, но не постоянно. Собрав их в самом начале, даже пока их навыки еще не нужны, вы поспособствуете темпу и эффективности вашей работы, а это один из важнейших факторов успеха.

Иметь команду — отличный актив и большая ответственность. Дизайнеры обеспечивают высочайший уровень дисциплины при управлении проектом. Имидж художников дает неверное представление об их скрупулезном отношении к процессу и к деталям. Чтобы извлечь выгоду из разнообразных навыков вашей команды, надо правильно распределить индивидуальную и групповую работу, а также наладить

КОМАНДНЫЙ ПУНКТ

Представьте себе помещение, где вы развешиваете по стенам свои материалы. Все фотографии, снятые на стадии исследования, сценарии поведения пользователей, персоны и их описания. Это место, где ваша проектная команда может собраться и поделиться идеями и обратной связью. Оно помогает почувствовать себя единым целым, становится площадкой для кооперации сотрудников разных департаментов и сильно облегчает отчеты о состоянии дел. Командный хаб, как мы его называем, — один из лучших способов поддерживать движение проекта с использованием дизайн-мышления. Команда разработчиков Xbox в Microsoft устроила хаб в кабинете, который никому не нравился и предоставлялся (ой!) приглашенным консультантам. Джон Хейес, креативный директор Xbox, считает командный хаб пространством для «летописи» проекта. Когда какой-нибудь руководитель интересовался, как идут дела, Джон говорил: «Приходите в наш хаб — все, что там есть, в PowerPoint не запишешь». По четырем стенам кабинета можно было буквально проследить, как принимали то или иное решение, и вспомнить, почему команда оказалась там, где она оказалась. Когда бы вы ни заходили в кабинет, вашим глазам представала история проекта.

постоянный обмен информацией для координации изменений. В дополнение к средствам управления проектом мы рекомендуем три решения для успешной командной работы:

- **Рабочий хаб.** Общее пространство, где люди могут собираться и беспрепятственно работать вместе. Если есть кофеварка и возможность чем-то перекусить, очень хорошо. Специально организованный «командный пункт» или кабинет, выделенный для работы над проектом, — самое лучшее решение.
- **Рабочая стена.** Достаточно большая часть стены, на которой разместятся рабочие материалы. Здесь же должны быть стикеры и маркеры, чтобы можно было оставлять комментарии «походя».
- **Еженедельная планерка.** Еженедельная часовая встреча, которая происходит в одно и то же время и включает дистанционных участников (с помощью веб-камеры или телефона). Увидеть — значит убедиться. Эти рабочие встречи помогают выявить напряженные точки и способствуют сотрудничеству. Все материалы для них должны быть функциональными, а не рассчитанными на внешний эффект. У наших еженедельных планерок всегда одна и та же программа, поэтому никому не требуется суетливо готовиться и привыкать к своей роли.

В ходе движения от «**Что есть?**» к стадиям «**Что если?**», «**Что цепляет?**» и «**Что работает?**», требования к членам команды сильно варьируются. Три предложенных нами решения обеспечивают ощущение порядка и непрерывности процесса, что оказывает успокаивающее воздействие в переходные моменты.

Взаимодействие с внешними сотрудниками будет не таким частым, но равно важным. В большинстве случаев проекты проходят формальную проверку по параметрам, соответствующим четырем вопросам процесса дизайн-мышления. Здесь пригодятся средства управления проектом (мы предлагаем тщательно изучить описания и шаблоны в Приложении). Кроме того, когда проект имеет значительный резонанс, можно ожидать текущих запросов извне. Если руководитель, курирующий проект, настроен оптимистично и с энтузиазмом, они принимают форму «информационных брифингов» для различных подразделений. Если же ваш куратор пессимист и склонен беспокоиться, не исключено, что вы и ваша команда будете часто слышать вопросы наподобие: «Насколько велик рынок?» или «Вы уверены, что уложитесь в бюджет?», или «Какие продвижения?» Впрочем, руководителю любой породы понравится прозрачность проекта. Возможно, он даже оценит приглашение заходить в любое время на еженедельную планерку. И если это произойдет, держитесь своего плана. Не поддавайтесь соблазну превратить встречу в показуху.

ПРИМЕР ПРОГРАММЫ ЕЖЕНЕДЕЛЬНОЙ ПЛАНЕРКИ

Еженедельная планерка — чисто функциональное мероприятие. Ее устраивают в одно и то же время, поэтому подготовка происходит мгновенно. Мы рекомендуем простой повторяющийся формат вроде такого:

1. Переключка: если есть отсутствующие, кто передаст им результаты встречи?
2. Где мы находимся (график выполнения работ и календарь).
3. Главные дела на пять следующих рабочих дней:
 - а) задачи, от своевременного выполнения которых зависят сроки сдачи всего проекта;
 - б) решения, которые необходимо принять.
4. Главные дела до окончания проекта:
 - а) наиболее рискованные моменты;
 - б) рекомендации / обязательные условия для устранения этих рисков.
5. План работы по итогам встречи:
 - а) принятые решения / изменения в планах;
 - б) пункты для выполнения;
 - в) вопросы, которые нужно решить дополнительно после встречи.

ДЕСЯТЬ СОВЕТОВ ДЛЯ БЫСТРЫХ ИННОВАЦИЙ

Исследуя самых успешных лидеров роста, мы заметили кое-что любопытное. Они никогда не называли скорость в качестве ключевого атрибута своей работы, однако темп проявлялся во всем, что они делали. Как будто скорость была их неотъемлемым свойством. Чтобы лучше понимать, как скорость способствует успеху в проектах роста, мы собрали рабочую группу из представителей двенадцати компаний, включая McDonald's и Kaiser Permanente, и они поделились с нами «шпаргалками» для ускорения. Затем мы дополнили их советы теми, что почерпнули из собственного исследования:

1. Выберите наиболее острую проблему.
2. Чтобы пробудить энтузиазм, расскажите историю, в центре которой находится человек.
3. Позаботьтесь о скорости: пусть вопрос «к какому сроку?» звучит в каждом разговоре.
4. Решайтесь на дерзкие цели.
5. Возьмите на вооружение быструю модель принятия решений (кто решает, когда и с помощью каких критериев?).
6. Оповещайте о поставленных сроках других сотрудников (но не слишком многих!).
7. Не спорьте, но экспериментируйте (учитесь на практике).
8. Высказывайте идеи, даже когда они всего лишь «не так уж плохи» (не бойтесь выглядеть глупо).
9. Дайте другим проверить ваши идеи.
10. Честно рассказывайте о провалах (и о том, чему научились).

4. **Набирайте обороты.** По нашему опыту, движение по инерции — недооцененный ресурс для работы над инновационным проектом. Пока дело идет и людям кажется, что они работают продуктивно, проекту сопутствует позитивный настрой. Средство номер один для наращивания оборотов — скорость. Возможно, члены команды станут жаловаться на темп, но эти жалобы — легкий шелест в сравнении с оглушительным ревом, который вы слышите, когда процесс замедляется до предела. В каких трех основных случаях происходит такое замедление? Когда вы медленно принимаете решения, медленно принимаете решения и медленно принимаете решения.

Скорость не дается сама по себе. Но, собрав комиссию, вы не запустите движение. И организовав встречу — тоже, даже если она пройдет очень хорошо. Вам нужна *энергия*, которая выделяется, когда группы людей работают вместе: определяют, создают и тестируют отличные новые идеи, повышающие ценность, а потом видят плоды своего труда. Инерционное движение достигается благодаря эмоциональному подъему, который, естественно, не может продлиться долго. Он стихает, когда люди возвращаются к своей обычной работе. Радостное оживление после отличной сессии брейншторминга не продлится и месяца, если ничего не произойдет.

От скорости захватывает дух. Мы не вполне понимаем, почему это так, но все виденные нами данные об успешном росте подтверждают этот

факт. В 2008 году компания Peer Insight, которая занимается стратегическим консалтингом в сфере инноваций, исследовала результаты 42 инновационных проектов с высоким уровнем риска (то есть не связанных с расширением существующего модельного ряда) в 26 компаниях из числа 500 крупнейших в мире по версии журнала Fortune. Исследование выявило поразительную корреляцию между скоростью исполнения проекта и его успехом на рынке. Проекты, которые получили «отличные» результаты (относительно целей, установленных самими компаниями), в среднем были разработаны за 11,8 месяца. На проекты с «хорошими» результатами потребовалось 16,6 месяца. А на проекты роста, оказавшиеся «посредственными, неудовлетворительными или провальными», ушло 20,8 месяца.

