

ZMIANA PRZEZ DESIGN
JAK DESIGN THINKING ZMIENIA ORGANIZACJE
I POBUDZA INNOWACYJNOŚĆ

—
TIM BROWN

WSPÓŁPRACA
BARRY KATZ

PRZEŁOŻYŁA
MARTA HÖFFNER

REDAKCJA NAUKOWA POLSKIEGO WYDANIA
MICHAŁ GRECH, MARIUSZ WSZOŁEK

WYDANIE 2



Dla Gaynor

Tytuł oryginału: *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*

Copyright © 2009 by Tim Brown

Copyright © 2016 by Wydawnictwo LIBRON

Copyright © 2016 by Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej
Uniwersytet Wrocławski

Wrocław 2016

ISBN 978-83-65148-76-6

Wydanie drugie uzupełnione

Publikacja sfinansowana ze środków Instytutu Dziennikarstwa i Komunikacji
Społecznej Uniwersytetu Wrocławskiego

redakcja naukowa polskiego wydania: Michał Grech, Mariusz Wszótek

redakcja: Justyna Rybka

redakcja wstępu i komentarzy do drugiego wydania: Gabriela Niemiec

korekta: Marcin Zydróż

projekt okładki: Mariusz Wszótek

skład: Joanna Bizior

Wydawnictwo LIBRON – Filip Lohner

al. Daszyńskiego 21/13

31-537 Kraków

tel. 12 628 05 12

e-mail: office@libron.pl

www.libron.pl

Spis treści

- Mariusz Wszolek, Michał Grech
- 9 **Wstęp**
- Mariusz Wszolek, Michał Grech
- 11 **Komentarz do wydania II**
- Michael Fleischer
- 21 **Komentarz do wydania polskiego. Problem problemu w designie i nie tylko**
- Wprowadzenie
- 35 **Moc *design thinking***
- Część pierwsza
- Czym jest *design thinking*?**
- Rozdział pierwszy
- 45 **Zależć za skórę, czyli w *design thinking* chodzi o coś więcej niż styl**
- Rozdział drugi
- 67 **Zmienić potrzebę w popyt, czyli ludzie na pierwszym miejscu**
- Rozdział trzeci
- 87 **Mentalna matryca, czyli „ci ludzie nie mają żadnej metody!”**
- Rozdział czwarty
- 107 **Budować, by myśleć, czyli moc prototypów**
- Rozdział piąty
- 127 **Powrót na powierzchnię, czyli design doświadczenia**
- Rozdział szósty
- 145 **Rzopwszechnianie wiadomości, czyli znaczenie opowieści**

Część druga

Dokąd zmierzamy?

Rozdział siódmy

165 ***Design thinking*** i korporacja, czyli nauka łowienia ryb

Rozdział ósmy

185 **Nowa umowa społeczna, czyli wszyscy w tym tkwimy**

Rozdział dziewiąty

207 **Design w akcji, czyli inspirowanie rozwiązań o potencjale globalnym**

Rozdział dziesiąty

229 **Projektowanie jutra – dzisiaj**

243 **Podziękowania**

247 **Projekty IDEO**

Wstęp

Mariusz Wszolek, Michał Grech
Uniwersytet Wrocławski

Tim Brown uznawany jest za twórcę pojęcia *design thinking*. Choć sama metoda pracy projektowej, w której centrum stoją analiza oraz wykorzystanie zróżnicowanych zasobów wiedzy, kompetencji i narzędzi, znana jest od wielu lat, to właśnie Tim Brown jako pierwszy zoperacjonalizował pojęcie *design thinking* i sprawnie wprowadził je do dyskursu projektowego. Dzięki niemu tę metodę pracy rozwija się i wykorzystuje na całym świecie. *Design thinking* ma zarówno wielu zwolenników, jak i przeciwników. Ci pierwsi upatrują jego zalety przede wszystkim w holistycznym podejściu do pracy projektowej i samego designu. Przeciwnicy obawiają się, że *design thinking* to jedynie rozdmuchana koncepcja biznesowa, niemająca wiele wspólnego z realnym, narzędziowym projektowaniem. Niezależnie od tego, kto ma rację, zdecydowaliśmy się wydać tę książkę głównie ze względu na rozwój dyskusji nad standardami projektowania w Polsce, a także jako ofertę wydawniczą w ramach studiów projektowych zorientowanych na rozwiązywanie problemów projektowych, pracę zespołową i projektowanie komunikacji.

Polskie wydanie książki Tima Browna jest efektem wspólnej inicjatywy wydawniczej Instytutu Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Wrocławskiego (w ramach serii „Projektowanie komunikacji”) oraz wydawnictwa naukowego Libron. Niniejsza publikacja nie

powstałaby, gdyby nie zaangażowanie pracowników naukowo-dydaktycznych i przychylność władz Instytutu Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej, za które dziękujemy.

Komentarz do wydania II

Mariusz Wszolek, Michał Grech
Uniwersytet Wrocławski

Polskie wydanie książki Tima Browna jest efektem wspólnej inicjatywy wydawniczej Instytutu Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Wrocławskiego (w ramach serii „Projektowanie Komunikacji”) oraz wydawnictwa naukowego Libron. Obecną publikację opatrzyliśmy dwoma komentarzami – niniejszym, dotyczącym operacjonalizacji pojęcia *design thinking*, oraz komentarzem Michaela Fleischera, w którym autor dokonuje omówienia pojęcia problemu w projektowaniu. Komentarz Fleischera ma dla nas znaczenie fundamentalne ze względu na centralizację zagadnień związanych z pojęciem problemu i przyjęciem definicji designu jako systemowego mechanizmu rozwiązywania problemów projektowych. Naszym celem jest również rozwinięcie pewnych fragmentów książki, które z punktu widzenia metodologii i metody pracy uznajemy za relewantne, tak by niniejsza publikacja mogła być wykorzystywana zarówno przez mniej, jak i bardziej zaawansowanych użytkowników.

Design thinking od czasu pierwszego polskiego wydania książki Tima Browna na dobre zagościło w dyskursie naukowym i biznesowym jako czołowe podejście metodologiczne w nowoczesnych organizacjach. Obecnie jednak zauważamy pewnego rodzaju produkowanie bylejałości uczenia i praktykowania *design thinking*, m.in. na podstawie książki Tima

Browna. Sama publikacja nie jest i nigdy nie była podręcznikiem z zakresu *design thinking*. Można ją raczej potraktować jako wprowadzenie nakreślające ramy paradygmatyczne zjawiska, o którym jest obecnie tak głośno. Tim Brown, wbrew temu, co się powszechnie twierdzi, nie jest jedynym twórcą metodologii *design thinking*, ale jedynie wplotł zespół metod i narzędzi w lotną nazwę, która stała się rynkowym kapitałem firmy IDEO. Myślenie projektowe, zorientowane na diagnozowanie problemów i dostarczanie efektywnych z punktu widzenia użytkownika (Human Centered Design) rozwiązań, było przedmiotem zainteresowania badaczy już w latach 60. XX wieku. Na uwagę zasługują dokonania Horsta Rittela w kontekście designu partycypacyjnego czy refleksja kognitywna Donalda Normana. Ponadto szczególnie zasługi dla współczesnego rozumienia *design thinking* mieli również Lucy Kimbell, Ezio Manzini, David Kelly, a także Alex Osborn, który już w latach 50. koncentrował swoje zainteresowania na myśleniu dywergencyjnym w projektowaniu. Naturalnie nie kwestionujemy autorstwa koncepcji *design thinking* Tima Browna, ale warto podkreślić, że wachlarz elementów, które składają się na ideę myślenia projektowego, „pochodzi z różnych okresów historii designu, począwszy od koncepcji burzy mózgów Alexa Osborne’a czy refleksji kognitywnej Donalda Normana, aż po współczesną konstrukcję rozwijaną w D-School na Uniwersytecie Stanforda” (Wszółek, Moszczyński 2015: 185).

Jak wskazaliśmy we wstępie do pierwszego wydania książki Tima Browna, myślenie projektowe to bardziej kultura i metodologia pracy, niekoniecznie przypisana do ścisłego i powtarzalnego algorytmu pracy projektowej. To przede wszystkim praca diagnostyczna, która ma na celu zrozumienie problemu projektowego przy jednoczesnej kontroli kontekstów: społecznego, ekonomicznego i kulturowego. *Design thinking* ma w rezultacie dostarczyć rozwiązania, które są proste w użyciu dla określonej publiczności designu. *Design thinking* to również – a może przede wszystkim – pobudzanie kreatywności przez ciągłe prototypowanie potencjalnych rozwiązań w myśl zasad kaizen: „pomyłki koryguj na bieżąco” i „ulepszenie nie ma końca”. Nieporozumienia, które pojawiają się w dyskusji nad *design thinking*, dotyczą przede wszystkim operacjonalizacji samego pojęcia w kontekście relacji między kulturą, sposobem myślenia (*mindset*), metodologią, metodą i narzędziami. Różnice te sprawnie

zostały opisane przez Roberta Curedale'a w książce *Design Thinking: Process and Methods Manual*. Z perspektywy procesu projektowego punktem wyjścia jest sposób myślenia czy też nastawienie (*mindset*), określane przez autora jako ugruntowane ramy paradygmatyczne i zestaw postaw, definiujące sposób robienia czegoś. Curedale widzi metodologię jako zestaw metod wykorzystywanych w konkretnym obszarze aktywności projektowych. Metoda jest tu rozumiana jako powtarzalna procedura, stosowana do osiągnięcia czegoś w systematyczny sposób. Na samym końcu Curedale stawia narzędzia, które odpowiadają za realizację konkretnych zadań w określonych ramach i są przyporządkowane określonym funkcjom (zob. Curedale 2013: 173).

Z naszej perspektywy, przyjmując pełną odpowiedzialność za niniejszą konstatację, proponujemy systematyzację pojęcia *design thinking* jako metodologii pracy projektowej wynikającej z pewnego kapitału nastawień wobec samej praktyki projektowania, zaś stanfordzką procedurę projektową, którą proponuje m.in. Tim Brown i której forma przedstawia się w następujący sposób: faza empatii ↔ definicja problemu ↔ ideacja ↔ prototypowanie ↔ testowanie¹, rozumiemy jako metodę pracy projektowej w ramach metodologii *design thinking*. Skąd taka systematyzacja opisu zagadnienia? W swej kompleksowości *design thinking* nie realizuje żadnej powtarzalnej i wyróżniającej się na tle innych algorytmów procedury, ale odnosi się głównie do konwergencyjnego i dywergencyjnego myślenia w różnych etapach pracy projektowej. Dopiero konkretny opis *design thinking* w kontekście pracy projektowej uznajemy za metodę, za którą stoi powtarzalna procedura działania, bazująca na pięciu współzależnych aspektach projektowania: rozpoznawanie, kształtowanie, urzeczywistnianie, pośredniczenie, kontrola. Przyjmując *design thinking* jako

¹ W tym miejscu pragniemy zauważyć, że proponowany przez nas zapis procedury *design thinking* jest niepoprawny w odniesieniu do wizualnej reprezentacji procedury stosowanej w D-School na Uniwersytecie Stanforda. Poprawna, heksagonalna forma zapisu wskazuje na iteracyjny charakter procesu projektowego, w którym nie ma mowy o linearnej zależności między poszczególnymi wartościami procedury. *Design thinking* jest w tym kontekście metodologią, która dopuszcza manipulację samym algorytmem pracy projektowej w zależności od potrzeby zespołu projektowego. W niniejszym tekście przyjmujemy taki zapis ze względu na ograniczenia wydawnicze.

metodę bez proponowanego przez nas rozróżnienia metodologii i metody właśnie, należałoby wskazać konkretny scenariusz działania, a tych w literaturze przedmiotu znajdujemy wiele. Stąd już blisko do wartościowania i stratyfikowania ważności wybranych perspektyw.

Patrząc na *design thinking* jako na metodologię projektową, znajdujemy w niej kilka właściwości paradygmatycznych – opisanie ich, choćby skrótowe, uznajemy za stosowne w niniejszym komentarzu.

