

**Тим Браун**

**Дизайн мышления в государственном  
секторе и  
ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

**Иркутск 2018**

УДК 316.46.058

ББК 88.56

Институт Арбингера . Дизайн мышления в государственном секторе и инновационные технологии / Институт Арбингера — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2018

ISBN 978-5-00100-706-7

Эта книга посвящена различиям между закрытым мышлением, направленным на себя, и открытым, включающим в орбиту других. Она поможет вам стать более открытыми в работе, руководстве другими и жизни в целом. С ее помощью вы сможете создать более инновационные и готовые к сотрудничеству команды и организации. Развитие открытого мышления – это шаг на пути к тому, чтобы научиться видеть не только себя. На русском языке публикуется впервые.

УДК 316.46.058

ББК 88.56

ISBN 978-5-00100-706-7

© Институт Арбингера, 2018

© Манн, Иванов и Фербер (МИФ), Иркутск, 2018

# **Дизайн-мышление: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей**

## **Введение**

Методы и технологии, которые использует профессиональный дизайнер для создания предметов, могут быть очень успешно использованы для решения бизнес-задач, стоящих перед руководителями компаний. И это не только разработка нового продукта. Дизайн-мышление эффективно помогает переосмыслить суть бизнеса, лучше понять потребности клиентов, найти уникальную и прибыльную нишу для стартапа и даже реализовать благотворительный проект.

Тим Браун, глава одной из самых успешных дизайн-компаний мира, делится своей концепцией дизайн-мышления и на многочисленных примерах доказывает ее эффективность.

## **Содержание**

Введение

Прощание со старыми идеями

Нам нужны новые решения

Перемещение дизайна к источнику принятия решений

Еще одна точка зрения

Три пространства инноваций

Проект

Проектное задание

Умные команды

Конец ознакомительного фрагмента.



удобнее (у них есть рессоры и мягкие сиденья), и вид за окнами вагонов, конечно же, изменился, но спустя полтора века после постройки Великая западная железная дорога по-прежнему остается примером того, как дизайн меняет мир.

Хотя Брюнель был инженером до мозга костей, в его творениях есть не только техническая сторона. Во время проектирования железной дороги он настаивал на том, чтобы насыпь была как можно ниже – ему хотелось, чтобы пассажирам казалось, будто они «плывут» по полям. Он строил мосты, виадуки, дороги и туннели – и при этом думал не только об эффективности транспорта, но и о максимальном удобстве. Он даже подготовил проект интегрированной транспортной системы, которая позволила бы путешественнику сесть на поезд на станции Паддингтон в Лондоне и сойти с парохода в Нью-Йорке. В каждом из своих проектов Брюнель выказывал удивительный – и удивительно совершенный – талант совмещения технических, коммерческих и человеческих аспектов. Он был не просто великим инженером или талантливым дизайнером. Изамбард Кингдом Брюнель был одним из первых *дизайн-мыслителей*.

Со времени постройки Великой западной железной дороги в 1841 году индустриализация изменила наш мир невероятным образом. Технологии помогли миллионам преодолеть бедность, повысили уровень жизни большей части человечества. Однако в начале двадцать первого века мы все яснее осознаем обратную сторону революции, поменявшей наш образ жизни, работы и развлечений. Черные клубы дыма, некогда закрывавшие небо над Манчестером и Бирмингемом, изменили климат планеты. Поток дешевых товаров, произведенных их фабриками и мастерскими, стал основой культуры чрезмерного

потребления и ужасающих отходов. Индустриализация сельского хозяйства сделала нас уязвимыми перед природными и антропогенными катастрофами. Инновационные прорывы прошлого стали повседневностью современного мира, где компании в Шеньжэне и Бангалоре пользуются теми же теориями управления, что компании в Кремниевой долине и Детройте – и сталкиваются с той же нисходящей спиралью меркантилизации.

Технология еще не изжила себя. Революция в сфере коммуникаций, начавшаяся с появлением Интернета, сократила расстояния и дала людям невиданную прежде возможность обмениваться взглядами и создавать новые идеи. Биология, химия и физика объединились в биотехнологии и нанотехнологии, обещающие нам появление новых лекарств и удивительных материалов. Однако эти невероятные достижения вряд ли помогут сойти с печального пути, по которому движется человечество. Наоборот.

### **Нам нужны новые решения**

Чисто техноцентрический взгляд на инновации сегодня не обеспечивает стабильности, а философия управления, основанная на выборе старых стратегий, уступит место новым разработкам в нашей стране или за рубежом. Нам нужны новые решения – новые продукты, совмещающие потребности индивидов и потребности общества в целом; новые идеи, позволяющие решать глобальные проблемы здравоохранения, бедности и образования; новые стратегии, приводящие к переменам в мире, новые цели, захватывающие людей вокруг. Трудно представить иное время, когда проблемы, стоящие перед человечеством, настолько превосходили бы наши творческие ресурсы для их решения. Вдохновенные инноваторы участвуют в

«мозговых штурмах», учат парочку уловок и трюков, но редко дают миру новые продукты, услуги или стратегии.

Нам нужен новый подход к инновациям – мощный, эффективный, широкодоступный, интегрируемый во все аспекты бизнеса и общества; такой подход, который отдельные люди и целые команды смогут использовать для создания прорывных идей, которые могут быть воплощены в жизнь и, таким образом, изменить ее. Дизайн-мышление, предмет этой книги, предлагает именно такой подход.

Дизайн-мышление начинается с навыков, которым инженеры и дизайнеры обучались на протяжении десятилетий в своем стремлении совместить человеческие потребности и доступные технические ресурсы с учетом естественных ограничений бизнеса. Интегрируя желаемое с точки зрения человека, технологически возможное и экономически оправданное, дизайнеры смогли создать продукты, которыми мы пользуемся теперь. Дизайн-мышление заводит нас на шаг дальше, передавая все эти инструменты людям, которые никогда не считали себя дизайнерами, но которые теперь могут применять такие инструменты при решении самого широкого спектра проблем.

Дизайн-мышление использует возможности, имеющиеся у каждого человека, но не учитываемые в стандартных методах решения проблем. Дизайн-мышление не просто антропоцентрично – оно человечно по своей сути. Дизайн-мышление основано на способности человека к интуитивному чувствованию, к распознаванию паттернов, к созданию идей, несущих не только функциональный, но и эмоциональный компонент, к выражению себя не только словами или символами.

Никто не хочет управлять компанией на основании чувств, интуиции и вдохновения, но чрезмерная уверенность в рационализме



и аналитическом подходе точно так же опасна. Интегрированный подход, лежащий в основе дизайн-мышления, предлагает нам третий путь.

### **Перемещение дизайна к источнику принятия решений**

Я получил образование промышленного дизайнера, однако прошло много времени, прежде чем я осознал разницу между тем, что такое быть дизайнером и что такое мыслить как дизайнер. Семь лет обучения и пятнадцать лет профессиональной практики прошли, прежде чем я начал понимать, что я не просто связующее звено в цепи, объединяющей отдел проектирования с отделом маркетинга.

Самыми первыми моими профессиональными разработками стали продукты для известного производителя оборудования – компании Wadkin Bursgreen. Руководство компании пригласило молодого и непроверенного дизайнера, который должен был помочь им усовершенствовать деревообрабатывающие станки. Я провел целое лето за проектированием и созданием моделей циркулярных пил, которые выглядели лучше, и шпиндельных машин, которые были проще в использовании. Думаю, я неплохо справился с работой. Мои продукты до сих пор можно найти на фабриках – а ведь с тех пор прошло тридцать лет. Но вот компании Wadkin Bursgreen больше нет, она давным-давно прекратила свое существование. Тогда я не понимал, что проблемой было будущее деревообрабатывающей промышленности, а не дизайн деревообрабатывающих станков.

Лишь постепенно я начал видеть дизайн не как звено цепи, но как ступицу колеса. Когда я покинул тепличный мир художественной школы – где все выглядели одинаково, действовали одинаково и говорили на одном и том же языке – и попал в мир бизнеса, мне при-

шлось уделять намного больше времени объяснениям того, что такое дизайн, чем фактической дизайнерской работе. Я понял, что смотрел на мир с учетом операционных принципов, отличавшихся от принципов моих клиентов. А возникавшая из этого путаница мешала моей креативности и продуктивности.

Кроме того, я заметил, что люди, вдохновлявшие меня, не обязательно были представителями дизайнерской профессии: это были инженеры вроде Изамбарда Кингдома Брюнеля, Томаса Эдисона и Фердинанда Порше, отличавшиеся антропоцентричным, а не техноцентричным взглядом на мир; ученые-бихевиористы вроде Дона Нормана, задавшего вопрос о том, почему продукты так необоснованно однообразны; художники вроде Энди Голдсуорси и Энтони Гормли, которые, казалось, превращали зрителей в один из элементов творчества; бизнес-лидеры вроде Стива Джобса и Акио Мориты, создававшие уникальные, полные смысла продукты. Я понял, что за словами «гений» и «провидец» скрывается использование принципов дизайн-мышления.

Несколько лет назад во время одного из периодов активного роста, характерных для компаний Кремниевой долины, мы с коллегами пытались понять, как придать смысл существованию моей компании, IDEO. Многие интересовались нашими дизайнерскими услугами, но, кроме того, мы заметили, что все чаще нас просят решать проблемы, казавшиеся очень далекими от обычных представлений о дизайне. Медицинский фонд обратился к нам с просьбой оказать помощь в реструктуризации их организации; руководство компании-производителя со столетней историей желало, чтобы мы помогли понять их клиентов; элитный университет обратился к нам за решениями в сфере альтернативной

образовательной среды. Нас выталкивали из зоны комфорта, но нам это нравилось – ведь перед нами открылись новые возможности, позволявшие менять мир.

Мы начали называть новую, расширенную сферу деятельности «дизайном с маленькой буквы д», пытаюсь отойти от традиционного представления о дизайне, о котором рассказывают в гляцевых журналах или в музеях современного искусства. Но эта фраза не удовлетворяла нас. Как-то раз я болтал с приятелем, Дэвидом Келли, профессором Стэнфордского университета и основателем IDEO, и во время разговора он заметил, что каждый раз, когда его спрашивают о дизайне, он добавляет слово «мышление», пытаюсь объяснить, чем же занимаются дизайнеры. Термин «дизайн-мышление» закрепился. Теперь я использую его для называния того, как набор принципов может применяться разными людьми к самым различным проблемам. Я обратился в эту веру и стал проповедником дизайн-мышления.

И в этом я не одинок. Сегодня наиболее прогрессивные компании привлекают дизайнеров не только для того, чтобы сделать готовые идеи более привлекательными, но поручают им разрабатывать идеи с самого начала. Бывшая роль дизайнеров была тактической: она основывалась на существовавшем и обычно позволяла немного улучшить его. Новая же роль по своей сути – стратегическая: она выводит дизайн за пределы мастерских и освобождает его разрушительный, меняющий мир потенциал. Неслучайно дизайнеров можно встретить в советах директоров самых развитых компаний. Как процесс мышления дизайн переместился ближе к источнику порождения идей.

Более того, принципы дизайн-мышления можно применять в

самых различных организациях, а не только в компаниях, разрабатывающих новые продукты. Компетентный дизайнер всегда может усовершенствовать новые устройства, но междисциплинарная команда опытных дизайн-мыслителей может решать более сложные проблемы. Начиная с детского ожирения и заканчивая предотвращением преступлений и противодействием изменениям климата – дизайн-мыслители могут применять свои инструменты к самому широкому спектру проблем, суть которых далека от глянцевого картинок в современных журналах.

Причины растущего интереса к дизайну понятны. Поскольку центр экономической активности в развивающемся мире знаний переходит из сферы промышленного производства в сферу создания зданий и услуг, инновации становятся стратегией выживания. Кроме того, теперь инновации не ограничены внедрением новых физических продуктов – в наши дни это могут быть процессы, услуги, способы и модели взаимодействия, формы развлечений, средства и пути связи и сотрудничества. Именно над такими антропоцентричными заданиями дизайнеры работают постоянно. Естественная эволюция от дизайн-делания к дизайн-мышлению отражает то, что часть современных бизнес-лидеров осознала: дизайн слишком важен для того, чтобы оставлять его исключительно дизайнерам.

Эта книга разделена на две части. Первая – путешествие по самым важным стадиям дизайн-мышления. Нет, это не учебник, ведь такие навыки лучше всего получать на практике. Я надеюсь объяснить читателям общую структуру, которая поможет определить принципы и практики качественного дизайн-мышления. Как я отмечаю в главе 6, дизайн-мышление процветает в богатой культуре сторителлинга, и в духе этого высказывания я буду рассматривать

многие идеи через призму историй, взятых из опыта IDEO и других компаний.

Первая часть этой книги посвящена приложению дизайн-мышления к бизнесу. По пути мы с вами узнаем, как дизайн-мышлением пользовались в самых инновационных компаниях в мире, как оно помогало находить прорывные решения и где временами его переоценивали (любая бизнес-книга, содержащая историю постоянных успехов, должна стоять в отделе фантастики). Вторая часть должна помочь вам начать Мыслить По-крупному. Рассматривая три широкие сферы деятельности человека – бизнес, рынки и общество, я надеюсь показать, как можно использовать дизайн-мышление для создания новых идей, равноценных тем вызовам, с которыми мы сталкиваемся. Если вы управляете отелем, дизайн-мышление может помочь вам переосмыслить саму суть гостиничного бизнеса. Если вы работаете в благотворительной организации, дизайн-мышление может помочь вам осознать потребности людей, которым вы хотите служить. Если вы инвестор, дизайн-мышление может помочь вам узнать будущее.

### **Еще одна точка зрения**

Бен Ленен, мой замечательный редактор из издательства Harper Business, посоветовал мне включить в книгу нормальное оглавление. Я обещал сделать это. Однако, честно говоря, я смотрю на мир немного иначе. Дизайн-мышление – это исследование новых возможностей, так что я решил начать книгу с визуализации для читателей ее содержания. Есть времена, когда линейное мышление жизненно необходимо, но в IDEO мы чаще считаем более полезным визуализировать идею, используя технику с богатой и давней историей

– ассоциативную карту.

Линейное мышление построено на последовательностях, а вот ассоциативные карты построены на связях. Визуальное представление помогает мне видеть отношения между различными темами, которые я хочу рассмотреть в книге, оно дает мне интуитивное представление о книге в целом, помогает понять, как лучше всего проиллюстрировать ту или иную идею. Сторонники линейного мышления вроде Бена могут пользоваться оглавлением; более смелые читатели могут перевернуть страницу и увидеть всю книгу в одной диаграмме. Возможно, потом вам захочется перейти к конкретному разделу. Возможно, так вы сможете проследить свои шаги. А может быть, благодаря такой диаграмме вы вспомните об отношениях между различными разделами дизайн-мышления и, возможно, представите разделы, которые не были включены, но которые следовало бы включить в эту книгу.

Опытные дизайн-мыслители, возможно, поймут, что ассоциативная карта – все что нужно для того, чтобы понять мою точку зрения. Надеюсь, что всем остальным следующие главы помогут понять мир дизайн-мышления и его потенциал в создании осмысленных изменений.

*Тим Браун,*

*СЕО и президент компании IDEO*

## Глава 1 Проникновение в суть, или Почему

### дизайнмышление – это не только стиль

В 2004 году компания Shimano, ведущий японский производитель велосипедного оборудования, столкнулась с падением спроса в сегменте высококлассного гоночного оборудования и сегменте оборудования для горных велосипедов на американском рынке. Компания всегда основывала рост на новых технологиях, серьезно инвестировала в разработку инновационных решений. В условиях меняющегося рынка нужно было что-то новое – и компания Shimano обратилась к IDEO.

Далее было взаимодействие между клиентом и дизайнерами, резко отличавшееся от того, как оно могло бы выглядеть несколько десятилетий или даже несколько лет назад. Shimano не представила нам список технических спецификаций и папку, полную рыночных обзоров, всего лишь поручив нам разработать некоторые детали. Мы объединили силы и вместе принялись за исследование переменчивого велосипедного рынка.

На начальной фазе мы собрали междисциплинарную команду дизайнеров, специалистов, занимающихся изучением поведения живых организмов, маркетологов и инженеров и поставили перед ними задачу по поиску ограничений для проекта. Команда начала с предположения о том, что не следует концентрировать все внимание на верхнем сегменте рынка. Вместо этого ребята взялись за изучение причин, по которым 90 процентов взрослых американцев не ездят на велосипедах – несмотря на то что в детстве 90 процентов из них ездили! Ища новые точки зрения на проблему, члены команды общались с самыми разными потребителями. В итоге выяснилось,

что почти у каждого опрошенного человека были приятные воспоминания о езде на велосипеде в детстве, но теперь велосипеды их отталкивают – из-за обстановки в магазинах (в том числе из-за того, что работающие в большинстве мелких велосипедных магазинов спортивного вида продавцы, затаенные в лайкру, вызывают смущение у опрашиваемых людей); из-за пугающей сложности и чрезмерной стоимости велосипедов, аксессуаров, специализированной одежды; из-за опасностей на дорогах, не предназначенных для езды на велосипеде; из-за требований к обслуживанию сложной машины, на которой поехать-то можно только по выходным. Специалисты отметили, что почти у каждого из опрошенных в гараже стоял велосипед – с пробитым колесом или порванным тросиком.

Такой антропоцентричный опрос – благодаря которому удалось получить отзывы не только сторонников велоспорта, но, что важнее, людей, не входивших в клиентскую базу Shimano, – привел к осознанию того, что абсолютно новая категория велосипедов может вновь объединить американских потребителей и их детские воспоминания. Огромный, неисследованный рынок формировался буквально на глазах.

Дизайнерская команда, вдохновленная старыми прогулочными велосипедами Schwinn, которые помнит, наверное, каждый, предложила концепт «прогулочных поездок». Прогулочная езда, как представлялось команде, вернет бывших велосипедистов к тому, что просто, ясно, полезно для здоровья и весело. Прогулочные велосипеды, разработанные скорее для отдыха, чем для занятий спортом, нужно лишить рычажков и кнопок на руле, тросиков, обматывающих раму, в них не должно быть сложных механизмов,



которые нужно чистить, настраивать, чинить и заменять. Планируется, что, как и в наших первых детских велосипедах, тормозить можно будет обратным поворотом педалей. Прогулочные велосипеды нужно оборудовать удобными мягкими сиденьями, прямыми рулями, прочными колесами, их почти не нужно будет обслуживать. Но это не просто ретровелосипед: его надо оснастить автоматической трансмиссией, которая будет переключать передачи по мере ускорения или замедления движения.