Но скорость, о которой мы говорим, — не просто время, которое необходимо потратить от начала проекта и до выхода результатов на рынок. Торопливое воплощение плохо продуманного решения еще до того, как вы полностью поняли проблему клиента, *противоположно* самой сути дизайн-мышления. Мы говорим о скорости обучения, о сокращении цикла для каждой последовательной итерации при создании и тестировании гипотез.

В процессе дизайн-мышления возникает интересное напряжение между быстрым и медленным. Дизайнеры тратят немало времени, чтобы предварительно изучить проблему, и часто их решения естественным образом вытекают из такого погружения на стадии «**Что если?**». Мы, будучи менеджерами, как правило, не хотим тратить много времени на вдумчивые размышления в начале пути. Мы торопимся получить готовые решения. К сожалению, спешка редко приводит к настоящим инновациям и росту. В погоне за быстрыми ответами мы находим неподходящие решения, которые так и не открывают нам настоящую возможность для создания ценности. Это не очень эффективно, правда?

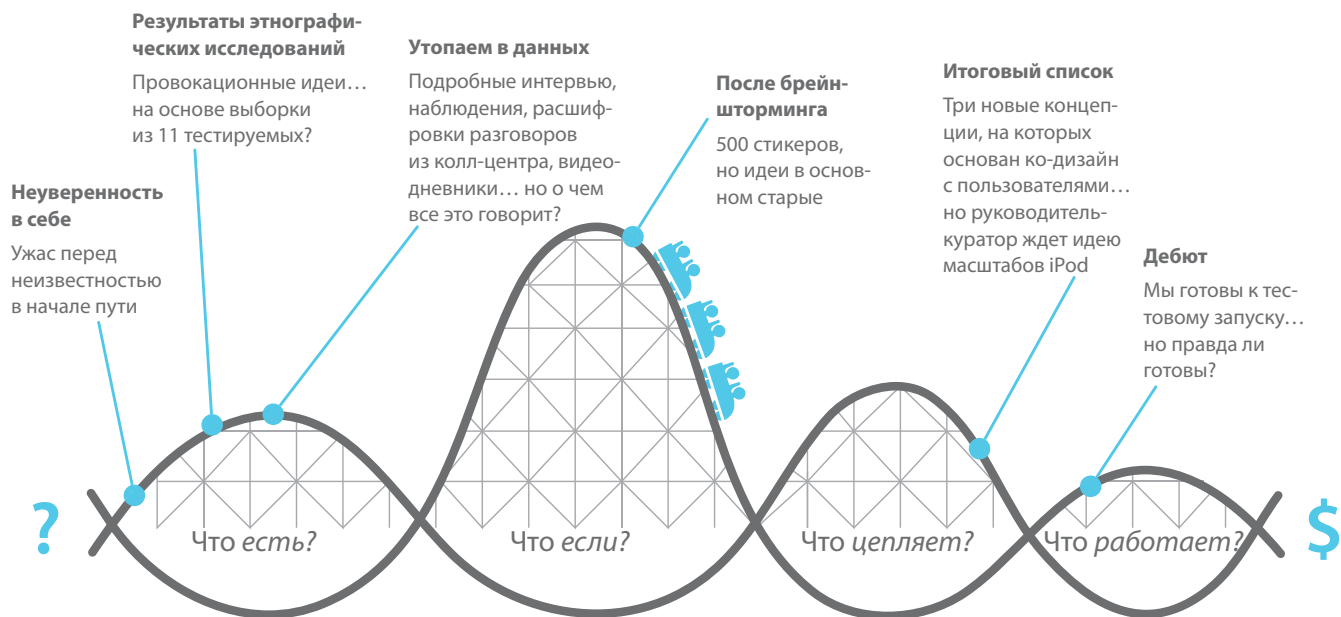
Многие топ-менеджеры действуют так, словно ворота риск-менеджмента, через которые необходимо просочиться, способствуют продвижению проекта. «Я назначу отчетное собрание и заставлю их отвечать за результаты!» — таков ход их мыслей. Но такой процесс не имеет смысла для проектной команды. Он помогает создать базу в виде презентации в PowerPoint, но не способствует прозрачности последующих решений и распределения финансовых ресурсов.

Из-за внутренней ориентации на формальную отчетность по проекту мы упускаем из виду самый надежный источник движения — пользователя. Члены команды в проекте LifeTuner AARP почти забыли о внутренних проверках, но никогда не забудут ко-дизайн с пользователями или их реакцию на тестирование изначальной концепции. Вывод концепции в реальный мир — пусть даже ограниченный группой пользователей, собравшейся онлайн, — чистый адреналин для проектной команды. Мы всем сердцем верим во внутреннюю оценку, если она строится на правильных вопросах, например: «Как пользователи отреагировали на концепцию?» Проводите внутреннюю проверку, когда хотите.

Но проект получает настоящий импульс в моменты, когда пользователи напрямую взаимодействуют с концепцией, а проектная команда наблюдает.

- 5. Будьте готовы к приступам острого страха.** Разговоры о дизайн-мышлении часто вдохновляют и внушают безоблачный оптимизм, а для опытного менеджера это сигнал бежать со всех ног — именно бежать, а не идти — к ближайшему выходу. Джеки предупреждала: «При общении с людьми, которые искренне пытаются воплотить идеи дизайн-мышления, мы не хвастаемся достижениями. У нас как в терапевтической группе поддержки: мы подбадриваем друг друга, просто чтобы продолжать».

Более того, во время проекта с использованием дизайн-мышления бывают предсказуемые моменты истины, которые могут спровоцировать ощущение острого страха и подвергнуть испытанию ваше личное мужество. Говорят, предупрежден — значит вооружен. Поэтому мы попросили группу уважаемых дизайн-мыслителей рассказать, как они столкнулись с такими моментами. Вот шесть основных в хронологическом порядке.



Момент неуверенности в себе. До вас доходит: «Подождите, ЧТО я только что пообещал? К КАКОМУ сроку? При КАКИХ ресурсах?» Несколько раз презентовав и защитив свой проект, вы вроде бы должны переживать торжество, а вместо этого испытываете ужас перед неизвестностью.

Что делать? Глубоко вдохните. Это продлится пару секунд — как пауза перед самым крутым виражом на американских горках. Спустя считанные минуты вы окажетесь на сцене и будете воплощать свой план, учиться с захватывающей дух скоростью и (предсказываем) наслаждаться этим.

Момент с результатами этнографического исследования. Вы только что изучили сценарии поведения пользователя и другие результаты этнографических исследований и четко понимаете скрытую потребность, которую можете удовлетворить. Затем курирующий руководитель видит выборку из одиннадцати совершенно различных клиентов и говорит: «Мы что, будем принимать решение на основе *этого?*»³

Что делать? Пожалейте куратора. У него или у нее, возможно, всего 45 минут, чтобы ухватить суть этнографических наблюдений, тогда как у вас было как минимум 45 часов, а то и 45 дней. Напомните, что вы не ищете количественных подтверждений. Скорее, это помощь в создании гипотез, которых нет у конкурентов. Ваши исследования нужны, чтобы *вдохновлять* на новые идеи, а не доказывать их. Второе понадобится позже.

Момент страха утонуть в полученных данных. Ваши интенсивные наблюдения, интервью с пользователями и вторичные исследования дали горы информации — так много, что у вас нет ни малейшего представления, как к этому подступиться.

Что делать? Просто начните. Во-первых, сложите все в кучу на столе и разберите на части по любому принципу, имеющему для вас смысл. Во-вторых, найдите большую чистую стену и начните размещать на ней материалы. Это будет ваш «блошиный рынок». Не сомневайтесь, вы увидите повторяющиеся модели.

Момент утром после вчерашнего (брейншторминга). Обычно в ходе брейншторминга возникает как минимум сто идей, а порой и более пятисот. Размышляя над результатами, участники склонны думать (или говорить): «Интересно, но не думаю, что это новый бизнес на пятьсот миллионов долларов». Кроме того, они могут подумать: «У нас уже было 80 процентов этих идей, а остальные 20 процентов — пустые мечтания».

