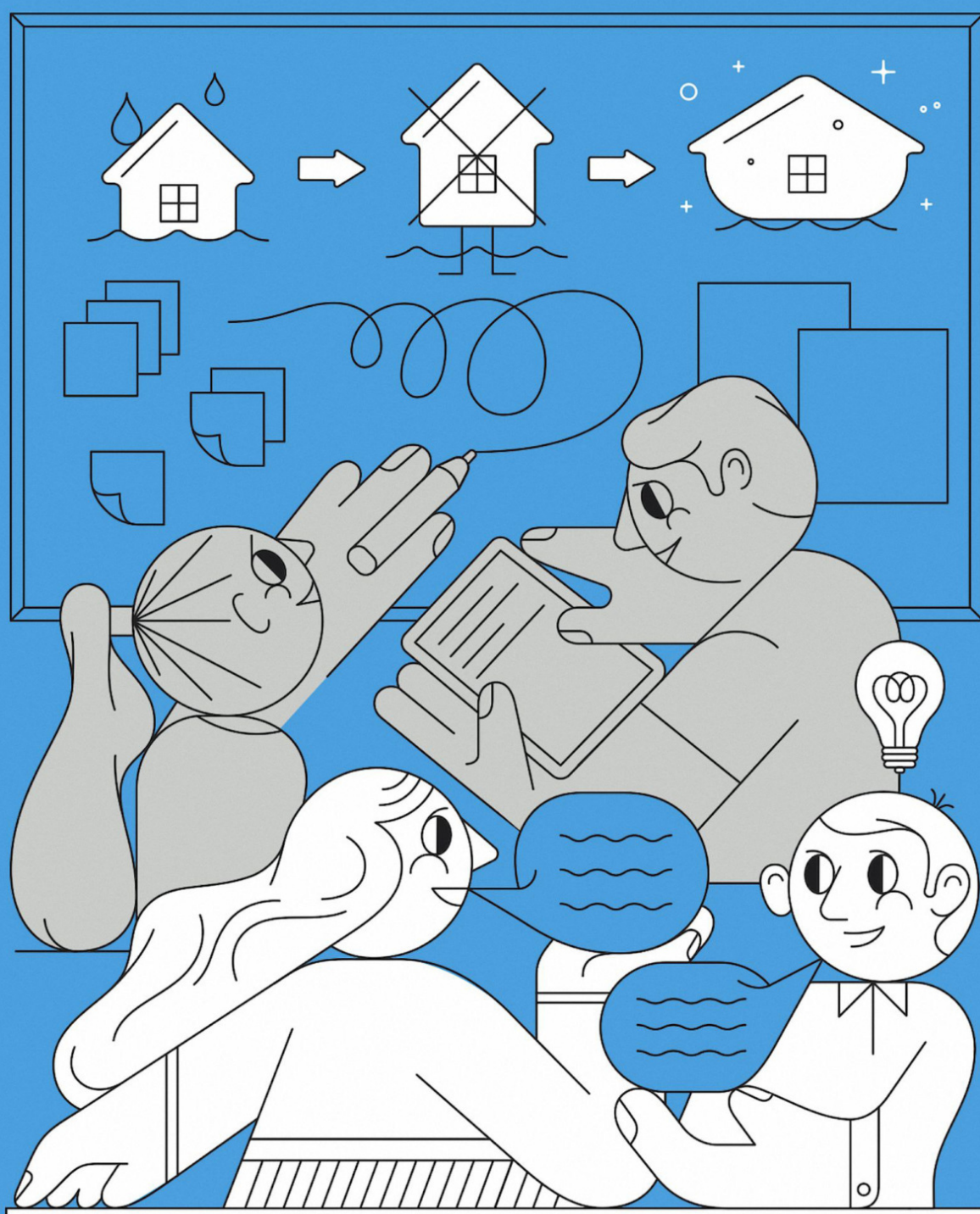


Джин Лидтка, Рэнди Зальцман, Дейзи Эйзер

Дизайн-мышление. Способ изменить мир

Инновации
в социальных проектах



Есть смысл

Джин Лидтка

**Дизайн-мышление. Способ
изменить мир. Инновации
в социальных проектах**

«ВЕБКНИГА»

2017

УДК 658.5.012.1
ББК 65.291.6+60.94

Лидтка Д.

Дизайн-мышление. Способ изменить мир. Инновации в социальных проектах / Д. Лидтка — «ВЕБКНИГА», 2017 — (Есть смысл)

ISBN 978-5-60-401848-4

Некоммерческие организации решают самые коварные и масштабные проблемы современности, для этого им нужны мощные инструменты. Дизайн-мышление – методика, которая помогает отказаться от стереотипов и найти нестандартное решение проблемы. На примере десяти проектов в области здравоохранения, сельского хозяйства, транспорта, социальных услуг и безопасности авторы рассказывают, как дизайн-мышление может встряхнуть даже самую закоренелую бюрократию и помочь осуществить проекты по-новому, с большей эффективностью команды и прекрасными результатами.

УДК 658.5.012.1
ББК 65.291.6+60.94

ISBN 978-5-60-401848-4

© Лидтка Д., 2017
© ВЕБКНИГА, 2017

Содержание

Благодарности	6
От Джин	7
От Дейзи	8
От Зальца	9
Часть 1. Зачем нужно дизайн-мышление	10
1. Как начать говорить об изменениях	10
Увлекательная история, происшедшая с огуречной водой	10
Кто будет инноватором? Привлечение новых голосов	15
Как внедряются инновации? Изменение разговора	16
Где проходят инновации? Как изменить организацию	18
Что для этого надо сделать?	20
Как организовать обсуждение изменений с не похожими друг на друга людьми	24
2. Как нам добраться отсюда туда? Повесть о двух менеджерах	27
Конец ознакомительного фрагмента.	30

**Джин Лидтка, Рэнди
Зальцман, Дейзи Эйзер**
**Дизайн-мышление. Способ изменить
мир. Инновации в социальных проектах**

Copyright © 2017 Columbia University Press.

© Т. Эйдельман, перевод, 2020

© М. Юдина, художественное оформление, 2020

© АНО «Портал «Такие дела», 2020

 **НУЖНА ПОМОЩЬ**

АБСОЛЮТ-ПОМОЩЬ
БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД

Благодарности

Эта книга никогда бы не вышла без помощи и поддержки людей, рассказавших нам свои истории, и мы глубоко благодарны им за великодушие и откровенность. Они поделились с нами своим опытом, не скрывая ни достижений, ни провалов, через которые они прошли, решая тяжелые задачи, и это важнейшее доказательство их отваги, заметной в каждой из приведенных в нашей книге историй.

Несмотря на большую занятость, они не пожалели для нас времени и подробно рассказали о своей работе, показали результаты своих проектов и поделились множеством подробностей, которые мы записали, – все это сделано для того, чтобы другие люди последовали их примеру. Работа над такими темами, как наша, иногда растягивается на годы, и мы очень благодарны всем, кто оставался с нами все это время и кто заступил на место покинувших наш проект.

Есть несколько причин, по которым невозможно поблагодарить десятки людей, с которыми мы обсудили истории, в итоге не вошедшие в книгу. Их мысли и рассуждения направляли нас к другим источникам и влияли на формирование нашей работы. Их стремление использовать дизайн-мышление для решения социальных проблем вдохновляло нас не меньше, чем те истории, которые объем книги позволил нам рассказать.

Мы приносим глубочайшую благодарность Стивену Уэзли и Майлзу Томпсону из Колумбийского университета, а также нашему редактору Карин Хорлер, чьи мудрые советы и профессиональные навыки помогли нам выразить свои мысли куда лучше, чем мы могли это сделать сами. Мы благодарим также Школу бизнеса имени Дардена и Институт предпринимательства и инноваций Баттена, чья поддержка сделала возможным исследование, результаты которого отражены в книге.

И наконец, мы благодарим всех, кто использует креативное сотрудничество в социальном секторе. Вы делаете наш мир лучше, и для нас это огромная ценность.

От Джин

Прежде всего я хочу выразить глубокую благодарность моим прекрасным соавторам и коллегам, Зальцу (моему партнеру и главному источнику вдохновения как в жизни, так и в сфере дизайн-мышления) и Дейзи, с самого начала участвовавшим в работе над книгой. Я благодарна моим чудесным детям, и их чудесным детям и партнерам, и всем любимым членам семьи Лидтка, которые каждый день приносят мне столько радости. Я благодарна своим коллегам из Школы бизнеса имени Дардена, которые в течение последних 25 лет вдохновляют, поддерживают и учат меня. Мне невероятно повезло, что моим домом стало это удивительное место, где работают потрясающие люди. Я благодарна моим родителям, которые всегда верили в меня и внушили мне веру в себя. И наконец, я хочу поблагодарить мой личный дизайнерский отряд – прекрасных людей, знающих о дизайне и инновациях намного больше, чем я. Они научили меня всему, что я знаю, и открыли для меня те двери, благодаря которым эта книга смогла появиться на свет, – спасибо Рэйчел Брозенски, Эду Хессу, Карен Холд, Джошу Маркузе, Арианне Миллер и Тиму Огилви.

От Дейзи

Сотрудничество вопреки расстоянию и времени никогда не бывает простым и ясным делом, но если у тебя подходящие партнеры, то все намного проще и приятнее! Конечно, помогало чувство юмора, оно всегда было бальзамом на наши раны.