Три основных производителя – Trek, Raleigh и Giant – начали разработку новых велосипедов с использованием инновационных компонентов Shimano, но на этом команда не остановилась. Дизайнеры могли бы закончить проект на самом велосипеде, но дизайн-мыслители, применяющие целостный подход, пошли дальше. Они разработали стратегии продаж для мелких магазинов, в частности, для уменьшения дискомфорта, который у новичков вызывает среда, предусмотренная для обслуживания людей, разбирающихся в велосипедах. Команда придумала бренд, определяющий прогулочную езду как один из способов получения удовольствия от жизни. В сотрудничестве с местными органами власти и клубами любителей велопогулок команда разработала PR-кампанию, даже создала сайт с указанием безопасных мест для катания.

В проекте, по мере его перехода со стадии вдохновения на стадию порождения идей и стадию реализации, приняли участие многие люди и организации. Что интересно, первая проблема, которую дизайнеры должны были решить, – внешний вид велосипедов – была отложена на последнюю стадию процесса, когда команда разработала «примерный дизайн». Он показывал, что возможно, и вдохновлял производителей велосипедов к подключению собственных дизайнерских команд. В

течение года после успешного пуска новой модели еще семь производителей начали выпускать прогулочные велосипеды. Дизайнерская работа стала работой по дизайн-мышлению.

### **Три пространства инноваций**

Может, я и хотел бы привести здесь простой, легкий в осуществлении рецепт, который обеспечил бы каждому проекту такой же успех, однако суть дизайн-мышления делает это невозможным. В противоположность поборникам научного управления начала последнего века дизайн-мыслители знают: не существует «наилучшего пути». Бывают хорошие способы начать, бывают удобные показатели, которыми можно пользоваться на пути, но континуум инноваций лучше всего представлять как перекрывающиеся друг друга пространства, но не как последовательные упорядоченные шаги. Можно представить их как *вдохновение*, проблему или возможность, которые мотивируют людей на поиск решения; как *порождение идей*, процесс генерации, разработки и опробования идей; и как *реализацию*, путь, ведущий из проектной комнаты на рынок. Проект может проходить кругами через эти три сферы по несколько раз по мере того, как команда совершенствует идеи и исследует новые направления.

Причина цикличной, нелинейной природы такого пути заключается не в том, что дизайн-мыслители неорганизованны и недисциплинированы, но в том, что дизайн-мышление в основе своей – процесс исследовательский; если осуществлять его правильно, он приведет к неожиданным открытиям, а уж не узнать, куда они ведут, было бы просто глупо. Очень часто эти открытия можно интегрировать в текущий процесс без его прерывания. Иногда же такие открытия мотивируют команду на переосмысление самых

базовых предположений. Во время тестирования прототипа, к примеру, потребители могут направить нам отзывы, указывающие на более интересный, более многообещающий, потенциально более прибыльный рынок, открывающийся перед нами. Отзывы такого рода должны вдохновлять нас на переосмысление или совершенствование наших предположений вместо движения по первоначальному плану. Говоря языком компьютерной отрасли, такой подход можно считать не перезагрузкой системы, но необходимым усовершенствованием.

Риск такого циклического подхода, как кажется со стороны, заключается в том, что он увеличивает время, необходимое для вывода идеи на рынок, но очень часто такое предположение оказывается недальновидным. Напротив, команда, понимающая происходящее, не будет чувствовать необходимости совершать еще один логичный шаг по непродуктивному пути. Все мы видели проекты, убитые руководством, когда стало ясно, что идеи не очень хороши. Когда через месяцы или даже годы проект завершается, он может негативно сказаться как на состоянии финансов, так и на боевом духе команды. А вот подвижная команда дизайн-мыслителей начинает разрабатывать прототипы с самого начала, а по пути исправляет ошибки. Как мы говорим в IDEO: «Совершайте ошибки раньше, чтобы в конечном счете добиться успеха».

В связи с такой открытостью, свободомыслием и циклическостью процесс, осуществляемый дизайн-мыслителями, может показаться хаотичным тем, кто столкнулся с ним впервые. Но на протяжении проекта такой подход становится понятным и дает результаты, значительно отличающиеся от результатов линейного, поэтапного подхода, характерного для традиционных бизнес-практик. В любом случае, предсказуемость ведет к скуке, а скука ведет к потере

талантливых людей. Кроме того, она приводит к результатам, которые конкуренты легко копируют. Лучше применять экспериментальный подход: обмениваться процессами, поощрять коллективное владение идеями, позволять командам учиться друг у друга.

Второй способ представления трех перекрывающихся друг друга пространств инноваций – это представления о границах. Для художника, стремящегося к красоте, или ученого, изыскивающего истину, границы проекта могут показаться ненужными помехами. Однако

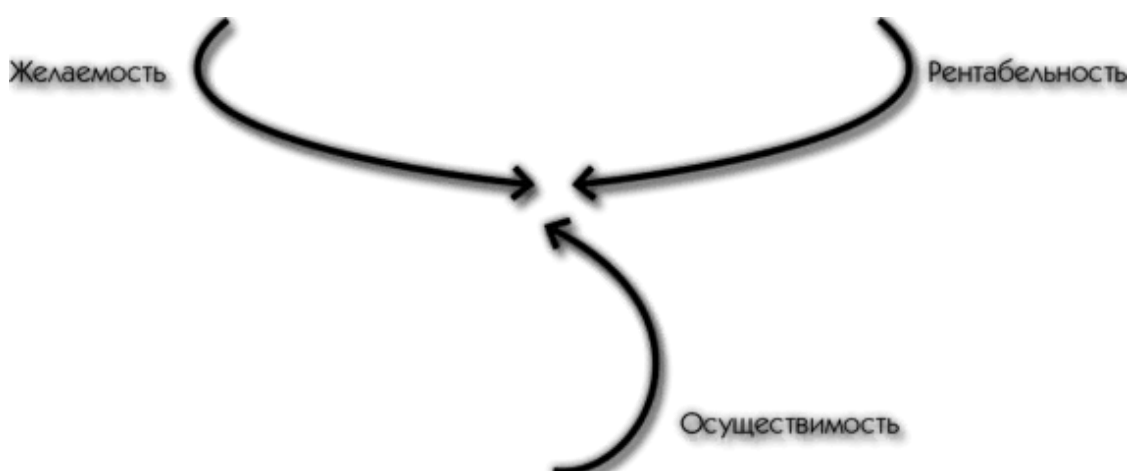
отличительная черта дизайнера, как говаривал легендарный Чарльз Имз, – это умение радоваться ограничениям.

Без ограничений дизайна не бывает, и лучший дизайн – точный медицинский прибор или убежище для жертв природных катастроф – получается при самых жестких ограничениях. Если хотите более нейтральный пример, вспомните компанию Target<sup>2</sup>, открывшую дизайн для широкой публики за гораздо более низкую цену, нежели прежде. На самом деле, для талантливых дизайнеров вроде Майкла Грейвса или Айзека Мицрахи намного труднее создавать коллекции дешевых кухонных предметов или линии готовой одежды, чем спроектировать чайник, который будет продаваться в музее за сотни долларов, или платье, которое будет стоить в бутике тысячу.

Радостное, полное энтузиазма принятие ограничений – основа дизайн-мышления. Первая стадия проектирования заключается в поиске важных ограничений и определении системы их оценки. Ограничения лучше всего визуализировать как три пререкающихся критерия успешных идей: *осуществимость* (что возможно с функциональной точки зрения в обозримом будущем), *рентабельность* (что, скорее всего, может стать частью устойчивой

бизнес-модели) и *желаемость* (что нужно людям и для людей).

Компетентный дизайнер может преодолеть каждое из этих трех ограничений, однако *дизайн-мыслитель* объединяет их в гармоничное целое. Популярная игровая приставка Nintendo Wii – отличный пример того, что происходит, если делать все правильно. В течение многих лет постоянная гонка производителей в совершенствовании графических карт и создании более дорогих консолей обеспечивала



рост индустрии видеоигр. В Nintendo поняли, что можно разорвать этот порочный круг – и создать консоль с более глубоким вовлечением игрока, используя новую технологию управления жестами. А значит, графическому разрешению уделяли меньше внимания, что, в свою очередь, привело к снижению стоимости консоли и увеличению прибыли проекта. Wii – отличный пример гармоничного сочетания желаемости, рентабельности и осуществимости. Консоль обеспечила более глубокое погружение в игры – и принесла компании Nintendo огромные доходы.

Стремление к мирному сосуществованию не означает, что все ограничения равноправны; конкретный проект может быть задан технологиями, бюджетом или непредсказуемой смесью человеческих факторов. Различные типы организаций могут ставить одно или

другое ограничение во главу угла. Кроме того, это не простой и не линейный процесс. Дизайнерские команды возвращаются к рассмотрению всех трех ограничений на протяжении всего проекта, однако принятие во внимание фундаментальных человеческих потребностей – в отличие от непостоянных или искусственно вызванных желаний – заставляет дизайн-мыслителей отходить от статус-кво.

Хотя это может показаться очевидным, в реальности большинство компаний подходят к новым идеям иначе. Вполне разумно они начинают с ограничений того, что входит в структуру существующей бизнес-модели. Поскольку бизнес-системы спроектированы для достижения максимальной эффективности, новые идеи, как правило, постепенны по своей сути, предсказуемы и легко копируются конкурентами. Это объясняет удручающее однообразие продуктов на современных рынках; разве не бывало так, что вы заходили в отдел бытовой техники в поисках принтера или чуть не садились в чужую машину на парковке?

Второй подход обычно используют в инженерных компаниях, стремящихся к техно-логическим прорывам. В этом случае команда исследователей определяет новый способ действий и лишь затем пытается понять, как можно включить технологию в существующую бизнес-систему и как она будет приносить прибыль. Как показал Питер Друкер в классическом труде *Innovation and Entrepreneurship*<sup>3</sup>, рассчитывать исключительно на технологию очень опасно. Лишь немногие технические инновации дают непосредственную экономическую выгоду, которая оправдывает вложенные время и ресурсы. Именно этим объясняется постоянное сокращение крупных корпоративных исследовательских лабораторий вроде Xerox PARC и Bell Labs, которые в 60-е и 70-е годы прошлого века были такими мощ-

ными инкубаторами. Сегодня корпорации стремятся сузить инновационную работу до идей, которые имеют бизнес-потенциал в краткосрочной перспективе. Возможно, они совершают страшную ошибку. Уделяя все внимание краткосрочной рентабельности, они обменивают инновации на постепенность.

Наконец, организация может руководствоваться оценкой базовых человеческих

потребностей и желаний. В худшем случае это приводит к выдумыванию соблазнительного, но по сути бессмысленного продукта, предназначенного для свалки, – то есть, говоря словами революционера от дизайна Виктора Папанека<sup>4</sup>, это «убеждение людей покупать то, что им не нужно, за деньги, которых у них нет, чтобы впечатлить соседей, которым наплевать». Даже если цели достойны – например, безопасное прохождение путешественников через пункт системы безопасности или обеспечение подачи чистой воды в сельской местности в бедных странах, – уделение внимания одному элементу триады ограничений вместо достижения их разумного баланса может подорвать устойчивость всей программы в целом.

## **Проект**

Дизайнеры, таким образом, научились преодолевать то или иное ограничение или даже все три ограничения сразу. Дизайн-мыслители, напротив, учатся лавировать между ограничениями самым креативным образом. Они делают это потому, что думают не о проблеме, а о проекте.

Проект – это инструмент, переносящий идею из сферы представлений в сферу реальности. В отличие от множества других процессов, к которым мы привыкли – начиная от игры на пианино и

заканчивая оплатой счетов, – дизайнерский проект ограничен временем и не может продолжаться вечно. У него есть начало, середина и конец, и именно эти ограничения связывают его с реальностью. Выражение дизайн-мышления в контексте проекта заставляет людей ясно ставить цель в самом начале. Проект устанавливает естественные сроки, обеспечивающие дисциплину и дающие возможность отслеживать прогресс, вносить изменения и перенаправлять последующую деятельность. Ясность, направленность и ограничения хорошо сформулированного проекта жизненно важны для поддержания высоких уровней креативной энергии.

Соревнование Innovate or Die Pedal-Powered Machine Contest – отличный тому пример. Google совместно с компанией, производящей велосипеды Specialized, провела дизайнерский конкурс, скромной целью которого было использование велосипеда для изменения мира. Победившая команда – пять увлеченных дизайнеров и большая семья сторонников-энтузиастов – начала поздно. За несколько безумных недель мозговых штурмов и создания прототипов команда смогла определить проблему (1,1 миллиарда людей в развивающихся странах не имеют доступа к чистой питьевой воде), изучить целый ряд альтернативных решений (мобильное или стационарное? прицеп или багажное отделение?) и создать рабочий прототип. Теперь Aquaduct, трицикл с педальным приводом, фильтрующий питьевую воду во время транспортировки, путешествует по миру, пропагандируя инновации в сфере обеспечения людей чистой водой. Проект оказался успешным из-за суровых технологических ограничений (педальный привод), бюджета (0,00 доллара) и жестких сроков. Опыт команды Aquaduct – противоположность опыту, который дизайнерские команды получают в большинстве



научных или корпоративных лабораторий, где целью является затягивание проекта до бесконечности, а окончание проекта означает всего лишь прекращение его финансирования.

## **Проектное задание**

Классической отправной точкой каждого проекта является проектное задание. Почти как научная гипотеза, проектное задание – это набор ментальных ограничений, задающий рамки для проектной структуры, определяющий показатели измерения прогресса и устанавливающий ряд целей для реализации: цена, доступные технологии, рыночный сегмент и так далее. Аналогия еще более глубока. Гипотеза – не алгоритм, и точно так же проектное задание – не набор указаний и не попытка ответить на незадаанный вопрос. Скорее, хорошо продуманное проектное задание предусматривает интуитивные решения, непредсказуемость, капризы судьбы, ведь именно таков мир креативности, в котором рождаются прорывные идеи. Если вы знаете, что вам нужно, – смысла искать почти нет.

Когда я только начинал работать промышленным дизайнером, проектное задание нам приносили в конверте. Обычно оно имело форму строго ограниченного набора параметров, а нам оставалось лишь завернуть в более или менее красивую упаковку продукт, базовый концепт которого был разработан другими людьми. Одним из моих первых дизайнерских заданий стала работа над факс-машиной для датского производителя электронной техники. Технические аспекты продукта определялись набором элементов, которые поставляла другая фирма. Коммерческая окупаемость была определена «руководством» и подогнана под существующий рынок. Даже желаемость этого аппарата была в большой степени предпо-

делена предыдущими моделями, ведь все знали, как должна выглядеть факс-машина. Раз- вернуться было почти негде, но при этом мне приходилось пытаться сделать хоть что-то, чтобы машина отличалась от машин других дизайнеров, трудившихся в тех же условиях. Неудивительно, что чем больше компаний овладевали правилами игры, тем напряженнее становилась конкуренция. Однако за прошедшие годы ничего не поменялось. Один из моих расстроенных клиентов сказал: «Мы рвем задницы за десятую часть процента рынка». А неизбежный результат такого подхода – снижение прибыли.

Доказательства моей правоты можно найти в любом магазине электротехники, где под флуоресцентными лампами на полках стоят тысячи продуктов, жаждущие нашего внимания и отличающиеся лишь ненужными, а то и вовсе незаметными чертами. Усилия, приложенные для придания стильного и агрессивного внешнего вида продукту и упаковке, могут привлекать внимание, но вряд ли все это увеличит радость от обладания и использования. Слишком абстрактное проектное задание приведет к тому, что проектная команда будет скитаться в тумане. Однако если начать со слишком узкого списка ограничений, нам почти гарантирован результат, который будет постепенным по своей сути и, скорее всего, посредственным. Так в мире дизайна проявляется феномен, который экономисты называют «гонкой вниз». Не зря же отцы экономической науки считают ее «мрачной».

Искусство составления проектного задания может поднять планку и позволить хорошим организациям выделиться на фоне среднеуспешных. Procter & Gamble – отличный тому пример. В 2002 году компания запустила инициативу по использованию дизайна в качестве источника инноваций и роста. Под руководством директора

по инновациям Клаудии Кочки все подразделения компании начали вносить заданные дизайном инновации в процессы технической разработки, которыми компания всегда заслуженно славилась.

Карл Ронн, глава научно-исследовательского подразделения отдела продуктов по уходу за домом Procter & Gamble, был одним из первых крупных руководителей, заметивших потенциал такого подхода. Его цель заключалась не только в осуществлении последовательных дополнений к имеющимся продуктам и брендам, но и во вдохновении на инновации, которые повлекут за собой значительный рост. Так, он пришел в IDEO с проектным заданием, представлявшим собой идеальную смесь свободы и ограничений: нужно

было заново изобрести чистящее средство для ванной комнаты, уделив особое внимание тому, что было названо загадочным сочетанием «ежедневная чистка». Ронн не ознакомил нас с последними технологиями, разработанными в его лаборатории, и не поручил команде эти технологии красиво упаковать. Он не поручал нам увеличить долю рынка на несколько процентных пунктов. Не делая проектное задание излишне конкретным, он помог команде установить реалистичные цели. Не делая задание чрезмерно широким, он оставил нам место для самостоятельного толкования концепта, для исследования и изучения.

По мере работы над проектом и получения новых сведений появилась необходимость скорректировать первоначальный план, внося дополнительные ограничения: пересмотреть цену и отказаться от использования электрических моторов. Такие небольшие корректировки обычны и являются естественной чертой здорового, гибкого и динамичного процесса. Модификации первоначального проектного

задания помогли Ронну точно определить уровень расходов и сложность, отвечавшие запросам его бизнеса.

В то же время постоянные уточнения и совершенствования, вносимые в первоначальный план, помогли команде добиться необходимого равновесия между осуществимостью, рентабельностью и желаемостью. За двенадцать недель это продуманное проектное задание привело к появлению удивительного числа в 350 концептов новых продуктов, к созданию более 60 прототипов и появлению трех идей для конечной разработки. Одна из них – Mr. Clean Magic Reach, многофункциональное устройство, отвечавшее всем заданным критериям, отправилась в производство спустя восемнадцать месяцев.

Мораль такова: дизайн-мышление необходимо практиковать по обе стороны стола – со стороны проектной команды, что очевидно, но также со стороны клиента. Не могу сосчитать клиентов, которые забежали в мой кабинет и заявляли: «Дайте мне еще один iPod!», но, возможно, их число равно числу дизайнеров, которые отвечали (про себя): «Дайте мне еще одного Стива Джобса!». Различие между проектным заданием с верным уровнем ограничений и проектным заданием, которое слишком размыто или чрезмерно ограничивает дизайнеров, то же, что и между командой энтузиастов с прорывными идеями и командой, устало занимающейся переработкой прежних идей.

### **Умные команды**

Следующий ингредиент – это, конечно же, проектная команда. Хотя и возможно работать в одиночку (гаражи Кремниевой долины все еще полны одиноких изобретателей, стремящихся стать новыми Биллом Хьюлиттом или Дэйвом Паккардом), сложность большин-

ства современных проектов постепенно отводит такой подход на самые границы. Даже в более традиционных областях дизайна – промышленном и графическом дизайне, не говоря уж об архитектуре – команды стали нормой много лет назад. В автомобильных компаниях над каждой новой моделью работают десятки инженеров. В строительстве нового здания могут участвовать десятки архитекторов. По мере того как дизайн начинают применять для решения самых различных проблем – и передвигать его к источнику процесса инноваций, – одинокий дизайнер, сидящий в своей студии и медитирующий над соотношением формы и функции, уступает место междисциплинарной команде.