Что делать? Заранее предупредите участников о таких мыслях и чувствах. И вам поверят, когда вы скажете: «Это не будущее направление бизнеса, а сырые материалы, из которых мы создадим действительно инновационные комбинации. Это следующий шаг в нашем процессе, и мы поделимся с вами результатами. Не важно, какие идеи у нас уже были. Суть инноваций, как правило, не в идеях, которые никому не приходили в голову. Нужно создать больше ценности

для клиентов и больше прибыли для нас самих, комбинируя из существующих элементов инновационные бизнес-решения. Следите за новостями и ждите сюрпризов».

Момент с итоговым списком. Вы уже создали три инновационные комбинации и оформили их в предложения, которыми готовы поделиться с пользователями на сессиях ко-дизайна. Вы показываете концепции руководителю-куратору, и он говорит: «А что еще у вас есть?» Как будто, рассмотрев пятнадцать или двадцать концепций, которые не прошли ваш отбор, он найдет что-то получше.

Что делать? Напомните себе, что вы смотрите на ситуацию с разных точек зрения. Руководитель смотрит изнутри, и его инстинкты, выработанные за годы работы в отрасли, не соответствуют вашему взгляду извне и пониманию проблемы, сформированному посредством дизайн-мышления. Ваша задача — мягко напомнить, что концепции расставлены в порядке приоритета на основе того, насколько хорошо они соответствуют неудовлетворенным нуждам пользователей (о дизайн-критериях вы условились четыре недели назад!) Скажите: «Помните, мы договорились, что наш приоритет — удовлетворить глубинные потребности пользователя? Давайте покажем это на сессиях ко-дизайна и посмотрим, какотреагируют клиенты».

Момент перед дебютом. Этот момент наступает непосредственно перед первой реализацией проекта — обычно во время тестового запуска. Иногда руководитель-куратор хочет все отменить прямо перед запуском, а иногда кто-то из членов команды говорит: «Мы не готовы».

Что делать? Вернитесь к гиду тестового запуска (это финальное средство управления проектом) и напомните себе, что он снижает риск. У вас есть доступный план реализации проекта, полный энтузиазма пользователь и набор целей для изучения. Не дайте перфекционизму помешать прогрессу!

Как «продать» дизайн-мышление

И вот мы подошли к, возможно, самой трудной задаче: как *«продать» дизайн-мышление внутри вашей компании*. Тому, кто подумывает взять на себя роль проповедника и готов обратить невежественные массы, мы хотим сказать только одно: **ОСТАНОВИТЕСЬ!**

Вы уже уверовали, а они нет. Абстрактные дебаты об определении дизайн-мышления и о том, чем оно отличается от традиционного аналитического подхода, не добавят ни цента в ваш итоговый баланс и не увлекут аудиторию. Поэтому *приступайте к воплощению* дизайн-мышления, и пусть результаты говорят сами за себя. Для начала называйте его инструментом для повышения удовлетворенности пользователей, создания инноваций или определения новых возможностей для роста. Опишите его как новый

подход к решению проблем или новый способ мыслить стратегически. Обязательно говорите о воздействии на бизнес и желаемых результатах. Выбирайте слова, на которые откликнутся не только топ-менеджеры, но и люди, проблемы которых вы хотели бы решить.

Даже Клаудия Котчка, которая с успехом внедрила дизайн-мышление в Procter & Gamble, не называла его так на ранних этапах и не тратила время на споры о том, почему его стоит использовать:

«Прежде чем мы стали использовать термин “дизайн-мышление” в Р&G, прошло много времени. Сначала мы говорили так: “Вот новый способ получать инновации и решать проблемы”. Затем брали человек десять из подразделения, из самых разных отделов, и давали им запутанную проблему. Мы не говорили им, что используем методы дизайн-мышления — никогда. Им не важно было знать, как это называется. Важно было, каковы основные шаги и как подойти к проблеме по-новому».

Многие новички в дизайн-мышлении ощущают потребность погрузиться в новую терминологию, бросить обычную работу и проповедовать этот метод. Несомненно, стоит отдаться новоприобретенной страсти, но помните, что нужно рассказывать о ней простым языком. Самые эффективные пути привлечь других на свою сторону тесно связаны с вашей способностью донести свою мысль.

1. Рассказывайте **истории**, в центре которых человек.
2. Дополняйте истории **данными**.
3. Обеспечьте **прозрачность** процесса.
4. Поделитесь **результатами** изучения ситуации и (по возможности) бизнеса.

Давайте начнем с историй. Рассказывая истории, в центре которых человек, вы продвигаете дизайн-мышление, поскольку ваши идеи становятся реальными в глазах кураторов, пользователей, партнеров и финансирующий стороны. А еще снижаете вероятность жестокого разочарования, о котором мы говорили, — вероятность потерпеть поражение из-за того, что вам даже не дали попробовать.

Сколько раз Дейв Джарретт рассказывал историю с прототипом в виде комиксов с машинками? Сколько раз команда Brivo показывала фотографию обуглившейся на гриле коробки? Сколько раз Кристи Зубер демонстрировала картинки с медсестрами, надевшими прототипы-перевязи для раздачи лекарств? Истории и образы делают абстрактные идеи важными и осязаемыми. Они помогают принять новые методы и почувствовать себя комфортно. Но помните, что нельзя отделять истории от данных, они нужны друг другу. Ваши слушатели не оставят у двери желание познакомиться с аналитикой только потому, что вы отличный рассказчик. Дейв Джарретт обычно подкрепляет свою мысль в истории с картонным прототипом,

сопоставляя его с программным обеспечением стоимостью в 25 тысяч долларов, которое было бы создано, а затем не пригодилось бы в стандартной ситуации.

Как только проект с использованием дизайн-мышления будет запущен, прозрачность станет критичной для ваших попыток внедрить его в организацию. Ничто так не способствует доверию к незнакомому процессу, как возможность рассмотреть его во всех подробностях. В десяти советах для скоростных инноваций, приведенных выше, мы отразили многие принципы прозрачности. Не замедляйтесь ради топ-менеджеров, но пусть все остается на виду. Пригласите их заходить в любое время без предупреждения. Уверенные лидеры воспользуются этим предложением из чистого интереса, а нервные зайдут из страха. Пусть они увидят сырые концепции, буквальные цитаты пользователей — все, что у вас есть. Моменты острого страха останутся, но вы будете к ним готовы.

Последний ключ к успеху — делитесь полученными результатами. Это лучше всего делать с помощью четвертого средства управления проектом — гида тестового запуска. Если проект увенчается успехом, делиться результатами будет легко. Представьте, как приятно было команде Дайан Тай из AARP, когда LifeTuner завоевал премию IDEA в 2010 году. И, напротив, что чувствовал Марк Стайн, когда звонил членам совета директоров и сообщал, что Maytag отказывается от производственного партнерства и с «Оскаром», вероятно, покончено?

Если коммерческий результат не оправдывает ожиданий, так тому и быть, коль скоро вы получили информацию, которую хотели. Венчурных инвесторов Brivo интересовала торговля с доставкой на дом со стратегической точки зрения, и проект «Оскар» дал ценные сведения об этом сегменте рынка. Все проекты роста, как неудачные, так и реализованные с огромным успехом, должны отвечать на стратегический вопрос, и в задачу дизайн-мыслителя входит донесение стратегической ценности всего приобретенного капитала знаний.

Жаклин Лесаж-Краузе, глава подразделения корпоративных инноваций в The Hartford, твердо верит, что нужно делиться результатами проекта независимо от того, что получилось в итоге:

«Наша группа, по определению, занимается исследованием белых пятен, и мы знаем, что многие проекты, за которые беремся, потерпят неудачу еще в процессе разработки в традиционном понимании. Но какими бы ни были результаты на рынке, нужно собрать полученные данные и представить аналитическую картину [другим подразделениям]. Я говорю своей команде: “Мы группа быстрого обучения. И потерпим неудачу только в одном случае — если не сумеем научиться”. Потому мы спрашиваем себя: “Что можно из этого вынести? Какие ключевые моменты нужно изучить на следующей стадии?” Прибыль на инвестиции в знания — ключевой производственный показатель нашего подразделения».

Дизайн-мышление начинается с занятий дизайном

Когда мы только приступали к написанию книги, несколько опытных дизайнеров отговаривали нас от этой затеи. Один сказал: «Дизайн-мышления не существует, нужно просто заниматься дизайном». Другой предположил, что максимум, чего можно реально добиться, — помочь менеджерам *оценить* хороший дизайн. Их позиция напомнила нам о «клубке» дизайна от Apple, приведенном в главе 1. Надеемся, нам удалось продемонстрировать на примерах менеджеров без дизайнерского образования, таких как Дейв Джарретт, Кристи Зубер и других, что процесс дизайна можно распутать и сделать прозрачным, а также что им могут овладеть менеджеры с самым разным опытом.