Я благодарю Джин за предоставленную мне поразительную возможность сотрудничать с ней в работе над этой книгой и в развитии дизайн-мышления. Я многому научилась, и это вдохновило меня на самые разнообразные дела за пределами дизайн-мышления, за что я бесконечно благодарна. Я благодарю Зальца за его всегдашнюю откровенность – это чудесное качество, особенно когда оно сочетается с очаровательным южным акцентом. Мало что может помочь в работе больше, чем неприкрашенное мнение и желание посмотреть на вещи по-новому. Я благодарна всем, кто использует дизайн-мышление и вдохновлял нас своими беседами, спасибо за то, что рассказали нам о своей жизни, мудрости и стоящих перед вами вопросах, и за то, что вы делаете наш мир лучше, а мне дали возможность дальше развивать свое дизайн-мышление. Я посвящаю эту книгу памяти моего отца Самира, бизнесмена, чьи новаторские идеи и бизнес-модели свидетельствовали как о его великодушии, так и о том, насколько он опередил свое время, и моей матери Наде, которая всю жизнь борется за общее благо.

От Зальца

Я, Рэнди Зальцман, всегда буду благодарен моим родным и детям за их любовь. Главной движущей силой всей моей жизни и работы над этой книгой является Джин Лидтка. Во-первых, это она сформулировала те четыре прекрасных вопроса и 15-ступенчатую модель дизайн-мышления, благодаря которым преподавание принципов креативного сотрудничества оказывается таким эффективным. Она всегда была и, надеюсь, дальше останется источником вдохновения для многих людей, особенно для меня, потому что она Джордж, который сумел стать Джеффри. Я благодарен другому моему соавтору Дейзи Эйзер, которая в одних случаях сохраняла полное спокойствие, а в других не переставала задавать вопросы и таким образом привнесла рациональное начало в иррациональную ситуацию, когда три человека пытаются написать 300 страниц связного текста, при этом двое из них муж и жена и оба очень упрямы. Отдельной благодарности Дейзи заслуживает за то, сколько сил она вложила в подготовку иллюстраций, графиков и фотографий, которые легко воспринимаются и производят нужное впечатление, не говоря уж о том, что не нарушают авторских прав. Спасибо вам обеим.

Часть 1. Зачем нужно дизайн-мышление

1. Как начать говорить об изменениях

Увлекательная история, происшедшая с огуречной водой

Статья в «Вашингтон пост» казалась совершенно безобидной. В ней высказывались большие надежды в связи с открытием в 2012 году Лаборатории инноваций Управления кадров США – организации, отвечающей за обучение и повышение квалификации всех федеральных государственных служащих. *Lab@OPM* располагается на подземном уровне штаб-квартиры Управления кадров в Вашингтоне, особой роскоши тут незаметно: площадь помещения – всего 3 тыс. квадратных футов. Его ремонт обошелся чуть больше чем в \$1 млн (и, таким образом, не достиг даже десятой доли процента всего бюджета управления, составившего в том году \$2 млрд); почти половина этой суммы ушла на то, чтобы соскрести с потолка асбест. В лаборатории в тот момент работало шесть человек.

В статье между делом был упомянут кувшин с огуречной водой¹, и он неожиданно привлек ненужное внимание Комитета по надзору за деятельностью и реформированием государственных органов палаты представителей Конгресса, отправившего формальный запрос в Счетную палату с требованием провести полный аудит лаборатории, существовавшей к тому моменту всего один год. Следующие девять месяцев сотрудники провели, в основном разговаривая с аудиторами, а не поддерживая развитие инноваций. В конце концов аудиторы составили в целом благоприятный отчет о работе лаборатории, и единственным критическим выводом, широко обсуждавшимся в СМИ, было замечание о том, что лаборатория не смогла менее чем за 18 месяцев своего существования внедрить «твердые принципы оценки своей работы». Ведущий колонки «Федеральный инсайдер» в «Вашингтон пост» использовал это сообщение, чтобы посмеяться над «жаргоном Кремниевой долины», ярким примером которого он счел «так называемую лабораторию инноваций».

Среди всего этого ажиотажа никто не обратил внимания на тот факт, что сотрудник лаборатории вообще-то купил огурец на свои собственные деньги в супермаркете *Safeway*, сам его порезал, положил в кувшин и залил водой из-под крана. Весь скандал разворачивался на фоне общего разочарования в деятельности Управления кадров, недовольства его методиками расчета пенсий или проверки службы безопасности. «Вот они на нас и нажились», – печально прокомментировал один из сотрудников лаборатории.

Нам кажется, что это прекрасная иллюстрация того, как трудно работать по-новому в социальном секторе или пытаться заниматься дизайном ради общего блага.

Хорошая работа увлеченных людей оказывается под прицелом политиков и СМИ, добрые намерения и сложности на пути их реализации затмеваются сочетанием таких обстоятельств, с которыми редко сталкиваются в коммерческом секторе.

У истории об огуречной воде оказался на удивление хороший конец. На аудиторов Счетной палаты произвели сильное впечатление сложные условия, в которых приходилось работать *Lab@OPM*. Ее сотрудники проявили поразительную стойкость и по-прежнему прилагают огромные усилия, чтобы и дальше способствовать обновлению органов федеральной власти.

¹ Огуречная вода (cucumber water) – распространенный в США прохладительный напиток, вода с порезанным ломтиками огурцом; считается полезной альтернативой сладкой газированной воде. – Прим. ред.

Но когда разговариваешь с сотрудниками Лаборатории правительственных инноваций в Вашингтоне, чувствуешь, что какой-то посттравматический стресс у них остался, воспоминания об огуречной воде не исчезли, хотя о ней больше и не говорят. Мы не знаем, сколько потенциальных инноваций не было реализовано из страха перед аудиторами или общественным осуждением.

Мы живем в мире, где все больше и больше «злых» (*wicked*) проблем. И мало где они так ярко заметны, как в социальной сфере. Говорим ли мы о государственном или частном секторе, идет ли речь о здравоохранении, образовании или транспорте, на глобальном или на местном уровне, организации всех размеров и видов сталкиваются с одними и теми же болезненными вопросами:

- стейкхолдеры² не могут договориться даже о том, какие проблемы надо решать, не говоря уж о способах их решения;
- сотрудники опасаются менять свои привычки и рисковать, к тому же их часто вознаграждают за послушание, а не за достижения;
- люди, принимающие решения, обладают слишком большим объемом информации, содержащей слишком мало действительно нужных им данных;
- руководители обычно недолго занимают свое место, а каждый их шаг проверяется донорами, политиками, бюрократами и СМИ; а также
- ожидания потребителей их услуг – учащихся, пациентов, потребителей, граждан – иногда возрастают с такой же скоростью, с какой уменьшаются ресурсы для их удовлетворения.

LAB@OPM

Lab@OPM превратилась в важнейший инструмент обновления федеральных государственных структур в США. Мы считаем эту лабораторию первым пациентом, подхватившим в Вашингтоне вирус нового заболевания – лихорадки антропоцентричного подхода. Соскребите верхний слой с практически любой успешной инновации в самых разных государственных учреждениях в Вашингтоне, и вы обнаружите влияние лаборатории. Зерно, из которого выросла эта лаборатория, было посажено в 2009 году, когда президент Обама назначил Джона Берри директором Управления кадров и поручил ему «сделать так, чтобы правительство снова стало классным местом». Берри, как главный «человек, занимающийся людьми» в правительстве, должен был взять на службу и дать профессиональную подготовку почти 2 млн федеральных чиновников. Он привлек к работе молодого стэнфордского выпускника Мэтта Колльера.

В 2010 году они побывали в Кремниевой долине, посетив обычный набор мест: Google, Facebook, IDEO и Центр инноваций Гарфилда, принадлежащий консорциуму Kaiser Permanente. Все эти компании тщательно организовали свои рабочие пространства так, чтобы подталкивать служащих к сотрудничеству и поддерживать их в этом. «Это были такие места, куда людям хочется ходить на работу», – заметил Мэтт. Когда люди из OPM стали размышлять, что стоит перенести к себе на Восточное побережье, прежде всего они подумали об организации пространства и о дизайн-мышлении, вдохновленном идеями IDEO. Мэтт объяснил: «Мы не хотели просто создать еще одно место для проведения совещаний. Вопрос был прежде всего в том,

² Стейкхолдеры (stakeholders) – люди, их группы и организации, чьи интересы непосредственно затрагивают какие-либо процесс, проблема, проект и т. д. – *Прим. ред.*

что мы будем делать в этом месте, – необходимо было создать пространство для развития дизайн-мышления, маленькую IDEO внутри государственных структур, открыть новые возможности непосредственно у себя. Мы как будто создавали университетскую клиническую больницу, где чему-то учат и одновременно применяют новые знания на практике».

Сотрудники лаборатории выбрали своим партнером институт LUMA. Их привлекла репутация LUMA как образовательной компании, ставящей перед собой цель увеличивать потенциал отдельных людей, коллективов и организаций, занимающихся антропоцентричным дизайном.

Лаборатория выжила и даже расцвела, несмотря на пришедшийся на самое начало ее работы аудит Комитета по надзору и смену руководства. У Мэтта есть объяснение того, почему это произошло: «Лаборатория создавалась по политическим соображениям, как естественная часть бюрократического аппарата. Но бразды правления были переданы опытным руководителям-профессионалам, и мы не просто взвалили бремя на их плечи: они получили власть там, где хотели ее получить. А простые служащие, связанные с лабораторией, были обучены дизайн-мышлению, и ожидалось, что они станут использовать его в своей работе и работе своих коллег. Именно поэтому лаборатория выжила. Это был огромный успех. Если бы мы не передали руководство менеджерам-профессионалам, то вся работа лаборатории и ее деятельность по внедрению дизайн-мышления прошли бы впустую».