Хотя, надеюсь, мы никогда не перестанем уважать дизайнеров как людей, вдохновляемых Творцом, в настоящее время часто можно увидеть дизайнеров, сотрудничающих с психологами и этнографами, инженерами и учеными, экспертами по маркетингу и бизнесу, писателями и кинорежиссерами. Все эти дисциплины (и многие другие) уже давно вносят свой вклад в разработку новых продуктов, но сегодня мы объединяем их в одной команде, на одном пространстве, с использованием тех же процессов. Как магистры делового администрирования учатся общаться с магистрами искусств и кандидатами технических наук невзирая на границы, разделяющие их дисциплины (не говоря уж об умении общаться с исполнительными, финансовыми и техническими директорами), так и в дизайне сферы деятельности и ответственности пересекаются все больше.

В IDEO мы часто говорим, что «все вместе мы умнее, чем каждый из нас по отдельности», и это ключ к раскрытию креативного потенциала организации. Мы просим людей не просто

предлагать экспертную оценку материалов, поведения или программного обеспечения, но активно участвовать в каждом из трех пространств инноваций: вдохновение, порождение идей, реализация. Наполнение проекта сотрудниками с различным образованием, представляющими различные дисциплины, требует основательного терпения. Необходимо найти людей, которые настолько уверены в своих знаниях, что готовы пойти еще дальше.

Чтобы работать в междисциплинарной среде, человеку нужно иметь силу в двух измерениях – это так называемая Т-образная личность, ставшая известной благодаря компании McKinsey. На вертикальной оси каждый член команды должен в достаточной степени обладать навыками, позволяющими такому человеку вносить существенный вклад в достижение результата. Такую компетентность – будь то в компьютерной лаборатории, машинном цехе или в поле – нелегко приобрести, но легко заметить. Возможно, придется просмотреть буквально тысячи резюме, чтобы найти таких уникальных людей, но это того стоит.

Однако этого недостаточно. Многие дизайнеры, являющиеся опытными техниками, искусными мастерами или учеными, с трудом выживают в хаотичной среде, где необходимо решать сложные проблемы. Они могут играть ценную роль, однако они вынуждены жить в мире реализации дизайн-решений. Дизайн-мыслители, напротив, обладают навыками, которые можно условно расположить и на горизонтальной черте буквы Т. Это могут быть архитекторы, изучавшие психологию, художники с бизнес-образованием, инженеры с опытом в маркетинге. Креативные организации постоянно ищут людей со способностями и – что столь же важно – с готовностью пересекать в своей работе

границы отдельных дисциплин. В конечном итоге такая способность отличает просто междисциплинарные команды от истинно междисциплинарных. В междисциплинарной команде каждый человек ста-

новится сторонником своей технической специальности, в итоге проект затягивается из-за переговоров между ними, а в завершение получается серый компромисс. В междисциплинарной команде люди совместно владеют идеями, при этом ответственность за них несет каждый.

Кемпкенс О. Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге / О. Кемпкенс — «Эксмо», 2019 — (Top Business Awards) ISBN 978-5-04-099261-4 Инструменты и практики из 150 кейсов, проверенных на опыте компаний Fortune 100. Вы будете выпускать инновационные продукты и управлять любыми бизнес-моделями, если внедрите дизайн-мышление в свое дело. В книге: – конкретное описание всех стадий разработки продукта; – чек-листы для брейнштормов в рабочей команде; – нестандартные подходы к поиску источников для конкурентного анализа; – модели генерации идей и прототипирования для точных результатов; а также многое другое от ведущего эксперта по внедрению методологии в бизнес. В формате a4.pdf сохранен издательский макет. УДК 330 ББК 65 ISBN 978-5-04-099261-4 © Кемпкенс О., 2019 © Эксмо, 2019 О. Кемпкенс. «Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге» 4 Содержание К читателям 6 Благодарности 9 Предисловие автора 10 Введение 11 Об этом руководстве 19 Что такое дизайн-мышление? 21 Введение 21 История дизайн-мышления 23 Конец ознакомительного фрагмента. 25 О. Кемпкенс. «Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге» 5

Оливер Кемпкенс Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге  
Oliver Kempkens «Design Thinking» © 2019 by Oliver Kempkens. All  
rights reserved © Текст. О. Кемпкенс, 2019 © Предисловие. Шавлохова  
Л., 2019 © Перевод. Теклина Е., Мухин Д., Калинина А., Горячев А.,  
2019 © Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019 \* \* \*  
О. Кемпкенс. «Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге» 6  
К читателям В России за последние 5-7 лет методология дизайн-  
мышления прошла непростой, но интересный путь от новомодной  
диковинки до очень практичного, утилитарного инструмента,  
используемого в различных компаниях на постоянной основе.  
Неизменным остается одно – по-прежнему непросто «на старте»  
доказать эффективность применения методологии, «продать» ее  
внутри корпорации. Реальное отношение к декларируемым ценностям  
новаторства, экспериментаторства, терпимости к неопределенности  
проходят хорошую проверку, когда компании предлагается  
попробовать дизайн-мышление как рабочий инструмент. Мы не  
побоялись, и вот уже третий год пробуем, учимся, ошибаемся,  
побеждаем, удивляемся, одним словом – экспериментируем! Так  
случилось, что суть методологии дизайн-мышления, его основные  
принципы как нельзя лучше соответствуют ценностям нашей  
компании, а именно ориентируют нас на высокоэффективную  
командную работу, на бережное и внимательное отношение к клиен-  
там, высокие бизнес-результаты и максимальную открытость. Наш  
опыт нельзя назвать легким: стадия «очаровывания» дизайн-  
мышлением потихоньку сменилась рабочими задачами, проектами, не  
все из которых можно считать успешными на 100 %, но мы честно  
признаемся себе в ошибках, извлекаем уроки и идем дальше. Книга  
Оливера Кемпкенса – основательное и максимально практичное



пособие для тех, кто так же, как и мы, не боится пробовать. Автор дает честный и полный обзор полезных для ведения проектной работы инструментов, пишет об условиях успешного применения дизайн-мышления в корпоративной среде, обозначает сложности и острые углы. Искренне желаю читателям, чтобы эта книга стала не просто украшением полки с деловой литературой, а хорошим, добрым советником и помощником в реализации самых смелых идей! Катя Подвальная, Директор по управлению талантами и развитию персонала ПАО ВымпелКом, Руководитель Билайн Университета

**ДОРОГИЕ ДРУЗЬЯ,** Вы держите в руках одно из самых полных, подробных и практических пособий по дизайн-мышлению. Хорошо структурированный, охватывающий все аспекты ведения проектов с использованием дизайн-мышления, этот труд по праву станет настольной книгой как для фасилитаторов-фрилансеров, так и для корпоративных тренеров и проектных менеджеров. Неопределенность, с которой мы все неизбежно сталкиваемся при разработке новых продуктов, – следствие бесконечных массивов информации от клиентов, конкурентов, со стороны локальных и международных рынков, развивающихся индустрий и новых технологий. Шаблоны, фреймворки, которые являются неотъемлемой частью методологии дизайн-мышления, призваны структурировать поток инсайтов и идей. Книга «Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге» поможет спланировать серию дизайн-сессий с заведомо определенным результатом. Важно отметить, что каждый предложенный сценарий, инструмент, шаблон сопровождается операционными индикаторами эффективности: необходимое время для подготовки и реализации, уровень сложности и требуемые ресурсы. Эта информация позволит выбрать

оптимальное решение в зависимости от сложности проекта, его влияния на цели компании и желаемого срока запуска. Фасилитаторам проектных групп, где используется ДМ, важно держать в уме, что каждый вопрос, стоящий перед участниками проекта, должен быть тщательно изучен. Их задача – выдержать баланс глубины изучения задачи, достаточного и необходимого уровня погружения для получения своевременного результата. Поэтому мы рекомендуем внимательно выбирать О. Кемпкенс. «Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге»<sup>7</sup> предложенные автором инструменты, находить оптимальные приемы, методики, фреймворки для решения задач в рамках одного проекта. В «Билайне» методология дизайн-мышления встроилась в процесс разработки продуктов, product development. Она расширила стандартный инструментарий usability-тестирований и пользовательского пути (customer journey), которые использовались ранее для проработки требований к продукту с точки зрения клиентского опыта. И исследователи на стороне клиентского опыта, и заказчики – маркетинг B2C – видят огромную практическую пользу в исследовании инсайтов и потребностей клиентов (для проработки концепции продукта, продуктовых коммуникаций), а также в налаживании кросс-функционального взаимодействия в ходе дизайн-сессий. С помощью методик дизайн-мышления только в 2018 был разработан, например, тариф-конструктор (с обменом друг с другом пакетов минут, интернета и SMS) и инновационная для рынка акция, позволяющая получать пакеты интернета за пройденные со смартфоном шаги. Для нашей отрасли и компании было важно, чтобы практики дизайн-мышления не увеличивали time-to-market и не тратили ресурсы на проработку заведомо трудоемких с точки зрения IT решений. Чтобы прийти к успеху, мы изменили

классический подход под себя: заказчик присутствует на исследованиях с клиентами, но исключается из трудоемкой работы по их подготовке. Другая особенность: у нас часто отсутствует этап идеации: из-за функциональной ограниченности систем на входе уже есть представление о продукте, которое остается только доработать. В результате, проектные менеджеры могут не задерживать процесс инициации проекта по имеющимся у них требованиям и не испытывают дополнительную нагрузку; внутренние дизайн-исследования менее затратны и не включаются в бюджет по проекту. После полутора лет практики и нескольких запущенных проектов, дизайн-мышление и команда завоевали доверие, и исследовательскую команду стали активно привлекать для проработки продуктовых идей. Сейчас этап дизайн-мышления зафиксирован в регламенте Product Development до этапа инициации. Выработке наших собственных приемов, находок в применении дизайн-мышления предшествовал период обучения на различных воркшопах, тренингах (в том числе, с участием Оливера), изучение лучших практик и источников. Именно поэтому «Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге» будет как нельзя кстати для команд и компаний, только вступивших на путь изучения своих клиентов, их подлинных потребностей. Татьяна Осетрова, Директор по клиентскому опыту, ПАО Вымпелком (ТМ «Билайн»), Мария Фаворова, Руководитель департамента сервисного дизайна, ПАО Вымпелком (ТМ «Билайн») ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ – один из модных «хештегов», который быстро завоевал умы и сердца предпринимателей во всем мире. Всего лишь 6 простых шагов представлены в презентациях и курсах бизнес-школ, в лекциях спикеров, на конференциях и заседаниях советов директоров. Что

это – мода, которая быстро пройдет, возврат к хорошо забытому старому или эволюция, которую мы должны принять, и в которой должны найти свое место? Первый прорыв метода в мир бизнеса был связан с эмпатией, или возможностью погрузиться в опыт людей. Заслуга дизайн-мышления заключается в том, что оно буквально «разрешило» всем выходить к своим клиентам и вместе с ними проживать опыт использования продуктов и услуг. Вне зависимости от статуса и уровня в деловой иерархии. О. Кемпкенс. «Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге» 8

Второй прорыв метод дизайн-мышления совершил в практике организации деятельности в компании. Этот метод помог перейти от «аналитического», взвешенного, структурированного и выверенного подхода бизнеса к принятию решений (читай – долгого, неуклюжего, часто надуманного и неадекватного скорости происходящих перемен) к «практическому», к способу быстрых и полезных действий с помощью макетов, итераций и тестов. Не знаете, каким должен быть новый продукт? В дизайн-мышлении есть полезный совет: сделайте прототип – создайте из бумаги и простых подручных средств макет вашей идеи. Не старайтесь сделать его максимально подробным и громоздким. Просто выйдите с этим макетом к людям и проверьте, так ли уж хороша ваша идея! Дизайн-мышление также стало символом всех человеко-ориентированных практик в создании новых продуктов и сервисов, когда абсолютно все бизнес-процессы начинаются с ответа на самый главный вопрос: «А кому наше новое решение принесет пользу и какую?» В книге Оливера Кемпкенса вы познакомитесь с практическими советами и прикладными инструментами, которые помогут вам овладеть методом дизайн-мышления, а вашей компании – перейти на принципиально новый,

более высокий и человеко-ориентированный эволюционный этап в организации деятельности и бизнес-процессов. Практикуя дизайн-мышление, верьте людям. Обратная связь от пользователей вдохновит вас на действие, станет неожиданным подарком, который принесет множество новых, действительно нужных и полезных идей! Мария Сташенко, директор АНО «Центр дизайн-мышления», Москва, 30 апреля 2019

Введение В ходе индустриализации произошло разделение труда, приведшее к тому, что теперь далеко не каждый сотрудник/рабочий имеет полное представление (и необходимые знания) о всем процессе. Из-за этого в сфере инноваций отсутствуют привычные «голубые воротнички». Современная эпоха принесла немало трудностей (в основном связанных с развитием технологий и компьютеризацией) как для бизнеса, так и для пользователей. Компаниям становится все сложнее своевременно отвечать на запросы клиентов/пользователей и реагировать на требования рынка, особенно с возникновением глобального рынка, который дал возможность продавать товары и услуги по всему миру. Такое давление само по себе не способствует инновациям и, более того, представляет реальную угрозу стабильности организаций. Тем не менее, большинство компаний уступили напору и поддались призыву действовать. С тех пор бизнес постоянно ощущает потребность придумывать инновационные продукты и услуги. Эта потребность породила ряд вопросов, требующих ответа: как это делать, как управлять различными бизнес-моделями, какие методы и способы использовать для разработки новых продуктов и услуг, а также как снизить риск того, что новый продукт/услуга провалится на рынке.

Таким образом, дизайн-мышление отличается от традиционного образа мышления. При- вычный подход к оценке бизнес-предложений предполагает, что руководство будет учитывать два ключевых аспекта – целесообразность (выгода для бизнеса) и осуществимость (техниче- ская и операционная): проект или идея, которые наберут больше всего «очков» по этим двум показателям, обычно и получают поддержку и финансирование. Дизайн-мышление, напротив, ставит в центр внимания людей и их проблемы, начинает с понимания потребностей стейкхолдеров (востребованность), а затем уже рассматривает про- ект с точки зрения целесообразности и осуществимости. Из этого следует, что команда, приме- няющая метод дизайн-мышления, должна хорошо обдумать, действительно ли дизайн-мыш- ление подходит для их проекта или нет. Принять это решение само по себе может быть не так О. Кемпкенс. «Дизайн- мышление. Все инструменты в одной книге» 12 просто, поскольку ответ зависит от множества аспектов, таких, как сложность поставленной задачи, организационная культура, степень зрелости отрасли и т. д. Из-за быстрорастущих рынков, высокой скорости распространения информации и лег- кого доступа к мировой торговой площадке сегодня пользователям трудно проводить различие между предлагаемыми товарами. Для бизнеса также становится все сложнее и сложнее посто- янно разрабатывать новые продукты/услуги. Именно поэтому значимость дизайн-мышления растет с каждым днем. Дизайн-мышление выгодно обеим сторонам: пользователь получает более качественный продукт, поскольку метод основан на эмпатии, а бизнес – более эффек- тивный способ развития, так как цель дизайн- мышления – создать инновационный продукт, который в идеале даст компании конкурентное преимущество. Истинные лидеры сегодня

рассматривают инновации как основной источник конкурентоспособности и дифференциации; они стремятся применять дизайн-мышление на всех стадиях процесса. Многие из наиболее успешных мировых брендов рождают гениальные идеи, вдохновившись глубоким пониманием жизни потребителя, и используют принципы дизайна для инновационного развития и создания новой или дополнительной ценности. Иногда инновациями можно объяснить огромные различия в культурных и социально-экономических условиях жизни людей. В таких случаях дизайн-мышление может предложить творческие альтернативы допущениям, сделанным в развитых обществах. Последовательная модель (Agile)<sup>2</sup> «Изобилие удовлетворило, и даже с избытком, материальные потребности миллионов, повысив значимость красоты и эмоций, усилив стремление людей к поиску смысла». Дэниел Пинк, «Новый мозг»

Чем больше наших базовых потребностей удовлетворено, тем сильнее мы жаждем утонченных, эмоционально насыщенных и значимых впечатлений. Обычные продукты не оставляют таких впечатлений. Они требуют сложного сочетания товаров, услуг, мест и информации. Это то, как мы учимся, развлекаемся, поддерживаем здоровье, делимся и общаемся. Дизайн-мышление – инструмент, с помощью которого можно представить эти впечатления и придать им желаемую форму.

<sup>2</sup> <https://www.seguetech.com/waterfall-vs-agile-methodology/>

Перейдя по ссылке, вы сможете найти схематично изображенную разницу между Последовательной (Agile) и Каскадной (Waterfall) моделями. О. Кемпкенс. «Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге»

13 Рыночная конкуренция принуждает бизнес постоянно гнаться за последними трендами и как можно быстрее находить новые инновационные решения, чтобы оставаться на шаг

вперед. Инновации движимы глубоким пониманием, путем прямого наблюдения, того, что люди хотят от жизни, в чем нуждаются, что им нравится и не нравится в том, как определенные продукты изготавливаются, упаковываются, продвигаются, продаются и поддерживаются. Концентрируясь на пользователях и помещая их потребности в центр деятельности, бизнес приобретает конкурентное преимущество. Поскольку дизайн-мышление предполагает подход, ориентированный на пользователя, его имеет смысл применять для создания новых ценностных предложений для клиентов. «Когда вы поймете людей, до которых пытаетесь достучаться, и затем разработаете дизайн с их точки зрения, вы не только придете к неожиданным результатам, но и предложите идеи, которые они с радостью примут». Руководство по человеко-ориентированному дизайну, IDEO3 Подводя итог: Дизайн-мышление – это человеко-ориентированный метод, что означает нестандартный подход к решению проблем, который начинается с понимания людей и заканчивается инновационными предложениями, разработанными индивидуально под их потребности. Метод снижает неопределенность и риск, присущие инновациям, привлекая клиентов или пользователей еще на стадии создания прототипов для того, чтобы найти подходящие для них идеи, протестировать их и улучшить. Дизайн-мыслители всегда держат в голове образ мышления пользователей, изученный в ходе полевых экспериментов, а не только на основе имеющихся данных и рыночных исследований. Клиенты хотят получить продукты, которые будут их поддерживать, расширят возможности бизнеса, увеличат доход и позволят внедрить инновации в бизнес-процессы. Но также они хотят продукты, которые вызывают эмоции, продукты,



которые желанны. Создание ценности для клиентов основано на способности понять потребности, понять, что именно поможет им добиться поставленных целей, но мы часто забываем, что клиенты – это тоже люди, слож-

3 Скачать руководство или приобрести его печатную копию вы можете по ссылке: Field Guide to Human-Centered Design, IDEO – <http://www.designkit.org/resources/1> (здесь и далее – прим. науч. ред.). О. Кемпкенс. «Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге» 14 ная смесь логики и эмоций. Успешные товары и услуги обращаются как к эмоциональной, так и к рациональной сторонам человеческого разума. Дизайн-мышление предлагает методологию, позволяющую сбалансировать эти потребности, поскольку создает новое ценностное предложение, несущее практическую пользу, и одновременно решает основную проблему клиентов с помощью эмпатии. Таким образом, главная цель дизайн-мышления состоит в том, чтобы повысить благосостояние пользователей, поняв их убеждения, ценности, мотивацию, паттерны поведения, болевые точки, выгоды и проблемы и предложив инновационные решения. Дизайн-мышление – это не четкий порядок действий или набор стандартов и шаблонов. Оно не предназначено заменить ни стандартные инструменты развития организации, ни сквозные бизнес-процессы, ни методы управления проектами. Скорее, дизайн-мышление работает внутри структуры управления проектами, устанавливая рамки сотрудничества и инноваций, привлекая широкий круг стейкхолдеров, чей вклад и экспертные знания в своей области высоко ценятся и находят применение. Процесс дизайн-мышления обычно включает в себя пять этапов, начиная с понимания, кто является вашим клиентом, его тщательного изучения и генерации идей на пути к инновационному результату.