Однако в акценте на *занятие* дизайном есть зерно истины. Дизайн как инструмент решения проблем — контактный вид спорта. Чтобы увидеть, подойдет ли дизайн-мышление вам, его нужно попробовать. Именно поэтому на протяжении всей книги мы предлагали *попытаться это повторить*. И именно поэтому мы предлагаем вам выбрать возможность для роста (небольшую), найти соратника и погрузиться в стадию «**Что есть?**». С этого момента вы в игре. Вам откроется мир быстрого обучения, и стадии «**Что если?**», «**Что цепляет?**» и «**Что работает?**» ждут за углом. Мы обещаем: ваши проекты роста никогда не будут такими, как прежде.

ПРИЛОЖЕНИЯ

СРЕДСТВА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Хотя дизайнерская *среда* полна неопределенности, *управление* дизайн-проектом не должно быть неопределенным. Ассистенты управления проектом (РМА — Project Management Assistants) помогут обеспечить столько ясности, контроля и прозрачности, сколько вообще возможно при управлении дизайн-проектом. Кроме того, вы убедитесь, что это отличное средство держать топ-менеджеров в курсе происходящего.

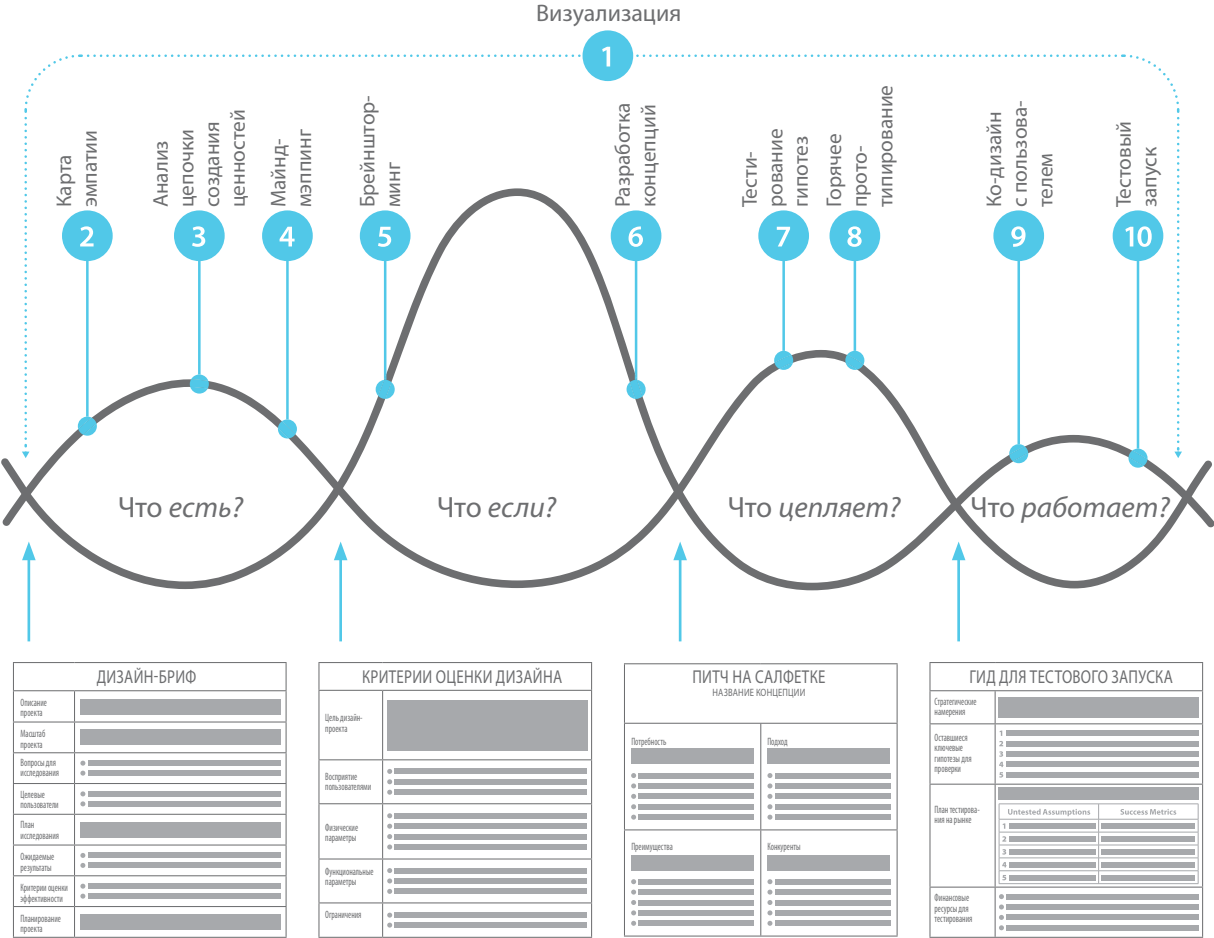
Первый ассистент (РМА 1), **дизайн-бриф**, лучше всего работает в начале стадии «**Что есть?**». Когда вы приступаете к исследованиям имеющейся реальности, дизайн-бриф заставляет вас прояснить свои устремления и ограничения. Необходимо определить дизайнерскую задачу, описать ее масштаб и поставить ключевой для этой стадии вопрос: что вы ожидаете получить от этой работы? Как будет выглядеть успех? Как вы узнаете, позволил ли проект создать добавленную стоимость?

Прежде чем переходить к стадии «**Что если?**», важно зафиксировать знания, полученные во время ваших изысканий. Второй ассистент (РМА 2) — форма **критериев для оценки дизайна**. Они помогают синтезировать важные открытия и повторяющиеся модели, найденные на стадии «**Что есть?**», в набор критериев, пригодных для оценки будущих концепций.

Как мы видели, переход от стадии «**Что если?**» к стадии «**Что цепляет?**» может стать испытанием, чреватым непростыми решениями. Третий ассистент (РМА 3) — **питч на салфетке** — поможет обозначить элементы самых многообещающих концепций.

Наконец, как только вы определите ключевые гипотезы и разработаете прототипы, которые можно будет показать настоящим пользователям, настанет время тестового запуска. Здесь вложения в проект будут максимальными, а эмоции — наиболее интенсивными: и у проектной команды, и у курирующих руководителей. Четвертый ассистент (РМА 4) — **гид тестового запуска** — станет вашим компасом на этой волнующей заключительной фазе вашего путешествия. Вы определите, что собираетесь узнать и какие финансовые ресурсы готовы потратить при этом раннем выходе на рынок.

Далее вы найдете описания каждого РМА-ассистента и шаблоны, которые помогут вам управлять собственными проектами роста.



РМА 1: дизайн-бриф

Дизайн-бриф будет вашей путеводной звездой на протяжении всего проекта с использованием дизайн-мышления. Дизайн-бриф говорит проектной команде, куда она направляется и почему, каких ловушек надо избегать и какие ресурсы необходимы. Он задает расписание, называет важные вехи и определяет показатели, с помощью которых вы будете оценивать проект.

Неудивительно, что краткость — главный атрибут хорошего дизайн-брифа. Этот документ размером в две-три страницы должен оставлять команде свободу для проявления креативности. В классическом телесериале «Миссия невыполнима» каждый эпизод фактически начинался с дизайн-брифа. Надеемся, вашему не потребуется самоуничтожение — он может пригодиться во время работы.

Когда его использовать. Используйте дизайн-бриф, чтобы стартовать, и пересматривайте его на каждом ключевом этапе. Опытный дизайнер не начнет работу без брифа. Если вы руководите командой, которую попросили заняться проектом для роста, но при этом дали неполный дизайн-бриф, ваша первая задача — заявить об этом.

Почему дизайн-бриф снижает риск для проекта роста. Помните, мы говорили, что дизайн-мышление — это подход к решению проблем, который хорошо работает для исследования неизвестных возможностей? Незабвенный Йоги Берра* однажды сказал: «Если вы не знаете, куда идете, то, возможно, окажетесь в другом месте». Для проекта с применением дизайн-мышления такая опасность существует всегда. Составляя карту незнакомой местности и определяя проблемы, чтобы увидеть возможности, а также вообразая альтернативное будущее, надо постоянно проверять направление (а еще смотреть на часы и следить за расходом топлива). Дизайн-бриф позволяет контролировать все это в процессе работы над проектом.