Те, кто в принципе призван обновить этот сценарий, снабжены лишь устаревшими инструментами, основанными на предсказуемости и контроле и предназначенными для разрешения легких задач, и это в мире, где таких задач становится все меньше и меньше. Работая над этой книгой, мы постарались предложить новый набор инструментов, лучше приспособленных для решения сложных и запутанных проблем, с которыми сталкиваются все инноваторы в социальном секторе. В социальном секторе больше невозможно оставаться на одном и том же месте – как и в мире бизнеса. Инновации стали императивом.

ЧТО ТАКОЕ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ?

Дизайн-мышление – это подход к решению проблем, обладающий уникальным набором характеристик: антропоцентричностью, ориентированностью на новые возможности и выбор вариантов, итеративностью.

Мы всегда начинаем с *антропоцентричности* – с реальных людей, а не с демографических сегментов. Дизайн-мышление подчеркивает необходимость внимательно изучить жизнь и проблемы тех людей, чью жизнь мы хотим улучшить, *до начала* генерации идей. Дизайн-мышление использует качественные и эмпатические маркетинговые технологии. Оно с восторгом принимает любой новый взгляд на проблему и вовлечение стейкхолдеров в совместное творчество.

Кроме того, дизайн-мышление *ориентировано на возможности*. Начиная формулировать свои идеи, мы задаем вопрос: «А что если возможно все?» Мы сосредотачиваемся на генерации *многочисленных вариантов* и стараемся не складывать все яйца в корзину с одним решением. Мы стараемся угадать желания и потребности своих стейкхолдеров, но при этом осознаем,

что иногда можем ошибиться. Поэтому мы предлагаем стейкхолдерам целый набор возможностей и спрашиваем, что им подходит. Мы хотим управлять *портфолио* новых идей.

И наконец, это *итеративный* процесс. Дизайн-мышление не проводит анализ прошлых данных, а организует для проверки идей несколько циклов экспериментов в реальной жизни. Мы не рассчитываем на то, что с первого раза все поймем, а предполагаем, что итерации приведут нас к успеху.

Инноваторы в социальном секторе могут решать как глобальные задачи (борьба с голодом и бедностью, поддержка устойчивого развития), так и те, что кажутся менее сложными (своевременная оплата счетов, популяризация донорства крови, сокращение времени, проводимого пациентами в больницах), но они всегда понимают, что дизайн-мышление дает возможность сделать что-то новое. Инноваторы объединяют людей не для проведения очередного совещания, а для решения сложных задач, и это происходит в мире, где создание какого-нибудь комитета легко могут назвать настоящим делом.

Сегодня дизайн-мышление используют самые разные организации – благотворительные фонды, социальные стартапы, международные корпорации, правительства и начальные школы. Его берут на вооружение предприниматели, руководители больших компаний, городские власти и воспитатели в детских садах. В нашей книге мы рассмотрим лишь небольшое количество историй, но вы узнаете из них, как дизайн-мышление помогло разорвавшимся мексиканским фермерам начать действовать по-новому, не дало калифорнийским подросткам из группы риска бросить школу, уменьшило количество обострений психических болезней в Австралии и дало возможность производителям и вашингтонским чиновникам договориться о стандартах медицинского оборудования. Все эти столь разные проблемы связывает только использование дизайн-мышления. Может быть, уже можно говорить о дизайн-движении.

Сегодняшние перемены сильно напоминают факторы, породившие движение за качество. Появление всеобщего управления качеством (*TQM*) революционизировало само понятие качества, и дизайн-мышление может так же произвести революцию в представлениях об инновациях и в деятельности, связанной с инновациями.

Давайте разберемся с движением за качество. *TQM* вызвало сильнейшую трансформацию и привело к смене парадигмы (не стоит использовать этот термин где попало) в понимании качества. Произошел отход от старого мировоззрения, в центре которого был контроль качества (ученые называют такую систему взглядов «Качество I»), к совершенно другому пониманию того, что такое качество и кто должен его обеспечивать («Качество II»). «Качество I» считает качество уделом небольшой группы экспертов. «Качество II» исходит из того, что это касается всех, – возможность подобного подхода была обеспечена *TQM*, сформировавшим доступные любому человеку язык и инструменты для решения проблем качества. *TQM демократизировало* качество.

		«ИННОВАЦИЯ I»	→	«ИННОВАЦИЯ II»
ЛЮДИ	Кто занимается дизайном	Профессиональные дизайнеры		Кто угодно
	Состав команды	Эксперты с похожей подготовкой		Команды из разных специалистов, использующие партисипаторные методы
	Внешние стейкхолдеры	Ини руководят при сохранении формальных отношений		Стратегическое партнерство
ПРОЦЕССЫ	Фрейминг задачи	Все задачи известны		Определения задач развиваются в процессе работы
	Предполагаемые ответы	Одна большая, самая лучшая идея, которую необходимо доказать		Портфолио из мелких ставок, которые надо протестировать в реальном мире
	Обсуждение	Споры между сторонниками соперничающих альтернатив		Диалог, цель которого — разобраться в сути дела, выявить возможные варианты развития и научиться чему-то новому

Переход от «Инновации I» к «Инновации II»

Похожие революционные перемены происходят сегодня в сфере инноваций. «Инновация I», старая парадигма, очень сильно напоминает контроль качества. Это сфера деятельности исключительно экспертов и высшего руководства, она полностью оторвана от ежедневной работы организации в целом. В такой ситуации каждая инновация – гигантский прорыв, совершенный особыми людьми. Дизайн в мире «Инновации I» занимается прежде всего эстетикой или технологиями.

Мы видим, как возникает «Инновация II», демократизирующая сам процесс инноваций. В этом новом мире мы все отвечаем за внедрение инноваций. Даже сам этот термин приобрел новый смысл. Теперь инновация – не только и даже не столько великий прорыв, сколько улучшение качества, необходимое стейкхолдерам, которых мы обслуживаем. И в этом процессе найдется место для всех членов организации. Это вовсе не означает, что нас больше не волнуют большие, революционные инновации или что нам не нужны эксперты-инноваторы и эксперты-дизайнеры, просто мы признаем две истины: во-первых, часто, когда какая-то инновация только зарождается, бывает сложно определить, большие или маленькие перемены она принесет, а во-вторых, много маленьких изменений могут объединиться во что-то большое.

Когда появляется «Инновация II», дизайн-мышление (так же, как *TQM* для решения проблем качества) создает общий язык и методологию для решения проблем, которыми может воспользоваться любой человек, стремящийся помочь своей организации эффективнее добиваться важных стратегических целей. Не важно, связаны ли эти цели с традиционными бизнес-задачами вроде повышения прибыльности или конкурентоспособности или с социальными задачами, как, например, борьба с бедностью или создание рабочих мест. Когда организации оказываются способны к полному обновлению, они получают большие возможности для достижения поставленных целей, так как вырабатывают инновационные и более эффективные решения задачи и организуют деятельность, приносящую больше пользы их стейкхолдерам, а значит, лучше выполняют свою миссию.

Дизайн-мышление создает возможности для реализации «Инновации II», поддерживая важные изменения в образе мыслей и в поведении. Такие изменения влияют на отдельных людей, на рабочие коллективы, на широкие группы стейкхолдеров, тоже участвующих в процессе дизайна, на то, каким образом формулируются проблемы и ведется поиск решений, и

на фундаментальную природу самого обсуждения. Они приводят также к изменениям во всей организации, которые облегчают работу и на индивидуальном, и на коллективном уровнях.

Дальше в первой части нашей книги мы дадим описание подобных изменений и их воздействия на поведение конкретных людей. Во второй части мы расскажем десять историй, связанных с самыми разнообразными организациями. Это поможет нам выявить функции дизайн-мышления. В третьей части содержится подробное пошаговое описание нашей методики дизайн-мышления, которую мы в завершение проиллюстрируем историей о группе преподавателей, пытающихся реализовать свой первый проект. Этот пример кажется нам образцом применения дизайн-мышления на практике. Книга завершается размышлениями о способах создания такой организационной инфраструктуры, которая сможет лучше поддерживать демократическое воздействие инноваций.

Сначала нам хотелось бы со стратегической точки зрения проанализировать различия между организациями, где действуют «Инновация I» и «Инновация II», и показать, почему эти различия так важны. Затем мы поговорим о том, какое место в инновационных проектах, осуществляемых реальными людьми в реальных организациях, занимают образ мысли и поведение, определяемые «Инновацией II».

Все начинается с того, кто занимается инновациями.

Кто будет инноватором? Привлечение новых голосов

Важнейшим показателем перехода в мир «Инновации II» является вопрос о том, *кого* приглашают принять участие в инновационном процессе, другими словами, о том, кто будет заниматься дизайном. При «Инновации I» новаторство и дизайн являются делом экспертов, политиков, планировщиков и руководства. Все остальные остаются в стороне. Такой подход прекрасно иллюстрируют слова директора по дизайну одной большой международной корпорации, который заявил, что предлагать недизайнерам заняться дизайн-мышлением – это все равно что предложить людям без лицензии заняться медициной.