Główną właściwością paradygmatyczną *design thinking* jest orientacja na człowieka w procesie projektowym (Human Centered Design: HCD). „Ideę HCD skonceptualizował w latach 80. Donald Norman (1986), zakładając, że punktem centralnym procesu jest użytkownik (człowiek), któremu dedykuje się rezultat pracy projektowej. Naczelną wartością HCD jest bezproblemowe użytkowanie produktów designu przez ostatecznych użytkowników. HCD ma na tyle silny wpływ na środowiska projektancie, że jego główne założenia zostały włączone w oficjalną rekomendację jednej z norm Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej: ISO 9241-210:2010” (Wszolek, Moszczyński 2015: 178).

Design thinking odnosi się również do designu partycypacyjnego (DP), który rewolucjonizował całą metodologię projektową przez włączenie do samego procesu projektowego użytkowników, do których rezultat projektowy jest kierowany. Wykorzystuje się więc perspektywę użytkownika w celu efektywnego rozwiązania problemu projektowego, ale nie zrzuca się na niego odpowiedzialności za rezultat pracy. Design partycypacyjny to wykorzystanie niepoliczalnego kapitału doświadczeń, wiedzy i perspektywy, które składają się na problem projektowy.

Design thinking systematyzuje podejście HCD i DP pod postacią zespołów projektowych opartych na interdyscyplinarności wiedzy i kompetencji. „Żeby zapewnić efektywną pracę w ramach tych zespołów, ich członkowie powinni dzielić pewien wspólny zasób kluczowych kompetencji miękkich, m.in. otwartość i elastyczność, dystans w stosunku do własnych idei, krytyczne i analityczne myślenie, kompetencję socjalną i komunikacyjną oraz ciekawość, która pozwala na sprawną kontrolę szerokiej tematyki kontekstów. Zróznicowanie zespołu rysuje się na poziomie twardych umiejętności i posiadanej specjalistycznej wiedzy” (Wszolek, Moszczyński 2015: 178). Relacja między miękkimi kompetencjami

a twardymi umiejętnościami jest przez Tima Browna opisywana jako osobowość T-kształtna (*T-shaped personality*): „having skills and knowledge that are both deep and broad. The vertical bar on the T represents the depth of related skills in a single field, and the horizontal bar represents the ability to collaborate across disciplines other than one’s own” (Curedale 2013: 86).

Tym, co przede wszystkim wyróżnia *design thinking* na tle innych metodologii projektowych, jest specyficzne ujęcie procesu myślenia dywergencyjnego i konwergencyjnego zarówno na poziomie analitycznym, jak i na poziomie kreatywnym. Donald Norman określa tę relację jako *The Double Diamond Model of Design* (zob. Norman 2013: 220). W fazie analitycznej procesu projektowego myślenie dywergencyjne dotyczy eksploracji zjawiska problemu – w tym miejscu chodzi o wykorzystanie możliwie szerokich kontekstów poznawczych do operacjonalizacji problemu projektowego. Myślenie konwergencyjne w tej części procesu koncentruje się na syntezie opisu problemu projektowego, czyli na jego precyzyjnej definicji. Jak pisze Norman: „One of my rules in consulting is simple: never solve problem I am asked to solve. Why such a counterintuitive rule? Because, invariably, the problem I am asked to solve is not the real, fundamental, root problem. It is usually a symptom” (Norman 2013: 217). Analogicznie myślenie dywergencyjne i myślenie konwergencyjne znajdują swoją reprezentację w fazie kreacji. W pierwszej kolejności dochodzi do generowania możliwie wielu propozycji rozwiązań (*divergent thinking*) po to, aby z szerokiego wachlarza pomysłów wypracować i rozwinąć te, które z punktu widzenia zespołu projektowego najbardziej odpowiadają problemom projektowym. „Designers often start by questioning the problem given to them: they expand the scope of the problem, diverging to examine all the fundamental issues that underline it. Then they converge upon a single problem statement. During the solution phase of their studies, the first expand the space of possible solutions, the divergence phase. Finally, they converge upon a proposed solution” (Norman 2013: 220).

Na koniec wskazujemy na jeszcze jedną właściwość paradygmatyczną metodologii *design thinking* – na cyrkularność procesu projektowego. O ile główne koncepcje metodologiczne procesu projektowego

koncentrują się na linearnym, przyczynowo-skutkowym opisie procesu projektowego (zob. Best 2009), o tyle właściwe wydaje się podejście systemowe, które wykazuje jego samoreferencyjną strukturę. W tym miejscu chodzi o perspektywę, która kwestionuje temporalną naturę tego procesu na rzecz ujęcia systemowo-cyrkularnego. Jeśli punktem wyjścia w procesie projektowym jest problem projektowy, to pytanie zasadnicze brzmi: co wyprodukowało problem? A skoro problem jest perspektywą obserwatora, tzn. istnieje tylko w trzeciej rzeczywistości (zob. komentarz Michaela Fleischera do niniejszego wydania), to został on wyprodukowany przez obserwatora, dla którego rezultat procesu (rozwiązanie) nie odpowiada stanowi, jaki obserwator sobie życzy. Innymi słowy można powiedzieć, że rozwiązanie problemu staje się punktem wyjścia dla procesu projektowego. A zatem rozwiązanie problemu projektowego, niezależnie od jego skuteczności i efektywności, umożliwia podjęcie procesu *de novo* (zob. Wszótek 2016, w druku).

Współczesne podejście do designu obejmuje przede wszystkim szeroki wachlarz możliwych odniesień projektowych. W centrum projektowania stoi, jak już zaznaczaliśmy wielokrotnie, zrozumienie problemu projektowego i dostarczenie rozwiązania, które nie będzie sprawiało trudności ostatecznemu odbiorcy. Odbiorca staje się głównym celem w projektowaniu, problem projektowy zaś – punktem wyjścia. Tim Brown widzi design przede wszystkim jako dostarczenie innowacji w kontekście zaproponowanych problemów projektowych. Odchodzi tym samym od fragmentarycznego projektowania zorientowanego na realizację dobrze znanych narzędzi projektowych – a zatem istotne są nie konkretne specjalizacje rynkowe (np. *branding*, reklama, *public relations* czy projektowanie graficzne), ale szerokie podejście projektowe i metodologiczne zorientowane na produkowanie innowacji dla biznesu i społeczeństwa. *Design thinking* powinien być rozumiany nie tylko jako instrukcja postępowania w procesie projektowym, ale przede wszystkim jako punkt odniesienia w procesie rozwiązywania problemów i dostarczania rozwiązań prostych w użyciu. Trudno jest nauczyć się i stosować w praktyce *design thinking*, nie mając do tego przygotowania z innych paradygmatów nauki o projektowaniu, marketingu, komunikacji i społeczeństwie. To, co obecnie obserwujemy, to orientacja na *design thinking* jako na zespół

modnych metod i narzędzi, które mogą zapewnić sukces zespołom projektowym. Widzimy, że *design thinking* jest bezrefleksyjnie postrzegane jako rozwinięcie dotychczasowych metod i narzędzi projektowych, w których wyróżnialną wartością są samoprzylepne karteczki i generowanie idei – co prowadzi do deprecjonowania tej dziedziny projektowej. *Design thinking* wymaga przede wszystkim refleksji opartej na szerokim kontekście wiedzy, umiejętności i kompetencji; procedura projektowa jest tu nie tak istotna, jak przygotowanie projektanta do jej stosowania.

Jedną z podstawowych umiejętności wydaje się zdolność do poznawania wyobrażeń, a szczególnie oczekiwań przyszłych odbiorców projektu. I tu zakres metod proponowanych przez Tima Browna jest ograniczony do tych pozwalających na pracę z pojedynczymi osobami, ewentualnie niewielkimi grupami, a tym samym poznanie i zrozumienie tylko ich. Brown zauważa relewancję procesu poznania w ramach *design thinking*, choć nie w bezrefleksyjnym odniesieniu do deklaratywności grup opinii. Jak sam pisze:

Rozumiał to Henry Ford, o czym świadczą jego słowa: „Gdybym zapytał moich klientów, czego potrzebują, odpowiedzieliby, że szybszego konia”. Dlatego właśnie tradycyjne techniki badawcze, takie jak grupy fokusowe czy badania surveyowe, podczas których zwykle pyta się ludzi, czego chcą, rzadko przynoszą jakieś znaczące spostrzeżenia. Narzędzia konwencjonalnych badań rynku przydają się do wskazywania kierunku inkrementalnych ulepszeń, ale nigdy nie doprowadzą do zmieniających zasady gry i obalających paradygmaty przełomowych odkryć, które sprawiają, że drapiemy się po głowie i zastanawiamy, dlaczego nikt wcześniej na to nie wpadł (s. 68 niniejszego wydania).

Na krytyce Brown kończy; brak u niego perspektyw pozwalających wykorzystać tradycyjne badania rynku do zdobycia czy wyprodukowania wiedzy. Szkoda, ponieważ istnieje też inne podejście do danych uzyskanych od odbiorców bezpośrednio w komunikacji, czy to w wywiadzie, czy też w ankiecie, zbieżne z istotnymi elementami każdego udanego programu projektowego proponowanego przez Browna: zrozumieniem – obserwacją – empatią, szczególnie zaś z pierwszymi dwoma. W podejściu

tym traktuje się wypowiedzi respondentów jako część komunikacji – zarówno procesu, jak i sytuacji komunikacyjnej. Przede wszystkim komunikacja jest niezbywalną częścią przeprowadzania wywiadu czy ankiety, gdyż zadawanie pytań i udzielanie odpowiedzi to jeden z podstawowych scenariuszy komunikacji, niezależnie od formy, jaką ona przyjmuje. Samo przeprowadzanie wywiadu lub ankiety jest specjalną sytuacją komunikacyjną, raczej niecodzienną dla badanych. Tych dwóch uwarunkowań zwykle nie brało się pod uwagę w tradycyjnych badaniach ankietowych, więc Ford i Brown jako niespecjaliści niekoniecznie musieli o tym wiedzieć. Wzięcie ich pod uwagę zmienia jednak perspektywę **obserwacji** (i analizy), a co za tym idzie – pozwala na ich inne **zrozumienie**. Jak widać, podkreślamy tu pojęcia używane przez Browna w nieco szerszym rozumieniu, niż zaproponował on sam (zob. s. 68).

Jeśli tak do tego podejdziemy, to otwierają się nowe możliwości, zamknięte przez tradycyjne podejście do badań, opisane w tym akapicie. Tym, co proponujemy, jest traktowanie komunikacji w bardziej odpowiedni dla niej sposób, a szczególnie – wzięcie pod uwagę znakowego charakteru komunikacji wraz z wszystkimi jego konsekwencjami.

Uważamy, że uwzględnienie komunikacji jako szerszego tła dla praktycznie wszystkich sytuacji, kontekstów, a co za tym idzie – projektów zasadniczo zmienia spojrzenie na proces projektowy. Istotne jest to zwłaszcza w ramach fazy analitycznej, fundamentalnej dla projektowania w ogóle, a szczególnie w ramach *design thinking*, gdzie cyrkularność procesu zmiany rozumienia i rozwoju projektu jest podstawowym założeniem.

Przechodząc do rzeczy

Komunikacja operuje znakami (słownymi, obrazowymi, gestami itd.), a znaki z definicji nie są jednoznaczne i na zawsze ustalone – ich znaczenie zmienia się wraz z odbiorcą (obserwatorem), czasem i kontekstem występowania. Tak więc należy przyjąć, że każdy rozumie znaki tak, jak rozumie, czyli dość indywidualnie. Z drugiej strony działają też mechanizmy zabezpieczające kontynuowanie komunikacji i – co z tego wynika – relacji społecznych i społeczeństwa jako takiego. Ramy niniejszego tekstu nie pozwalają na opisywanie podstaw poznawczych procesów komunikacyjnych

i ich konsekwencji, zainteresowany czytelnik znajdzie jednak na ten temat wiele publikacji, z których polecimy na początek dwie: *Radykalny konstrukttywizm. Antologia* (Balicki, Lewiński, Ryż, Szczerbuk 2010) i *Communication design, czyli projektowanie komunikacji* (Fleischer 2010). Obie traktują – odpowiednio – o podstawach konstrukttywizmu jako perspektywy poznawczej oraz o teorii komunikacji zbudowanej na założeniach konstrukttywistycznych.