* Йоги Берра (р. 1925) — один из величайших игроков в истории бейсбола. Трижды получал титул самого ценного игрока Американской лиги.

Дизайн-бриф	
Описание проекта	В чем состоит проблема или возможность для бизнеса? Опишите проект в нескольких предложениях, как если бы проводили «питч в лифте»
Масштаб проекта	Что входит в проект, а что остается за его пределами? Какие усилия сопряжены с этим конкретным проектом?
Вопросы для исследования	На какие ключевые вопросы надо ответить с помощью исследований? Сюда могут войти потребности пользователей, которые необходимо лучше понять, открывающиеся технические возможности и новые бизнес-модели
Целевые пользователи	Для кого вы готовите проект? Старайтесь быть как можно конкретнее. Кого вам нужно понять? Почему эти люди важны?
План исследования	Как вы будете исследовать пространство для возможностей? Вам потребуется план с расписанием и ключевыми этапами как для первичных, так и для вторичных исследований
Ожидаемые результаты	Какие результаты вы хотели бы увидеть?
Критерии оценки эффективности	По каким показателям вы будете измерять успех?
Планирование проекта	Какие ресурсы вам нужны? Почему? На каких стадиях? Что создает временные ограничения? Каковы временные рамки для реализации брифа?

РМА 2: критерии для оценки дизайна

Критерии для оценки дизайна — это сжатое описание идеального конечного состояния вашего проекта. Здесь используются выводы, полученные на стадии «Что есть?», и дается мерило оценки возможных решений. Заметьте, дизайн-критерии не говорят, что делать или как это делать. Они описывают свойства идеального решения. Это ясный список важных ограничений и чаяний, связанных с будущим решением. С этой точки зрения они представляют продолжение дизайн-брифа, в котором учтена информация, отсутствующая у вас на старте.

Когда их использовать. Дизайн-критерии разрабатываются при переходе от стадии «Что есть?» к стадии «Что если?». Их часто показывают курирующему руководителю или другим заинтересованным лицам в качестве индикатора прогресса и направления, в котором развивается проект роста.

Почему критерии для оценки дизайна снижают риск для проекта роста. На стадии «Что есть?» вы собираете идеи из разных источников. В результате проект роста может пострадать от информационной перегрузки. Дизайн-критерии позволяют фильтровать поступающие данные, отделять реальные сигналы от информационного шума и увидеть, каким для вас в действительности будет ожидаемое идеальное решение. Проект, для которого не установлены ясные критерии, подобен кораблю без руля, который болтается в море информации и никогда не пристанет к твердой земле.

Дизайн-бриф X

Определяет проблему, которую планируется решить с помощью проекта, ресурсы, которые будут использованы, временные рамки и т. п.

Критерии для оценки дизайна применительно к дизайн-брифу X

Описывают свойства идеального решения для дизайн-брифа, которые выясняются на стадии «Что есть?»

ДИЗАЙН-БРИФ	
Цель дизайн-проекта	
Востребованность пользователями	<div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
Визуальные параметры	<div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
Функциональные параметры	<div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
Ограничения	<div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>

КРИТЕРИИ ДЛЯ ОЦЕНКИ ДИЗАЙНА	
Цель дизайн-проекта	<ul style="list-style-type: none"> • Что вы узнали о целевом пользователе? • Какие потребности (функциональные, эмоциональные, психологические, социальные) целевого пользователя должен удовлетворить дизайн-проект? Почему вашей организации стратегически важно удовлетворить эти потребности?
Восприятие пользователем	<ul style="list-style-type: none"> • Насколько ваше предложение важно для благополучия целевого пользователя? Должно ли предложение обладать определенными эстетическими качествами, чтобы пользоваться успехом у целевого пользователя? • Ожидает ли целевой пользователь, что предложение будет обладать определенными социальными, этическими или экологическими качествами? • Что для него означает «легкость в использовании»?
Физические параметры	<ul style="list-style-type: none"> • Должно ли предложение включать, хранить и/или распространять информацию о его использовании? • Должно ли предложение быть приспособленным для использования в конкретной среде или конкретных ситуациях? • Есть ли ограничения по размеру или весу для удобства подъема, использования или транспортировки? • Нужно ли обеспечить определенный объем памяти, пропускную способность или связь с другими устройствами?
Функциональные параметры	<ul style="list-style-type: none"> • Должен ли дизайн предложения допускать возможности специфического использования? Перечислите их в порядке значимости для конечного пользователя. • Должен ли дизайн учитывать совместимость или соответствовать стандартам?
Ограничения	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимо ли подготовить итоговое предложение к конкретной дате? • Какие ограничения налагает ваш текущий бизнес (например, необходимость использовать существующую производственную базу; обеспечить прибыль, более высокую по сравнению с настоящей; максимально привлечь собственные технологии и т. п.)? • Есть ли нормативные ограничения или требования экосистемы (например, высота полок в магазинах или нормативы по охране здоровья или труда)?

РМА 3: питч на салфетке

Питч на салфетке обеспечивает простой и надежный формат, чтобы резюмировать новые концепции и продемонстрировать их. Своим названием он обязан суждению, что хорошую идею представить просто — даже на обороте салфетки. Поскольку салфетки забивают принтер, представьте концепцию в шаблоне на одной странице. Возможно, не так удобно вытирать руки, зато отлично поможет вам и вашей команде в работе над несколькими концепциями одновременно.

Питч на салфетке описывает целевых пользователей той или иной концепции, их неудовлетворенную потребность и причины, по которым ваше предложение создает для них ценность. Также в нем перечисляются элементы, которые вы сделаете, купите или создадите совместно с кем-то, каналы, которые будете использовать, и потенциальных конкурентов, за которыми надо наблюдать.

Когда это использовать. Используйте питч на салфетке, завершая развитие концепции, чтобы суммировать краткий список концепций, полученный на стадии «**Что если?**» и подлежащий дальнейшему исследованию на стадии «**Что цепляет?**».

Почему питч на салфетке снижает риск для проекта роста. В процессе дизайн-мышления вы исследуете разные возможности и даете другим их оценить. Эти особенности вносят определенную степень сложности, которая отсутствует в более линейном процессе. Питч на салфетке принуждает к простоте и помогает избегать соблазна навязать нужный вам результат еще до того, как другие (особенно пользователи) оценят ход ваших мыслей. Не менее важно, что таким образом представлена самая суть концепций — это позволяет сосредоточиться на важнейших элементах в ходе создания прототипов.

ПИТЧ НА САЛФЕТКЕ. Название концепции

Потребность

- Почему пользователь этого хочет?
- К каким неудовлетворенным потребностям мы обращаемся?

Подход

- Какой наш актив или способность мы можем использовать максимально?
- Как это создаст ценность?
- Какое устойчивое преимущество создаст наша компания?

Преимущество

- Какое преимущество получит пользователь?
- Какое преимущество получит компания?
- Кто еще получит преимущество?

Конкуренция

- Какие компании на данный момент удовлетворяют эту потребность?
- Как они отреагируют на наш выход на рынок?

РМА 4: гид тестового запуска

Гид тестового запуска позволяет переформулировать стратегическое намерение, а затем определяет параметры для тестирования оставшихся ключевых гипотез. Его используют, чтобы взглянуть в лицо на зойливому страху, скрывающемуся на задворках сознания каждого из нас: *а что если не получится?* Это отличный механизм, чтобы установить: а) общее намерение для новой концепции; б) ключевые гипотезы, подлежащие тестированию; в) финансовые ресурсы, которые будут потрачены; г) капитал знаний, который мы получим, даже если проект не будет продолжен.

Корпорации стали использовать гид тестового запуска, реагируя на распространенное препятствие для роста — уклонение от риска. Проектные команды часто склонны избегать риска, опасаясь «провала». Гид тестового запуска — своего рода разрешение, которое говорит: «Если вы узнаете больше о ключевых гипотезах, ваши усилия не пропадут даром».

Когда его использовать. Используйте гид тестового запуска, прежде чем тратить ресурсы на вовлечение пользователей в ко-дизайн. Освежите его, прежде чем вложиться в прототипы среднего качества или начать тестовый запуск. В общем, как только вам понадобятся «настоящие деньги» (обычно пятизначная сумма в долларах) на что-то негарантированное, разумно обратиться к гиду тестового запуска, чтобы ваши решения были обоснованными.