1. Эмпатия: Вместо того, чтобы анализировать уже имеющиеся данные, дизайн-мыслитель ставит себя на место клиента, приобретая глубинное понимание и обнаруживая еще невысказанные потребности. 2. Фокусировка: Затем инновационная команда собирает данные наблюдений и другую представляющую важность информацию, после чего приглашает основных стейкхолдеров ознакомиться с наиболее существенной частью исследований и группирует их по различным признакам. 3. Генерация идей: Теперь группа задает себе вопросы типа «Если бы что угодно было возможно...», чтобы решить, какие дизайны хорошо работают. Творческие обсуждения без мысленных ограничений помогут определиться с критериями для создания нового дизайна. 4. Прототипирование: После того, как придумано несколько различных идей, группа рассматривает гипотезы, лежащие в их основе. Но вместо того, чтобы просто спорить, работает ли та или иная идея или нет, процесс дизайн-мышления строит обсуждение таким образом, чтобы в итоге понять, какие детали гипотезы должны быть правдивыми, чтобы идея оказалась успешной. Не обязательно иметь проработанный прототип, чтобы протестировать идею; даже если просто помочь тестировщикам представить результат, они смогут дать идее конструктивную оценку. Это можно сделать с помощью недорогого чернового варианта или доски визуализации; незаконченность стимулирует взаимодействие со стороны тех, кто оценивает идею. 5. Тестирование: Эксперименты в реальных условиях прольют свет на то, какие изменения сделают идею успешной, и приведут к дальнейшему развитию. Дизайн-мышление можно внедрить как на начальной стадии нового проекта, так и если он уже идет полным ходом. Гибкий характер подхода позволяет командам

успешно его использовать вне зависимости от того, в какой момент они начали. Дизайн-мышление также дает новые возможности для общения, взаимодействия и обучения, но, что важнее, помогает найти новые пути решения имеющихся проблем, инновационные по своей сути и удовлетворяющие потребности. Дизайн-мышление – подход, основанный на инсайтах; он требует большого объема информации, чтобы увидеть полную картину. Это предполагает концентрацию на потребностях пользователей, их желаниях, ценностях, интересах и тому подобных вещах для лучшего понимания того, чем они живут; благодаря этому вы сможете установить с пользователями

О. Кемпкенс. «Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге»

15 прочную связь на личном уровне и придумать в равной степени инновационные и обеспечивающие удовлетворение идеи. В дизайн-мышлении существует простая визуальная карта дизайн-процесса, которая называется «Двойной алмаз»<sup>4</sup>. Суть любого творческого процесса состоит в том, чтобы сначала придумать множество возможных идей, а затем постепенно сужать их круг, пока не будет найдена самая лучшая. Это напоминает огранку бриллианта. Название «Двойной алмаз» указывает, что такая процедура проводится дважды – первый раз, чтобы определиться с формулировкой точки зрения, и второй – чтобы найти решение. Здесь происходит самая важная часть дизайн-процесса – идеи разрабатываются, тестируются и совершенствуются несколько раз подряд, в ходе чего плохие идеи отбрасываются. Метод «Двойной алмаз» разделен на четыре отдельных этапа – Открытие (сбор инсайтов и наблюдение), Определение (что было обнаружено, что имеет больший смысл, что практически выполнимо), Разработка (создание концепции и прототипов, тестирование, итерация) и Реализация (проект

финализирован, подготовлен и запущен). Необходимо придумать ряд возможных идей (дивергентное мышление), прежде чем начать детализировать их и сужать круг в поисках лучшей (конвергентное мышление). Название «Двойной алмаз» указывает, что данный процесс происходит дважды: первый раз, чтобы подтвердить формулировку точки зрения, и второй, чтобы найти решение. Самая большая ошибка здесь – пропустить один из этапов огранки бриллианта и в конечном итоге неверно определить проблему.

Открытие (этап эмпатии): это начальный этап проекта, на котором мы пытаемся смотреть на мир свежим взглядом, замечать то, на что раньше не обращали внимание, и собирать инсайты.

4 Модель «Двойного алмаза» (Double Diamond model) была предложена Британским Советом по Дизайну в 2005 году на основе исследования творческого процесса в более, чем 1200 Британских студиях. Ознакомьтесь со статьей на сайте Британского Совета по Дизайну можно по ссылке: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>. О. Кемпкенс. «Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге»

16 Определение (этап фокусировки): на стадии определения мы стараемся разобраться во всех потенциальных возможностях, выявленных на этапе Открытие, чтобы составить четкий креативный бриф, который определяет рамки основной поставленной проблемы.

Разработка (этап идеации): на стадии разработки находятся решения, в ходе серии итераций создаются и тестируются прототипы.

Реализация (этап прототипирования): на этом этапе проект окончательно дорабатывают, подготавливают и запускают. Дизайн-мышление можно образно представить скорее как систему координат, чем как заранее определенный порядок шагов. В каждом измерении находятся

различные виды связанных действий, которые в совокупности формируют континуум инноваций. Тем, кто сталкивается с ним впервые, дизайн-мышление может показаться хаотичным. Его структура отличается от линейного процесса с четкими вехами, характерного для других видов предпринимательской деятельности. Дизайн-проекты в конечном итоге существуют в трех измерениях: вдохновение, идеация, воплощение. «Вдохновением» мы называем обстоятельства, которые побудили нас искать решения; «идеация» описывает процесс генерации, развития и тестирования идей, которые могут привести нас к решению; «воплощение» означает составление плана выхода на рынок. Проекты будут многократно проходить через эти измерения, особенно через первые два, в ходе уточнения идей и развития новых направлений. Дизайн-мышление предполагает полную свободу действий, без которой метод не имел бы смысла. Во время создания новых идей не должно быть никаких ограничений: даже самые абсурдные предложения могут послужить вдохновением для реального инсайта, который в итоге можно будет вынести из процесса. Такой подход ломает любые барьеры и правила на пути креативного мышления, что дает возможность участникам включить воображение на полную мощность, пытаясь придумать нестандартное решение. Кроме благоприятной общей атмосферы, хорошо иметь также стимулирующее окружение. Именно поэтому многие компании сегодня создают отдельное пространство для дизайн-мышления. Ниже вы найдете рекомендуемый чек-лист для идеальной комнаты дизайн-мышления:

- Место: важно, чтобы комната не была тесной, и все имели личное пространство. Ее лучше разместить вдали от обычных рабочих мест, которые могут напомнить участникам о стрессовых ситуациях и повседневных обязанностях.
- Доски для

записи и флипчарты: их будут часто использовать, ведь они представляют собой главный инструмент процесса. • **Обстановка:** более естественная среда будет стимулировать творчество. • **Освещение:** теплые естественные цвета и освещение воспринимаются лучше, чем холодные стерильные поверхности. • **Воздух:** хорошая вентиляция или свежий воздух (если возможно). • **Температура:** идеальная температура для сидячей работы – 22°C – 25°C, и на нее стоит ориентироваться, хотя в процессе дизайн-мышления участники будут также ходить и стоять. • **Акустика:** когда люди одновременно пытаются высказать свои идеи, становится весьма шумно, поэтому позаботьтесь о звукоизоляции.

5 **Идеация** – это творческий процесс генерации, развития и передачи новых идей, где идея понимается как основной элемент мышления, который может быть визуальным, конкретным или абстрактным. Идеация включает в себя все стадии мыслительного цикла, от инноваций до развития и актуализации. Идеация может проводиться отдельными лицами, организациями или людскими массами. Как таковая, она является важной частью процесса проектирования, как в образовании, так и в практическом применении. О. Кемпкенс. «Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге» 17

• **Стол и стулья с изменяемой высотой** : они позволяют людям оказаться максимально близко друг к другу, что означает больше общения, но не забудьте также поставить диван для отдыха, если есть такая возможность. Рабочее пространство может сильно повлиять на наш опыт, чувства и поведение, на то, как мы взаимодействуем друг с другом, причем на многих уровнях. Пространство, в котором мы проходим весь путь дизайн-мышления, должно быть правильно организовано, чтобы способствовать достижению цели на каждом отдельном этапе. Это предполагает

создание окружения, в котором команда может свободно применить образ мышления, необходимый в каждой точке процесса, без препятствий со стороны тех, кто может не понимать, что они делают и почему. Заставить людей работать в команде может быть непросто, особенно когда сталкиваются разные по характеру личности, включая индивидуалистов, которые предпочитают работать отдельно от остальных. Дизайн-мышление может отразиться на процессе совместной работы, поскольку это совершенно особый подход к решению проблем, требующий постоянного взаимодействия. Дизайн-мышление прежде всего поощряет людей демонстрировать свою креативность, знания и навыки. Этот процесс затрагивает каждого члена команды и рассчитывает на их уникальные личные качества и точки зрения, которые можно использовать для достижения цели и решения проблемы в инновационной и проработанной манере. Получив возможность проявить себя, каждый член команды будет чувствовать принадлежность к группе, что сделает ее более сплоченной. Метод дизайн-мышления привлекает людей с разным опытом, навыками и уникальными знаниями, которые образуют междисциплинарные команды. Таким образом, каждый участник получает возможность присоединиться к процессу решения проблем, а также узнать что-то новое от товарищей по команде и познакомиться с идеями, которые они предлагают. Разнородная команда – ключевое условия дизайн-мышления, особенно когда приходится иметь дело с более сложными проблемами. Каждый человек в команде должен обладать определенными знаниями и навыками, которых нет у коллег, чтобы каждый мог внести вклад в решение проблемы. Часто встает вопрос, сколько участников должно быть в команде, особенно с учетом, что

дизайн-мышление предполагает «мозговые штурмы», когда все пытаются разом и громко высказать свои идеи. Если в команде слишком много участников, они могут сами себя запутать, но и слишком малое количество может привести к провалу. Согласно Scrum (способ управления проектами), оптимальная численность команды – семь человек, плюс-минус два, хотя множество исследований показывают, что лучше всего работают команды из пяти человек. Отдельные исследования даже говорят о том, что такие команды на 42 % эффективнее более многочисленных групп. Вне зависимости от этого, оптимальное число людей в каждом случае определяется самими участниками и их окружением. В команде дизайн-мышления выгодно иметь так называемых «Т-образных»<sup>7</sup> личностей. Это люди, которые являются экспертами в своей области и одновременно способны легко вза- 6 Приводится разница между журнальным столиком, к которому невозможно подсесть вплотную, и высоким офисным столом на ножках с открытым подстольным пространством. – Прим. ред. 7 «Т-образные» люди определяются двумя типами характеристик, поэтому для их описания используется буква «Т». Вертикальный ход буквы «Т» – это глубина мастерства, которая позволяет им внести свой вклад в творческий процесс. Область может быть любой: промышленный дизайнер, архитектор, социолог, бизнес-специалист или инженер-механик. Горизонтальный штрих «Т» – это предрасположенность к междисциплинарному сотрудничеству. Она состоит из двух вещей. Во-первых, эмпатия. Это важно, потому что позволяет людям представлять проблему с другой точки зрения – стоять на чьем-то месте. Во-вторых, они, как правило, с энтузиазмом относятся к дисциплинам других людей, вплоть до того, что они могут начать практиковать их. «Т-образные» люди



обладают как глубиной, так и широтой своих навыков. Ознакомьтесь со статьей IDEO о О. Кемпкенс. «Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге» 18 и действовать и находить общий язык с другими сотрудниками, которые могут не иметь прямого отношения к их сфере, что ведет к эффективному сотрудничеству и командообразованию. Все выиграют от их способности быстро учиться и адаптироваться, более того, они могут послужить вдохновением для других и побудить больше узнать или провести дополнительные исследования на пути к инновационному мышлению. «В больших корпорациях «Т-образные» личности» особенно полезны в сочетании с другими креативными специалистами, которые обладают столь же обширными знаниями и опытом в данной сфере, и к тому же умеют творчески подходить к поиску решений и предлагать инновации.

Об этом руководстве Это руководство призвано помочь командам использовать дизайн-мышление, чтобы добиться лучших результатов. Методы, описанные здесь, успешно применялись многими командами в сотнях корпораций и отделов по всему миру. Мы использовали поэтапный подход к описанию практики дизайн-мышления, выделив четыре отдельных фазы, на которых предпринимаются определенные действия. Мы назвали эти фазы: Эмпатия, Фокусировка, Генерация идей, Прототипирование и Тестирование. Каждая из них пересекается с другой. Лучше рассматривать их как повторяющиеся циклы, а не как последовательный процесс. Их можно использовать совместно, чтобы определить направление и выстроить ход проекта от начала до конца, или как отдельные этапы, которые помогают преодолеть определенную веху или получить какой-либо промежуточный

результат. Перед тем, как перейти непосредственно к описанию каждого этапа, я кратко представлю процесс дизайн-мышления под разными углами зрения. Я также быстро изложу историю дизайн-мышления, прежде чем говорить об этапах и инструментах, и закончу разделом о подготовке и личном заключении. Для каждого из четырех этапов в этом руководстве мы включили:

- Описание этапа (Зачем);
- Цели этапа и связанные с ними проблемы (Что);
- Решение этих проблем;
- Действия, которые помогут достичь целей (Как);

В руководстве вы также найдете раздел «Лучшие практики», в котором содержится детальная информация:

- Как организовывать рабочие встречи и управлять ими на каждом из этапов;
- Как повысить эффективность рабочих встреч: советы и хитрости;
- Подготовительные игры, помогающие справиться с определенными ситуациями и подтолкнуть к нужному образу мыслей;

Чтобы сделать это руководство «живым», постоянно растущим и развивающимся, мы включили ссылки на полезные онлайн-ресурсы. Центральное место в этом руководстве отводится страницам, посвященным практической реализации, которые были написаны специалистами по дизайн-мышлению на основе реальных проектов. Эти страницы включают:

- Советы, лучшие практики и возможные трудности
- Образ мышления, необходимый для поставленной задачи
- Результат действий
- Внутренние и внешние ссылки
- Информация, посвященная сложности, срокам выполнения и необходимым ресурсам

Практические страницы приведены без какой-либо определенной последовательности. Одна страница может помочь вам достичь сразу несколько целей. Я бы также хотел подчеркнуть, что список возможных действий, приведенный в этом руководстве, не является полностью исчерпывающим, и не предназначен заменить

любые дру- гие действия по управлению проектами. Команды могут свободно использовать все, что сочтут нужным. Не каждому проекту понадобятся абсолютно все аспекты дизайн-мышления, описанные в этом руководстве. О. Кемпкенс. «Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге» 20 Кроме того, я приглашаю всех, кто пользуется этими методами, наряду с глобальным сообществом практиков и приверженцев дизайн-мышления, поделиться своими знаниями об инструментах и техниках, а также оставить отзыв об этой работе, чтобы продолжить разьяснять и совершенствовать практику дизайн-мышления. О. Кемпкенс. «Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге» 21

Что такое дизайн-мышление? Введение Создание ценности для клиентов основано на способности понять потребности и то, что именно поможет им добиться желаемых целей, но мы часто забываем, что клиенты – это тоже люди, сложное сочетание логики и эмоций. Успешные товары и услуги обращаются как к эмоциональной, так и к рациональной сторонам человеческого разума. Дизайн-мышление предлагает методологию, позволяющую сбалансировать эти стороны. Клиенты хотят получить продукты, которые будут их поддерживать, расширят возможности бизнеса, увеличат доход и позволят внедрить инновации в бизнес-процессы. Но еще им важно, чтобы продукты вызы- вали эмоции и были желанны. Профессор Ларри Лейфер (Larry Leifer) из Стэнфордского уни- верситета описывает дизайн-мышление следующим образом: «Дизайн-мышление – это образ мышления, культура и процесс создания продуктов, услуг и бизнес-моделей, основанный на итеративном проектировании и обширных исследованиях, ориентированных на пользователя». Дизайн-мышление – это не четкий порядок действий или набор стандартов и шаблонов. Оно не

предназначено заменить ни стандартные инструменты развития организации, ни сквозные бизнес-процессы, ни методы управления проектами. Скорее, дизайн-мышление работает внутри структуры управления проектами, устанавливая рамки сотрудничества и инноваций, привлекая широкий круг стейкхолдеров, чей вклад и экспертные знания в своей области высоко ценятся и находят применение. Дизайн-мышление может быть внедрено как на начальной стадии новых проектов, так и на стадии реализации текущих. Его гибкий характер позволяет командам использовать подход, вне зависимости от того, в какой момент они начинали его применять.