«Инновация II» предполагает, что каждый сотрудник должен искать возможность внести что-то новое, так что дизайном занимаются *все*. В этой ситуации речь идет прежде всего не о дизайне производимых продуктов и даже не об ощущениях пользователя; вместо этого дизайн-мышление воспринимается как процесс решения задач, которым вполне может заниматься множество людей. Инструменты дизайна – *задача, которую надо выполнить, создание карты путешествия, визуализация и прототипирование* – стали сегодня такими же рабочими инструментами менеджера, как экселевские таблицы, такими же рабочими инструментами учителя, как планы уроков, и такими же рабочими инструментами медсестры, как стетоскоп. Во многих весьма впечатляющих историях, приведенных в этой книге, показано, насколько важно приглашать как можно больше разных людей к участию в процессе дизайна и как с помощью дизайн-мышления можно создать общий язык, метод и набор инструментов, позволяющие сделать столь широкое участие эффективным и масштабируемым.

Но при переходе от «Инновации I» к «Инновации II» меняется не только роль отдельных людей. Происходят перемены и в составе коллективов, проводящих в жизнь инновационные изменения. Когда собирается группа университетских преподавателей, чтобы, укрывшись ото всех, разработать новую учебную программу, перед нами пример дизайна в рамках «Инновации I». Эти «экспертные» коллективы состоят из людей с одинаковым функциональным опытом и взглядами, а следовательно, с одинаковыми мыслительными моделями. Однородность таких коллективов обладает одним преимуществом: она уменьшает вероятность трений и ускоряет принятие решений, но часто в ущерб креативности.

По мере того как мы переходим к «Инновации II», в разговор включаются все более разнообразные голоса. На начальных этапах это скорее этнографическое исследование³, чем реальное участие. Даже если в комнате по-прежнему сидит просто множество инженеров, учителей или медицинских работников, они теперь используют при обсуждении информацию, полученную от людей с разным жизненным опытом.

При переходе от «Инновации I» к «Инновации II» начинает изменяться также и роль внешних стейкхолдеров. Можно вспомнить, как относились к поставщикам в ситуации «Качества I», – нечто подобное происходит и при «Инновации I», когда знание проприетарно, а отношения инструментальны: граждан разделяют в зависимости от того, как они голосуют, учащиеся воспринимаются как сосуды, которые следует заполнить знаниями, пациенты – это тела, которые надо лечить, а подрядчики – просто звенья цепи поставок – все они являются элементами экосистемы организации, которыми следует *руководить*, выстраивая с ними формальные отношения и сообщая только то, что им следует знать.

При «Инновации II» отношения меняются, и важную роль начинают играть сотворчество и открытые инновации. Участники обсуждения становятся доверяющими друг другу партнерами. Организация, воспринявшая «Инновацию II», ищет стратегических союзников за пределами своей обычной орбиты. Ей нужны партнеры с похожими намерениями, которые могут принести с собой недостающие компетенции и таким образом сформировать общее видение. У этих партнеров совпадающие интересы и дополнительные возможности. Такие пришедшие извне партнеры предоставляют новые возможности для совместного творчества, а не создают жесткие рамки для руководства.

Как внедряются инновации? Изменение разговора

Когда способность внедрять инновации распространяется по всей экосистеме организации, меняется и то, *каким образом* организация занимается дизайном. Меняется сама природа разговора об инновациях, она влияет и на способы определения задач и изначальных возможностей, и на ожидаемые в конце рабочего процесса ответы.

Сначала мы замечаем, как меняется разговор при выявлении проблемы. При «Инновации I» определение поставленной задачи редко воспринимают как часть проблемы, да и вообще в начале работы никому не приходит в голову сомневаться в общепринятых определениях. Проблемы воспринимают как данность, как нечто *известное*. Поэтому внимание быстро переключается на более важную и ориентированную на деятельность цель – на решение проблем.

Но точно так же, как в ситуации «Качества II» в центре внимания оказывается поиск основных причин, при «Инновации II» важнейшим становится углубление в суть проблемы. Те, кто принимает решение, начинают рабочий процесс с меньшей уверенностью в правильности изначального определения. Определение проблемы, как и способы ее решения, – это гипотезы, подлежащие тестированию. Для эффективного определения проблемы важнейшее значение имеют данные, полученные на местах. Как мы увидим во многих приведенных ниже историях, такой прорыв происходит после переосмысления проблемы.

Пространство возможных решений тоже выглядит в «Инновации II» по-другому. Мы используем дизайн-мышление прежде всего потому, что хотим найти лучшие ответы на поставленные вопросы. Но в тех организациях, где используется «Инновация II», обнаруживаются принципиальные изменения в ответах, которые не сводятся только к большей креативности. Самым поразительным здесь является осознание того, *как много* ответов необходимо проработать. В мире «Инновации I» те, кто принимает решения, искренне убеждены в существова-

³ Этнографический метод в дизайн-мышлении и, шире, в социологии – качественный метод исследования, предполагающий включенное наблюдение и (или) неформализованное взаимодействие с людьми в их обычной, повседневной среде. – Прим. ред.

нии одного, наилучшего ответа. В традиционной экономике это точка равновесия, магическое пересечение спроса и предложения. Те, кто принимает решения в «Инновации I», даже уверены в своей способности доказать правильность единственного ответа уже в самом начале рабочего процесса.

Но даже экономисты (последние на сегодняшний день ученые, сохранившие искреннюю веру в то, что люди действуют исходя из рациональных побуждений) теперь отказываются от представления о существовании одной наилучшей точки равновесия в современных сложных социальных системах, где все формы взаимодействия так запутаны, что выявить причинно-следственные связи практически невозможно и малейшие изменения в исходных условиях могут привести к огромным изменениям в результате (знаменитый эффект бабочки). Поэтому при «Инновации II» ищут не наилучший ответ, а тот, что лучше других. Решения воспринимаются как продукты человеческого мышления, а не как вечные истины. Вместо демонстрации превосходства одного-единственного решения еще до его внедрения в жизнь теперь предпочитают изучить набор вариантов. Многочисленные варианты решений тестируются, потому что руководители больше не уверены в своей способности предсказать успешный результат и признают возможность и даже желательность нескольких ответов. Мы не можем заранее знать, какое предложение сработает, пока не испробуем все. В собранных нами историях успех был достигнут благодаря той энергии, с которой разработчики подошли к каждому предлагаемому в процессе работы решению. Предполагается, что они проведут несколько итераций, тестируя и уточняя решения, и первые результаты воспринимаются скорее как учебный опыт, а не как правильное попадание в цель.

Если исчезает уверенность в способности сразу предсказать, кто победит, а кто проиграет, то меняются и размеры и масштаб тех идей, которые считают заслуживающими рассмотрения. Мы попадаем в страну мелких ставок⁴ и жестких падений – термины, которые теперь можно часто услышать. Но это не просто банальности Кремниевой долины: они отражают реалии эффективного и продуктивного дизайна в сложной среде с высоким уровнем непредсказуемости. Простая логика подсказывает нам, что не надо сразу хвататься за грандиозные идеи, а стоит начинать с мелочей и постепенно рассматривать все возможные решения, тщательно проверяя лежащие в их основе допущения. Это не значит, что организации, которые мыслят в духе «Инновации II», хотят, чтобы все их идеи *оставались* мелкими, они просто уверены в том, что надо *начинать* с мелочей.

Но нигде разница между «Инновацией I» и «Инновацией II» не видна так ярко, как в самом способе разговора об инновациях. В «Инновации I», как мы уже говорили выше, обновление обычно *начинается* с определения решения. Но в сложном мире с разными стейкхолдерами начало работы важно не только из-за опасности не заметить несколько креативных альтернатив. От начала разговора зависит то, как будет развиваться взаимодействие его участников. В «Инновации I» все стремятся привнести в разговор те решения, которые кажутся правильными с их точки зрения, сразу же начинаются споры о возможных альтернативах, каждый защищает свои идеи и привлекает для этого свои доводы. Определение проблемы, одинаковые базовые допущения и даже генерация самих идей воспринимаются как нечто само собой разумеющееся. Основной упор делается на оценку и отбор. Если участники и привносят в разговор определенное разнообразие, которое, как мы уж сказали, *в теории* приводит к повышению креативности, то та же несхожесть взглядов *в реальности* часто порождает конфликты.

В «Инновации II» упор делается на развитие тех *возможностей*, которые раньше оставались незамеченными, а не на разработку уже существующих и четко определенных вариантов.

⁴ «Мелкие ставки» (small bets или little bets) – концепция, получившая популярность после выхода одноименной книги Питера Симса (Little Bets, 2011) и состоящая в том, что в инновационных процессах проведение множества небольших экспериментов оказывается более эффективным, чем масштабные проекты инноваций («большие ставки»). – *Прим. ред.*

Большие усилия вкладываются в изучение существующих условий: тщательное этнографическое исследование, предшествующее генерации идей, должно усилить ориентацию на пользователя и на сбор данных. В методике дизайн-мышления поиску решений предшествует поиск *скрытой информации*. Это сведения о потребностях тех, ради кого и делается дизайн, а из них уже выводятся критерии дизайна, в этом вся суть ориентированного на пользователя процесса генерации идей.

Единственный способ превратить теоретическое разнообразие в реальную креативность – это изменение самого характера разговора, который должен все больше включать в себя не только споры, но и диалог, не только защиту своего мнения, но и изучение фактов. Нам необходимо научиться слушать, чтобы понимать, а не спорить, прислушиваться к существующим возможностям, а не к слабостям. Инструменты, которые дизайн-мышление использует для совместного решения проблем, могут помочь при поиске решений высшего уровня, они дают возможность так структурировать процесс, чтобы в нем появились диалог и исследование, помогают вывести на поверхность и изучить разные взгляды, в них нет опоры только на навыки руководителя.