Почему гид тестового запуска снижает риск для проекта роста. Успех в дизайн-мышлении зависит от вашей способности быстро делать небольшие ставки. Тестовый запуск — это механизм, который гарантирует, что каждая ставка помогает проверить ключевые гипотезы и что для каждой используются небольшие ресурсы. В этом случае вы можете отказаться от всего, если вам не понравятся результаты.

Гид тестового запуска					
Стратегическое намерение	Опишите в двух-трех предложениях (максимум), что должен принести проект — как потребителям, так и компании				
Оставшиеся ключевые гипотезы для проверки	Перечислите ключевые гипотезы, которые вам пока не удалось протестировать с уже имеющимися данными (подробнее — в главе 9)				
План тестирования на рынке	<div>Определите, какие гипотезы важнее всего проверить на этом этапе. Для каждой определите, что будет считаться успехом, приведя один или несколько критериев</div> <div>Вот хороший формат:</div> <table><tr><th>Оставшиеся ключевые гипотезы для проверки</th><th>Критерии оценки эффективности</th></tr><tr><td>1. (Краткое описание ключевых гипотез, которые надо протестировать)</td><td>Определите, как вы будете измерять эффективность и каким будет порог успеха</td></tr></table>	Оставшиеся ключевые гипотезы для проверки	Критерии оценки эффективности	1. (Краткое описание ключевых гипотез, которые надо протестировать)	Определите, как вы будете измерять эффективность и каким будет порог успеха
Оставшиеся ключевые гипотезы для проверки	Критерии оценки эффективности				
1. (Краткое описание ключевых гипотез, которые надо протестировать)	Определите, как вы будете измерять эффективность и каким будет порог успеха				
Финансовые ресурсы для теста	<div>Тестирование этих гипотез будет считаться приемлемым использованием указанных ниже финансовых ресурсов, даже если результаты покажут, что инвестиции в концепцию роста невыгодны</div> <div>Опишите ресурсы (бюджет, персонал), которые будут доступны на стадии «Что работает?», когда вы протестируете ключевые гипотезы на рынке либо с помощью ко-дизайна с пользователями, либо посредством формального тестового запуска</div>				

СПИСОК УНИВЕРСАЛЬНЫХ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ, СОЗДАННЫЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ CENTER FOR NONVIOLENT COMMUNICATION

Center for Nonviolent Communication — некоммерческая организация, которая занимается продвижением принципов ненасилия. Она исходит из того, что у всех нас есть базовые человеческие потребности и каждое наше действие помогает удовлетворить одну или несколько таких потребностей. Ниже — предоставленный ею список, который станет отличной отправной точкой для проектов дизайн-мышления.

1. Связь

Безопасность
Благодарность
Близость
Взаимность
Видеть и чтобы видели тебя
Включение
Внимание
Воспитание
Доверие
Знать и чтобы знали тебя
Любовь
Общение
Поддержка

Понимать и чтобы понимали тебя
Постоянство
Привязанность
Принадлежность
Принятие
Сообщество
Сопереживание
Сострадание
Сотрудничество
Стабильность
Тепло
Товарищество
Уважение/самоуважение
Уверенность

2. Физическое благополучие

Безопасность
Вода
Воздух
Движение / физические упражнения
Еда
Отдых/сон
Приют
Реализация сексуальности
Физический контакт

3. Честность

Подлинность
Присутствие
Целостность

4. Игра

Радость

Юмор

5. Мир

Вдохновение

Гармония

Красота

Легкость

Общность

Порядок

Равенство

САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ

Выбор

Независимость

Пространство

Свобода

Спонтанность

СМЫСЛ

Вклад

Достойная задача

Иметь значение

Компетентность

Надежда

Обучение

Осознание

Осознанность

Открытие

Понимание

Продуктивность

Радость жизни

Рост

Самовыражение

Скорбь

Стимуляция

Творчество

Участие

Цель

Эффективность

Ясность

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Издания на русском языке:

Роэм Д. Визуальное мышление. Как «продавать» свои идеи при помощи визуальных образов. М.: Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013.

Гладуэлл М. Сила мгновенных решений. Интуиция как навык. М.: Альпина Паблишер, 2013.

Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2014.

Харгадон Э. Управление инновациями. Опыт ведущих компаний. М.: Вильямс, 2007.

Пинк Д. Будущее за правым полушарием. Что делать, чем думать и как быть в век нового творческого мышления. М.: Рипол Классик, Открытый мир, 2014.

Издания на английском языке:

The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm. Tom Kelley, with Jonathan Littman. Crown Business, 2001.

Believe Me: Why Your Vision, Brand, and Leadership Need a Bigger Story. Michael Margolis. Get Storied Press, 2009.

“Buchanan's design thinking matrix: implications for SMMEs.” Ria (HM) van Zyl. Доклад на международной конференции “Design Thinking: New Challenges for Designers, Managers and Organizations.” 2008.

Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. Tim Brown. Harper-Business, 2009.

Creating Breakthrough Products: Innovation from Product Planning to Program Approval. Jonathan Cagan and Craig Vogel. FT Press, 2001.

Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean. Roberto Verganti. Harvard Business Press, 2009.

The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage. Roger Martin. Harvard Business Press, 2009.

Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value. Thomas Lockwood, editor. Allworth Press, 3rd edition, 2009.

Designing Interactions. Bill Moggridge. The MIT Press, 2007.

“The Experience Cycle.” Hugh Dubberly and Shelley Evenson. In *Interactions*, 2008.

Experience Design. Nathan Shedroff. Waite Group Press, 2001.

A Fine Line: How Design Strategies Are Shaping the Future of Business. Hartmut Esslinger. Jossey-Bass, 2009.

The Game-Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation. A.G. Lafley and Ram Charan. Crown Business, 2008.

Glimmer: How Design Can Transform Your Life, and Maybe Even the World. Warren Berger. The Penguin Press, 2009.

Innovation to the Core: A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates. Peter Skarzynski and Rowan Gibson. Harvard Business School Press, 2008.

Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die. Chip Heath and Dan Heath. Random House, 2007.

Making Meaning: How Successful Businesses Deliver Meaningful Customer Experiences. Steve Diller, Nathan Shedroff, and Darrel Rhea. New Riders Press, 2005.

Massive Change. Bruce Mau, Jennifer Leonard, and Institute Without Boundaries. Phaidon Press, 2004.

Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Henry Chesbrough. Harvard Business School Press, 2003.

The Opposable Mind: Winning Through Integrative Thinking. Roger Martin. Harvard Business School Press, 2007.

Positive Turbulence: Developing Climates for Creativity, Innovation, and Renewal. Stanley S. Gryskiewicz. Jossey-Bass, 1999.

“Seizing the White Space: Innovative Service Concepts in the United States.” Tim Ogilvie, Jeneanne M. Rae, and Stephen Ezell. Tekes, 2007.

Sketching User Experiences: Getting the Design Right and the Right Design. Bill Buxton. Morgan Kaufmann, 2007.

The Ten Faces of Innovation: IDEO’s Strategies for Beating the Devil’s Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization. Tom Kelley, with Jonathan Littman. Doubleday, 2005.

Ten Rules for Strategic Innovators: From Idea to Execution. Vijay Govindarajan and Chris Trimble. Harvard Business School Press, 2005.

“Wicked Problems in Design Thinking.” Richard Buchanan. *Design Issues*, Vol. 8, no. 2 (1992): 5–21.

Wired to Care: How Companies Prosper When They Create Widespread Empathy. Dev Patnaik, with Peter Mortensen. FT Press, 2009.

ПРИМЕЧАНИЯ

Раздел I

1. Hugh Dubberly. “How Do You Design? A Compendium of Models”. March 2005, p. 10. http://www.dubberly.com/wp-content/uploads/2008/06/ddo_designprocess.pdf.
2. Stephen Fry. “The iPad Launch: Can Steve Jobs Do It Again?” *Time*, April 1, 2010. <http://www.time.com/time/business/article/0,8599,1976935-3,00.html>.
3. См.: Owen Edwards. *Elegant Solutions* (Three Rivers Press, 1989), pp. 1–8.
4. Richard Buchanan and Victor Margolin (eds.). *Discovering Design: Explorations in Design Studies* (University of Chicago Press, 1995).
5. См., например: Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2009; Michael C. Mankins and Richard Steele. “Turning Great Strategy into Great Performance”. *Harvard Business Review*, July-August 2005.
6. J.N. Wright. “Mission and reality and why not?” *Journal of Change Management*, 3(1): 30–45 (2002).
7. Из замечаний Данкана на конференции по стратегии Института дизайна (Institute for Design Strategy Conference), Чикаго, май 2005 г.
8. См.: Jeanne Liedtka, Robert Rosen, and Robert Wiltbank. *The Catalyst: How You Can Become an Extraordinary Growth Leader*. (Crown Business, 2009).
9. См.: www.freddieyauner.co.uk.
10. Нойштадт Р., Мэй Э. Современные размышления о пользе истории для тех, кто принимает решения. М.: Библиотека Московской школы политических исследований, Ad Marginem, 1999.