О. Кемпкенс. «Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге» 22 Из статьи в The New York Times, 5 октября 2008: «Когда два кафе напротив начинают продавать один и тот же кофе по одной и той же цене, качество услуг – вот, что заставит вас пойти в одно кафе вместо другого. – Исследовательская лаборатория при Управлении Кадровой Службой США (LAB at OPM)»

О. Кемпкенс. «Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге» 23 История дизайн-мышления Десятилетиями бизнес-аналитики, инженеры, ученые и творческие личности были сосредоточены на методах и процессах инноваций. Первые упоминания дизайн-мышления можно встретить в конце 1950-1960 годов, но они сосредоточены в области архитектуры и машиностроения, потому что тогда люди усиленно пытались догнать быстро меняющееся окружение. Новые подходы к решению сложных проблем появились во время Второй мировой войны. Это событие оказало глубокое влияние на стратегическое мышление в современном мире и изменило наши взгляды на управление, производство и промышленный дизайн. В 1950-е годы отдел дизайна в Массачусетском технологическом университете возглавлял уни-

версальный изобретатель Бакминстер Фуллер. Редкость для этого периода, но Фуллер создал команду разработчиков из экспертов в разных областях, для решения проблемы системных сбоев. Он использовал системные методы для оценки, исследования и решения проблем. Его цели были грандиозными. Он хотел использовать потенциал науки и технологий для повышения благосостояния и уровня жизни каждого человека. Двадцатилетний промежуток между 1960 и 1980 годами стал первой волной дизайн-мышления. В этот период была переосмыслена роль дизайн-мышления и области его применения. В это же время родилось два совершенно разных подхода к дизайну. В 1960-х американские дизайнеры пытались отделить себя от инженеров и ученых, в то время как их скандинавские коллеги пытались вовлечь всех в обсуждение дизайна. В борьбе за полное понимание каждого аспекта дизайна, его влияния, процессов и методологии в 1960-е годы были предприняты попытки выделить дизайн в отдельную область науки путем применения научных методов и процессов для объяснения того, как функционирует дизайн. Хорст Риттель, теоретик дизайна, известный за придуманный термин «злая проблема» («чрезвычайно сложная проблема»), в середине 1960-х годов много говорил о решении проблем через дизайн. Он сосредоточился на применении дизайн-методологий для решения «трудноразрешимых проблем» и их влиянии на работу разработчиков и ученых того времени. До сих пор этим «трудноразрешимым проблемам» отводится центральное место в практике дизайн-мышления, потому что именно их сложный и многомерный характер требует методологии, которая предполагает глубокое понимание людей. В 1970-е годы ученый и лауреат нобелевской премии по экономике, Герберт Саймон<sup>8</sup> предложил

множество идей, которые сегодня считаются принципами дизайн-мышления. Он говорил о быстром прототипировании продуктов и тестировании с помощью наблюдения – концептах, которые сегодня составляют ядро многих процессов в дизайне и предпринимательстве. Они также являются важными этапами стандартного процесса дизайн-мышления. Роберт МакКим<sup>9</sup>, художник и инженер, больше интересовался влиянием визуального мышления на наше понимание вещей и способность решать проблемы. Его книга раскрывает различные аспекты визуального мышления и методы проектирования, делая акцент на сочетание мышления левого и правого полушария мозга, чтобы создать более целостную картину для решения проблем. Идеи, высказанные в его книге, лежат в основе методологии дизайн-мышления. Вторая волна дизайн-мышления пришлась на период между 1980 и 1990 годами. Основной фокус был направлен на понимание, чем творческие люди отличаются от остальных, и как

8 Герберт Саймон – нобелевский лауреат, автор книги «Науки об искусственном» (The Sciences of the Artificial), 1972.

9 Роберт МакКим (Robert H. McKim) – профессор Стэнфордского университета, автор книг «Опыт визуального мышления» (Experiences in Visual Thinking) и «Мыслить визуально: прикладные стратегии для решения проблем» (Thinking Visually: A Strategy Manual for Problem Solving), 1980.

О. Кемпкенс. «Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге» 24 они придумывают идеи, которые больше никому не пришли в голову. Для этого анализировалось поведение дизайнеров, их привычки и методы работы. В 1980-х годах Питер Роу опубликовал книгу «Дизайн-мышление», в которой речь шла о том, как архитектор находил подход к решению задач с помощью исследований. Развитие дизайн-мышления прошло путь

через множество различных областей по мере того, как теоретики в этих областях исследовали мыслительные процессы в своей сфере деятельности. Позже дизайн-мышление заняло собственную отдельную область. В течение 1990-х годов IDEO сформировала и презентовала свой дизайн-процесс, созданный по образцу подхода, разработанного в Стэнфордской школе дизайна. IDEO признана как одна из компаний, которая популяризировала дизайн-мышление. Годами разрабатывая собственную, удобную для клиента терминологию, набор шагов и инструментов, IDEO позволила быстро и легко ориентироваться в процессе тем, кто не обучен этой методологии. В 1992 году вопросы дизайн-мышления были подняты Ричардом Бьюкененом<sup>10</sup>. Он описал, как развивались науки, начиная с эпохи Ренессанса, и становились все более обособленными друг от друга. Далее Бьюкенен представил дизайн-мышление как способ интеграции узкоспециализированных знаний. Таким образом, их можно совместно применять для решения новых проблем, с которыми мы сталкиваемся, в рамках холистического подхода.

**Выход за рамки постепенных улучшений** Постепенные улучшения – когда вы нацелены исключительно на поступательный рост – имеют свои объективные ограничения. Они обусловлены как личной удовлетворенностью сложившимся положением вещей, так и самоограничениями, которые вы, возможно, не осознаете, или привычкой плыть по течению. Но окружающий нас мир меняется очень быстро, и постепенные улучшения перестают поспевать за происходящими изменениями. Раньше люди и целые компании могли сохранять конкурентоспособность, незначительно повышая эффективность своей работы, и даже небольшие изменения давали

серьезный эффект. Сегодня все обстоит иначе, и, чтобы приспособиться к переменам, которые происходят в бизнесе, не говоря уже о сохранении долгосрочной конкурентоспособности, необходимо раздвигать границы мышления. Комфортное пребывание в рамках постепенных улучшений – путь к поражению. Если ваша цель – сделать шаг вперед, то результатом, скорее всего, станет откат назад. Чтобы сохранять позиции, требуется сделать широкий шаг навстречу буре. Прошлое должно стать трамплином. Но очень многие организации рассматривают прошлое в качестве дивана. Каким видится прошлое в вашей компании – трамплином или диваном? Традиционные методы ведения бизнеса сегодня не гарантируют успех. Они быстро устаревают. Скорость, с которой происходят перемены, постоянно открывает возможности для конкурентов. Между тем отдельные люди и целые компании очень часто не выходят за рамки постепенных улучшений, боятся разрушать то, что эффективно работало в свое время – даже если эти времена безвозвратно миновали. Придерживаясь подхода постепенных улучшений, вы можете рассчитывать лишь на поступательный рост, и это не что иное, как самоограничение. Вы таким образом смиряетесь со сложившейся ситуацией, удовлетворяясь лишь небольшими изменениями. Восемь стратегий, описанных в данной книге, помогут вам выйти за рамки подхода постепенных улучшений и предпринять шаги, которые приведут к качественному скачку и выдающимся результатам (см. рис. 1.1). Рис. 1.1. Выход за рамки подхода постепенных улучшений Д. О'Киффи. «Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей» 9 В многочисленных книгах и статьях по менеджменту подробно описано, как, благодаря качественным прорывам, те или иные компании



добивались успеха. Телекомпания CNN совершила переворот в подаче новостей, Direct Line – в страховом деле, SAP – в сфере передачи данных, Dell Computers – в производстве компьютеров, Federal Express – в доставке почты, Galloway – в производстве оборудования для игры в гольф. Как автомобильный концерн Honda обошел Volkswagen, фармацевтический концерн Glaxo опередил Upjohn, CNN взяла верх над CBS, Canon – над Xerox, а British Airways – над Pan Am. Во многих книгах описаны достижения таких компаний, как Body Shop, Walmart, Benetton, Nike, Sony и Netscape, инновационная культура компаний Hallmark и 3M. Все это – примеры революционных изменений в области предоставления товаров или услуг. Между тем качественный прорыв возможен в различных аспектах бизнеса и способен принести существенные выгоды. Например, вы можете прибегнуть к нетрадиционному подходу, удвоив цену, наполовину сократив издержки, значительно увеличив объем продаж, утроив скорость передачи информации, обновив технологический процесс или реформировав всю компанию. Кроме того, описание конкретных примеров – это констатация уже свершившихся событий, не представляющая особого труда. Задача же заключается в том, чтобы предварительно обеспечить предшествующие этим событиям изменения в привычках и образе мышления, которые и приведут к прорыву. Любой менеджер, обратившийся к новым стратегиям, может добиться блестящих результатов. Однако для большинства из них имеющаяся на сегодня литература не представляет практического интереса. Она посвящена в основном Д. О'Киффи. «Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей» 10 глобальным вопросам, которые обсуждаются на совете директоров, заостряет внимание на крупных сделках и изменениях, находящихся в

компетенции высших руководителей: изъятиях капиталовложений, слияниях или реструктуризации – изменениях, требующих разработки специальных программ, переподготовки персонала, приглашения групп консультантов. Книга «Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей» нетрадиционна в том смысле, что описанные в ней стратегии эффективны, позволяют достичь выдающихся результатов и вместе с тем доступны каждому. Благодаря ей мы находим ответ на вопрос: «Что я могу предпринять прямо сейчас, чтобы добиться прорыва в моей сфере деятельности?» Д. О`Киффи. «Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей» 11

Выдающиеся результаты без особого труда Приемы, описанные в этой книге, эффективны по трем причинам. Нет ничего невозможного Эти приемы «удобны в использовании». Книга содержит простые примеры, рекомендации, упражнения, которые помогут применить изложенные теоретические положения на практике. Предлагаемые в ней методы практичны, занимательны и обладают стимулирующим эффектом. Каждый вполне может использовать их в своей повседневной работе. Многие из предлагаемых сегодня программ и методик совершенствования, следуя принципу «все или ничего», требуют полной замены одних подходов другими. Автор же этой книги придерживается иного мнения. Не все, описанное в ней, можно начинать применять уже с самого первого дня. Но вы обнаружите, что даже 5–10 % предложенных рекомендаций, примененных в 20–30 % случаев, способны существенно повлиять на вашу результативность. Взгляд на эту книгу как на инструкцию к заключенному в черепной коробке компьютеру доступен любому, от председателя совета директоров компании до руководителя низшего звена.

«Программное обеспечение», помещенное в конце, поможет применить теоретические положения на практике. Нацеленность на результат Эти стратегии ориентируют мышление и энергию человека на достижение высоких результатов. Такой подход отличается от многих современных теорий, когда мыслительные усилия расходуются на подбор команды, приобретение необходимых навыков, мотивацию, создание систем делегирования полномочий и поощрений. Эта деятельность, безусловно, полезна, но имеет лишь косвенное отношение к достижению прорыва. Существенные изменения в одной из этих областей могут привести разве что к незначительному улучшению конечных результатов. И наоборот, постоянная нацеленность на достижение прорыва приводит к значительным изменениям. Практика как критерий истины Качество пищи проверяется за обеденным столом. А стратегии деятельности исходят от высшего руководства крупных транснациональных компаний. В течение 25 лет своей работы в компании Procter & Gamble я занимал разные должности в различных странах мира: от Европы до Ближнего Востока и от Дальнего Востока до США. За относительно небольшой промежуток времени я превращал до того убыточный бизнес в прибыльный, добивался существенного увеличения доли рынка, преобразовывал портфели заказов. Причина успехов заключалась не в более высоком качестве управления или администрирования и не в последовательных улучшениях. Мне удавалось избавить сотрудников организаций, которыми я руководил, от мышления, ограниченного рамками прошлого и настоящего, и привить им новый подход, нацеленный на прорыв в будущем. Эта книга призвана помочь вам идти тем же путем. Изложенные в ней методики не теряют своей актуальности. Это не теоретические

модели, «отработанные» какими-нибудь Д. О'Киффи. «Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей» 12 школами бизнеса или группами консультантов. Эти методики, хотя и базируются на общих теоретических моделях, переводят их в практическую плоскость, так что любой человек имеет возможность применить их на практике. Д. О'Киффи. «Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей» 13

Бизнес без границ в реальном мире Как выглядит мир, в котором вам приходится действовать? Если вы работаете в крупной организации, то ваш день, как правило, насыщен входящими и исходящими документами, сообщениями по электронной почте, составлением отчетов, служебных записок, чередой официальных и неофициальных встреч, совещаний, визитов к поставщикам, на предприятия, посещениями клиентов, общением с другими подразделениями вашей же организации. Из дня в день, из месяца в месяц, из года в год вам приходится иметь дело с бюджетом, критериями, целями. Ваш рабочий день перегружен: бесконечные проекты, отчеты, презентации. В ежедневнике не остается свободной строчки. Вы вертитеесь как белка в колесе, и при этом все ваши дни заполнены одними и теми же делами, как год или два назад. Вы надеетесь, что вашу работу заметят, признают, вам повысят жалованье и предложат повышение. Ваш успех, скорее всего, измеряется тем, насколько хорошо вы управляете этими многочисленными процессами, постоянно улучшая свои результаты и опережая конкурентов. Большая часть вашего времени и способностей тратится на то, чтобы добиться небольшого улучшения уже достигнутых результатов. Но с этого момента вы должны принять важнейшее для себя решение: 50 % рабочего времени тратить на действия, ограниченные рамками подхода

постепенных улучшений, а оставшиеся 50 % посвятить внедрению методов и стратегий, позволяющих достичь качественного прорыва. Так что во время текущих совещаний посвящайте лишь половину времени вопросам поддержания состояния дел, а в оставшееся же время сосредоточьтесь на возможности осуществления качественного скачка. Этот принцип применим и к обзорам рынка, отчетам, визитам, презентациям и т. п.

Д. О'Киффи. «Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей» 14 Каково значение бизнес-прорыва? Представьте себе, что существует некий независимый Институт бизнес-прорыва, главная цель которого – составление публичных рейтингов компаний по аналогии с кредитным рейтингом, который присваивают сегодня различные финансовые институты. Очевидно, что любая компания захочет иметь высокий рейтинг Института бизнес-прорыва, ведь инвесторы всегда предпочитают сотрудничество с компаниями с высоким рейтингом, чья цена высоко котируется на биржах. Представленные в данной книге методы предназначены для того, чтобы помочь получить высокий рейтинг в категории «бизнес-прорыв». Потому что ваша способность добиться успеха в будущем и превзойти конкурентов будет зависеть от того, насколько далеко вам удастся выйти за границы традиционного мышления. В этом заключается главная задача!

Д. О'Киффи. «Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей» 15 Глава 2 Восемь мыслительных стратегий Главный вызов для лидеров в XXI веке состоит в том, чтобы высвободить интеллектуальный потенциал своих организаций. Уоррен Беннис Как добиться желаемого прорыва? Ответ на этот вопрос дают восемь мыслительных стратегий, приемы и методики их применения. Мозг человека – самый совершенный

персональный компьютер, но не все умеют им грамотно пользоваться. Подавляющее большинство людей не знают, как его эффективно применять, и используют разве что в качестве инструмента для аналитического мышления. Единственная слабая альтернатива – это то, что мы называем мозговым штурмом, который нередко выливается в абстрактное теоретизирование, не ведущее к практическим результатам. Использование возможностей нашего мозга только для аналитического мышления можно уподобить ситуации, когда владелец суперсовременного ноутбука использует его разве что для набора текстов. А единственная альтернатива в виде мозгового штурма или неупорядоченного творчества напоминает использование того же суперноутбука в качестве панели для простейших электронных игр. Книга «Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей» предлагает восемь проверенных на практике мыслительных стратегий, позволяющих максимально задействовать возможности вашего «природного компьютера» ради достижения качественно новых, революционных результатов в бизнесе, и предлагает для этого соответствующее «программное обеспечение». Предложенные в ней мыслительные стратегии можно «продвигать в массы» по принципу финансовой пирамиды. Сначала предложите их своим ближайшим помощникам, подчиненным, коллегам и проследите, чтобы на следующей неделе они проделали то же самое со своим окружением. Обещаю, что очень скоро эти мыслительные стратегии получат в вашем коллективе самое широкое распространение. Подход постепенных улучшений зиждется на определенных привычках, сформировавшихся традициях. Качественный прорыв также требует соответствующих привычек. Поэтому если мы намерены раздвинуть существующие границы и

победить, надо отказаться от привычек, питающих подход постепенных улучшений, и заменить их привычками, которые способствуют достижению качественного прорыва (см. табл. 2.1).

Табл. 2.1. Основные привычки, лежащие в основе подхода постепенных улучшений и подхода качественного прорыва Д. О'Киффи. «Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей» 16 Замена привычек, поддерживающих подход постепенных улучшений, на те, которые обеспечивают качественный прорыв, ведет к формированию восьми мыслительных стратегий. И каждой из них посвящается отдельная глава этой книги. Д. О'Киффи. «Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей» 17

Восемь мыслительных стратегий Обратимся к табл. 2.2. Восемь мыслительных стратегий формируют, образно говоря, стрелу прорыва: три из них образуют наконечник этой стрелы, остальные пять – ее древко (см. рис. 2.1). Табл. 2.2. Противопоставление подходов качественного прорыва и постепенных улучшений

Эффективный наконечник стрелы обязательно должен иметь три вершины; две не приводят к желаемому результату. Именно за счет объединения первых трех стратегий обеспечивается энергия прорыва. Но для нормального полета стрелы недостаточно одного, даже самого острого, наконечника – требуется еще и прочное древко, которое формируют пять других мыслительных стратегий. Рис. 2.1. Восемь мыслительных стратегий, способствующих достижению качественного прорыва Д. О'Киффи. «Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей» 18

Д. О'Киффи. «Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей» 19

Триангулярное мышление 1

Наконечник – основная часть стрелы, без нее прорыв невозможен. Три вершины наконечника – ключ к достижению выдающихся результатов. Концепция триангулярного мышления – это:

- формулирование качественных изменений;
- формирование ноу-хау;
- использование творческого мышления.

Вместе они обеспечивают лучший результат, чем если бы действовали по отдельности. Удалите любую из составляющих триангулярного мышления, и вы добьетесь лишь незначительных положительных изменений, но прорыва не достигнете. Можно привести следующую аналогию. Составляющие триангулярного мышления – это три необходимых условия для горения: кислород, топливо и высокая температура (рис. 2.2). Для того чтобы разжечь огонь, одного или двух из этих условий недостаточно – требуются все три. Уберите один, и огонь быстро погаснет. Рис. 2.2.