Tak więc w ramach fazy analitycznej (badawczej) należałoby zmienić podejście do badań ankietowych/fokusowych i zaprojektować je w taki sposób, by celem badań stało się nie tyle uzyskanie odpowiedzi, których wprost (raczej nie) można się trzymać, ile raczej poznanie schematów kognitywnych i komunikacyjnych przyszłych odbiorców, a zwłaszcza związanych z tymi schematami oczekiwań.

Tim Brown dość dobrze scharakteryzował metody inne niż skrytykowane powyżej badania ankietowe, a zatem na ten temat warto dodać tylko kilka ważniejszych uwag teoretycznych i metodologicznych, uzupełniających czy też rozszerzających tradycyjne podejścia. Za najistotniejszą różnicę uważamy nastawienie czy też nakierowanie na poznawanie perspektywy odbiorców. By wyjaśnić to obrazowo na przytoczonym przez Browna cytacie z Forda (zob. wyżej) – ludziom chodziło o to, by poruszać się szybciej, ponieważ jednak nie mieli innych punktów odniesienia, to używali tych sobie znanych (konie).

Aby móc poznać istniejące schematy, potrzebne są wypowiedzi je zawierające. W ten sposób dochodzimy do kolejnego problemu tradycyjnych badań ankietowych – pytań zamkniętych, zawierających „wszystkie możliwe odpowiedzi”. Używając takich pytań, sami zamykamy sobie możliwość poznania innych perspektyw, bo już na starcie włączamy ludzi w schematy odpowiedzi zaproponowane przez badacza/projektanta. W rezultacie możemy się najwyżej dowiedzieć, ilu ludzi zgadza się z takim czy innym schematem odpowiedzi oferowanym w badaniu. Nie dowiemy się natomiast, jak sam respondent patrzy na dane pytanie czy sytuację opisaną w badaniu. Tak więc wskazanym wyjściem, szczególnie w początkowych etapach rozwoju projektu i badań, jest zadawanie pytań logicznie i technicznie otwartych. One nie tylko pozwalają, lecz także zachęcają respondentów do wyrażania własnych opinii, przedstawienia swojego punktu widzenia,

a w konsekwencji – umożliwiają ich poznanie zainteresowanym badaczom i projektantom. I dopiero wtedy można przejść do kolejnego etapu, czyli rozpoznawania perspektyw i schematów odbiorców.

Aby jednak je zauważyć, konieczne jest wyjście poza założenia i ramy zawarte w wypowiedziach, a żeby je przekroczyć, trzeba wcześniej je dostrzec. I tu leży pierwsza trudność – bez wykształcenia odpowiedniej perspektywy, uważności i wrażliwości ciągle będziemy „hodować konie”. Dopiero kolejnym krokiem jest świadome przekraczanie rozpoznanych wybranych schematów (konie) z zachowaniem innych (szybkość). Do projektanta należy wtedy odpowiedź, które oczekiwania chce spełnić, a które przekroczyć.

W dalszych etapach projektowania fundamentalne wydaje się stałe uwrażliwienie projektantów na fakt istnienia komunikacji i sensowność jej używania, szczególnie na indywidualność rozumienia sytuacji i przypisywania znaczeń, co pociąga za sobą konieczność szerszego sprawdzenia (zbadania) proponowanych rozwiązań projektowych przed ich wdrożeniem. Tu też istotne wydaje się przygotowanie projektanta do celowego i świadomego uwzględniania w pracy projektowej szerszego tła społecznego (kulturowego), w którego ramach odbywają się komunikacje odbiorców i operują badani. Z racji socjalizacji ramy te są często rozbieżne, tak więc konieczne staje się uwzględnienie w projektowaniu różnych sposobów stratyfikowania komunikacji i stylów życia.

Literatura

- Balicki B., Lewiński D., Ryż B., Szczerbuk E. (red.) (2010). *Radykalny konstruktywizm. Antologia*. Wrocław.
- Best K. (2009). *Design Management*. Warszawa.
- Curedale R. (2013). *Design Thinking: Process and Methods Manual*. Topanga, CA.
- Fleischer M. (2010). *Communication design, czyli projektowanie komunikacji (lub odwrotnie)*. Łódź.
- Norman D. (2013). *The Design of Everyday Things*. New York.
- Wszolek M., Moszczyński K. (2015). *Algorytmizacja procesów projektowych*. W: M. Grech, A. Siemes (red.), *Communication Design. Badanie i Projektowanie Komunikacji 4*. Kraków.

Komentarz do wydania polskiego

Problem problemu w designie i nie tylko

Michael Fleischer
Uniwersytet Wrocławski

Wstęp

Co ma wspólnego design z problemami? Tym zagadnieniem chcę się tu zająć, spojrzawszy na nie od strony komunikacji. O designie rozprawiamy bowiem najczęściej w kontekście wizualnym, debatując o tym, co widać, kiedy używamy jakiegoś przedmiotu już, jak to się zwykle mówi, wyposażonego w design. Z czego wynika, że design to (jakoby) jakiś dodatek, jakiś aspekt przypisany do gotowego produktu, a nierzadko jakieś „wydziwienie”, mające zwrócić na ów przedmiot uwagę. Mnie zaś uwagę na to zwróciła swego czasu pewna starsza pani w sklepie AGD, domagająca się od sprzedawcy pokazania oraz sprzedania jej „żelazka z designem”; nie jakiegoś zwykłego żelazka, których wszędzie pełno, lecz takiego z designem właśnie. Na co sprzedawca sprzedał owej pani trzecie żelazko z lewej, zapewniając, że dokładnie to posiada rzeczony design.

O problemach natomiast debatujemy zazwyczaj w kontekście filozofii, która to filozofia od tysiącleci zajmuje się właśnie problemami. Co prawda nie ich rozwiązywaniem, lecz, wręcz przeciwnie, ich tworzeniem. I tak każda szkoła filozoficzna tworzyła na przestrzeni dziejów swoje problemy, o nich następnie debatując. To niezupełnie tak, ale o tym za chwilę.

Ani pierwszy, ani drugi kontekst w sensie naukowym nas oczywiście zadowolili nie mogą, gdyż to pierwsze to brak wiedzy, a to drugie *perpetuum mobile*, które, jak wiadomo, nie istnieje. Rzućmy zatem okiem na

interesujący nas tutaj problem z punktu widzenia komunikacji społecznej i jej wyznaczników.

Na początek (1) zdefiniujmy sobie „problem” i „design”, a następnie (2) zobaczymy, jak problemy działają, na zakończenie zaś (3) rzućmy okiem na kilka przykładów z życia tak zwanego codziennego. Przy czym już teraz chcę zwrócić uwagę na to, że ani w przypadku problemu, ani designu nie mamy do czynienia z pojęciami czy konceptami komunikacyjnymi, lecz ze zjawiskami. Nie chodzi więc o słowa, ale o realnie działające mechanizmy.

Definicje

Problem jest tym, co powstaje, kiedy coś nie jest dla kogoś takie, jakie być powinno. Już z definicji widać, że mamy do czynienia ze zjawiskiem własnie oraz ze zjawiskiem relatywnym i relacjonalnym. Coś bowiem może dla kogoś stanowić problem, a dla kogoś innego nie. Coś może funkcjonować jako problem przez jakiś czas, a w innym czasie może przestać być problemem. Problem jako taki funkcjonuje zawsze na tle jakiegoś oczekiwania, czyli oczekiwanego stanu rzeczy. Z tego z kolei wynika, że kiedy się niczego nie oczekuje, nie ma się problemów oraz że problemy zawsze mamy tylko my, a bez nas one nie istnieją. Z tego znowu wynika, że w naturze nie ma problemów, lecz tylko i wyłącznie rozwiązania. Rozwiązania powstałe bez pośrednictwa stojącego przed nimi problemu. Z takiej perspektywy widać wyraźnie, że problemy filozoficzne nie są problemami¹, lecz jedynie pytaniami, z jednej strony cyrkularnymi (i dlatego filozofia ich nie rozwiązuje), a z drugiej – pozbawionymi realności. Bo każde filozoficzne pytanie (np. czy istnieje/co to jest byt/niebyt?) najpierw zakłada istnienie tego, o co się pyta, a następnie za pomocą logiki dowodzi, że to istnieje bądź nie; przy czym logika jest sposobem naszego myślenia, a nie jest cechą realności. W naturze nic nie jest logiczne (ani nielogiczne), natura po prostu jest i działa tak, a nie inaczej. Kiedy natomiast w owej naturze pojawiają się oczekiwania, a precyzyjniej – my produkujący oczekiwania, pojawiają się problemy w sytuacjach, kiedy owa

¹ Mówiąc „filozofia”, mam na myśli to, co my wszyscy robimy, filozofując, a niekoniecznie stosowną naukę.

natura czy realność naszych oczekiwań nie spełnia. Kiedy więc zimą jest zimno, to jest zimno tylko dlatego, że istnieje ktoś, komu jest zimno, czyli ktoś, kto oczekuje, że powinno być ciepłej; w naturze nie ma zimna, ale jest tylko, kiedy to mierzymy, pewien zakres temperatur, który dla niektórych gatunków jest sprzyjający dla ich przetrwania, a dla innych nie, i odwrotnie. Problemy zatem to niespełnione oczekiwania, zawsze i w każdym wypadku – kogoś.

Stawiając zagadnienie w ten sposób, nietrudno dostrzec, że rozwiązywanie problemów jest zajęciem jałowym, gdyż to nie problemy są problemem, lecz oczekiwania. Rozsupłaniem tego stanu rzeczy zajmę się niżej. Teraz czas na spojrzenie na design.

Wyjdźmy w tym wypadku od pewnego algorytmu, któremu każdy z nas podlega, a mianowicie następującego:

- Ciągle coś widać.
- Więc ktoś to musiał zaprojektować².
- Kiedy już jest zaprojektowane, wtedy powinno to też działać.
- A kiedy działa, wtedy to widać.
- A widać to, co rzuca się w oczy.
- A rzuca się w oczy to, co jest inne, nowe, nieoczekiwane.
- A kiedy to widać, wtedy zagospodarowana została nasza uwaga.

Jak widać, wymagane są w tym procesie: odpowiednia przestrzeń komunikacyjna, oferty postrzeganiowe i komunikacyjne, aktywizacja pewnych kompetencji kognitywnych oraz, oczywiście, wykorzystanie mechanizmu uważności³. Aktywizowany ten proces jest zaś przez adekwatną realizację inności na tle zastanych ofert postrzeganiowych i komunikacyjnych w danym kontekście przestrzennym i kognitywno-emocjonalnym. Z jednej strony zatem aktywizowany jest mechanizm postrzegania, z drugiej – dokonywane jest przez stosującego uważność aktanta.

To wszystko jednak jest już dość kompleksowym procesem, w którym zawsze udział wzięć muszą dwie strony – projektanci i użytkownicy. O ile problem jest jeszcze (dualistycznym) zjawiskiem jednowymiarowym (jest

² A kiedy nikt nie zaprojektował, wtedy projektujemy to sami, gdyż nie można niczego zobaczyć, kiedy to nie ma znaczeń.

³ Mowa tutaj o uważności, a nie o uwadze. Szerzej na ten temat – zob. Fleischer 2010a.

drugością)⁴, tzn. ktoś ma oczekiwania, które się nie spełniają (kiedy się spełniają, wtedy nie ma w ogóle oczekiwań! oczekiwania zatem zawsze są niespełnione), o tyle zjawisko designu jest już dwuwymiarowe (jest trzeciością), wymaga: a) projektanta, który projektuje dla użytkownika, oraz b) użytkownika, który następnie tego, co zaprojektowane, używa i (w wypadku kiedy projekt jest adekwatny) nie zauważa, że mogłoby to być inne, oraz oczywiście c) samego zaprojektowanego przedmiotu. W rezultacie dany design uzyskuje wartość, znaczenie i sens. Uzyskuje to jednak nie jego wygląd, lecz jego **funkcja**. Obiektem designu nie jest bowiem jakiś przedmiot (to tylko nośnik), lecz funkcja właśnie; w tym sensie tę samą funkcję w równym stopniu spełniać mogą różne przedmioty o różnym wyglądzie czy kształcie⁵. Możemy teraz sformułować definicję designu opartą na podejściu komunikacyjnym:

Design to rezultat projektowania wspólny aspektów komunikacyjnych i użytkowych komunikacyjnie używalnych obiektów (= przedmiotów, zjawisk, wydarzeń, procesów itp.).