Раздел II

1. Lenny T. Mendonca and Hayagreeva Rao. “Lessons from Innovation’s Front Lines: An Interview with IDEO’s CEO”. *McKinsey Quarterly*, November 2008. http://www.mckinseyquarterly.com/Lessons_from_innovations_front_lines_An_interview_with_IDEOs_CEO_2185.
2. Лерер Д. Как мы принимаем решения. М.: Corpus, Астрель, 2010.
3. См. Richard Thaler and Cass Sundstein. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness* (Yale University Press, 2008).

4. Ellen Langer. *Mindfulness* (Addison Wesley, 1989).
5. Bruno Wicker, Christian Keysers, Jane Plailly, Jean-Pierre Royet, Vittorio Gallese, and Giacomo Rizzolatti. “Both of Us Disgusted in *My Insula*”. *Neuron* 40 (3): 655–664, October 2003.
6. Роэм Д. Визуальное мышление. Как «продавать» свои идеи при помощи визуальных образов. М.: Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013.
7. Тейлор Дж. Мой инсульт был мне наукой. История собственной болезни, рассказанная нейробиологом. М.: Астрель, 2012.
8. См.: Benson P. Shapiro, V. Kasturi Rangan, and John J. Sviokla. “Staple Yourself to an Order”. *Harvard Business Review*, July-August 1992.

Раздел III

1. Linda Verlee Williams. *Teaching for the Two-Sided Mind* (Simon & Schuster, 1983).
2. Stanley Gryskiewicz. “Trial by Fire in an Industrial Setting: A Practical Evaluation of Three Creative Problem-Solving Techniques”. Цит. по: K. Gronhaug and G. Kaufmann (eds.), *Innovation: A Cross-Disciplinary Perspective* (Oxford University Press, 1988).

Раздел IV

1. Нойштадт Р., Мэй Э. Современные размышления о пользе истории для тех, кто принимает решения. М.: Библиотека Московской школы политических исследований, Ad Marginem, 1999.

Раздел V

1. Цит. по: Rob Koplowitz. “How Social Technologies Can Kickstart Innovation”. CIO, September 16, 2010. http://www.cio.com/article/615114/How_Social_Technologies_Can_Kickstart_Innovation.
2. Цит. по: Patricia Seybold. *Outside Innovation: How Your Customers Will Co-Design Your Company's Future* (Collins, 2006).

Раздел VI

1. Jessie Scanlon. “LifeTuner: How AARP Came to Serve Twentysomethings”. *BusinessWeek*, November 11, 2009. http://www.businessweek.com/innovate/content/nov2009/id20091110_992142.htm
2. См. Liedtka, Rosen, and Wiltbank, *The Catalyst*.

БЛАГОДАРНОСТИ

Мы оба многим обязаны Дарденской школе бизнеса при Университете Вирджинии, институту Баттена и их руководителям. Они свели нас вместе и поддерживали на всем протяжении пути. Мы особенно благодарны ректору школы Роберту Брунеру и управляющему директору института Баттена Элизабет О’Халлоран. Они помогли Жанне найти время, а потом Жанне и Тиму найти ресурсы, чтобы воплотить этот проект. Также мы благодарны Дэвиду Ньюкирку, не устававшему говорить, что наши усилия принесут пользу менеджерам.

Спасибо нашему доверенному редактору Эми Халлидей. Эми знает, когда нужно тянуть, а когда толкать. Мы благодарны ей за неизменную откровенность, терпение и ценные советы. Она не жалела сил, отстаивая интересы менеджеров-практиков. Если в книге учтены не все критические для менеджеров моменты, то никак не по ее вине.

Еще один важный член команды подключился к нам благодаря добрым делам Тима. Восемь лет назад он стал одним из основателей фирмы Peer Insight, которая занимается стратегическим консалтингом, и Дженни Линн Карджиуоло пришла туда работать. Первый дизайнер Peer Insight — ее первая работа. Сегодня мы считаем ее магистром Йодой в сфере дизайна и обсуждали с ней все ключевые концепции этой книги. Ряд упрощений, которые мы позволили себе, остался в книге вопреки ее решительным возражениям (перешагнули, как мило выражается Дженни, через ее труп).

Майлз Томпсон и Бриджит Флэннери-Маккой из издательства Columbia University непринужденно и мудро провели нас через процесс публикации, оказывая неизменную поддержку — даже когда Тим умудрился потерять в почте подписанные договоры. (Прости, Бриджит! Но все обошлось, правда?) Прекрасный макет этой книги — работа гения визуализации Дэниела Ломбарди. Автор первоначальных набросков — Прити Лакшминараянан.

От Жанны

Хочу начать с благодарности Тиму, моему соавтору. Я смотрю на законченный продукт, созданный нами, сравниваю его с моими прошлыми попытками — перегруженными текстом и проиллюстрированными без воображения — и благодарю мою счастливую звезду за совпадение, которое привело Тима в Дарденскую школу. Совершенным безрассудством с моей стороны было считать, начиная проект, что можно отдать должное миру дизайн-мышления без партнера, который живет и дышит дизайном. Тим привнес гораздо больше, чем невероятный талант к визуализации, — хорошее настроение, неувядаемое чувство юмора, ум и упорство, свой подход и свои истории. И самое важное, он так ярко проявлял врожденный талант к дизайн-мышлению на каждом этапе, что мы никогда не упускали из виду нашу тему и то, как она обогащает

традиционное бизнес-мышление. Для меня эта книга — живое воплощение того, что происходит, когда дизайн и бизнес объединяются.

Также я хочу поблагодарить моих коллег из Дарденской школы бизнеса и друзей, которые сделали ее для меня настоящим домом — вот уже двадцать лет я не могу представить себя без этого места. Мне кажется, что практически все мои знания, кажущиеся важными, были получены от кого-то из вас. А тому, что увлеклась исследованием сферы, где пересекаются бизнес и гуманитарные науки, определенно есть четыре виновника: Эд Фриман, Алек Хорниман, Джек и Кэрол Веберы. Эта грозная четверка — мои Йоды.

Благодаря Карен Масселман, силе ее мудрости и организованности, с которой она упорядочивает мой хаос, моя жизнь в Дардене чудесна. Эндрю Кинг всегда откликается на мои сигналы бедствия. Эд Хесс — источник вдохновения и энтузиазма, и я считаю, что, заманив его в Дарден, я сделала школе свой лучший подарок. Также хочу поблагодарить Линн Изабелла и Сьюзан Чаплински. И наконец, спасибо всем студентам Дарденской школы бизнеса, которые изо всех сил старались овладеть этим материалом вместе со мной и научили меня не меньшему, чем я научила их.

Еще есть замечательная группа влиятельных интеллектуалов, которые взяли меня, самого приверженного традициям специалиста по стратегии, за руку и терпеливо просветили на предмет дизайна. Это Роджер Мартин (он показывал дорогу), Анджела Майер (она ни разу не предположила, что я пытаюсь прыгнуть выше головы), а также Натан Шедрофф, Хизер Фрейзер и Морин Терстон (они помогли перейти от цветных мелков к духам).

Кроме того, у меня есть большая и замечательная семья (которая не дает задаваться) и старые дорогие друзья (которые не дают сойти с ума) — их тоже нужно поблагодарить. И особенно — мою сестру Джейн, которая уже лет тридцать постоянный источник поддержки и вдохновения для меня.

Наконец, спасибо Зальцу, самому отважному и творческому мыслителю из тех, что мне встречались!