Где проходят инновации? Как изменить организацию

Для полного перехода от «Инновации I» к «Инновации II» должны измениться не только люди и рабочие процессы. В организации должна быть создана такая обстановка, при которой люди поймут, что работать по-новому разумно и безопасно. Организациям необходимо осознать реальное существование запутанных проблем и принять разнообразие, а не стараться избавиться от него, им надо помочь людям сделать выбор в пользу деятельности, а не бездействия.

Признание реальности запутанных проблем

Среди тех качеств, которые тормозят переход организаций от «Инновации I» к «Инновации II», мало что так сильно бросается в глаза, как дискомфорт, испытываемый при столкновении с противоречивыми и запутанными проблемами. При «Инновации II» необходимо добровольное погружение в информацию, чтобы разбираться с определениями проблемы, искать наилучшие инсайты и иногда ошибаться в этих поисках. Дизайн-мышление предлагает структурированный процесс и инструменты, исходящие из признания такой реальности. Более того, важнейшим новшеством дизайн-мышления в условиях неопределенности является как раз отказ от изначального предположения о существовании четкой реальности, от упорядочивания ее хаотичности, от стремления к иллюзорной продуктивности, основанной на измерении легко подсчитываемых вещей. Дизайн-мышление настаивает на признании возможности неудачи, которую можно только свести к минимуму, но не устранить полностью. Многие инструменты дизайн-мышления и приведенные выше действия как раз решают задачи, связанные с управлением рисками и их минимизацией. Устоявшиеся организации стремятся к безупречной работе и опасаются хаоса, поэтому предложение пересмотреть корпоративные нормы вызывает в них беспокойство. Работа большинства организаций строится на стремлении к ясности и завершенности, но для того, чтобы начать действовать в соответствии с принципами «Инновации II», они должны ценить отвагу, необходимую для погружения в запутанные проблемы, и предоставлять людям инструменты для совершения продуманных действий.

КАК ВЫЗВАТЬ У ЛЮДЕЙ СКЛОННОСТЬ К ДЕЙСТВИЮ

Дэвид Эдингер, помощник мэра города Денвера по вопросам качества работы, с помощью самого мэра Майкла Хэнкока стремится преодолеть то, что он называет затратами на колебания, – стремление сотрудников мэрии возвращаться к характерной для них «привычке к подчинению, а не к качественной работе». В 2011 году власти Денвера запустили *Peak Academy* – проект, направленный на формирование склонности к деятельности на всех уровнях управления. Академия проводит для всех заинтересованных служащих курсы по инновациям и рационализации производства, а за это просит их только придумать какие-нибудь конкретные изменения для улучшения качества своей работы и попытаться внедрить их. *Peak Academy* не предлагает формулировать идеи – проект *требует деятельности*. Власти Денвера заверяют, что ни один служащий не потеряет работу из-за повышения эффективности труда других, и это порождает у занимающихся рискованным творчеством сотрудников ощущение безопасности.

Были достигнуты большие успехи в сфере социальных услуг – срок обработки продуктовых талонов для малоимущих сократился с шестнадцати дней до одного, – и никто из сотрудников не был уволен. После этого служащие других подразделений тоже задумались. «Мы никогда не просим наших служащих притормозить, – объясняет Дэвид, – и измеряем достигнутый успех по количеству внедренных инноваций, пусть даже речь идет об экономии девяти центов на скрепки. Но каждый коллектив должен постоянно *что-то делать*». Подведение промежуточных итогов через 30, 60 и 90 дней после начала инноваций улучшает качество работы – или приводит к отказу от новой концепции. Принимается любой результат. Служащие, разработавшие инновационный проект, могут спокойно в любой момент наложить вето на собственный проект.

«Мы хотим, чтобы наши служащие рисковали, и нас не волнует, если это ни к чему не приведет или если результат будет совсем маленьким, – объясняет Дэвид. – Подход к работе, при котором ты делаешь то же, что делал вчера, обладает мощнейшим притяжением. Если рядом не будет кого-то, кто вдохновит людей на новое, они могут легко вернуться к обычной рутине и никогда не приобретут привычку к постоянному улучшению своей деятельности. Мы все время внушаем, что на инновации способен каждый из них».

Принятие разнообразия

Устоявшиеся организации нацелены на контроль и предсказуемость, обычно их цель – стандартизация и вытеснение разнообразия. Но инновации предполагают добровольное стимулирование разнообразия, терпимость к неясностям, отказ от контроля и, как следствие, кажущуюся неэффективность работы. У. Эдвардс Деминг⁵ отметил, что разнообразие можно назвать матерью потерь, но в то же время это и мать изобретений. Принятие разнообразия в *дизайн-коллективе* дает возможность взглянуть на определение проблемы с более креативной

⁵ Деминг, Уильям Эдвардс (1900–1993) – американский ученый-статистик и консультант по менеджменту. Создатель теории менеджмента, основанной на предложенной им же теории глубинных знаний. – *Прим. ред.*

точки зрения, получить от своих исследований больше инсайтов и выявить четкие критерии дизайна. Принятие разнообразия в наших дизайнерских *решениях* порождает эксперименты и дает сотрудникам возможность быстро делать мелкие ставки, учиться на их результатах и продолжать итерации. Такой уровень неясности и связанный с ним страх перед хаосом, порожденным излишним количеством разных мнений, может вызвать сильное беспокойство в традиционных бюрократических структурах.

Задача дизайн-мышления – ослабить этот дискомфорт и внушить людям ощущение уверенности в себе, тогда дискуссия, основанная на возросшем разнообразии, приведет к принятию лучших решений.

Как помочь сотрудникам сделать выбор в пользу действия

Потребность в порядке и предсказуемости характерна не только для организаций в целом, она точно так же глубоко укоренена в психике многих людей. Психологи говорят, что часто наши решения вызваны прежде всего опасением совершить ошибку; поэтому в ситуации, когда существует угроза неудачи, люди обычно выбирают бездействие, а не действие (мы вернемся к этому вопросу в главе 2). С учетом этой нормальной человеческой реакции ясно, что люди выберут действие, а не бездействие только при наличии сильного психологического ощущения безопасности. Для того чтобы выбор в пользу действия в неясной ситуации был безопасен, нужна поддержка руководства. Даже в тех организациях, где руководители стремятся создать культуру, терпимую к возможным ошибкам и к обучению через итерации, переход от бездействия к действию оказывается для многих сотрудников сложным.

По мере того как распространяется интерес к инструментам и методам дизайн-мышления, самой сложной задачей для организации становится переход от поддержки и поощрения сотрудников к *масштабированию*. Чтобы все сотрудники занимались дизайном, каждый должен понимать, что такое дизайн-мышление, а это достаточно сложно для людей, воспитанных в аналитическом мире. Но масштабирование предполагает не только обучение сотрудников. Для него требуется еще и развитие других структур и ресурсов: дающая возможность экспериментировать автономность при принятии решений, доступ к стейкхолдерам для изучения их потребностей и сотворчества, формирование культуры, в центре которой – желание управлять рисками, а не избегать их. Необходимо также создание инфраструктуры для руководства рабочим процессом и желание переосмыслить, что и каким образом необходимо измерять.

Что для этого надо сделать?

Нам легко говорить, что «все должны заниматься дизайном». Наше исследование показало, что в реальности добиться успешной демократизации дизайна куда сложнее, чем кажется. Для запуска этого процесса нужен целый набор условий.

Во-первых, необходимо *привлечь к обсуждению инноваций куда более обширный и разнообразный состав стейкхолдеров*. Множество научных исследований показывает, что горячее инноваций – это *различия*. Когда мы общаемся с не похожими на нас людьми и обучаемся у них чему-то, нам открываются новые возможности. Правда, те самые различия, которые питают инновации, порождают конфликты и недоверие. Особенно сложно получить пользу от различий в социальном секторе, где расхождения бывают особенно глубокими и связанными с важнейшими человеческими ценностями. В такой ситуации различия могут легко вызвать личное противостояние и начать угрожать работе.

Все мы когда-либо участвовали в разговорах, осложнявших, а не улучшавших ситуацию, потому что их участники обладали твердыми убеждениями и не могли прийти к согласию. Как добиться того, чтобы наши разговоры не опускались до уровня споров, которые только сильнее разведут нас в разные стороны, а не сблизят, не помогут найти приемлемые для всех решения

важнейших проблем? Начнем с еще более простого вопроса: как решить, кого привлекать к разговору, а кого – нет? Нельзя сказать: надо привлекать всех для решения любых проблем – для решения конкретной задачи нужны *правильные* люди. Но даже если мы правильно определим подходящих стейкхолдеров, как привлечь их к обсуждению? А если им трудно участвовать в разговоре или они не могут ясно высказать свои потребности? Что если это люди с ограниченными возможностями, бедные или больные? Может быть, они не решаются или даже боятся к нам присоединиться? Во второй части мы изучим разнообразные способы, помогающие организациям социального сектора успешно ответить на эти вопросы.