Ponieważ definicja ta jest dość skomplikowana, można też wyjść od prostszej:

Design to rozpoznawanie problemów, ich kreatywne rozwiązywanie, a następnie bezproblemowe używanie rezultatów tego procesu.

Podchodząc do zagadnienia w ten sposób, widzimy od razu (nie tylko ponieważ pojawia się w niej stosowne słowo), że design i problemy są ze sobą nierozzerwalnie związane oraz wzajemnie się warunkują.

Z uwagi na rzetelność naukową wspomnieć jednak trzeba o tym, że proponowana tu perspektywa nie jest (oczywiście) jedyną, w rzeczy samej bowiem mamy do czynienia z dwoma paradygmatami rozumienia

⁴ Pojęć „pierwszość” i „drugość” (*firstness* i *secondness*) używam tu w sensie, w jakim wprowadził je do semiotyki Charles S. Peirce – zob. Peirce 1931–1960 i 1986.

⁵ Kiedy mowa tutaj o przedmiotach, mam, ma się rozumieć, na myśli nie tylko przedmioty fizyczne, lecz także usługi (fizyczne bądź niefizyczne, np. oferty banków itp.), projekty komunikacji, zjawiska itp.

i podejścia do designu w aktualnej rzeczywistości projektowej (oraz z jedną modą w ramach designu), które nie dają się co prawda sprowadzić do jakichś konkretnych krajów, gdzie byłyby stosowane, ale dla ich opisu oraz scharakteryzowania miejsca ich powstania nie będzie nadużyciem, jeśli powiemy, że występuje w przyrodzie paradygmat amerykański (USA) oraz... paradygmat reszty świata. Co jednakowoż nie ma oznaczać, że model amerykański stosowany jest tylko w USA (patrz Philippe Starck czy Oskar Zięta), a ów reszty świata nie jest stosowany w USA (patrz Charles i Ray Eames czy Eero Saarinen) i odwrotnie. W sumie to tylko dwa określenia dla dwóch różnych perspektyw pracy, które równie dobrze można by, dla ich wyróżnienia, ponumerować. Jeśli zaś chodzi o szczegóły, rzecz ma się (moim, ale nie tylko moim, zdaniem) następująco.

W owej reszcie świata stosuje się podejście globalne, traktując jako design wszystko to, co nas w kontekście komunikacyjnym, gospodarczym, społecznym, technicznym i ekologicznym otacza; w centrum uwagi projektantów sytuuje się zależność między funkcjonalnością, estetyką a postrzeganiem, z czego wynikają pytania o to, jakie coś powinno być, aby mogło być używane i postrzegane tak, a nie inaczej, oraz analiza tego, co ukierunkowuje postrzeganie, wychowanie, społeczeństwo, doświadczenie. Design dąży do uwrażliwienia człowieka na określone jakości (takie jak estetyka, funkcjonalność, irytacja) oraz do odpowiedzi na pytanie, dlaczego coś się podoba, a coś innego nie, dlaczego się czymś zachwyamy, a czymś innym nie; ponadto oczywiście design rozwiązuje problemy. Generalnie zaś ten model designu wychodzi od koncepcji Bauhausu *form follows function* oraz od programu Hochschule für Gestaltung i ich tradycji. W USA natomiast design widziany jest jako sposób na polepszenie produktów przemysłowych, służący ich lepszemu urynkowaniu, przez wyposażanie przedmiotów w liczne i zaskakujące klienta elementy ornamentalne, mające wpłynąć na wzrost sprzedaży produktu. W tym sensie design stanowi element marketingu i tegoż obszaru zabiega stosuje.

Nie oceniam tu oczywiście tych podejść, wynikają one z odmiennych tradycji, nastawień rynkowych, organizacji rynku, form społeczeństwa, roli marketingu itp. Mając na uwadze owe odmiennie podejścia do designu, wyróżnić możemy w aktualnej sytuacji na rynku komunikacji oraz rynku gospodarczym trzy podstawowe modele projektowania:

- design rozumiany jako rozwiązywanie problemów – jak reprezentowane jest to w podanej wyżej definicji oraz realizowane w tak zwanej reszcie świata;
- projektowanie jako „dekoracja wnętrza”, czyli czynność, która umiała nam otoczenie i/lub umiła czas i pozwala łatwiej sprzedać produkt – jak reprezentowane jest to w USA i co określić można też, jak wyraził to ostatnio pewien złośliwy osobnik, zwrotem „design jako choinkarstwo”⁶;
- design jako ornamentyka, czyli podejście stanowiące wizualizację bezradności – jak reprezentowane jest to w wytworach projektantów, którzy przenoszą reguły generowania sztuki na to, co oni uważają za design (ze zrozumiałych powodów nie podam tu nazwisk⁷).

Dla nas istotne jest jedynie pierwsze podejście, czyli design jako rozwiązywanie problemów, gdyż o problemy w designie chodzi, a zatem podejście wyrosłe z Bauhausu, Hochschule für Gestaltung, pracy małżeństwa Eamesów, Marcela Breuera, Dietera Ramsa... Ponieważ mamy już niejaką jasność co do okoliczności natury zjawiska problemu i designu, przejdźmy do opisu sposobu działania problemów.

Problem problemu

W analizowanym tu zjawisku „problem problemu” mamy do czynienia z bardzo ciekawym obiektem, zarówno o dużej kompleksowości, jak i o dużym skomplikowaniu, posiadającym odniesienia do teorii systemów, zwłaszcza z uwagi na zastosowanie perspektywy obserwatora oraz koncepcję trzech rzeczywistości. Postaram się to zjawisko przeanalizować krok po kroku i przedstawić w formie algorytmu.

Na początku powstaje oczywiście pytanie: skąd w ogóle biorą się problemy oraz gdzie są usytuowane? Nie ulega kwestii, że w pierwszej rzeczywistości, czyli w realności, problemy, jak już wspomniałem, w ogóle nie występują, tutaj mamy do czynienia ze zbiorem rozwiązań. To znaczy

⁶ To ja tak powiedziałem.

⁷ Bo wtedy należałoby wymienić na przykład takie jak: Fernando i Humberto Campana, Zaha Hadid, Karim Rashid, Konstantin Grcic.

z dostosowaniem się systemów do aktualnych warunków ramowych środowiska, do warunków funkcjonowania samego systemu oraz do jego możliwości rozwojowych. Kiedy więc jakieś, dajmy na to, drzewo stoi w takim, a nie w innym miejscu, w którym z uwagi na warunki glebowe korzystać może z takich, a nie innych substancji odżywczych, a z uwagi na nasłonecznienie i opady deszczu panują tam takie, a nie inne warunki atmosferyczne, wtedy drzewo to w ramach swoich możliwości dostosowuje się do tych warunków i rośnie w taki, a nie inny sposób. Jeśli dostosować się nie może, to wtedy obumiera⁸. Obserwować zatem możemy w naturze zawsze tylko drzewa (i wszystko inne oczywiście) dostosowane do środowiska, czyli takie, którym w danych warunkach się powiodło; tych, którym się nie powiodło, nie ma. W jednym i drugim wypadku nie ma miejsca na problemy.

To samo dotyczy drugiej rzeczywistości, czyli świata postrzegań. Każdy system postrzega w sposób, na jaki go stać, i z tych oraz takich postrzeżeń konstruuje sobie postrzegany świat, pozwalający mu na operowanie w realnym świecie. Kiedy jego wersja (postrzeganego) świata nie odpowiada wymogom realności w tym sensie, że im przeczy lub że nie jest możliwe przetrwanie ze swoją wersją świata w realności, wtedy system ponosi porażkę lub modyfikuje swoje postrzeganie. Również tutaj nie pojawiają się problemy, lecz jedynie zadania do rozwiązania.

Nietrudno się więc domyślić, że problemy powstają tylko w trzeciej rzeczywistości, czyli w sferze komunikacji. Tylko systemy stosujące komunikację mają problemy. Zjawisko problemu powstaje zatem zawsze tylko wtedy, kiedy stan zastany systemu czy otoczenia nie odpowiada stanowi, który system sobie życzy, czyli którego oczekuje (drzewa niczego sobie nie życzą, lecz operują w systemie, którego są elementem). Problemy to zawsze dyskrepancja między „jest” a „ma być”, a to znaczy – między konceptami komunikacyjnymi. Przy czym zarówno „jest”, jak i „ma być” są rezultatami wewnętrznych diagnoz samego systemu, a nie warunkami ramowymi realności. Innymi słowy – w sytuacji, kiedy jest ktoś, kto widzi

⁸ Dla uwyraźnienia zagadnienia przedstawiam to tutaj w sposób bardzo uproszczony, w rzeczywistości procesy ewolucyjne i procesy dostosowawcze są, ma się rozumieć, znacznie bardziej skomplikowane.

coś jako problem, ponieważ to, co widzi, nie odpowiada temu, co ów ktoś widzieć by chciał lub uważa za stosowne, wymagane, konieczne itp., powstaje problem. Bez „ktosia” operującego wewnątrzsystemowo życzeniami i oczekiwaniami nie ma problemów. Można więc problemów nie mieć, kiedy się niczego nie chce; kiedy nie chce się, żeby coś było jakieś, w sytuacji, kiedy takie nie jest. Kiedy zaś coś jest takie, jakie ma być, wtedy nie widzimy problemów, a więc ich nie ma. Mimo że z perspektywy obserwatora mogą być. Ale to dla systemu nieistotne; on funkcjonuje wtedy w warunkach problemu, jego samego nie dostrzegając.

Trudność tylko w tym, że my (i wszystkie inne zwierzęta społeczne, czyli operujące komunikacją), komunikując, stale tworzymy problemy i z nich czerpiemy (między innymi) powody, cele i sensory komunikacji. Przez komunikację projektujemy świat lub światy o takich, a nie innych parametrach, światy, które następnie nie sprawdzają nam się: a) w komunikacjach (gdyż inni mówią coś innego w ramach innych światów) lub/ i b) w pierwszej czy drugiej rzeczywistości. W sytuacji zaś, kiedy nasz projekt się sprawdza, problemy nie powstają, więc ten aspekt pomijam, aczkolwiek to również ciekawe zagadnienie.

Interesuje nas tu tylko wypadek, kiedy nasz projekt nie sprawdza się w rzeczywistości i ta ostatnia w żaden sposób nie przystaje do naszego projektu (więc się najczęściej obrażamy na realność) lub nasz projekt nie sprawdza się w postrzeganiu, gdyż postrzegamy środowisko i inne systemy jako nieprzystające do naszego projektu (więc po raz kolejny się obrażamy, tym razem na postrzeganie). A kiedy się nie obrażamy, staramy się dostosować nasz model do rzeczywistości bądź do postrzeżeń lub nie przyjmujemy tych ostatnich do wiadomości. I żyjemy w swoim świecie. Jeśli takich jak my i posiadających taki jak my projekt świata jest dużo, rzeczywistość nam nie przeszkadza, podobnie jak nie przeszkadzają nam nieprzystające do naszego modelu postrzeganie. Zaletą trzeciej rzeczywistości jest to, że zwierzęta społeczne, czyli stosujące komunikację, niekoniecznie muszą trzymać się rzeczywistości lub postrzeżeń, ponieważ ich model świata walidowany jest przez komunikację, a nie przez fizykę lub chemię, o biologii nie wspominając. Do czasu oczywiście, kiedy dany model jaskrawo kłóci się z rzeczywistością i ta nas eliminuje, ale to już nie na poziomie komunikacji, lecz biologii. Jeśli wszyscy jesteśmy zdania,

że Polacy są wspaniali, to są oni wspaniali, ponieważ właśnie wszyscy jesteśmy tego zdania. Obserwując zaś niewspaniałych Polaków, mamy komunikacyjnie, jak zwykle, dwa sensowne wyjścia: albo obserwowane osoby nie są Polakami (więc trzeba ich przededefiniować, np. za pomocą normatywu, że nie są „prawdziwymi” Polakami), albo nasza obserwacja jest wadliwa (bo zbyt powierzchownie postrzegamy, podczas kiedy w rzeczy samej...). Cokolwiek realność i postrzegania nam oferują, to my decydujemy o tym, co widzimy, a nie realność (tym bardziej że ona nie widzi). Więc komunikujemy siebie między sobą dla siebie i wszystko jest w porządku.