От Тима

Для занятого консультанта, который по вечерам служит мужем, отцом и невнимательным другом, написать книгу — безрассудная идея. Не могу приступить к благодарностям, не сказав спасибо в первую очередь моему соавтору Жанне Лидтка. Если вы знаете Жанну, то убеждены: выражение «сила природы» — не преувеличение. Ее блестящий интеллект безупречно сбалансирован отсутствием претенциозности и неиссякаемой энергией, нацеленной на результат. Доброжелательный голос автора в этой книге принадлежит Жанне. Я просто научился ему подражать. А щедрый дух поддержки? Это только ее — для нее он так же естествен, как дыхание.

Мне кажется, писать книгу и работать — несовместимые вещи. Кому-то надо следить за делами. Мой бизнес-партнер Гордон Хуэй этим не ограничился. Когда Жанна предложила мне участвовать в проекте, у меня были сомнения. Гордон настоял на том, чтобы я принял предложение. Через несколько месяцев после того, как мы начали, мой отец заболел. Я решил выйти из игры — так было бы только справедливо по отношению к Жанне и Эми. «Об этом не может быть и речи», — сказал Гордон. Отец выздоровел — и с книгой все пришло в норму.

Другой мой деловой партнер — Женанна Рэй, с которой мы основали нашу компанию, не была обременена необходимостью меня подталкивать. Ей всего лишь требовалось держать бизнес на плаву. Во время мирового кризиса. Почти десять лет назад Женанна высказала совет по поводу моего будущего: инновации в сервисе. Она и не представляла, что я восприму ее идею — и ее саму — всем сердцем и душой.

Многие сотрудники нашей фирмы внесли свой вклад, просвещая меня на примере своих проектов. Кроме того, они делились ключевыми историями, читали первые черновики, раскапывали неочевидные факты и исследовали туманные источники. Так помогали мне Кэти Уотерсон, Кимберли Кэмпбелл, Карл Фадж, Пэт Дьюи, Джейми Мэш, Колин Хадсон и Кристин Метрополус.

Как я научился тому, о чем пишу? Благодаря короткому списку отважных клиентов, которые в течение последних семи лет разделяли со мной надежды и сложные задачи — и приглашали вместе работать над ними. Меньше чем за десять лет я прошел путь от наивного искателя приключений до честолюбивого мудреца. Среди клиентов, которые способствовали этому превращению, Марк Хеддинг из Siemens, Дайана Тай и Рик Боуэрс из Американской ассоциации пенсионеров, Жаклин Лесаж-Краузе и Дейв Пик из The Hartford, Иан Кэмпбелл и Бол Расселл из York, Клодия Котчка и Синди Трипп из P&G, Дейв Джарретт и Стив Джози из Crowe Horwath, Дейл Макинтайр из Behr, Мелоди Робертс и Денис Уэйл из McDonald's, Лем Лэшер из CSC, Сэм Лючене, Дебби Мразек и Гленна Паттон из Hewlett-Packard, Лори Кин Котчер из Godiva (в прошлом из Pfizer), Питер Уэстерстраль и Тиина Танниен-Ахонен из Tekes, Скотт Уильямс из Starwood Hotels, Остин Хендерсон из Pitney Bowes, Кирби Макдэниел из Hallmark и Энди Уинслоу из Celestica. Это люди необычайного мужества и щедрости. Я в большом долгу перед ними.

В сфере инноваций принято разговаривать друг с другом (в отличие от мира стратегического консалтинга, из которого я пришел) — и это здорово. Я должен выразить благодарность небольшой группе соратников-профессионалов, которые делились со мной своими познаниями. Краткость моего списка оправдана: он начинается с Ларри Кили из Doblin и Майка Натталла, одного из основателей IDEO. Я многое впитал, жадно слушая каждого из них. Потом меня вели Дев Патнайк из Jump, Скотт Стропкей и Билл Хартман из Essential, Шелли Эвенсон из Университета Карнеги-Меллон (сейчас из Microsoft) и Стэн Гришкевич

из Association of Innovation Managers. Стэн — один из самых одаренных менторов, каких только можно повстречать.

Чтобы не бросить сложный проект, человеку необходимы не только наставники, но и вдохновение. Картер Гриффин убедил меня, что написать книгу — это вполне разумно. Но его вклад еще глубже: чуть больше десяти лет назад Картер научил меня, как надо сотрудничать. Подобным источником вдохновения стал и Марк Стейн (вы познакомитесь с ним в контексте рассказа о Brivo Systems, в разделе III). Марк — один из самых потрясающих, талантливых, смелых и заботливых людей, каких я могу представить. Курт Огилви помогал мне заряжаться энергией с помощью пробежек вдоль Потомака и щедро делился редакторскими рекомендациями. Мой партнер по скалолазанию в течение 25 лет — и брат в течение чуть более долгого срока — был постоянным источником веселья и вдохновения.

Если вы помните, я говорил, что по вечерам, при луне, бываю еще и мужем. Так вот, женщина, на которую порой падает этот бледный свет, Кэролайн Альтман — это воплощение гибридного интеллектуала: полученная степень MBA в Колумбийском университете и состоявшаяся персональная художественная выставка. Когда я взялся за этот проект, она поняла, что соотношение усилий и конечного продукта будет 1000 : 1, что для меня было абстракцией. Кэролайн-художница всегда находилась рядом, помогая песковать моего внутреннего дизайн-мыслителя и отыскивать новые решения трудных проблем. Кэролайн — обладательница степени MBA затем высказывала прозорливую критику. Благодаря ее мощной и цельной энергии я увидел нашу тему дизайн-мышления как мир безграничных возможностей. Надеюсь, эти возможности высвечиваются в нашей книге.

ОБ АВТОРАХ

Жанна Лидтка

Жанна Лидтка преподает на кафедре стратегии, этики и предпринимательства Дарденской школы бизнеса Университета Вирджинии с 1989 года. В прошлом занимала должность исполнительного директора в институте Баттена при Дарденской школе, который был основан, чтобы развивать передовые практики в сферах предпринимательства и инноваций. Также Жанна работала директором по обучению и развитию в United Technologies Corporation (UTC) и заместителем декана программы MBA в Дардене. Сегодня она преподает дизайн-мышление, инновации и органичный рост студентам MBA и руководителям.

Новые исследования Жанны посвящены возможностям дизайн-мышления в комплексных стратегических дискуссиях о будущем организаций. Ее предыдущая книга *The catalyst: how you can become an extraordinary growth leader* основана на проведенном институтом Баттена исследовании, в ходе которого три года изучались руководители, добившиеся блестящих результатов в повышении экономической эффективности зрелых организаций. Журнал *BusinessWeek* назвал эту книгу, написанную в соавторстве с Робертом Роузенем и Робертом Уилтбэнком, одной из лучших книг 2009 года о дизайне и инновациях.

Жанна получила докторскую степень в Университете Бостона (ее диссертация была посвящена политике управления) и степень MBA в Гарвардской школе бизнеса. С начала своей карьеры в качестве консультанта в Boston Consulting Group она занималась корпоративной стратегией.

Тим Огилви

Тим Огилви — CEO консалтинговой компании Peer Insight, которая специализируется на стратегических инновациях. Он стал одним из пионеров таких развивающихся дисциплин, как инновации в сфере услуг, дизайн потребительского опыта и исследование бизнес-модели. Среди его клиентов AARP, Bank of America, Diebold, GE, Hallmark, Hewlett-Packard, Pfizer, Procter & Gamble, Starwood Hotels и The Hartford. Его проекты направлены на органичный рост с помощью методов дизайн-мышления, которые объединяют новый потребительский опыт и масштабируемые бизнес-модели.

Тим Огилви консультировал правительства пяти государств, содействовал политике инноваций в разных странах — от США до Европейского союза и Тайваня. В 2007 году стал одним из соавторов книги *Seizing the white space: innovative service concepts in the United States*. В ней были описаны основания для сервисных инноваций, которые сегодня используют общественные деятели и ведущие частные фирмы Европейского союза.

Как приглашенный лектор Тим преподает клиентоориентированный дизайн и инновации в Дарденской школе бизнеса Университета Вирджинии. Он получил степень магистра в Технологическом институте Джорджии, где изучал автоматизированные системы управления производством, и степень бакалавра английского языка в Университете Вирджинии.

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог:

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook:

<http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте:

<http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Жанна Лидтка

Тим Огилви

Думай как дизайнер

Дизайн-мышление для менеджеров

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Татьяна Рапопорт*

Литературный редактор *Мария Брауде*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Обложка *Сергей Хозин*

Верстка *Екатерина Матусовская*

Корректоры *Алла Турчанинова, Лев Зелексон*