Необходимые составляющие триангулярного мышления То же самое можно сказать и о качественном прорыве. Чтобы выйти за традиционные рамки, необходимы все три составляющие триангулярного мышления: формулирование качественных изменений, формирование ноу-хау и использование творческого мышления. Тем не менее очень многие люди и организации, пытаясь добиться прорыва, используют только одну составляющую наконечника. Недостаточно просто сформулировать качественные изменения. Это может привести к тому, что на организацию ляжет дополнительное бремя, отягощающее и без того непосильную (из-за экономического спада и медленного темпа перемен) нагрузку. Или, возможно, новые цели просто превратятся в бесплодные фантазии. В любом случае для осуществления радикальных действий и достижения выдающихся результатов просто сформулировать качественные изменения недостаточно. Обращение только к формированию ноу-хау тоже не



приведет к желаемому результату. Организация просто уподобится некоему учебному заведению. Сегодня многие компании тратят слишком много времени и сил – особенно в сфере управления персоналом – на приобретение сведений, которые не нацелены на достижение практических результатов, на

1 От лат. *triangulum* – треугольник. Прим. ред. Д. О'Киффи. «Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей» 20

поиск и сбор информации ради самой информации, доказывающей значимость и оправдывающей существование того или иного своего подразделения. Формулирование качественных изменений ↔ Бесплодные фантазии Необходимые знания ноу-хау ↔ Академичность Творческое мышление ↔ Развлечение И творческое мышление само по себе не дает результата. Оно становится скорее развлечением, а не основным делом. Его начинают связывать только с такими понятиями, как мозговые штурмы, тренинги креативности, выездные семинары и т. п., но никак не с реальным бизнесом. Секрет выработки реальных шагов, направленных на достижение поставленных целей, состоит в одновременном формулировании качественных изменений, формировании ноу-хау, использовании творческого мышления. Нетрудно добиться творческого мышления от тех, кто еще не обладает необходимыми знаниями – от молодых и неопытных сотрудников. Вот только эти идеи ни к чему не приведут – именно из-за отсутствия необходимых практических знаний. Точно так же нетрудно найти людей, которые обладают необходимыми практическими знаниями, но мыслят исключительно логически. Это свойственно большинству менеджеров среднего звена, пытающихся сохранить существующее положение вещей и в лучшем случае придерживающихся пути постепенных улучшений. Бизнес-прорыв

запускается тогда, когда вы находите людей, обладающих необходимыми знаниями, но при этом способных к творческому мышлению. Легко найти, но неэффективны → Люди без необходимых знаний, но с творческим мышлением Легко найти, но неэффективны → Люди с необходимыми знаниями, но мыслящие только логически

Качественный прорыв → Люди, обладающие необходимыми знаниями и творческим мышлением, способные сформулировать качественные изменения

Кроме того, это путь для разрешения проблемы, с которой сталкивается большинство компаний: как сохранить баланс между необходимостью накапливать управленческий опыт и осуществлением перемен? Умение добиться свежего взгляда от людей, которые уже обладают опытом и необходимыми знаниями, и формирует триангулярное мышление.

Несколько лет назад Эдвард де Бона предложил концепцию латерального мышления, которое, по его мнению, должно стать альтернативой привычному для нас вертикальному мышлению<sup>2</sup>.

Вертикальное мышление имеет определенные ограничения в виде узости взглядов, что наилучшим образом характеризует подход постепенных улучшений. Латеральное же мышление выводит за рамки, позволяет думать иначе. Оно учит изобретать новые варианты решения проблем. И иногда – совершенно случайно – способствует достижению выдающихся результатов. Тем не менее существуют определенные ограничения, препятствующие широкому использованию латерального мышления именно в бизнесе. При латеральном мышлении человек часто не придерживается определенного направления. Широта мышления может увести куда угодно, и нередко именно это и происходит. Люди иногда отождествляют латеральность мышления с принципом «чем

безумнее идея, тем лучше», интерпретируют ее как 2 По образному выражению самого Э. де Боно, «вертикальное мышление связано с копанием ямы в глубину. Латеральное же мышление связано с копанием ямы в каком-то другом месте». Прим. ред. Д. О'Киффи. «Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей» 21 широту взглядов. В результате рождаются некие абстрактные, неприменимые на практике идеи. Триангулярное мышление помогает преодолеть этот недостаток. Процесс мышления, начинающийся с формулирования качественных изменений, подразумевает определение реального объекта и направления движения. Таким образом, накапливая необходимые знания и навыки, вы повышаете вероятность того, что идеи и планируемые действия будут применимы на практике. Три стратегии наконечника стрелы Три стратегии, составляющие наконечник нашей стрелы, – три элемента, которые представляют цель и формируют систему, позволяющую достичь качественного прорыва. Их антиподы – три элемента, удерживающие вас в рамках подхода постепенных улучшений (табл. 2.3). Табл. 2.3. Противопоставление элементов, составляющих подходы качественного прорыва и постепенных улучшений Это удовлетворенность небольшими изменениями к лучшему (1); выборочное использование информации для усиления своей позиции (2); упор на логику, оправдывающий точку зрения, почему невозможно добиться большего (3). Практический пример Представьте себе некую известную торговую марку, которая продается в разных странах. Возьмите страну, где ее продажи растут и где она в последние три года занимает соответственно 8, 9 и 10 % рынка. Какова должна быть цель отделения компании на следующий год?

Постепенные улучшения Придерживаясь подхода постепенных улучшений, национальное отделение компании, скорее всего, в качестве цели определит 11 % рынка. Ориентируясь на эту цифру, оно даже может чуть-чуть опустить планку и заложить в план, скажем, 10,5 % – все-таки обещать стоит то, что сможешь реально выполнить. В конце концов, скажет руководство, успех заключается в достижении поставленных целей, поэтому борьба за 10,5 % рынка имеет смысл. Каждый сотрудник и все отделение в целом будут избирательно подходить к информации, чтобы оправдать свой выбор цели. Они определяют несколько факторов, которые способствовали продвижению этой торговой марки в прошлом, но не будут действовать в будущем. Они подберут информацию о неблагоприятных прогнозах на предстоящий год, например о предполагаемом росте конкуренции, который, возможно, затруднит дальнейшее продвижение марки на рынок. Затем они обратятся к жесткой логике, чтобы доказать, что 10,5 % рынка – это оптимальная цель и выработать практические шаги, направленные на ее достижение. Шаги, напоминающие те, что предпринимались компанией в прошлом. Компания, приверженная подходу постепенных улучшений, столкнувшись с требованием добиться большего, будет упорно стоять на своих позициях при помощи тех же логических доводов, доказывая, что добиться более высоких показателей в предстоящем году нереально. Все ее усилия и интеллектуальные ресурсы в итоге будут направлены на то, чтобы отвоевать от 10,5 до 11 % рынка. Триангулярное мышление При этом подходе национальное отделение, определяя цель на предстоящий год, не будет оглядываться в прошлое. Его руководители обратят взор на другие страны, где продается данная торговая марка, и зададутся

вопросом: «Какова там наша максимальная доля рынка?» И, вероятно, обнаружат, что в некоторых странах этот показатель превышает даже 30 %. Затем менеджеры попытаются понять, за счет чего их коллегам удалось этого достичь. Они обратятся к «первоисточнику», то есть к людям, которые непосредственно участвовали в завоевании такого большого сегмента рынка. Но одними расспросами дело не ограничится. Менеджеры творчески переработают полученную информацию, адаптируют идеи применительно к своей ситуации, предложат новые подходы, которые позволят занять 30 % своего рынка. Возможно, не все выдвинутые ими идеи окажутся реализуемыми на практике, однако такой подход обещает компании, стремящейся к серьезным переменам, успех. Как видите, две представленные системы мышления абсолютно противоположны и их использование приводит к различным действиям и различным результатам. Д. О'Киффи. «Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей» 23

На какой высоте находится планка? Для понимания принципа триангулярной системы мышления, позволяющего достигать качественного прорыва, можно использовать очень простую аналогию. Она легко запоминается и помогает донести основную идею до каждого. Посмотрите на рис. 2.3.

Рис. 2.3. Как индивид или компания решают, на какой высоте должна находиться планка? Прежде всего, возникает вполне логичный вопрос, связанный с получением необходимой информации: «На какой высоте я преодолел планку в прошлый раз?» Основываясь на этой информации, вы немного поднимете планку. Рис. 2.4. Поднятие планки и попытка ее преодоления

Затем попытайтесь взять только что установленную новую высоту. Добившись успеха, вы будете довольны собой, потому что прыгнули выше, чем раньше. Чем не

повод для гордости? Затем вы повторите все сначала и попытаетесь снова приподнять планку. Новый успех – новая радость, ведь вы опять поставили личный рекорд. При помощи этой системы вам удастся добиться неплохих результатов. Как минимум вы установите мировой рекорд среди своих однофамильцев одного с вами возраста, прыгающих в высоту по четвергам. А теперь посмотрите на рис. 2.5. Рис. 2.5. Вот это настоящая высота! Д. О'Киффи. «Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей»

24 Подумайте, каким образом можно перепрыгнуть через вторую планку? Не заглядывайте в ответ, пока не подумаете несколько минут. Добавлю лишь: единственно правильного ответа на этот вопрос не существует – есть множество разнообразных вариантов. Произнесите вслух мысли, которые приходят вам в голову. Попробуйте придумать несколько способов. Основные уроки Это простое упражнение иллюстрирует механизм, лежащий в основе триангулярного мышления: формулирование целей, предполагающих качественные изменения, формирование ноу-хау и использование творческого мышления. Во-первых, ставя перед собой цели, предполагающие качественные изменения, мозг мгновенно – за доли секунды – отказывается от подхода постепенных улучшений. Вы сразу понимаете, что никогда не возьмете эту высоту, если будете придерживаться последовательного подхода к прыжкам, и мозг переключается на новую область. Во-вторых, для поиска решения мозг прокручивает имеющуюся информацию о способах, позволяющих взять эту высоту. Многие быстро приходят к идее прыжка с шестом (также из области спорта). Поиск решения дает результат и в части дополнительных средств, например трамплина или лестницы. Далее следует передвижной трап, какие используют в

аэропортах. Анализ наличествующих в голове знаний – это и есть формирование ноу-хау. Мозг сосредоточивается на необходимых знаниях и отбрасывает идею о постепенных улучшениях, которых можно достичь путем упорных тренировок. В-третьих, мозг обращается к некоторым основополагающим принципам и начинает придумывать новые способы преодоления необычно большой высоты: это кроссовки на пружинах, крылья, ранец с реактивным двигателем, вертолет, пила, чтобы подпилить стойки и опустить планку до приемлемого уровня. В этом процессе важны все три элемента триангулярного мышления. И человеческий мозг использует их естественным образом. Кроме того, предложенное упражнение иллюстрирует противопоставление двух систем мышления: подхода постепенных улучшений и принятия целей, предполагающих качественные изменения. Эти системы несовместимы друг с другом, поэтому вы должны выбрать, какую стоит использовать в тот или иной момент. Подход постепенных улучшений чрезвычайно важен во многих областях: для обеспечения прогресса в отношении текущего результата, разрешения сиюминутных кризисов, реализации годового или квартальных планов. Но если вы хотите достичь качественного Д. О'Киффи. «Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей» 25 прорыва, вам понадобится другой подход. При этом у вас остается возможность в нужный момент переключиться с одной системы на другую. Результаты применения двух подходов будут различными. Постепенные улучшения позволят вам взять чуть большую высоту. Но в итоге вы застрянете на какой-нибудь высоте, потому что границы подхода постепенных улучшений не позволят вам подняться выше. Триангулярная система, нацеленная на достижение

качественного прорыва, позволит преодолеть планку, которая стоит гораздо выше. Любой способ, который вы представили себе, позволит взять высоту, не сравнимую с той, которая доступна за счет постепенных улучшений результатов (рис. 2.6). Рис. 2.6. Различие между подходами постепенных улучшений и качественного прорыва на примере прыжков в высоту Древно стрелы

Как я уже говорил, для достижения выдающихся результатов недостаточно одного наконечника стрелы. Стрела нуждается еще в древке. И материал для него образует сплав еще пяти мыслительных стратегий. «Находиться в зоне действия как противоположность необдуманному поступку». Эта мыслительная стратегия акцентирует внимание на необходимости практических шагов. Многие люди отвергают или откладывают в долгий ящик любую мыслительную стратегию, если она не выливается в конкретные шаги. Это обязательно нужно учитывать – в противном случае окружающие утратят интерес к новаторскому мышлению. Данная стратегия позволяет одновременно контролировать и мышление, и действия. «Использование обоих полушарий мозга, а не только одного». Эта стратегия направлена на повышение эффективности мышления, какой бы позиции вы ни придерживались. Многие люди ограничиваются лишь логикой. Однако возможности мозга многократно возрастают, если к логике левого полушария добавляется воображение и интуиция правого. Стратегия использования обоих полушарий мозга помогает добиваться поистине выдающихся результатов. Точно так же достичь качественного прорыва поможет выбор раскрепощающих установок взамен ограничивающих. У каждого есть своя личная система взглядов – от Д. О'Киффи. «Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей» 26 этого



никуда не деться. Поэтому для осуществления качественного скачка единственной разумной стратегией будет выработка раскрепощающих установок. Следующая стратегия древка стрелы обращает внимание на тот факт, что большинство людей, почти не задумываясь, прибегают к привычным советам и служебным запискам. Для достижения качественного прорыва нужно обратиться к методу «шести шляп», картографированию мыслей и картам памяти. И последняя из древка стрелы – стратегия восстановления сил и воодушевления как противопоставление допущению, что наилучший путь – это настойчивость и удвоение усилий. Выбор позитивных альтернатив, предлагаемых каждой из стратегий древка стрелы, способствует достижению качественного прорыва.

Принципы действий без границ Применяя каждую из стратегий, следует помнить о двух принципах, которые значительно повышают их эффективность. 1. Используйте как пряник, так и кнут. 2. Используйте как разум, так и сердце. Следует помнить об этих двух принципах, применяя каждую из стратегий. Пряник и кнут Очень многие люди и компании полагают, что способны выработать эффективные шаги, лишь воодушевившись привлекательностью поставленной цели. Они уверены, что для этого достаточно одного воображения, что ожидание наград в будущем уже само по себе стимулирует всех на активные действия. Между тем эффективность действий обусловлена не только предвкушением победы, но и стремлением избежать поражения. Награда представляет собой не менее мощный стимул, чем наказание. И сила их совместного воздействия поистине впечатляющая (табл. 2.4). Табл. 2.4. Составляющие пряника и кнута Выдающиеся результаты достигаются

в том случае, когда к прянику добавляется кнут. Например, великим подвигам зачастую способствуют кризис в личной жизни или в бизнесе. Кризис по определению означает неудовлетворенность сложившимся положением дел. Многие люди и компании во время кризиса добиваются потрясающей эффективности, но затем возвращаются к привычному течению жизни. Ключ к достижению качественного прорыва – в умении сохранить пробужденную кризисом внутреннюю энергию, когда сам кризис уже миновал. Это не что иное, как умение сделать текущую ситуацию неприемлемой, а непохожее на нее будущее – привлекательным.

- Чувство глубокой неудовлетворенности существующим положением дел и ограниченностью подхода постепенных улучшений не менее важно, чем формулирование качественных изменений.

Подумайте о следующих людях:

- три человека в вашей жизни, которых вы больше всего любите;
- два человека, которые оказывают на вас самое положительное воздействие;
- ваш лучший начальник;
- человек, который вдохновляет вас прикладывать максимум усилий;
- трое ваших любимых коллег;
- знакомый, которого вы уважаете больше всех.

Подумайте о них и решите, почему вы их любите, открыты для них, готовы ради них трудиться и относитесь к ним с уважением. Мы предполагаем, что у большинства из тех, о ком вы вспомнили, есть нечто общее: вы чувствуете, что они обращают на вас внимание. То, как они видят вас и ведут себя с вами, заставляет вас ощущать свою значимость. И вы ощущаете эту значимость в их обществе, потому что действительно имеете значение для этих людей. Эта книга посвящена тому качеству, которым вы восхищаетесь в других, – взгляду на мир, именуемому открытым мышлением. Часто термин тип мышления используется, чтобы объяснить, как мы

воспринимаем самих себя. Однако наш более чем тридцатилетний опыт консультирования людей и организаций подсказывает, что основной потенциал для изменений не в вере в себя, а в радикальном изменении подхода к связям с другими и обязательствам перед ними. Эта книга посвящена различиям между закрытым мышлением, направленным на себя, и открытым, включающим в орбиту других. Она поможет вам стать более открытыми в работе, руководстве другими и жизни в целом. С помощью этой книги вы сумеете создать более инновационные и готовые к сотрудничеству команды и организации. Вы поймете, за что цените тех, кого цените, и как стать похожими на этих людей. Эту книгу можно читать как самостоятельное издание, так и в продолжение предыдущих – Leadership and Self-Deception<sup>1</sup> и The Anatomy of Peace («Анатомия мира»). «Открытое мышление» – результат наших последних исследований в области мышления. Книга содержит конкретные меры по изменению типа мышления людей, команд, семей и целых организаций. Наши предыдущие работы иллюстрировались вымышленными примерами. Эта книга, напротив, содержит множество историй из реальной жизни – большинство произошли с нашими клиентами. Каждая глава строится вокруг одной или нескольких таких ситуаций. Там, где контекст предполагает анонимность, мы изменяли имена и детали, чтобы скрыть подлинные личности участников. Развитие открытого мышления – это шаг на пути к тому, чтобы научиться видеть не только себя. Мы надеемся, читатель, что благодаря этой книге вы легко усвоите такой тип мышления, который принесет реальные плоды на работе и дома.