Zabiegi te są oczywiście zupełnie wystarczające i zadowalające, póki stosujemy perspektywę wewnątrzsystemową, czyli perspektywę uczestnika systemu. Dla niego tego rodzaju metody brania udziału w systemie i w tego systemu komunikacjach są adekwatne.

Co jednak, kiedy zachodzi konieczność przyjęcia perspektywy zewnątrzsystemowej i kiedy, na przykład z racji naszego zawodu i naszej w nim fachowości, zmuszeni jesteśmy do analizowania i rozwiązywania problemów, gdyż, dajmy na to, projektujemy komunikację dla innych, a oni właśnie mają problem, z którym sobie nie radzą, bo nie da się on ani ignorować, ani przededefiniować i przeszkadza im spokojnie żyć? Wtedy zastosować musimy procedurę, którą chciałbym tutaj algorytmowo rozsupłać.

Na początku świat wygląda tak – wszystko jest w porządku, żyjemy sobie, niczego problematycznego nie widać, wszystkie możliwości są otwarte, możemy sobie gadać. Aż tu jednak pojawia się problem. Sytuacja jest dramatyczna, gdyż odkrywamy nagle problem, z którym sobie nie radzimy, jako że ani nie udaje nam się go ignorować, ani przededefiniować w nie-problem; wręcz przeciwnie – on coraz bardziej nam doskwiera. Zaczynamy więc z nim walczyć lub mu się poddajemy w myśl zasady „tu się, panie, nic nie da zrobić”; problem przez to nie znika, ale robi się znośniej. To perspektywa wewnątrzsystemowa. Zewnątrzsystemowo natomiast (z uwagi na funkcjonowanie komunikacji, gdyż problemy są wyłącznie komunikacyjne, co nie oznacza, że jego konsekwencje też są tylko komunikacyjne, mogą one takimi być, ale mogą również być jak najbardziej realnościowe) rozpoczynamy pracę od wyizolowania

problemu. To bardzo ważna faza, jako że problemy mają to do siebie, iż bardzo łatwo łączą się z innymi, same wręcz je wywołują, oczywiście po to, żeby nas zdezorientować oraz pozwolić nam na jeszcze liczniejsze komunikacje. My jednak precyzyjnie izolujemy problem, diagnozujemy jego granice, jego warunki ramowe itp. Wewnątrzsystemowo najczęściej już teraz rozpoczyna się walkę z problemem, poprzez szukanie rozwiązań już w tej fazie. Co, ma się rozumieć, do niczego nie prowadzi, skoro przecież nawet jeszcze nie wiemy, z czym mamy właściwie do czynienia. Zewnątrzsystemowo zatem izolujemy problem i dokonawszy tego, przechodzimy do kolejnego kroku – do zadania sobie pytania o pochodzenie problemu. To znaczy do próby stwierdzenia, w jakim systemie nasz problem jest w ogóle problemem. Problemy bowiem nie występują, jak mawiają filozofowie, *an sich* w przestrzeni niechby kosmicznej, lecz zawsze w ramach jakiegoś systemu nadrzędnego. I tak coś może być problemem w jednym systemie, a w innym problemem nie jest, lub odwrotnie. Rekonstrukcja czy odkrycie systemu nadrzędnego, w ramach którego coś jest problemem, jest więc kluczowym punktem analizy, gdyż dopiero wtedy dowiemy się, na tle czego powinniśmy kontynuować naszą analizę. Wewnątrzsystemowo zaś krok ten się pomija (nie dostrzegając najczęściej jego konieczności), bo wszystko jakoby jest już jasne – mamy problem, więc trzeba z nim walczyć. I wtedy, dokonując następnego kroku, rzucamy się do szukania i znajdowania rozwiązania. Mamy więc problem i szukamy rozwiązania. To ostatnie od razu się oczywiście pojawia, a wręcz narzuca, a więc mamy rozwiązanie. Co rozsądniejsi użytkownicy perspektywy wewnątrzsystemowej wpadają jeszcze na pomysł szukania, a następnie znajdowania innych, dodatkowych jeszcze rozwiązań. W rezultacie odnajdują się w pewnej przestrzeni rozwiązania, które im się narzuciły (z doświadczenia, z komunikacji z innymi, z własnej kreatywności itp.). I – rozwiązują problem. Tyle że on coś nie za bardzo daje się rozwiązać. Chociażby z powodu nawału narzucających się rozwiązań. Więc podejmuje się debatę na temat sposobów rozwiązania problemu; dyskutuje i spiera się o najlepsze z rozwiązań spośród stojących do dyspozycji, czyli produkuje się narracje trwające nierzadko całymi latami; z czego ktoś się cieszy. Jak nietrudno zauważyć – cieszy się problem. Bo sobie jest, jak był. Zewnątrzsystemowo zaś, zanalizowawszy już system, w ramach

którego nasz problem w ogóle jest problemem, wiemy, że nie tędy droga i że metodą debat i dyskusji nigdzie nie dojdziemy, jak tylko do perpetuowania komunikacji i tworzenia ich nawiązywalności, do czego debaty w końcu służą. A wiemy to, zadawszy sobie pytanie: a kto właściwie wyprodukował owe (widziane również przez nas) rozwiązania, a w konsekwencji – narracje? Odpowiedzi nietrudno się domyślić – to problem wyprodukował owe rozwiązania; rozwiązania są produktem problemu. Czymż innym produktem mogłyby być? I tu narzuca nam się od razu ciekawy wniosek – skoro to problem wyprodukował rozwiązania, to dlaczego problem miałby produkować rozwiązania, które go rozwiązują. Ostatnią instancją zainteresowaną rozwiązaniem problemu jest sam problem, a zatem oferowane przez niego rozwiązania na pewno go nie rozwiążą, lecz pozwolą tylko na perpetuowanie komunikacji. Praktycznie nie znamy problemu, który byłby tak nierozsądny, by produkować coś, co go likwiduje. A zatem owe liczne rozwiązania wcale nie służą rozwiązaniu problemu, lecz jedynie produkcji narracji. Dlatego rozwiązań jest najczęściej sporo, gdyż to właśnie umożliwia debaty. Im więcej zatem rozwiązań w przestrzeni problemu, tym dłużej problem żyje i tym dłużej sobie na jego temat debatujemy (proszę porównać długość debat na temat wadliwych hamulców w jakimś samochodzie z długością debat na temat głodu na naszej planecie; hamulce naprawiamy, o głodzie debatujemy setki lat). Coś tu zatem jest nie tak i nie tędy droga, jeśli chcemy rozwiązać problem w ramach naszego zawodu.

A zatem zewnątrzsystemowo koncentrujemy się ponownie na systemie, w którym sytuuje się problem, oraz analizujemy w zależności od konkretnej sytuacji: warunki ramowe tego systemu, sposób jego funkcjonowania, miejsce, w którym pojawia się w systemie problem, itp. Ta faza analizy jest nam potrzebna po to, by uzyskać możliwość zajęcia perspektywy zewnątrzsystemowej (a uniknąć pozostawiania wewnątrz systemu), gdyż analizując system, analizujemy go oczywiście właśnie z wewnętrznej perspektywy. Taka pozycja pozwala nam bowiem na zadanie jedyne go relewantnego w naszej sytuacji pytania, które widoczne staje się jednak dopiero po opuszczeniu systemu i prowadzonych w nim debat nad rozwiązaniem problemu. Widzimy teraz, że rozwiązania w ogóle nas nie interesują, wręcz nie obchodzą (nic dziwnego, skoro to problem

je produkuje). Wyszędłszy więc z systemu, zadajemy proste pytanie obserwatora zewnętrznego – skąd problem się bierze?

Szukamy zatem jego pochodzenia, a nie walczymy z jego skutkami (czyli rozwiązaniami). To ostatnie produkuje tylko kolejne problemy, gdyż mechanizm ten w taki sposób jest właśnie skonstruowany, by perpetuował problemy w celu wzmożenia komunikacji. My natomiast pytamy o pochodzenie problemu. Z analizy systemu oraz z wyizolowania samego problemu wiemy już, w którym sektorze systemu i dlaczego problem się pojawił. Dokonujemy więc kolejnego i ostatniego kroku, a mianowicie – wiedząc to, zapobiegamy powstawaniu problemu. Przy czym procedura ta posiada dwa warianty: a) konstruując coś, możemy to od razu tak zrobić, by problemy w ogóle się nie pojawiały, jako że zanalizowaliśmy przedtem, skąd problem mógł się wziąć; lub też b) konstruując coś, znajdujemy się w sytuacji, w której nie da się przewidzieć powstania jakiegoś problemu, a zatem po jego wystąpieniu cofamy się, by tak rzec, do tyłu i usuwamy jego przyczynę. Czasami nie da się przewidzieć wszystkich warunków funkcjonowania jakiegoś projektu, zwłaszcza kiedy jest on kompleksowy. Ale to nic takiego, gdyż w ten lub tamten sposób możemy problem usunąć, zapobiegając jego powstaniu lub likwidując jego przyczynę, kiedy już powstał.

A możemy się w tej kwestii podeprzeć jeszcze sporym autorytetem – „problemów nigdy nie da się rozwiązać tym samym sposobem myślenia, przy użyciu którego one powstały” (Albert Einstein)⁹.

Literatura

- Aicher O. (1991). *Analog und digital*. Berlin.
Fleischer M. (2007). *Ogólna teoria komunikacji*. Wrocław.
Fleischer M. (2010a). *Communication design, czyli projektowanie komunikacji*. Łódź.
Fleischer M. (2010b). *Estetyka tu i tam i jej wpływ na komunikację*. Łódź.
Fleischer M. (2012). *Typologia komunikacji*. Łódź.

⁹ Cytowane za: http://www.anabell.de/biographien/albert_einstein/albert_einstein_zitate.php (dostęp: 23.11.2012).

- Fleischer M. (2013). *Notatki*. Kraków.
- Fleischer M. (2014). *Kapitał. Niestety nie()ludzki*. Kraków.
- Hörmann F., Pregetter O. (2011). *Das Ende des Geldes*. Etsdorf am Kamp.
- Hörmann F. (2013). *Informationsgeld für die Neue Gesellschaft*. <http://www.franzhoermann.com/downloads/informationsgeld.pdf> (dostęp: 6.04.2013).
- janKomunikant¹⁰ (2012). *Style życia w komunikacji. Komunikacyjna stratyfikacja społeczeństwa*. Wrocław–Kraków.
- Langer E.J. (1993). *Problem uświadamiania. Konsekwencje refleksyjności i bezrefleksyjności*. W: T. Maruszewski (red.), *Poznanie, afekt, zachowanie*. Warszawa.
- Peirce Ch.S. (1931–1960). *Collected papers of Charles Sanders Peirce*. Vol. 1–8. Cambridge, Mass.
- Peirce Ch.S. (1982). *Writings of Charles S. Peirce*. Bloomington, Ind.
- Peirce Ch.S. (1986). *Semiotische Schriften*. Vol. 1–3. Frankfurt am Main.

¹⁰ janKomunikant – zespół badawczy w składzie: Monika Bednorz, Michael Fleischer, Michał Grech, Annette Siemes, Mariusz Wszółek.