Затем, даже если мы привлекли к разговору правильных участников, как не позволить разным мнениям парализовать рабочий процесс? Как помочь людям вырваться из темницы их собственных идей? Как избежать сосредоточения на неверных проблемах или задачах во время выработки решений? Как всем вместе увидеть то, что ни один из нас по отдельности не видит? Нам придется работать с множеством разных вариантов, но как докопаться до действительно важных вещей? Все чаще существенные проблемы происходят в социальном секторе на системном уровне. Как сделать так, чтобы отдельные части системы контактировали друг с другом? Как избежать ментальности, основанной на принципе «сделай вот это, и они сами к тебе придут»?

При переходе от дизайна к применению полученных идей на практике мы сталкиваемся с другими сложностями. Что если люди, на которых мы хотим повлиять, боятся перемен? Что если нам не хватает организаторских способностей для успешного применения новых идей на практике?

Все эти сложности возникают, когда люди работают ради общего блага, и надо понять, что для пробуждения инноватора в каждом из нас необходимо привлечь множество разных мнений, добиться сочетания этих мнений и консенсуса и выработать работающие решения, которые люди действительно будут готовы принять.

Ради этого мы и написали свою книгу.

Мы пришли в мир дизайн-мышления из мира бизнеса. Уже почти десять лет мы изучаем дизайн-мышление как методику, позволяющую с помощью инноваций улучшить бизнес и обеспечить его рост, наблюдая за успешным использованием дизайн-мышления в таких международных корпорациях, как *IBM*, *Toyota* и *3M*. Но в какой-то момент мы заметили, что самые вдохновляющие истории об использовании дизайн-мышления приходят из социального сектора – от сотрудников правительственных структур, здравоохранения, образования, благотворительных фондов и так далее. Мы осознали, что в социальном секторе существует особенно острая потребность в том важнейшем качестве, из-за которого дизайн-мышление дает прекрасные результаты в бизнесе: социальному сектору необходимо научиться быть максимально полезным для потребителя. Здесь проблемы куда более сложные и запутанные, чем в бизнесе, и решить их намного важнее. Нас буквально заморозила способность дизайнера сделать мир лучшим, а не просто более прибыльным местом. Мы, как исследователи и преподаватели, сразу захотели выяснить как можно больше подробностей. Как это выглядит на практике? В каких обстоятельствах инструменты дизайн-мышления работают и почему, а в каких – нет? Чему мы можем в такой ситуации научиться?

Мы хотели выйти за пределы привычного коммерческого сектора и найти в здравоохранении, образовании, искусстве, охране окружающей среды, государственном управлении, транспорте и социальных услугах организации, использующие подходы и методы дизайн-мышления для повышения качества своей работы, более эффективного использования ресурсов и улучшения жизни тех, для кого они работают. Мы хотели систематизировать и распространить информацию о том, какие возможности использовали эти организации и какие конкретные формы работы смогут с пользой для себя перенять другие организации и их руководители. В целях изучения этой сферы мы также решили организовать такое обсуждение, которое стало

бы для всех пользователей дизайн-мышления форумом, где они обсуждали бы свои проблемы и достижения, поддерживали и обучали бы друг друга.

Мы уже видели, что организации социального сектора испытывают все больший интерес к дизайн-мышлению. Многие участники огромного открытого онлайн-курса, организованного в Дардене на платформе *Coursera*, работали за пределами традиционного бизнеса и хотели услышать истории успеха, не связанные с ростом прибыли. Такие агентства по вопросам дизайн-мышления, как *IDEO* и институт *LUMA*, все больше внимания уделяли некоммерческому сектору, и даже традиционные стратегические консалтинговые бутики *McKinsey* и *Boston Consulting Group* расширяли свои предложения для социального сектора. *IDEO* разработала онлайн-курс об антропоцентричном дизайне для социальных инноваций, а несколько правительственных организаций и НКО создали инновационные лаборатории. Возглавляли этот процесс власти Дании, Новой Зеландии и Сингапура.

Университеты все больше занимаются этой темой, так как пришло новое поколение студентов с возросшим интересом к социальным инновациям. Даже в таких традиционных бизнес-школах, как Дарден, студенты все чаще хотят заниматься инновациями в целом, а интерес к социальным инновациям и социальному предпринимательству растет с невероятной скоростью. Это происходит в разных возрастных группах: молодые социальные предприниматели, например Блейк Майкоски из *TOMS Shoes*, создают компании, зарабатывающие деньги и в то же время делающие добрые дела, а с другой стороны, все больше крайне успешных людей вроде Билла Гейтса и Стива Кейса задумываются о своем наследии, осознав, что если ничего не изменится, то их детям и внукам придется решать все более серьезные проблемы. Все ищут конкретные примеры инноваций в социальном секторе, истории, не сводящиеся к хайпу, ясно показывающие, как происходит процесс обучения, и демонстрирующие характерные для этой среды сложности и проблемы.

Поэтому мы стали искать людей, готовых рассказать нам свои истории, – и нашли! Мы были поражены масштабами и разнообразием их усилий, обеспечивающих прогресс в разных сферах по всему миру.

Мы нашли людей, решающих как большие, так и маленькие проблемы. В Перу, где уровень донорства крови один из самых низких во всей Латинской Америке, группа студентов *MBA* сотрудничала с Красным Крестом, чтобы выявить причины этого явления и решить, что с этим делать. В Кейптауне в Южной Африке городские власти объединились с дизайнерами для решения проблемы лагерей беженцев. В Стамбуле в Турции молодая женщина-менеджер, обрабатывавшая счета от поставщиков города, была настолько вдохновлена занятиями в колледже и профессором, призывавшим студентов способствовать изменениям, что решила преодолеть бюрократизм и инерцию и улучшить свою работу. И это лишь немногие истории, которые не попали в эту книгу!

ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ В НОВОЙ ЗЕЛАНДИИ

Каким образом дизайн-мышление помогает властям в тех случаях, когда придуманные ими меры эффективны и одновременно неэффективны?

Можно ответить на этот вопрос на примере Новой Зеландии, где Министерство транспорта получило интересные результаты после проведенного в 2003 году весьма успешного ужесточения экзаменов на получение водительских прав. В Новой Зеландии был один из самых высоких в мире уровень смертности среди водителей-подростков; для его снижения была создана ступенчатая система экзаменов, благодаря чему резко

возросла безопасность вождения, а количество подростков, погибающих в автомобильных катастрофах, уменьшилось на 66 % – впечатляющий результат.

Но тут дал о себе знать закон неожиданных последствий.

В соответствии с новыми правилами для получения прав нужно сдать серию экзаменов, иметь 120 часов практики вождения и официально учиться водить в течение почти двух лет, в результате молодые сельские жители, малообеспеченные граждане, маори и подростки азиатского происхождения даже не пытаются получить права и ездят без них.

И тут выяснилось, что езда без прав – это что-то вроде стартового наркотика, который порождает в дальнейшем большие личные и социальные проблемы. Человек, не остановившийся на знаке «Стоп», получает талон с предупреждением, но если при этом выясняется, что он водит без прав, то он должен заплатить большой штраф, а при неуплате штрафов проблемы начинают накапливаться. В некоторых бедных районах, например в пригородах Южного Окленда, права есть только у одного из шести водителей младше 24 лет. Между тем семь из десяти рабочих мест в Новой Зеландии можно получить только после предъявления водительских прав, это способ как удостоверения личности, так и обеспечения безопасности, поэтому тот факт, что молодые новозеландцы не могут получить права, оказывает негативное воздействие на всю социальную, экономическую и политическую жизнь страны. Создается впечатление, что Новая Зеландия вынуждена выбрать один из двух ядов: или безопасность на дорогах, приводящую к отчуждению молодежи от нормальной жизни, или высокий уровень смертности в авариях.

И тут появляется дизайн-мышление в сочетании с готовностью новозеландских властей решать новые, более антропоцентричные задачи: «Как сделать умные решения более легкими?» Государство прежде всего захотело понять, по каким мотивам граждане выполняют или не выполняют те или иные правила, чтобы затем помочь этим людям в будущем принимать лучшие решения. Если каждый государственный орган прежде всего выясняет, почему что-то происходит, то его сотрудникам удается выявить невысказанные потребности, желания и проблемы тех, кому они служат, а значит, изменить правила, что почти всегда приводит к лучшему исполнению законов.

В случае с поэтапными экзаменами на права использование дизайн-мышления и многочисленных итераций помогло определить те способы, с помощью которых можно добиться максимальной безопасности, обеспеченной новыми экзаменами, но при этом не лишить людей возможности вообще получить права. Эта работа породила много новых инициатив, таких как программа обучения в местных сообществах, в которой правительство сотрудничает с организациями на местном уровне вроде Армии спасения в Крайстчерче, спортивного клуба в Окленде и мэрии в Гисборне. Эта программа дает возможность выявить и решить важнейшие практические вопросы, связанные с поведением местных молодых людей; например, волонтеры выступают в роли партнеров по вождению, машины для обучения им предоставляет сотрудничающая с программой корпорация *Hyundai*, а бензин – компания *Chevron*.

Отчеты о результатах программы обучения показывают, что 95 % молодых людей, занимающихся с партнерами, сдают экзамены с первой попытки (что почти в два раза выше средней цифры для молодежи со средним и высоким доходом), но положительные результаты не сводятся только к

этому. В Гисборне обучение проводится при поддержке мэрии, а полицейским выделяют специальные рабочие часы, когда они сидят на пассажирском кресле рядом с подростками из группы риска, которые учатся водить. Так программа приносит незапланированную пользу, потому что негативные отношения между представителями правопорядка и молодыми ребятами из группы риска сменяются позитивными. Часы, проведенные вместе на передних сиденьях автомобиля, приводят к возникновению личных отношений, в результате чего менторы приходят на соревнования по футболу и регби в школы, где учатся их подопечные, а кроме того, решается традиционная важнейшая проблема детей из малообеспеченных семей, у которых первое – и практически всегда негативное – взаимодействие с полицией происходит, когда их останавливают за нарушение правил дорожного движения или задерживают.