1 Лидер и самообман. Как выбраться из собственной скорлупы. – М.: Вильямс, 2007. (Прим. ред.). . Институт Арбингера. «Открытое

мышление» 8 Часть I. Что-то новое 1. Иной подход Два черных фургона заворачивают на Уобаш-авеню в Канзас-Сити. Их пассажиры – члены штурмовой команды управления местной полиции. Они едут на рискованное задержание по делу о наркотиках – уже пятое за день. Подозреваемые настолько опасны, что команда добилась ордера «без предупреждения» – это означает, что они могут без объявления сразу ломать дверь. Все с ног до головы одеты в черное, лица закрыты масками – видны только глаза. Пуленепробиваемые шлемы и бронежилеты придают им устрашающий вид. Старший сержант Чарльз «Чип» Хат, который уже восемь лет руководит группой захвата номер 1910, за рулем первой машины. Он тормозит, когда показывается нужный дом, и его подчиненные потоком высыпаются из обеих машин, стараясь делать это как можно быстрее и тише. Три офицера бегут к черному ходу дома, чтобы обеспечить прикрытие, если подозреваемые попытаются бежать. Семеро других, в том числе сам Чип, устремляются к передней двери, у шестерых наготове оружие. Седьмой несется на дверь с тараном наперевес и выбивает ее. – Полиция! – кричат они. – Всем лежать! Внутри настоящий бедлам. Люди пытаются выбежать из комнаты – кто-то по лестнице, кто-то через зал. Подростки застывают, словно парализованные, и только визжат. Несколько женщин на полу съеживаются от ужаса, некоторые из них прикрывают собой кричащих что есть мочи маленьких детей. Двое мужчин – оказывается, как раз двое подозреваемых – тянутся за оружием, но полицейские с криком «Даже не думайте!» заводят им руки за спину и надевают наручники. Из-за присутствия множества детей события разворачиваются лихорадочно, но спустя пять минут двое подозреваемых лежат лицом вниз на полу, а остальных обитателей

дома собирают в гостиной. Когда преступники обезврежены, полицейские начинают поиски. Они точно знают, где и что искать, и двигаются слаженно. Чип замечает, как его ведущий сотрудник, Боб Эванс, выходит из комнаты, и предполагает, что он просто присоединяется к остальным. Через пару минут командир проходит мимо кухни и видит, что Боб стоит у раковины. Секундами ранее тот обыскивал кухонные шкафчики в поисках белого порошка – не вещественного доказательства, ради которого прибыла полиция, а того, который гораздо больше необходим в этот момент. Он искал Similac – детскую сухую смесь. Пока грудные дети плакали, а их матери пребывали в понятной при таких обстоятельствах истерике, главный альфа-самец из команды Чипа искал способ им помочь. Старший сержант наблюдает, как Боб готовит детские смеси в бутылочках. Эванс смотрит на командира с легкой улыбкой и пожимает плечами. Затем берет бутылочки и раздает их матерям плачущих детей. Чип в восторге. Он сам и не подумал об этом, но вполне понимает Боба. Это свидетельство отзывчивости полностью изменило атмосферу. Все успокоилось, а Чип и его люди смогли без проблем передать двух подозреваемых в руки детективов. Однако приготовление детских смесей – это настолько необычный и непредсказуемый поступок, что многие опытные полицейские, в том числе члены той же группы захвата, еще несколько лет назад сочли бы его иррациональным. Но в команде Чипа подобное поведение стало обычным делом. . Институт Арбингера. «Открытое мышление» 9 Так было не всегда. Чтобы оценить поразительную трансформацию, которая произошла с группой захвата номер 1910, нужно немного больше узнать о трудном прошлом старшего сержанта и его карьере в управлении полиции Канзас-Сити. Чип родился в 1970 году. Его отец был алкоголиком,

преступником, а мать страдала биполярной шизофренией. Обычно, когда отец жил с семьей, им приходилось бегать от закона – переезжать из штата в штат по всему американскому Югу. Когда же его не было рядом, Чип, его братья, сестры и мать жили впроголодь, собирая жестянки и картон и сдавая их на переработку. Однажды отец вернулся и пообещал, что все изменится, но его нападки на членов семьи стали лишь еще более злобными. Чип, которому в то время было десять, выступил против него. Это наконец-то подтолкнуло мать позвать на помощь единственного человека, которого боялся ее муж, – своего брата, отслужившего в войсках специального назначения. И он сказал отцу Чипа: «Я пришел за сестрой и ее детьми. Если ты только привстанешь с дивана, это будет последнее, что ты сделаешь». В тот день Чип видел отца последний раз. Отец Чипа ненавидел копов, и это оказалось основной причиной, по которой мальчик решил стать полицейским. Он поступил в управление полиции Канзас-Сити в 1992 году и после трех лет на должности патрульного перешел в группу захвата. Через четыре года он уже был инструктором по применению силы и оружия в полицейской академии. В 2004 году – сер-жантом группы захвата. Начальник полиции считал, что штурмовые группы 1910 и 1920, слу- жившие силовыми подразделениями бюро расследований полиции, вышли из-под контроля. Чип получил задачу вернуть все на место. Однако начальник полиции, вероятно, не догадывался, что старший сержант в то время был психологически лучше готов возглавить эту группу, а не изменить. Сперва он сделал все, чтобы превзойти своих сотрудников, так что мог при необходимости всыпать любому один на один. На угрозы отвечал угрозами и казался сумасшедшим ровно настолько, насколько требо- вало его положение. На публике он был еще суровее. Его точка зрения

состояла в том, что в мире действительно есть плохие парни (ему ли этого не знать – один из них был его отцом). И с ними надо вести себя так, чтобы они пожалели о совершённом преступлении. Каждый арест команда производила очень жестко. И им было по большому счету не до чужой собственности или домашних животных. Некоторые члены команды Чипа, например, имели обыкновение плевать жевательный табак на мебель подозреваемых или стрелять в голову потенциально опасной собаки. На группу Чипа жаловались едва ли не чаще, чем на все остальные подразделения полиции Канзас-Сити. В какой-то мере это было ожидаемо, поскольку офицеры группы захвата обычно наносят больше ущерба, чем средний полицейский на улице. Но все равно количество претензий настораживало, к тому же иски по связанным с этим делам разоряли управление. Чип считал, что никаких проблем нет. Он полагал, что его группа работает с людьми ровно так, как нужно. Более того: по его мнению, чем больше жалоб поступало на него и его команду, тем лучше это доказывало, что они все делают правильно! Через пару лет после того, как старший сержант возглавил группу захвата, другой офицер полиции, Джек Колуэлл, помог ему кое-что понять о самом себе. Это вынудило его пересмотреть свою точку зрения. Чип осознал, каким человеком он стал и как его поведение и методы на самом деле снижают эффективность работы, ставя под удар сотрудников и их задания. К этому озарению его подтолкнул и неприятный разговор с пятнадцатилетним сыном. Отвозя подростка домой из школы, Чип заметил, что у того беспокойно на душе, и стал задавать вопрос за вопросом, не получая никакого ответа. Он спросил: «Почему ты просто не скажешь, что тебя тревожит?» Сын ответил: «Ты не поймешь». «Но почему?» – удивился полицейский. И ответ сына,

вероятно, подготовил Чипа к тому, что он впоследствии услышал от Джека: «Потому что ты робот, папа». . Институт Арбингера. «Открытое мышление» 10 Это заставило офицера задуматься. Он стал размышлять о том, каким человеком стал. Раньше казалось, что подозрительность и агрессия необходимы для выживания и успеха в порочном, конкурентном и жестоком мире. Сейчас же он понимал, что это никак не помогает сделать мир лучше, но лишь увеличивает порочность и жестокость. Случившееся помогло Чипу измениться и, в свою очередь, привело к полной трансформации деятельности его группы. Прежде на команду поступало две-три жалобы в месяц, в основном по поводу неправомерного применения силы. В среднем эти претензии обходились управлению по 70 тысяч долларов каждая. Теперь же, после перехода на новый стиль работы, за шесть лет против группы не было возбуждено ни одного иска. Сейчас они почти никогда не оставляют в беспорядке собственность задержанных и не стреляют в собак. Даже пригласили кинолога, чтобы тот научил группу контролировать потенциально опасных животных. Удалось искоренить еще одну вредную привычку. Чип сказал подчиненным: «Пока вы не докажете, что плевание табаком в чужом доме идет на пользу делу, мы так больше делать не будем». И еще они готовят детские смеси. Такие перемены повысили готовность подозреваемых и общества к сотрудничеству с Чипом и его командой, и результаты оказались поразительными. Помимо исчезновения жалоб, за первые три года работы в новом стиле группа захвата номер 1910 обнаружила больше наркотиков и единиц оружия, находящихся в незаконном обороте, чем за предыдущие десять лет. Что же помогло команде изменить свой подход и повысить эффективность? Иной образ мышления – способ видеть и думать,



который мы называем открытым мышлением. Марк Бэллиф и Пол Хаббард, директора уважаемой компании из сферы здравоохранения, построили свою организацию, пользуясь примерно тем же открытым мышлением. Несколько лет назад они встречались с руководителями компании прямых инвестиций из Нью-Йорка, пользующейся хорошей репутацией. Поскольку совокупные темпы годового прироста выручки и доходности за предыдущие пять лет составляли 32 и 30 процентов соответственно, беседы с потенциальными инвесторами не были для Марка и Пола чем-то необычным. – Итак, вы преобразовали около пятидесяти медицинских центров? – спросил управляющий партнер компании. Марк и Пол кивнули. – Но как? Директора переглянулись: каждый ждал, что отвечать начнет другой. – Все основано на том, чтобы находить и развивать подходящих руководителей, – сказал в итоге Марк. – А в чем для вас состоит самое важное умение руководителя? Они почувствовали себя как на перекрестном допросе. – Скромность, – ответил Пол. – Она отличает тех, кто может преобразовать предприятие, от тех, кто не может. Хорошие руководители обладают достаточной скромностью, чтобы видеть не только себя, и понимают истинные качества и способности подчиненных. Они не делают вид, что все знают. Напротив, создают среду, которая поощряет сотрудников брать инициативу и искать ответы на актуальные вопросы, касающиеся их организации. Другие сотрудники инвестиционной компании посмотрели на управляющего партнера, сохранявшего полную невозмутимость. – Скромность? – спросил он наконец снисходительным тоном. – Вы говорите, что приобрели пятьдесят убыточных предприятий и вывели их из тупика, найдя скромных руководителей? – Да, – незамедлительно произнесли Марк и Пол. Управляющий партнер пристально

посмотрел на них. Затем отодвинул кресло от стола и встал. . Институт Арбингера. «Открытое мышление» 11 – Этого я понять не могу. – Едва пожав всем руки, он повернулся и вышел из комнаты, отказавшись от возможности хорошей инвестиции в компанию с убедительной историей. Он был не готов принять, что результаты команды часто зависят от скромных лидеров, которые «видят не только себя», как сказал Пол. Примерно за 15 лет до этого Марк, Пол и еще один партнер попытались создать собственную компанию. К тому времени у них было менее десяти лет опыта работы в здравоохранении, но они видели возможность создать уникальную организацию в наводненной проблемами отрасли. Поэтому предприниматели стали приобретать клиники, которые испытывали как финансовые, так и профессиональные проблемы и от которых отчаянно стремились избавиться конкуренты. Партнеры были убеждены: ключевой ингредиент вовсе не наличие нужных людей и даже не удачное местоположение, а именно правильный образ мышления. Именно его так недоставало не самым успешным медицинским учреждениям. И они стали систематически внедрять принципы, изложенные в этой книге. Вот как Марк объясняет свои действия: «Некоторые наши конкуренты стремились как можно быстрее избавиться от своих компаний и работающих там сотрудников, поскольку просто считали команды неполноценными. Мы же заявляли, что можем взять плохо управляемое и в связи с этим неэффективное учреждение, сохранить команду и помочь ей увидеть возможности. В результате сотрудники сами изменяют работу к лучшему». С приобретением первых медицинских центров обнаружился шаблон, почти без исключений повторявшийся в каждой покупке. Местный руководитель, стремясь оказать услугу

новым владельцам, предлагал им список примерно из пяти подчиненных, которых хорошо бы уволить и тем самым хоть как-то исправить положение. «Мы благодарили за подсказку и приступали к работе, – вспоминали Пол и Марк. – Неизменно в итоге четверо из этих пятерых оказывались нашими лучшими сотрудниками». Подумайте, о чем это говорит. Люди, которых считали наиболее проблемными, могли в рамках свежего подхода и с новым руководством стать лучшими сотрудниками. Значит, совершенствование организации, даже полный поворот в лучшую сторону, меньше всего зависит от «ненужных» людей. Важнее всего раскрыть глаза. И это вопрос изменения образа мышления. «Руководители, – объясняет Пол, – ошибаются, когда говорят: вот концепция, теперь вы будете делать то, что я скажу. Так в нашем мире не делается. Да, топ-менеджеры действительно должны поставить цель и указать возможности. А хорошие, скромные лидеры наряду с этим обязаны помочь сотрудникам видеть по-новому и осознавать, что они способны проявлять свои лучшие качества, инициативу и отвечать за работу. Когда персонал волен поступать в соответствии с тем, что видит, а не просто воплощать в жизнь указания руководства, становится возможной немедленная корректировка курса в ответ на меняющиеся потребности. Такой гибкостью и чуткостью нельзя управлять, к ней нельзя принудить, ее не запланируешь». Марк и Пол очень быстро выучили все эти уроки, поскольку первыми приобретенными учреждениями управляли самостоятельно. Внимательно рассмотрев ситуации, они в итоге, образно говоря, «приготовили множество детских смесей», принимая ответственность за необходимые меры. Когда в их распоряжение поступили новые организации, потребовались другие руководители с таким же

открытым мышлением – чтобы при необходимости «готовить детские смеси» и помогать остальным делать то же самое. Эта книга о том, как достичь такого уровня взаимодействия, инноваций и чуткости, как развить такой взгляд, понимание, умение работать и руководить, которые помогут людям, командам и организациям существенно повысить производительность. Сначала, возможно, вы подумаете так же, как тот руководитель инвестиционной компании, который ушел со встречи с Марком и Полом. Идеи, о которых мы поговорим, поначалу могут показаться непонятными. Вероятно, непросто разобраться, как они помогут преодолеть сложности, с которыми вы сталкиваетесь. Но мы предлагаем не уходить со встречи. Вы . Институт Арбингера. «Открытое мышление» 12 научитесь действенному, воспроизводимому и масштабируемому способу повысить личную, командную и организационную производительность. Важно и то, что вы по-другому начнете видеть и нерабочие ситуации. Вы заметите новые, более эффективные способы взаимодействия с самыми значимыми людьми, особенно если прежде испытывали трудности с этим. То, что в книге относится к организациям, вполне применимо и к людям. Вот почему мы включили в нее ситуации из корпоративной, домашней и личной жизни. Уроки, усвоенные из этих историй, могут быть применены где угодно. Наш путь начинается с идеи, которую Чип, Марк и Пол считают основополагающей: образ мышления оказывает формирующее воздействие на все, что мы делаем: на то, как мы взаимодействуем с другими и ведем себя в любой момент и в любой ситуации.

2. Что формирует поведение Многочисленные книги по самосовершенствованию и трансформации организаций приводят примеры поведения людей, которые добились замечательных результатов. Они обещают, что, скопировав это поведение, вы получите на выходе примерно то же самое. Такой шаблонный подход к совершенствованию предполагает, что простая идея о непосредственном воздействии поведения на результаты верна. Эта поведенческая модель показана на рис. 1. На этой диаграмме треугольник символизирует поведение или действия человека или организации. Модель предполагает, что именно коллективное поведение людей или организаций ведет к достижению результата.

Обзор 1.1. Победить привычку оригинальностью Вы творческий человек? Вам необязательно быть художником, писателем или музыкантом. Творческий подход помогает найти новые способы решения проблем. Он пригодится нам всем. Почему так сложно придумать что-то новое? Чем бы мы ни занимались, нам нравятся старые и проверенные методы. Однажды нас научили работать определенным образом, и именно так мы и работаем. Очень скоро метод становится привычным, и «мы однажды сделали» превращается в «мы так работаем». Старое и проверенное может стать преградой на пути свежих идей. И вот вы уже смотрите на нововведение конкурента и думаете: «Жалко, я до этого не додумался». Именно поэтому вам нужны новые инструменты мышления: вам, вашей команде и всей компании. С. Роулинг. «Я хочу больше идей. Более 100 техник и упражнений для развития творческого мышления» 11 «ЕСЛИ ВАШ ЕДИНСТВЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ – МОЛОТОК, ДУМАЮ, НЕУДИВИТЕЛЬНО, ЧТО ВЫ ВЕЗДЕ БУДЕТЕ ВИДЕТЬ ОДНИ ГВОЗДИ». АБРАХАМ

МАСЛОУ Для любого успешного проекта вам потребуются мыслители и исполнители. Каждый из них предлагает свои способы мышления при решении проблем. С командой, состоящей из одних исполнителей, вам будет сложно избежать традиционных подходов к работе, с командой мыслителей вы вряд ли доведете проект до конца. Техники, описанные в этой книге, помогут исполнителям думать, а мыслителям – делать. Благодаря им вы сможете находить новые идеи, отсеивать неудачные и продавать лучшие. Вы же не хотите выйти в мир, полный трудностей, имея в своем распоряжении только один инструмент? С. Роулинг. «Я хочу больше идей. Более 100 техник и упражнений для развития творческого мышления» 12

Задание Как вы оцениваете свои творческие способности? Вспомните все проблемы, с которыми вы столкнулись на этой неделе. Были ли их решения оригинальными?

1.2. Дивергентное мышление 1 Дивергентное мышление – это поиск решений за пределами очевидного и легко выполняемого. Вместо того чтобы сразу найти одно «правильное» решение, вы предлагаете огромное количество разных вариантов. Если вы построили свою карьеру на быстром решении проблем, дивергентное мышление покажется вам непривычным, но среди множества вариантов больше шансов найти что-то новое. 1 Форма мышления, основанная на стратегии генерирования множества решений одной-единственной задачи. Здесь и далее прим. ред. С. Роулинг. «Я хочу больше идей. Более 100 техник и упражнений для развития творческого мышления» 13

Среди множества вариантов вам будет легче найти скрытые связи и общие черты, а также выбрать лучшие идеи, которые стоит развивать дальше. Задание Как часто вы останавливаетесь на первой подходящей идее? Как часто вы откладываете ее и ищете другие варианты?

1.3. Латеральное

мышление 2 Тренер английской сборной по футболу сэр Бобби Робсон часто говорил игрокам: «Практика приводит к постоянству». Это прекрасный совет для спортсмена, но плохой для творческого человека. Постоянство не поможет, если вам нужны новые способы выполнения работы или если мир вокруг вас изменился и больше не соответствует привычным моделям. В таком случае вам необходимы новые инструменты мышления. В процессе эволюции наш мозг научился быстро изучать сложный мир. Он превратился в великолепную машину по созданию шаблонов, всегда готовую систематизировать информацию. И каждый раз, когда эта машина запускается, она закрепляет очередную модель.

2 Подход к решению проблем, при котором человек смотрит на проблему под разными углами, пытаясь найти наилучшее решение. С. Роулинг. «Я хочу больше идей. Более 100 техник и упражнений для развития творческого мышления» 14 Латеральное мышление намеренно разрушает эти модели, рассматривая проблему с разных сторон, отталкиваясь от необычных точек зрения и бросая вызов общепринятым правилам. Как и в случае с дивергентным мышлением, вы стараетесь находить не «правильные», а новые решения. И если вы не привыкли к такому подходу, вначале вы также можете почувствовать себя некомфортно. С. Роулинг. «Я хочу больше идей. Более 100 техник и упражнений для развития творческого мышления» 15 Задание Как часто вы пытаетесь сразу же найти «правильную» идею? Легко ли вам делиться необычными или новыми идеями с окружающими?