Wprowadzenie

Moc *design thinking*

Kres starych idei

Prawie każdy, kto odwiedził Wielką Brytanię, zetknął się z Great Western Railway, najwspanialszym osiągnięciem wielkiego inżyniera epoki wiktoriańskiej Isambarda Kingdoma Brunela. Dorastałem w wiejskiej części Oxfordshire, w miejscu, gdzie było słychać GWR. Jako dziecko często jeździłem na rowerze wzdłuż linii kolejowej i czekałem na wielki pociąg ekspresowy, który dudniąc, przejeżdżał obok mnie z prędkością ponad stu kilometrów na godzinę. Dzisiaj podróż pociągiem jest wygodniejsza (wagony mają resory i wyściełane siedzenia), widok za oknem też na pewno się zmienił, ale wybudowana sto pięćdziesiąt lat temu GWR pozostaje ikoną rewolucji przemysłowej oraz służy za przykład mocy, z jaką design może kształtować świat.

Chociaż Brunel był „inżynierem nad inżynierami”, to interesowała go nie tylko technologia stojąca za jego dziełami. Projektując system kolejowy, kładł nacisk na najmniejsze możliwe nachylenie terenu, ponieważ chciał zapewnić pasażerom uczucie „płynięcia przez krajobraz”. Konstruował mosty, wiadukty, wykopy i tunele, myśląc nie tylko o wydajności środka lokomocji, ale także o najlepszym możliwym doświadczeniu. Wyobraził sobie nawet zintegrowany system transportu, dzięki któremu pasażer mógłby wsiąść do pociągu na stacji Paddington w Londynie,

a wysiąść z parowca w porcie w Nowym Jorku. W każdym wielkim projekcie Brunela uwidaczniał się niezwykle – i niesamowicie proroczy – talent do równoważenia czynników technicznych, komercyjnych oraz ludzkich. Brunel był nie tylko wspnianym inżynierem czy utalentowanym projektantem, był także jednym z pierwszych przykładów ***design thinkera***.

Od czasu ukończenia budowy Great Western Railway w 1841 roku industrializacja spowodowała niewiarygodne przemiany. Technologia pomogła milionom ludzi wydzwignąć się z ubóstwa i poprawiła warunki życia znacznej części ludzkości. Jednak u progu XXI wieku zyskujemy coraz większą świadomość drugiego oblicza rewolucji, która przeobraziła nasz sposób życia, to, jak pracujemy i jak się bawimy. Czarne od sadzy kłęby dymu nad Manchesterem czy Birmingham zmieniły klimat naszej planety. Strumień tanich produktów, który zaczął płynąć z tamtejszych fabryk i warsztatów, wykarmił przerośniętą konsumpcję i doprowadził do kolosalnego marnotrawstwa. Industrializacja rolnictwa sprawiła, że stajemy bezradni wobec katastrof naturalnych i tych, za które odpowiada człowiek. Innowacyjne przełomy z przeszłości dzisiaj są już rutynowymi procedurami, ponieważ przedsiębiorstwa w Shenzhen i Bangalore wykorzystują te same teorie zarządzania co firmy w Dolinie Krzemowej i pogrążają się w tym samym wirze standaryzacji.

Technologia wciąż nie powiedziała ostatniego słowa. Zapoczątkowana przez Internet rewolucja komunikacyjna zbliżyła ludzi do siebie i dała im nieistniejące wcześniej możliwości wymiany poglądów i generowania nowych pomysłów. Biologia, chemia i fizyka połączyły się, tworząc biotechnologię i nanotechnologię, które niosą obietnicę wynaleźnia leków ratujących życie oraz materiałów o niezwykłych właściwościach. Jednak te spektakularne osiągnięcia raczej nie pomogą nam zmienić naszego straszego losu. Wręcz przeciwnie.

Potrzebujemy nowych pomysłów

Czysto technologiczne spojrzenie na innowację jest dzisiaj mniej zrównoważone niż kiedykolwiek wcześniej, a filozofia zarządzania, oparta wyłącznie na wybieraniu spośród istniejących strategii, prawdopodobnie zostanie

przycmiona przez nowe koncepcje, powstające na całym świecie. Potrzebujemy nowych pomysłów, nowych możliwości – nowych produktów, które zrównoważą potrzeby jednostek i społeczeństwa jako całości; nowych koncepcji, dzięki którym poradzimy sobie z problemem opieki zdrowotnej i edukacji czy z ubóstwem; nowych strategii, które pociągną za sobą ważne zmiany oraz zapewnią poczucie sensu wszystkim ludziom przez owe zmiany dotkniętym. Chyba żadna epoka nie stawiała przed nami wyzwania w takim stopniu wykraczających poza nasze kreatywne zasoby, po które sięgaliśmy, aby się z owymi wyzwaniami uporać. Być może początkującym innowatorom zdarzyło się uczestniczyć w kilku sesjach „burzy mózgów”, być może nauczyli się nawet kilku chwytów i sztuczek, ale takie chwilowe substytuty rzadko przekładają się na nowe produkty, usługi i strategie.

Potrzebujemy takiego podejścia do innowacji, które ma w sobie moc, jest skuteczne i powszechnie dostępne oraz możliwe do zintegrowania ze wszystkimi aspektami działalności biznesowej i życia społecznego. Potrzebujemy podejścia, które może być wykorzystywane przez jednostki i grupy do tworzenia przełomowych idei, wcielanych później w życie, a co za tym idzie – wywierających jakiś wpływ. Temat tej książki, czyli *design thinking*, oferuje nam właśnie takie podejście.

Punktem wyjścia *design thinking* są umiejętności, jakich nabyli designerzy dzięki wielu dziesięcioleciom dążeń do dopasowywania dostępnych zasobów technicznych do ludzkich potrzeb w praktycznych ramach działalności biznesowej. Łącząc to, co jest pożądaną formą z perspektywy człowieka, z tym, co technologicznie wykonalne i ekonomicznie rentowne, designerzy byli w stanie stworzyć produkty, których dziś używamy. *Design thinking* to kolejny krok na tej drodze, a polega on na przekazaniu narzędzi designerów w ręce osób, które nigdy nie uważały się za związane w jakikolwiek sposób z designem, oraz na zastosowaniu tych narzędzi do zdecydowanie szerszego spektrum problemów.

Design thinking wykorzystuje zdolności, którymi wszyscy dysponujemy, są one jednak spychane na dalszy plan przez bardziej konwencjonalne sposoby rozwiązywania problemów. *Design thinking* jest nie tylko zorientowane na człowieka – samo w sobie i samo z siebie jest czymś głęboko ludzkim. *Design thinking* opiera się na naszej intuicji, umiejętności rozpoznawania schematów i generowania pomysłów, które łączą

znaczenie emocjonalne z funkcjonalnością, a także na zdolności wyrażania siebie poprzez media inne niż słowa i symbole. Nikt nie chce prowadzić biznesu na gruncie uczuć, intuicji i inspiracji, ale zbytne poleganie na tym, co racjonalne i analityczne, może się okazać równie niebezpieczne. Podejście, które to wszystko ze sobą spaja i stanowi istotę designu, wskazuje nam „trzecią drogę”.

Płynąć pod prąd

Studiowałem projektowanie form przemysłowych, ale dużo czasu zajęło mi uświadomienie sobie różnicy między **byciem** designerem a **myśleniem jak** designer. Musiało minąć siedem lat edukacji i piętnaście lat praktyki zawodowej, zanim zacząłem mieć jakiegokolwiek autentyczne pojęcie o tym, że moje zajęcie jest czymś więcej niż tylko ogniwnem w łańcuchu, który łączył dział doradztwa technicznego z marketingowcami pracującymi piętro wyżej.

Pierwszy przedmiot, który zaprojektowałem jako profesjonalista, był przeznaczony dla Wadkin Bursgreen – poważanej brytyjskiej firmy produkującej maszyny. Pracownicy tej firmy zaprosili młodego i niesprawdzonego jeszcze designera do swojego grona, aby pomógł im ulepszyć ich maszyny stolarskie. Spędziłem całe lato na tworzeniu rysunków i modeli pił tarczowych, które wyglądałyby lepiej, i giętarek, które byłyby łatwiejsze w obsłudze. Myślę, że spisałem się całkiem nieźle, a po trzydziestu latach moje dzieła nadal można znaleźć w fabrykach. Nie znajdziemy jednak przedsiębiorstwa Wadkin Bursgreen, ponieważ dawno temu zbankrutowało. Jako designer nie rozumiałem, że w tym wszystkim chodzi o przyszłość przemysłu stolarskiego, a nie o zaprojektowanie kilku maszyn.

Stopniowo zacząłem dostrzegać moc designu, który jest nie tyle ogniwnem w łańcuchu, ile piastą w kole. Kiedy opuściłem ochronny świat akademii sztuk pięknych, gdzie wszyscy tak samo wyglądali i mówili tym samym językiem, i wkroczyłem do świata biznesu, o wiele więcej czasu musiałem poświęcać na tłumaczenie moim klientom, czym tak naprawdę jest design, niż na samo zajmowanie się designem. Zdałem sobie sprawę, że moje podejście do świata opiera się na pewnym zestawie zasad

działania, który różni się od zestawu klientów. Wynikające z tego zamieszanie hamowało moją kreatywność i produktywność.

Zauważyłem także, że osoby, które mnie inspirowały, niekonieczne zawodowo zajmowały się designem. Byli to: inżynierowie, tacy jak Isambard Kingdom Brunel, Thomas Edison i Ferdinand Porsche, których charakteryzowało podejście zorientowane raczej na człowieka niż na technologię; naukowcy zajmujący się zachowaniem, tacy jak Don Norman, którzy zastanawiali się, dlaczego produkty są tak niepotrzebnie skomplikowane; artyści, tacy jak Andy Goldsworthy i Antony Gormley, którzy włączyli odbiorców w doświadczenie czyniące z nich część dzieła sztuki; czołowi biznesmeni, tacy jak Steve Jobs i Akio Morita, którzy tworzyli wyjątkowe i ważne produkty. Uświadomiłem sobie, że za narastającą retoryką „geniuszu” i „wizjonerstwa” kryło się elementarne oddanie zasadom *design thinking*.

Kilka lat temu w trakcie jednego z cyklicznych okresów ożywienia i załamania, które stanowią powszedniość działalności gospodarczej w Dolinie Krzemowej, wspólnie z moimi współpracownikami próbowaliśmy wymyślić, jak moja firma, IDEO, ma zachować znaczenie i użyteczność dla świata. Nasze usługi cieszyły się sporym zainteresowaniem, ale zwróciliśmy uwagę na fakt, że coraz częściej byliśmy proszeni o rozwiązanie problemów, które zdawały się nam niezwykle odległe od typowego postrzegania designu. Fundacja zajmująca się ochroną zdrowia poprosiła o pomoc przy przekształceniu swojej wewnętrznej organizacji; działająca od stu lat firma produkcyjna poprosiła o wsparcie w lepszym zrozumieniu swoich klientów; elitarna uczelnia poprosiła o przemyślenie kwestii alternatywnych metod nauczania. Wyrywano nas z naszej strefy komfortu, ale było to bardzo ekscytujące doświadczenie, ponieważ otwierało przed nami nowe możliwości wywierania większego wpływu na świat.

Zaczęliśmy mówić o poszerzonych polach działania jako o „designie przez małe d”, próbując wyjść poza dostojny **obiekt**, jaki pokazywany jest w czasopiśmie poświęconych stylowi życia lub na podestach w muzeach sztuki współczesnej. Jednak to określenie nie do końca nas zadowalało. Pewnego dnia gawędziłem z moim znajomym, Davidem Kelleyem, profesorem na Stanford University i założycielem IDEO. Zauważył, że za każdym razem, gdy ktoś pyta go o design, sięga po słowo „myślenie”,

by wyjaśnić, czym zajmują się designerzy. Sformułowanie *design thinking* przyjęło się. Używam go obecnie, aby opisać zbiór zasad, które mogą być zastosowane przez różnych ludzi w odniesieniu do szerokiego spektrum problemów. Nawróciłem się na *design thinking* i stałem się jego propagatorem.