Оказывается, закон неожиданных последствий иногда имеет и обратную – хорошую! – сторону.

Как организовать обсуждение изменений с не похожими друг на друга людьми

Слушая все эти истории, мы поняли, каким образом дизайн-мышление помогает добиваться лучших результатов: *оно предоставляет инструменты и принципы организации процесса, позволяющие повысить качество разговора, несмотря на различия между его участниками.* Иногда эти различия существуют внутри самой организации – между отделами или между представителями разных уровней. Есть различия между организациями, например между государственными регуляторами и коммерческими компаниями, или между потребностями стейкхолдеров и возможными компромиссами. Проявляется разница и между местными и глобальными интересами, а иногда даже между наукой и традиционными ценностями.

Мы пришли к выводу, что главное достижение дизайн-мышления заключается в том, что оно предоставляет *социальную технологию*, канализирующую обсуждения и направляющую их в более продуктивное русло. К тому же такая технология создает опору, внушающую чувство безопасности тем, кто участвует в обсуждении различий и в совместной работе с теми, кто на них не похож. Дизайн-мышление помогает людям находить решения более высокого порядка, лучше тех, что высказывают отдельные участники дискуссии, решения, которые меняют жизнь их стейкхолдеров.

Во второй части этой книги мы посмотрим на целый ряд историй, подробно описывающих, каким образом дизайн-мышление добивается этих целей и как оно решает сформулированные выше проблемы, связанные со служением общему благу: к обсуждению привлекается более широкий набор голосов, их позиции сближаются, достигается консенсус и, наконец, определяются работающие решения, которые можно будет использовать в реальной жизни.

В Министерстве здравоохранения и социальных служб США программа «Включи зажигание» внедряет демократизирующие инновации, предлагая простым служащим по всей стране использовать все возможности для обновления, которые иногда находятся перед самым их носом, и убеждая их, что творческая деятельность обязательно увенчается успехом.

Взглянув на «Кингвуд-Траст» в Великобритании, мы увидим организацию, которой удалось привлечь к обсуждению новые голоса с помощью переосмысления традиционных инструментов дизайна: они включили в процесс инноваций и взрослых людей с аутизмом, в интересах которых работает организация, и тех, кто им помогает.

Медицинские работники из медицинского центра Монаша расскажут нам, как они объединили медиков разных специальностей и помогли им скоординировать свои взгляды, чтобы

достичь консенсуса по мелким (более частое мытье рук) и крупным (новые принципы работы психиатрической поликлиники) вопросам.

В Вашингтоне Управление по санитарному надзору за пищевыми продуктами и медикаментами США показывает прекрасный пример того, как можно использовать дизайн-мышление для превращения враждебных дебатов в конструктивный диалог.

В Ирландии мы увидим местное сообщество, страдающее от экономических проблем и оттока населения, которое использует инструменты дизайн-мышления для вовлечения всех своих членов в обсуждение всех возможных решений, а не просто стоящих перед ними проблем, и таким образом укрепляет экономику «Кольца Керри» и дает молодым людям возможность остаться на родине.

В организации *United Cerebral Palsy* мы обнаружим целую серию мобильных инновационных лабораторий, цель которых – сформировать цепь поставок, связывающих предпринимателей с инженерами, с людьми с церебральным параличом, с теми, кто о них заботится, и с теми, кто изучает дизайн, – так они ищут варианты улучшения жизни людей с ограниченными возможностями.

В Американской ассоциации транспортных перевозок мы увидим, как на местном уровне принимаются решения с использованием дизайн-мышления для развития на низовом уровне способов выявления и решения проблем, связанных со сложностями, которые испытывают пользующиеся транспортом низкооплачиваемые работники.

В Мексике местные фермеры и ученые объединились, чтобы повышать урожайность и получать большую прибыль: они используют дизайн-мышление как для сохранения традиций, так и для поддержки новых методов в сельском хозяйстве.

Опыт Управления транспортной безопасности показывает, как технологии могут сделать нас более человечными, поддержать инновации и внушить доверие даже там, где во главе угла стоит минимизация риска.

И наконец, Техасский комплекс детского здоровья позволяет внимательно изучить сложности в охране здоровья и обеспечении благополучия жителей Далласа и учит нас, как привлекать необычных партнеров для оценки существующих и создания новых способов удовлетворения потребностей, выявленных с помощью дизайн-мышления.

В третьей части мы сосредоточимся на выяснении того, как сегодня внедрить дизайн-мышление в организации. Здесь мы подробно опишем нашу собственную методику, основанную на четырех простых, но крайне важных вопросах, которые необходимо задавать при вхождении в инновационное пространство: «Что есть?», «Что если?», «Что восхищает?», «Что работает?». Мы опишем поэтапное развитие рабочего процесса на примере группы преподавателей *Gateway to College and Career Academy* из Риверсайда (штат Калифорния), использующих дизайн-мышление для уменьшения количества подростков из групп риска, которые бросают школу.

В заключение мы посмотрим на то, как организации могут формировать и распространять способность внедрять инновации, не ограничиваясь работой отдельных людей и коллективов. Главной целью нашего исследования было углубленное изучение существующих сегодня подходов и опыта инноваторов социального сектора, выяснение того, *каким образом* они используют дизайн-мышление в своей работе, *почему* они это делают, с какими сложностями сталкиваются, каких успехов добиваются (и какие неудачи иногда переживают), но помимо этого мы узнали ответ на вопрос «*Каким образом?*» на более высоком уровне: каким образом те организации, в которых проходила их работа, облегчали работу инноваторов или тормозили ее. Мы увидели, что не существует одного, пригодного для всех подхода, всеобщего образца для подражания при переходе к мышлению и поведению, характерным для «Инновации II». Каждая организация шла своим путем. Такое разнообразие дорожных карт уже само по себе характерно для дизайн-мышления, которое всегда реагирует на особенности отдель-

ных личностей и их предпочтения, на потребности руководителей и на возникающие перед ними сложности. Мы не пропагандируем какой-либо правильный путь или образец, но все же, проведя исследование, смогли выявить некоторые общие инсайты. Оказалось, что для формирования команды важно создать организационную инфраструктуру, нужно развивать способности и проводить тренинги, обеспечивать доступность стейкхолдеров и ресурсов для экспериментаторов. Подтверждение этих мыслей мы найдем в историях, собранных во второй части.

Мы сделали еще одно обобщающее наблюдение, выявив источник всех этих перемен. В большинстве наших историй инновационная деятельность начинается из одной стартовой точки, но мы не можем использовать обычное противопоставление «сверху вниз» и «снизу вверх». Наоборот, все наши герои обращали внимание на важную роль, которую любой человек может сыграть в распространении в своей организации интереса к дизайн-мышлению. Мы видим, как маленькие эксперименты обычных сотрудников высвобождают изобретательность всего коллектива, а развитие организационной структуры за счет инновационных лабораторий и состязаний показывает заинтересованность менеджеров и обеспечивает поддержку и ресурсы сотрудникам нижних уровней, стремящимся испробовать что-то новое.

Мы видим нежестко связанные между собой, вирусно развивающиеся инициативы сотрудников низших слоев и сторонников инноваций среди менеджеров среднего звена, которые руководство обеспечивает необходимой подготовкой и программными ресурсами, – такой подход оказывается исключительно эффективным. Примером может служить правительство Новой Зеландии. Твердая политика руководства сформировала инфраструктурную поддержку, создав четкий набор национальных приоритетов. Для этого потребовалось неординарное мышление, более интенсивное сотрудничество между государственными органами и инновационными консалтинговыми агентствами вроде *ThinkPlace*, а также создание лаборатории *Auckland Co-Design Lab*. Но при этом основное движение при решении таких вопросов, как подготовка к получению водительских прав, происходило на местном уровне. Арианна Миллер, нынешний руководитель *Lab@OPM*, размышляет о важности и одновременно ограниченности руководства, идущего исключительно сверху, и признает огромное значение взаимодействия между движениями сверху и снизу: «Это похоже на сад: кто-то должен его посадить – вскопать почву и посеять семена. Но если вы будете смотреть только на то, что происходит над землей, то не увидите самого главного. Здоровье сада зависит от прочности его корневой системы. Конечно, можно воткнуть в землю вазу с прекрасными цветами, и в течение какого-то времени они будут прекрасно выглядеть, но затем вы с удивлением обнаружите, что цветы погибли».

В нашей книге мы расскажем о множестве инноваторов, работающих в социальном секторе: они прилагают огромные усилия как на поверхности, так и под землей. Их труд вдохновляет нас. Мы надеемся, что и вас они тоже вдохновят!

2. Как нам добраться отсюда туда? Повесть о двух менеджерах

«Это было самое прекрасное время, это было самое злосчастное время».