1.4. Конвергентное мышление 3 В эпоху огромной перегруженности информацией многие из нас научились ограничивать количество вариантов, концентрируясь на самом важном и отсекая все лишнее. 3 Вид мышления, обычно

ассоциируемый с решением проблем и интеллектом или с любым другим типом задач, когда человек работает над получением одного правильного ответа. С. Роулинг. «Я хочу больше идей. Более 100 техник и упражнений для развития творческого мышления» 16 Это называется конвергентным мышлением – выбор лучших решений из широкого ряда вариантов. В творческом процессе конвергентное мышление естественным образом следует за этапом дивергентного и/или латерального мышления. При этом на стадии конвергентного мышления нужно помнить следующее. 1. Не спешите с оценкой, сначала потратьте достаточно времени на процесс дивергентного/латерального мышления. 2. Постарайтесь не потерять новизну, полученную на стадии дивергентного/латерального мышления. С. Роулинг. «Я хочу больше идей. Более 100 техник и упражнений для развития творческого мышления» 17 Задание Спросите себя, как быстро вы обычно переходите к отбору вариантов и выбираете наилучшее решение? Не торопитесь ли выносить суждение? Может быть, не стоит ограничиваться только одним вариантом? 1.5. Время и пространство Невозможно думать нестандартно, сидя за своим столом и уставившись в экран компьютера. Организуйте для себя и своей команды время и пространство таким образом, чтобы при генерации идей не отвлекаться на повседневные служебные заботы и обязанности. Это могут быть полчаса, а может быть поездка на целый день. В любом случае нужно создать атмосферу, отличающуюся от обыденной. Это непросто, но пока вы не окажетесь в новых обстоятельствах, вы не сможете думать по-новому. С. Роулинг. «Я хочу больше идей. Более 100 техник и упражнений для развития творческого мышления» 18 Задание В следующий раз, когда вы зайдете в тупик при решении проблемы, встаньте из-за стола и



немного пройдитеесь. Стали ли вы думать по-другому? 1.6. Групповая динамика Иногда думать нам помогает тишина, а иногда бывает полезно обсудить свои идеи с другими людьми. Кто-то помогает нам мыслить свободнее, а кто-то заставляет насторожиться. Обычно новая идея приходит в голову кому-то одному, но для ее реализации в большинстве случаев необходима целая команда. Поэтому, даже если вы считаете себя одиноким гением, нельзя недооценивать групповую динамику. Инструменты, предложенные в этой книге, подойдут для индивидуальной и групповой работы; интровертам и экстравертам; руководителям высшего звена и младшим сотрудникам. В крупных компаниях всегда непросто соблюсти правильный баланс между творчеством и дисциплиной. Руководителю или менеджеру бывает сложно уйти в тень и предоставить С. Роулинг. «Я хочу больше идей. Более 100 техник и упражнений для развития творческого мышления» 19 сотрудникам творческую свободу, особенно когда поджимают сроки и бюджет ограничен. Но нестандартному мышлению нужна независимость. Задание Понаблюдайте за групповой динамикой в вашем офисе. Есть ли среди ваших коллег те, кто поддерживает обмен идеями? Есть ли те, кто выступает против этого? Чем отличается их поведение? 1.7. Выбор правильных инструментов Творческое мышление – это процесс, состоящий из отдельных этапов. Вам всегда нужно понимать, на какой стадии решения задачи вы находитесь. Если вы сомневаетесь, определитесь, задав правильные вопросы самому себе и другим: коллегам, начальнику и другим заинтересованным лицам. После этого вы сможете выбрать подходящие для данного этапа инструменты. В дальнейшем я буду говорить о «вашем проекте»; под этим я понимаю любую задачу, которой вы занимаетесь сейчас или хотели бы заняться в будущем. Эта книга

будет гораздо полезнее, если вы будете применять описанные здесь методики к конкретному проекту. С. Роулинг. «Я хочу больше идей. Более 100 техник и упражнений для развития творческого мышления»

20 Задание Опишите проект, который вам хотелось бы осуществить. Какую проблему вы пытаетесь решить? На каком этапе вы находитесь? С. Роулинг. «Я хочу больше идей. Более 100 техник и упражнений для развития творческого мышления»

21 Разбор 1.1. Победить привычку оригинальностью Зачем Творческое мышление необходимо всем, от художника до бизнесмена. Оно бесплатно, доставляет удовольствие и приносит удовлетворение. Скульптуры и рисунки, найденные в пещерах, показывают, что наши предки занимались творчеством 40 000 лет назад. Именно творчество делает нас людьми. А в бизнесе нестандартное мышление дает конкурентное преимущество. Вы можете делегировать многие задачи, но только не генерацию идей. С. Роулинг. «Я хочу больше идей. Более 100 техник и упражнений для развития творческого мышления»

22 Но почему некоторым проще придумывать новое, чем другим? Обычно это определяется сочетанием личных мыслительных предпочтений и корпоративной культуры. Некоторые компании поощряют мыслителей, в то время как другие более благосклонны к исполнителям. Факты Спешу вас обрадовать: несмотря на то что у разных людей разные творческие способности, в целом творчество естественно для каждого из нас. В творческом мышлении важную роль играет толерантность к неопределенности. Если вы не выносите неизвестности, если свободе выбора предпочитаете единственно верный ответ, процесс поиска идей может вызвать у вас раздражение и даже замешательство. «Толерантность к неопределенности помогает человеку продолжать работу над сложной проблемой и оставаться

открытым, то есть повышает вероятность найти оригинальное решение» (Zenasnietal, 2008). Существует множество тестов на определение творческих способностей. Самый простой – «Сколько применений вы можете найти для бумажной скрепки?» (Гилфорд, 1971). Другие тесты помогут оценить, какие этапы творческого процесса даются вам лучше всего, и определяют, кто вы: организатор, генератор идей, разработчик или исполнитель (Grivasand Puccio, 2012). Третьи расскажут, куда указывает ваш «компас интуиции», в зависимости от того, к чему вы предпочитаете прислушиваться: к логическим рассуждениям, воображению, инстинктам или получению результата (Cholle, 2011). Многие инструменты, представленные в книге, нужно выполнять письменно, потому что мы думаем словами. Когда мы переживаем из-за какой-либо проблемы, в голове у нас крутятся одни и те же слова. Просто описав проблему на бумаге, мы останавливаем этот круговорот и освобождаем умственное пространство для работы. Кроме того, изложив свою проблему письменно, вы открываете возможность другим людям помочь в ее решении (Levitin, 2014).

Как 1. Протестируйте свою толерантность к неопределенности • Индивидуальное упражнение, 10–15 минут. Ответьте на вопросы в таблице. С. Роулинг. «Я хочу больше идей. Более 100 техник и упражнений для развития творческого мышления»

23 Источник: адаптировано из (Bochner, 1965). Если у вас высокий результат (больше 30), вы, скорее всего, предпочитаете неопределенности ясность. Инструменты из четвертой главы помогут вам придумать множество идей, хоть и покажутся непривычными. Если ваш результат ниже 30, похоже, вы более лояльны к неопределенности. Благодаря инструментам развития удачных идей и отсеивания плохих из пятой и шестой глав вы сможете перейти от

игры с возможностями к принятию сложных решений. Подумайте Попросите других членов вашей команды пройти те же тесты. Разделяют ли они ваши творческие предпочтения? Как это может повлиять на вашу совместную работу? 1.2. Дивергентное мышление

Зачем Дивергентное мышление – это сознательная попытка найти большое количество самых разных идей. Предполагается, что, когда вы сталкиваетесь с проблемой, первыми в голову приходят самые очевидные решения. Если вы ищете что-то оригинальное, нужно отбросить предсказуемое. Только так вы удивите себя и других.

С. Роулинг. «Я хочу больше идей. Более 100 техник и упражнений для развития творческого мышления» 24 Дивергентное мышление предполагает рассмотрение проблемы с разных сторон, а не поиск единственно верного решения. Для этого вам необходимо временно отказаться от привычной процедуры принятия решений. Такой подход может показаться вам несерьезным и даже легкомысленным, и вы испытаете соблазн ухватиться за первую же реалистичную идею (см. раздел 1.4 о конвергентном мышлении). Факты По утверждению эксперта в области образования сэра Кена Робинсона 4 , дивергентное мышление играет важную роль в творческом процессе. Оно предполагает «способность увидеть множество ответов на вопрос», не думая о том, какие из них верные, а какие – нет. Он даже утверждает, что «если вы не готовы ошибаться, вы никогда не придумаете ничего оригинального» (Робинсон, 2006, 2010). Многие писатели и художники рассказывают, что они экспериментируют с большим количеством различных вариантов, прежде чем выбрать лучший. Придумывая шутки для 4 Педагог, спикер и писатель. Один из самых известных в мире специалистов в области развития творческих способностей человека. С. Роулинг. «Я хочу больше

идей. Более 100 техник и упражнений для развития творческого мышления» 25 «Монти Пайтона», Джон Клиз<sup>5</sup> создавал себе «оазис»: он проводил некоторое время (около полутора часов) в месте, где его никто не беспокоил. Клиз заметил, что его скетчи оказывались более оригинальным, чем у коллег, просто потому, что он был готов дольше играть с идеями на стадии дивергентного мышления (Cleese, 2012). Однако дивергентное мышление важно не только для писателей и художников. Любая организация, столкнувшаяся с новыми и сложными проблемами, выиграет, привлекая к решению группы людей с разными взглядами на мир: «Разные точки зрения и инструменты помогают коллективам найти больше хороших решений и внести свой вклад в общее дело» (Page, 2007). Как

1. Отведите особое время и место для дивергентного мышления Что может быть для вас эквивалентом оазиса Джона Клиза, чтобы поэкспериментировать с идеями?
2. Пройдите простой тест на дивергентное мышление

- Групповое или индивидуальное упражнение, 10 минут. Если вы хотите убедиться, что с помощью дивергентного мышления можно получить оригинальные идеи, проведите простой эксперимент. Засеките 60 секунд. Запишите все оран- жевые предметы, которые сможете вспомнить. Время истекло. Засеките еще 60 секунд. Продолжите список. Подумайте Посчитайте перечисленные вами предметы. Первым в списке у вас оказался «апельсин»? Дело в том, что в стрессовой ситуации (ограниченное время) первыми в голову приходят самые очевидные вещи. Эмма Коатс, художница Ріхар, советует писателям: «Отбросьте первую возникшую у вас идею. А также вторую, третью, четвертую, пятую – отсейте всё очевидное. Удивите себя» (Coats n.d.). Вернитесь к списку. В какой момент вы удивили себя? В первые 60 секунд или во

вторые? Предложите этот эксперимент своим коллегам. Кто сумел составить самый длинный список? Чьи идеи оказались самыми неожиданными? Появилось ли больше оригинальных вариантов с течением времени? Попробуйте другие цвета: синий – наверняка первым пунктом в списке окажется «небо» или «море»; белый – «снег»; красный – «кровь»; желтый – «солнце»; зеленый – «трава».

5 Британский актер, сценарист, комик, участник комедийной группы «Монти Пайтон», создавшей одноименное телешоу и несколько фильмов. С. Роулинг. «Я хочу больше идей. Более 100 техник и упражнений для развития творческого мышления» 26 1.3.

Латеральное мышление Зачем Латеральное мышление заставляет посмотреть на известные проблемы с разных сторон. Отталкиваясь от необычной точки зрения или намеренно нарушая привычные правила, вы сломаете установившиеся шаблоны мышления. С. Роулинг. «Я хочу больше идей. Более 100 техник и упражнений для развития творческого мышления» 27 Здесь есть одна большая проблема, если шаблонное мышление приносит результаты: компания может стать жертвой активной инерции, продолжая двигаться в привычном направлении, вместо того чтобы искать новый подход. Инновация – это отказ от обычного способа вести дела. Это внедрение новых, лучших идей раньше конкурентов. Факты Порядок, в котором мы получаем информацию, влияет на ее восприятие. Мы очень быстро создаем шаблоны, которые оказывают сильное влияние на восприятие и оценку ситуации. Это необыкновенно эффективный способ обработки информации, но из-за него мы оказываемся в плену привычного способа мышления. Эдвард де Боноб объясняет это так: «Вы не сможете выкопать несколько ям, постоянно копая одну и ту же». Латеральное мышление – намеренная попытка отвлечь мозг от

старых привычек (Де Боно, 2012; Allanetal, 2002). Например, основываясь на такой оценке личных качеств, с кем бы вы предпочли работать – с Аланом или Беном? Большинство участников эксперимента предпочитали Алана, даже несмотря на то, что у них с Беном одинаковые качества. Но на мнение респондентов влиял порядок, в котором они перечислены (Канеман, 2016). Латеральное мышление может показаться бессмысленным упражнением, особенно если вы ставите под сомнение прекрасно работающие модели. Успех побуждает нас не отказываться от наработанных методов. Компании могут реагировать на изменяющуюся деловую среду активной инерцией, то есть усиленно занимаясь тем, что работало в прошлом. Такие организации не готовы вводить новшества в условиях быстро меняющейся деловой среды (Сулл, 2003). Однако задним умом крепки не все. Мы уверены в причинах предыдущего успеха, но если тщательно не анализировать победы и поражения, очень легко упустить важные факторы. Ваш успех может быть связан с тем, чего вы не заметили, или просто с удачей (Канеман, 2016).

Как 1. Протестируйте свои способности к латеральному мышлению (2 минуты) Перед вами – наборы букв, каждый из которых – часть (в том же порядке) более длинного слова, обозначающего национальность. Назовите эти национальности. 6 Британский психолог и писатель, эксперт в области творческого мышления. С. Роулинг. «Я хочу больше идей. Более 100 техник и упражнений для развития творческого мышления» 28 Какой набор букв было сложнее всего расшифровать? Возможно, «НЛЧ»? Так как это расшифровывается? Не догадались? Это «англичанин». Почему так сложно разгадать «НЛЧ»? Дело в том, что в остальных наборах первая буква

соответствует первой букве полного слова. Дойдя до последнего набора – «НЛЧ», – ваш мозг построил определенную модель. Поэтому он начал резво перебирать страны, начинающиеся на «Н», и не нашел соответствия. Подход латерального мышления – разрушения моделей – заключался бы в том, чтобы проставить пробелы перед, между и после каждой из трех букв. \_ Б \_ Р \_ Т \_ – вы бы по-прежнему угадали «британца» \_ Н \_ Л \_ Ч \_ – у вас было бы больше шансов расшифровать «англичанина» Подумайте Попросите других пройти тот же самый тест. Вы удивлены результатами? Насколько вам тяжело искать новые подходы, пока старые, кажется, продолжают прекрасно работать? 1.4. Конвергентное мышление Зачем Даже самые выдающиеся мыслители ни на что не годятся, если бездействуют. Мы все когда-нибудь переживали аналитический паралич<sup>7</sup>, столкнувшись с огромным количеством вариантов даже в таком простом деле, как выбор мобильного телефона. 7 Неспособность выбрать один из вариантов, когда выбор слишком велик. С. Роулинг. «Я хочу больше идей. Более 100 техник и упражнений для развития творческого мышления» 29 Многие находят обходные пути в профессиональной жизни и становятся экспертами в конвергентном мышлении. Это процесс отсекаания альтернатив, выбор лучших и отказ от остальных. В творческом процессе этот этап – решающий. Но главная проблема – сосредоточиться на лучших вариантах, в то же время максимально используя возможности найти что-то новое и оригинальное. С. Роулинг. «Я хочу больше идей. Более 100 техник и упражнений для развития творческого мышления» 30 Факты Конвергентное мышление естественным образом дополняет дивергентное или латеральное. Во время первой фазы придумывается огромное количество вариантов, во время второй – отбираются лучшие. Если вы



работаете в среде, где внимание уделяется только результату, у вас может появиться соблазн слишком быстро перейти к этапу конвергентного мышления. Но если вы останавливаетесь на первой же выполнимой идее после короткой стадии дивергентного мышления (см. диаграмму ниже), вы никогда не выйдете за рамки привычных методов (Russio et al., 2005). Полезно помнить, что большинство людей, столкнувшихся с неопределенностью, отдают предпочтение безопасным решениям, поэтому вам нужно сознательно подталкивать сотрудников к новаторству (Mueller et al., 2010). Модель дивергентного / конвергентного мышления На примере этой модели вы видите, как дивергентное мышление выталкивает вас за пределы привычных проверенных методов. Только проведя некоторое время в зоне открытий, вы можете найти лучшие решения. Латеральное мышление помогает на дивергентной стадии, когда вы начинаете работу на незнакомой территории. Авторы «Геймштурминга» приводят похожую модель, которая показывает, как начинать обсуждение и обрабатывать информацию в конце. С. Роулинг. «Я хочу больше идей. Более 100 техник и упражнений для развития творческого мышления» 31 Источник: на основе Грея и др. (2012). Они выводят два правила управления этапами дивергентного и конвергентного мышления. • Не выбирайте решение, едва начав обсуждение. При генерации идей и отборе лучших из них используются два разных типа мышления. Не оценивайте, выслушивайте новые идеи, пока не подойдет время завершать обсуждение. • Подведите итоги по всем вопросам, которые обсуждались, не оставляйте ничего в подвешенном состоянии (Грей и др., 2012). Как 1. Три коротких слова, которые не позволят вам перейти к конвергентной стадии слишком рано Если вы чувствуете

стремление ухватиться за первую же предложенную идею и сразу перейти к действию, произнесите вслух: «Да, что еще?» Это сокращенный вариант фразы: «Да, мы можем это сделать и обязательно вернемся к этой идее, но давайте посмотрим, что еще можно придумать, а затем сравним все варианты и выберем лучший». Эти три коротких слова – ваш новый удобный мыслительный инструмент. Сделайте повторение этих слов привычкой. Это ключ, открывающий дверь в зону открытий.

2. Установите пределы для фазы дивергентного мышления и не останавливайтесь, пока не достигнете их. Возможно, вы работаете со скептиками, которые не видят смысла производить нереализуемые идеи. Вам нужно убедить их в том, что этап дивергентного мышления закончится и начнется практический этап конвергентного мышления. Определите временные рамки, но не давайте сотрудникам закончить раньше времени (помните, что ответы в последние 60 секунд теста про оранжевые предметы были более оригинальны, чем в первые).

3. Процедура выбора решений может быть автократической или демократической – но она должна быть понятной. Столкнувшись с большим количеством предложений, вы можете попросить членов группы назвать предпочитаемые варианты. Для этого можно использовать обсуждение или систему голосования точками. Обратите внимание на возникающие закономерности.

С. Роулинг. «Я хочу больше идей. Более 100 техник и упражнений для развития творческого мышления»

32 • Перечислите все варианты. • Дайте каждому три голоса, которые можно обозначить точками или стикерами. ГРУППА, В КОТОРОЙ У КАЖДОГО ПО ТРИ ГОЛОСА • Вариант, получивший наибольшее количество точек, и станет выбором группы.

С. Роулинг. «Я хочу больше идей. Более 100 техник и упражнений для развития

творческого мышления» 33 Или же вы можете сделать процесс автократическим, попросив лицо, принимающее решение, выбрать понравившийся вариант. Если вы заранее четко оговорите это, никто не будет возражать. Но ни в коем случае нельзя сначала просить группу выбрать, а затем позволять начальству изменить принятое решение.

4. Что говорить, чтобы поддержать новаторство Если вы действительно ищете оригинальные идеи, напоминайте об этом и на этапе конвергентного мышления.

- «Помните, нас просили придумать что-то абсолютно новое».
- «Какие идеи можно развивать? Практическую сторону обсудим позже».
- «Какие решения поразят всех, если мы сумеем их реализовать?»
- «Какие идеи могут попробовать в настоящий момент наши самые изобретательные конкуренты?»
- «Что удивит наших клиентов?»

Подумайте Как быстро вы переходите к действию, столкнувшись с целым рядом возможных решений? Достаточно ли вы отвели времени на поиск вариантов, прежде чем закрыть обсуждение?

1.5. Время и пространство Зачем Вам нужно выделить время и пространство для использования новых инструментов мышления.

С. Роулинг. «Я хочу больше идей. Более 100 техник и упражнений для развития творческого мышления» 34

Если вы не отвлекете сотрудников от повседневных обязанностей, они не смогут расслабиться и продолжают думать исключительно о практической, реализуемой стороне. Когда я обучаю творческих координаторов, я говорю: «Если ваш начальник спросит, можете ли вы организовать мозговой штурм на 10 минут, вы должны ответить “нет”».