I nie jestem sam. Dzisiaj najbardziej postępowe firmy nie zatrudniają już designerów, aby zlecać im uatrakcyjnianie istniejących koncepcji, lecz stawiają przed nimi wyzwanie, polegające na tworzeniu pomysłu od samego początku. Ta pierwsza rola ma charakter taktyczny: buduje się na czymś, co już istnieje, i zwykle idzie się o krok dalej. Ta druga ma charakter strategiczny: wyciąga „design” ze studia i uwalnia rewolucyjny, wywrotowy potencjał. To nie przypadek, że designerów możemy dzisiaj znaleźć w salach konferencyjnych najbardziej nowatorskich firm na świecie. Design rozumiany jako sposób myślenia zaczął płynąć pod prąd.

Co więcej, okazało się, że zasady *design thinking* można odnieść do bardzo różnorodnych organizacji, nie tylko do przedsiębiorstw próbujących zaproponować nowe produkty. Kompetentny designer zawsze może ulepszyć gadżet z zeszłego roku, ale interdyscyplinarny zespół złożony z *design thinkerów* może poradzić sobie z bardziej złożonymi zagadnieniami. Od otyłości dzieci do zapobiegania przestępczości i przeciwdziałaniu zmianom klimatu – *design thinking* stosuje się obecnie do całej gamy wyzwań, które w niewielkim stopniu przypominają dostojne obiekty wypełniające stronicę publikacji zalegających na kawiarnianych stolikach.

Wiadomo oczywiście, co kryje się za rosnącym zainteresowaniem designem. W miarę jak w rozwijającym się świecie istotą działalności przestaje być produkcja przemysłowa, a staje się nią uzyskiwanie wiedzy i dostarczanie usług, innowacja w coraz większej mierze zyskuje status strategii przetrwania. Ponadto nie ogranicza się już do wprowadzania nowych materialnych produktów, ale obejmuje nowe typy procesów, usług, interakcji, rozrywki oraz sposoby komunikowania się i współpracy. Właśnie nad tego rodzaju zadaniami, zorientowanymi na człowieka, designerzy pracują każdego dnia. Naturalna ewolucja prowadząca od **designu** do ***design thinking*** odzwierciedla rosnącą wśród pewnych wiodących przedsiębiorców świadomość tego, że design stał się zbyt ważny, by zostawić go w rękach designerów.

Zmiana przez design dzieli się na dwie części. Pierwsza z nich to podróż przez kilka ważnych etapów *design thinking*. Nie chciałem jednak tworzyć przewodnika informującego, „jak postępować”, ponieważ w ostateczności tego rodzaju umiejętności najlepiej nabywać w działaniu. Mam jednak nadzieję, że w ten sposób dam czytelnikom pewne podstawy, które pomogą rozpoznać zasady i praktyki sprzyjające wyśmienitemu *design thinking*. Jak wskazuję w rozdziale 6., *design thinking* rozkwita w bogatej kulturze opowieści, dlatego też przedstawię wiele z tych koncepcji, odwołując się do historii zaczerpniętych z doświadczeń IDEO oraz innych firm i organizacji.

W pierwszej części książki skupiam się na *design thinking* i jego zastosowaniu w działalności biznesowej. Po drodze zobaczymy, jak taki sposób myślenia był uprawiany w kilku najbardziej innowacyjnych firmach na świecie, jak zainspirował przełomowe rozwiązania, a także gdzie czasami przeliczono się z własnymi siłami (każda książka na temat biznesu, w której opisuje się jedynie nieprzerwany ciąg sukcesów, powinna trafić na półkę z beletrystyką). Druga część ma sprowokować nas wszystkich do Myślenia na Dużą Skalę. Mam nadzieję, że spojrzenie na rozległe sfery ludzkiej działalności – biznes, rynki i społeczeństwo – wskaże, jak *design thinking* może być nowatorsko rozszerzane, tak aby dzięki niemu powstawały pomysły dorównujące wyzwaniom, przed którymi stajemy. Jeśli prowadzisz hotel, to *design thinking* może pomóc ci na nowo rozważyć samą istotę gościnności. Jeśli pracujesz w organizacji charytatywnej, to *design thinking* może pomóc ci zrozumieć potrzeby ludzi, którym próbujesz służyć. Jeśli jesteś inwestorem działającym w obszarze wysokiego ryzyka, to *design thinking* może pomóc ci spojrzeć w przyszłość.

Inny punkt widzenia

Ben Loehnen, mój świetny redaktor z Harper Business, powiedział mi, że porządna książka powinna mieć porządną spis treści. Zrobiłem, co w mojej mocy, by się z tego zadania wywiązać. Prawda jest jednak taka, że przestrzegam rzeczy nieco inaczej. *Design thinking* to przede wszystkim szukanie nowych możliwości, dlatego pomyślałem, że pokażę czytelnikowi również inny sposób wizualizowana treści książki. W pewnych sytuacjach

myślenie linearne jest wymagane, ale w IDEO często odkrywamy, że bardziej pomocne okazuje się przedstawienie koncepcji i pomysłów za pomocą techniki o długiej i bogatej historii, czyli mapy myśli.

W myśleniu linearnym chodzi o sekwencje, natomiast mapy myśli opierają się na związkach. Dzięki tego rodzaju wizualizacji dostrzegam relacje między różnymi sprawami, o których chcę mówić; daje mi ona też bardziej intuicyjne wycucie całości, pomaga wymyślić najlepsze przykłady ilustrujące moją ideę. Osoby myślące linearnie, takie jak Ben, zapraszam do korzystania ze spisu treści. Odważniejsi czytelnicy mogą spojrzeć na mapę myśli umieszczoną na końcu i zobaczyć całą książkę w jednym miejscu. Być może sprawi to, że zajrzysz do konkretnej, interesującej cię części, być może pomoże ci odtworzyć twoje kroki albo przypomni o związkach między różnymi wątkami *design thinking*, a nawet przywieździe na myśl tematy, które nie zostały tu poruszone, a powinny.

Osoby, które mają doświadczenie w *design thinking*, mogą stwierdzić, że ta mapa myśli wystarcza im do uchwycenia mojego punktu widzenia. Mam nadzieję, że innym czytelnikom lektura dziesięciu rozdziałów mojej książki zapewni warty wysiłku wgląd w świat *design thinking* oraz zrozumienie oferowanego przez nie potencjału wprowadzania ważnych zmian. Jeśli tak będzie, to mam nadzieję, że podzielicie się ze mną tą informacją.

Tim Brown

Palo Alto, Kalifornia, maj 2009

Część pierwsza

Czym jest *design thinking*?



Rozdział pierwszy

Zależć za skórę, czyli w *design thinking* chodzi o coś więcej niż styl

W 2004 roku Shimano, wiodący japoński producent osprzętu rowerowego, obserwowało na rynku amerykańskim zahamowanie wzrostu w segmencie rowerów szosowych i górskich z tak zwanej górnej półki. Rozwój firmy od zawsze opierał się na nowych technologiach. Shimano dużo zainvestowało w próby przewidzenia kolejnych innowacji. Wydawało się jednak, że w obliczu zmieniającej się sytuacji na rynku rozsądnym posunięciem będzie wypróbowanie czegoś nowego. Shimano zaprosiło więc do współpracy IDEO.

To, co nastąpiło później, było swego rodzaju ćwiczeniem z relacji designer–klient, które bardzo różniło się od tego, jak wyglądały takie spotkania kilka dziesięcioleci czy nawet kilka lat wcześniej. Shimano nie przekazało nam listy technicznych specyfikacji wraz z segregatorem wypchanych wynikami badań rynku i nie zleciło nam zaprojektowania mnóstwa elementów. Połączyliśmy nasze siły i ruszyliśmy odkrywać zmienną krainę rynku rowerowego.

W fazie początkowej skierowaliśmy do akcji interdyscyplinarny zespół złożony z designerów, naukowców zajmujących się zachowaniem, marketingowców i inżynierów. Ich zadanie polegało na rozpoznaniu właściwych granic projektu. Zespół zaczął swoją pracę z przeczcuciem, że nie należy

czym jest design thinking?

koncentrować się na rynku produktów z górnej półki. Zamiast tego członkowie zespołu ruszyli w teren, żeby dowiedzieć się, dlaczego 90 procent dorosłych Amerykanów nie jeździ na rowerze, chociaż 90 procent z nich jeździło na rowerze w dzieciństwie. Szukając nowych sposobów myślenia o problemie, członkowie zespołu spotykali się z konsumentami reprezentującymi całe spektrum odbiorców. Przekonali się, że prawie każda osoba, z którą się spotkali, miała szczęśliwe wspomnienia związane z jazdą na rowerze w dzieciństwie, ale obecnie niechętnie podchodziła do tej czynności. Za tę niechęć odpowiadały doświadczenia zakupowe (obejmujące także kontakty z onieśmiałającymi atletami we wdziankach z lycry, którzy pracują jako sprzedawcy w większości niezależnych sklepów rowerowych), oszałamiająca złożoność i zbyt wysokie ceny rowerów, akcesoriów i specjalistycznej odzieży, a także wymóg dbania o skomplikowaną maszynę, na której można pojeździć jedynie w weekend. Członkowie zespołu zauważyli, że prawie wszyscy ich rozmówcy mieli w garażu rower, najczęściej z dziurawą dętką albo zerwaną linką.

Dzięki tym zorientowanym na człowieka poszukiwaniom i próbom zrozumienia postawy nie tylko miłośników jazdy na rowerze, ale – co ważniejsze – także ludzi spoza podstawowej grupy klientów Shimano uświadomiliśmy sobie, że całkiem nowa kategoria jazdy na rowerze może przybliżyć amerykańskich konsumentów do ich doświadczeń z dzieciństwa. Przed nami zamajaczył ogromny i niewykorzystany rynek.

Inspiracją dla zespołu projektowego były stare rowery miejskie produkowane przez firmę Schwinn, które wszyscy dobrze pamiętali. Stąd wzięta się koncepcja „jazdy na luzie”. Jeżdżenie na luzie miało zachęcić dawnych cyklistów, by powrócili do czynności, która jest prosta, nieudziwniona, zdrowa i daje dużo radości. Rowery do jazdy na luzie, konstruowane raczej z naciskiem na przyjemność, a nie wyczyny sportowe, pozbawiono manetek na kierownicy, przewodów wijących się wzdłuż ramy i przrzutek, które wymagają czyszczenia, regulowania, naprawiania i wymieniania. Hamulec umieszczono w tylnej piaście, podobnie jak w naszych pierwszych rowerach. Rowery wyposażono w wygodne, wyściełane siodełka, kierownice umożliwiające jazdę z prostymi plecami oraz odporne na przebicie opony, o które nie trzeba dbać. Nie był to jednak po prostu rower retro: zastosowano w nim zaawansowane

rozwiązania techniczne, obejmujące automatyczną zmianę biegów w zależności od tempa jazdy.

Trzech najważniejszych producentów – Trek, Raleigh i Giant – rozpoczęło pracę nad nowymi rowerami z wykorzystaniem innowacyjnych komponentów Shimano, ale nasz zespół na tym nie poprzestał. **Designerzy** mogliby zakończyć swój projekt na samym rowerze, ale jako holistycznie nastawieni **design thinkerzy** wciąż parli do przodu. Opracowali strategię sprzedaży dla niezależnych sklepów rowerowych, ponieważ po części chcieli zminimalizować dyskomfort odczuwany przez nowicjuszy w sklepie dostosowanym do zapalonych rowerzystów. Zespół stworzył markę, która utożsamiała jazdę na luzie z radością życia („Wyluzuj. Odkrywaj. Jedź powoli. Jedź bez celu. Pierwszy na mecie to łobuz”). We współpracy z lokalnymi władzami i organizacjami zaprojektowano kampanię informacyjną, której częścią była strona internetowa ze spisem miejsc, gdzie można bezpiecznie pojeździć na rowerze.