Чарльз Диккенс, «Повесть о двух городах» (1859)

Легко теоретически рассуждать о переходе от мира «Инновации I» к миру «Инновации II», но каково в реальной жизни пережить такой переход? В главе 1 мы говорили о том, как все выглядит на организационном уровне. А теперь посмотрим на реальное поведение людей в реальном времени. Заглянем к Джорджу и Джеффри, двум менеджерам, которые пытаются внедрять инновации в своих организациях. Оба они умны и заинтересованы в работе, но на жизнь – и на работу – смотрят с двух прямо противоположных точек зрения. Давайте выясним, с какими сложностями они сталкиваются, внедряя инновации, и как им может помочь дизайн-мышление. После этого мы проанализируем простые методы, упомянутые в главе 1, сосредоточившись на четырех вопросах, которые, как мы обнаружили, бесценны для будущих сторонников дизайн-мышления по всему миру: с их помощью можно обнаружить магию инноваций в душе каждого из нас.

Мы считаем, что в каждом человеке скрыта способность выявлять и развивать инновации и что, если организации хотят разрешить тяжелые проблемы, обременяющие социальный сектор, им необходимо использовать возможности всех своих сотрудников. Но давайте посмотрим правде в глаза: некоторые из нас больше нуждаются в помощи, чем другие. Мир, где все занимается дизайном, может восприниматься очень по-разному: для кого-то это самое прекрасное время, а для кого-то – самое злосчастное. Некоторые люди воспринимают предложение заняться инновациями как восхитительную возможность, а другие – как источник тревоги и растерянности. Инновации чаще всего не нравятся тем, кто работает в больших бюрократизированных организациях (нередко встречающихся в социальном секторе), и, прежде чем они смогут использовать свои творческие способности, им придется разучиться думать и вести себя по-старому. Для этого нам пригодятся те инструменты, которые смогут структурировать и направить наши усилия. Как раз эту роль и может выполнить дизайн-мышление: оно помогает демократизировать процесс инновации, внушая каждому сотруднику уверенность в себе и развивая у всех способность действовать.

Для того чтобы понять, как эта динамика выглядит на деле, давайте посмотрим, что делают Джордж и Джеффри – оба очень способны и преданы своему делу, оба работают в больших бюрократических организациях социального сектора. Джордж и Джеффри – это архетипы, которые мы выявили после многолетнего изучения менеджеров, работающих с инновациями. Они представляют два принципиально разных типа поведения, которые мы постоянно наблюдаем в наших исследованиях. Один мучается, а другой успешно внедряет инновации. Почему?

Сначала познакомимся с Джеффри. Когда члены нашей команды познакомились с ним, он только-только поступил на работу в большую организацию в сфере здравоохранения. Он перешел туда из хорошо известной фирмы, разрабатывающей стратегии инноваций, обладая богатым опытом работы в коммерческих фирмах и умея выполнять самые разные функции. Джеффри уже успел создать две новые маркетинговые фирмы, а на прошлом месте работы занимался изменениями в управлении. Теперь, на новом месте, ему поручено возглавить инновационный процесс. За предыдущие годы у него сформировались определенные убеждения: 1) инновация должна начинаться с подробного ознакомления с ежедневным существованием стейкхолдеров и вдохновляться стремлением улучшить их жизнь, 2) инновация – это дисциплина, которую можно изучить, и 3) успеха редко можно добиться с первой попытки.

Наш второй менеджер Джордж успешно работает в благотворительном фонде, но при этом у него никак не получается соответствовать новым ожиданиям, касающимся инноваций. Его послужной список отличается от опыта Джеффри, но тоже производит впечатление. Джордж изучал в колледже инженерное дело, получил степень *MBA* и работает в хорошо организованном фонде, известном своим хорошо поставленным менеджментом и внимательным отношением к рабочему процессу. Джордж продвинулся по карьерной лестнице и не хотел, как он говорит, «прыгать с места на место», меняя функции и работодателей. Он сосредоточился на углублении своего опыта и детальном изучении деятельности фонда. Джорджа уважают как человека, к которому можно обратиться по любому техническому вопросу.

Как раз когда Джеффри приступил к новой работе в фирме, связанной со здравоохранением, Джорджу предложили возглавить в его фонде большой отдел, где, правда, существовали сложные проблемы. Джордж колебался дольше, чем Джеффри, и не мог решить, принимать ли ему новое назначение: было ясно, что добиться выполнения целей, поставленных перед отделом, будет нелегко. От отдела ожидали такого улучшения работы, которое Джордж, с учетом подготовленности и способностей сотрудников, считал недостижимым, а он всегда ненавидел неудачи. Ему не нравилась идея координировать взаимоотношения между не сочетающимися друг с другом стейкхолдерами, среди которых должны были быть те, кто выделял деньги, те, кто их запрашивал, служащие и группы, обладавшие особыми интересами. Но все же, когда стало ясно, что для дальнейшего карьерного роста Джорджу необходимо взяться за это дело, он согласился.

Прежде всего Джордж попросил своих сотрудников собрать всю возможную информацию о стейкхолдерах и их позициях. Он потратил много недель на внимательное изучение этой информации и в конце концов уверился в том, что знает практически все о взаимоотношениях всех этих групп с его фондом.

А Джеффри между тем не был доволен результатами существовавших исследований. Он решил, что нужно поближе познакомиться с тем, чего на самом деле хотят стейкхолдеры, связанные с его новой работой, и в чем они нуждаются. Он собрал разношерстную команду из представителей разных отделов, включая медиков, администраторов и представителей самих пациентов и их семей: с их помощью он хотел понять, как взаимодействие с системой здравоохранения влияет на все стороны их жизни. Члены команды проводили интервью, наблюдали и пытались выявить новые закономерности. Джеффри постоянно напоминал своей команде, что они должны сосредоточиться на одном вопросе: «Что мы можем сделать, чтобы по-настоящему улучшить жизнь наших пациентов?»

Вскоре они обнаружили нечто, что, как он сказал, «было так важно, что я чуть не заплакал». Они заметили, что вся деятельность их организации была нацелена на удовлетворение собственных нужд, а не потребностей пациентов. Джеффри и его команда попробовали представить, как бы действовали несколько важнейших подразделений, если бы они работали, думая прежде всего о пациентах. Члены команды провели несколько экспериментов, которые не принесли ожидаемых результатов, но в конце концов, после нескольких неудачных попыток, более внимательной работы с медиками и появления новых инсайтов, они одержали первую победу и переосмыслили дизайн одной из сфер деятельности их организации, что привело к большей удовлетворенности пациентов и в то же время снизило расходы.

Джеффри и его команда использовали результаты первых интервью со стейкхолдерами и свою первую удачу, чтобы изучить возможности улучшения работы других подразделений. Пошли слухи об их успехах, им начали звонить заинтересованные коллеги, которые считали, что новый подход сможет помочь и им тоже. Команда выделила за пределами организации несколько групп (страховщиков и представителей местного сообщества), которые имели важнейшее значение для успешного использования многообещающих возможностей, и принялись выяснять потребности и нужды этих своих возможных партнеров.

Джеффри предполагал, что привлечение уважаемых людей со стороны поможет ему найти понимание внутри организации: он осознавал, что ему будет нелегко быстро добиться необходимой поддержки и сформировать единую политику многочисленных отделов организации. Кроме того, он считал, что отвлеченные аргументы в пользу идей его команды вызовут как у коллег, так и у страховщиков долгие и непродуктивные споры. А Джеффри уделял особое внимание скорости принятия решений: «Мне кажется, что многие люди просто не понимают, как важна *скорость*, и это сильно осложняет внедрение инноваций. Предприниматель не может себе позволить роскошь больших затрат времени или ресурсов. Именно поэтому, полагаю, многие предприниматели внедряют инновации лучше, чем сотрудники больших организаций».

В общем, он пришел к выводу, что если созывать всех и вся, то работа пойдет медленно и мучительно. Поэтому Джеффри предпочел быстро объединиться с несколькими wybranными им страховщиками, чтобы обсудить с ними новые концепции, провести небольшие эксперименты и внимательно изучить полученные результаты. Самым главным здесь было наблюдение и проведение интервью с пациентами и врачами после того, как те познакомились с новым видом услуг, – так можно было учесть их инсайты в дальнейшем. Команда Джеффри была особенно заинтересована в тестировании своих предположений о том, как введение новой формы обслуживания повлияет на удовлетворенность пациентов и на скорость предоставления услуг.

А между тем Джордж и его команда пытались придумать великую идею. Джордж не меньше Джеффри хотел улучшить жизнь людей, но он просто не совсем понимал, как это сделать. Перед его командой поставили амбициозные стратегические цели, но у них не получалось разработать содержательную стратегию для их достижения. Руководство ясно дало понять, что нужно создать нечто мощное, но найти способ достижения этой цели оказалось нелегко. Несмотря на собранную многочисленную информацию и ее глубокий анализ и даже после того, как были наняты несколько высокооплачиваемых консультантов, большая победа никак не давалась в руки. Ничто не казалось достаточно большим – или не вызывало достаточной уверенности в победе. Джордж и его команда продолжали размышлять.

В конце концов Джордж с командой натолкнулись на идею, которая, как они решили, должна была принести большой успех. Она предполагала освоение поля деятельности, на котором фонд до этого момента не работал. Безусловно, эта сфера нуждалась в деятельности фонда, и на бумаге все казалось очень продуманным, но для успеха надо было привлечь высокооплачиваемого специалиста и завладеть вниманием новой группы партнеров. У них не было информации о том, как нуждавшиеся в финансировании организации из нового сегмента отреагируют на появление нового фонда на их поле и сможет ли фонд принимать правильные решения, особенно по сравнению с другими фондами, давно работавшими в этой сфере. Споры по этому поводу длились много месяцев.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.