W projekt zaangażowało się wiele innych osób i organizacji, w miarę jak przechodził przez kolejne fazy – od inspiracji przez ideację do implementacji. Warto zauważyć, że problem, którym zgodnie z oczekiwaniami najpierw powinni zająć się designerzy, czyli wygląd roweru, został przerwany do późniejszego etapu, kiedy zespół stworzył „design odniesienia”, aby pokazać, co jest możliwe, i aby zainspirować zespoły projektowe w firmach rowerowych. W ciągu roku od udanego wprowadzenia tego typu roweru na rynek siedem kolejnych firm włączyło się w produkcję „wyluzowanych” rowerów. Ćwiczenie z designu stało się ćwiczeniem z *design thinking*.

Trzy wymiary innowacji

Chociaż bardzo chętnie przedstawiłbym prosty, łatwy do naśladowania przepis, który zapewniłby każdemu projektowi tak udany finał, jak ten opisany wyżej, to jednak natura *design thinking* sprawia, że to niemożliwe. W odróżnieniu od orędowników naukowego zarządzania z początku ubiegłego wieku *design thinkerzy* wiedzą, że nie ma „jednej najlepszej drogi” prowadzącej przez proces. Istnieją przydatne punkty wyjścia i pomocne drogowskazy, ale o kontinuum innowacji należy raczej myśleć jako o systemie zachodzących na siebie wymiarów niż jako o sekwencji

czym jest design thinking?

uporządkowanych kroków. Te wymiary to: **inspiracja**, czyli problem lub okazja, która motywuje do szukania rozwiązania; **ideacja**, czyli proces tworzenia, rozwijania i testowania pomysłu; **implementacja**, czyli ścieżka prowadząca od pokoju designerów do rynku. Projekty mogą przechodzić przez te wymiary więcej niż raz, w miarę jak zespół dopracowuje swoje pomysły i bada nowe kierunki.

Wielokrotny, nielinearny charakter tej wędrówki nie wynika z niezorganizowania i niedyscyplinowania *design thinkerów*. Dzieje się tak dlatego, że *design thinking* jest zasadniczo procesem odkrywania, a prawidłowe przejście przez taki proces nierozdzielnie łączy się z dokonywaniem nieoczekiwanych odkryć w jego trakcie; jeśli zaś nie sprawdzimy, dokąd one prowadzą, to zachowamy się niezbyt mądrze. Często te odkrycia można bez przeszkód włączyć w trwający proces. W innych wypadkach zachęcają zespół do ponownego spojrzenia na własne najbardziej podstawowe założenia. Na przykład konsumenci testujący prototyp mogą podzielić się z nami spostrzeżeniami, które wskażą nam ciekawszy, bardziej obiecujący i potencjalnie bardziej zyskowny powstający rynek. Tego rodzaju uwagi powinny nas pobudzać raczej do poprawienia lub przemyślenia naszych założeń niż do dalszego naciskania na wierność pierwotnemu planowi. Sięgając po język świata informatyki, takie podejście powinno być postrzegane nie jako reset systemu, ale jako ważna aktualizacja.

Ryzykiem związanym z wielokrotnym przechodzeniem przez te wymiary jest wydłużenie czasu potrzebnego, by pomysł trafił na rynek, ale to często krótkowzroczne podejście. Zespół, który rozumie, co się dzieje, nie będzie czuł się w obowiązku dokonywać kolejnego logicznego kroku na ostatecznie nieproduktywnej drodze. Widzieliśmy wiele projektów uśmierconych przez kadrę zarządzającą, ponieważ stało się jasne, że pomysły są niewystarczająco dobre. Kiedy po miesiącach, a nawet latach projekt zostaje zarzucony, nierzadko pociąga to za sobą druzgoczące skutki zarówno dla finansów, jak i dla morale pracowników. Bystry zespół *design thinkerów* od pierwszego dnia tworzyłby prototypy i samodzielnie korygował swoje działania w całym procesie. Jak mawiamy w IDEO: „Doznaj porażki wcześniej, żeby odnieść sukces później”.

Elastyczny, otwarty i iteracyjny proces napędzany *design thinking* wyda się chaotyczny osobom, które eksperymentują z nim pierwszy raz. Jednak

w cyklu życia projektu nieuchronnie nabiera on sensu i pozwala osiągnąć wyniki wyraźnie różniące się od linearnych, przechodzących od punktu do punktu, procedur, które definiują tradycyjne praktyki biznesowe. W każdym razie przewidywalność prowadzi do nudy, a nuda prowadzi do utraty utalentowanych ludzi. Prowadzi również do tego, że konkurencja z łatwością nas naśladowuje. Lepiej przyjąć podejście eksperymentalne: dzielić się metodami, zachęcać do zbiorowej własności idei i umożliwiać zespołom wzajemne uczenie się od siebie.

Drugi sposób myślenia o nakładających się wymiarach innowacji odwołuje się do kategorii granicy. Dla artysty goniącego za pięknem albo dla naukowca szukającego prawdy granice projektu mogą się jawić jako coś niepożądanego. Ale znakiem rozpoznawczym designera jest to – jak często mówił legendarny Charles Eames – że z ochotą godzi się on na ograniczenia.

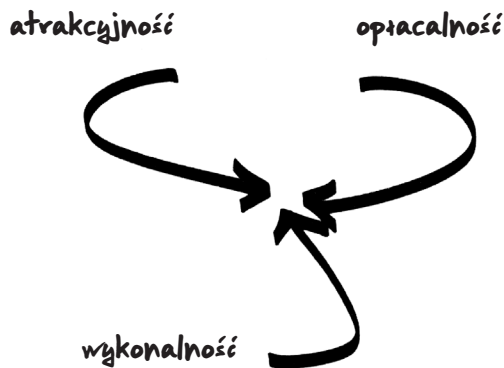
Bez ograniczeń nie byłoby designu, a najlepsze jego przykłady – precyzyjne urządzenie medyczne lub awaryjne schronienie dla ofiar – często powstają w obrębie ściśle określonych granic. Za mniej skrajny przykład może posłużyć odniesiony przez firmę Target sukces w udostępnianiu designu większej liczbie ludzi i za znacznie niższą cenę niż dawniej. W rzeczywistości uznanemu designerowi, takiemu jak na przykład Michael Graves czy Isaac Mizrahi, trudniej zaprojektować kolekcję tanich przyrządów kuchennych lub linię gotowych ubrań, niż stworzyć projekt imbryka, który będzie sprzedawany w sklepikach muzealnych za setki dolarów, albo suknię kosztującą w butikach kilka tysięcy dolarów.

Chęć, a nawet entuzjastyczna akceptacja konkurujących ograniczeń leży u podstaw *design thinking*. Pierwszy etap procesu projektowania często polega na dowiadywaniu się, które ograniczenia są ważne, i na ustalaniu systemu ich oceny. Ograniczenia można przedstawić najtrafniej w postaci trzech nakładających się kryteriów udanych koncepcji: wykonalności (co jest funkcjonalnie możliwe w przewidywalnej przyszłości), opłacalności (co z dużym prawdopodobieństwem stanie się częścią zrównoważonego modelu biznesowego) i atrakcyjności (co dla ludzi jest ważne i ma sens).

Kompetentny designer poradzi sobie z każdym z tych trzech ograniczeń, natomiast **design thinker** doprowadzi je do harmonijnej równowagi.

czym jest design thinking?

Popularna konsola gier Nintendo Wii jest dobrym przykładem tego, co dzieje się, gdy ktoś dobrze poradzi sobie z ograniczeniami. Przez wiele lat przemysł gier wideo był napędzany przez prawdziwy wyścig zbrojeń w postaci coraz bardziej wyrafinowanej grafiki i coraz droższych konsoli. Nintendo zdało sobie sprawę, że technologia kontroli ruchu umożliwia przetłamanie tego piekielnego kręgu i stworzenie bardziej wciągającego doświadczenia. To oznacza mniejszy nacisk na drogie konsole i lepszą marżę na produkcie. Wii to złoty środek między atrakcyjnością, wykonalnością a opłacalnością. Użytkownikom dało o wiele bardziej angażujące doświadczenia, a Nintendo przyniosło ogromne zyski.



To dążenie do łagodnej koegzystencji nie oznacza, że wszystkie ograniczenia stają się równe; w danym projekcie nieproporcjonalna rola może przypadać technologii, budżetowi lub ulotnej mieszaninie czynników ludzkich. Różne typy organizacji mogą wysuwać na pierwszy plan ten lub inny aspekt. Nie jest to prosty, linearny proces. Zespoły zajmujące się designem w całym cyklu życia projektu będą niejednokrotnie wracać do tych trzech kwestii, ale tym, co skłania *design thinking* do odejścia od zastanej sytuacji, jest nacisk położony na podstawowe potrzeby człowieka.

Być może zabrzmie to jak banał, ale w rzeczywistości większość firm na ogół inaczej podchodzi do nowych pomysłów. Całkiem rozsądnie zwykle zaczyna od ograniczenia wskazującego, co będzie pasować do struktury istniejącego modelu biznesowego. A ponieważ systemy biznesowe mają

być wydajne, nowe pomysły przeważnie są ewolucyjne, przewidywalne i zdecydowanie zbyt łatwe do naśladowania przez konkurencję. Wyjaśnia to wręcz opresyjną jednolitość licznych produktów na obecnych rynkach: czy ostatnio przeszliście przez dział artykułów gospodarstwa domowego w dowolnym sklepie, kupowaliście drukarkę lub prawie wsiedliście do niewłaściwego samochodu na parkingu?

Drugie podejście zwykle jest przyjmowane przez firmy skoncentrowane na inżynierii i konstruowaniu, które próbują dokonać technologicznego przełomu. W tym scenariuszu zespoły badaczy najpierw będą odkrywać nowe sposoby robienia danej rzeczy, a dopiero później zastanawiać się nad sposobem dopasowania technologii do istniejącego systemu biznesowego i określeniem jej wartości. Jak Peter Drucker pokazał w swojej klasycznej pracy *Innowacje i przedsiębiorczość* (wyd. pol. 1992 – uwaga tłum.), zależność od technologii jest wysoce ryzykowna. Stosunkowo niewiele technicznych innowacji przynosi natychmiastowy zysk ekonomiczny, który uzasadniałby konieczną do ich powstania inwestycję czasu i zasobów. To może wyjaśniać miarowy upadek wielkich korporacyjnych ośrodków badawczo-rozwojowych, takich jak Xerox PARC czy Bell Labs, które w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku były potężnymi inkubatorami innowacji. Dzisiaj korporacje starają się ograniczyć swoje innowacyjne wysiłki do pomysłów, które przejawiają bliższy w czasie potencjał biznesowy. Być może popełniają w ten sposób wielki błąd. Koncentrując się na krótkoterminowej opłacalności, wymieniają innowacyjność na zysk.

Organizacja może również kierować się swoją oceną podstawowych ludzkich potrzeb i pragnień. W najgorszym wypadku oznacza to wymyślanie kuszących, ale pozbawionych znaczenia produktów, których przeznaczeniem jest lokalne wysypisko śmieci, oraz przekonywanie ludzi – jak szczerze ujął to kłuszący design niczym giez Victor Papanek – „do zakupu niepotrzebnych rzeczy za pieniądze, których nie mają, żeby mogli za imponować innym ludziom, których to niewiele obchodzi”¹. Jednak nawet kiedy cele są chwalebne – na przykład bezpieczne przeprowadzanie

¹ Victor Papanek, *Dizajn dla realnego świata. Środowisko człowieka i zmiana społeczna*, przeł. Joanna Holzman, Łódź 2012, s. 9 – przyp. tłum.

podróżnych przez bramki ochrony lub dostarczanie czystej wody społecznościom wiejskim w biednych krajach – koncentrowanie się na jednym tylko ograniczeniu zamiast wprowadzania odpowiedniej równowagi między wszystkimi trzema może podkopać trwałość całego projektu.

Projekt

Projektanci nauczyli się zatem dobrze radzić sobie z jednym czy drugim ograniczeniem, a nawet ze wszystkimi trzema. Natomiast **design thinkerzy** uczą się, jak między tymi ograniczeniami kreatywnie nawigować. A czynią tak, ponieważ w swoim myśleniu odeszli od **problemu**, by skoncentrować się na **projekcie**.

Projekt jest narzędziem umożliwiającym przejście od pomysłu do rzeczywistości. W odróżnieniu od wielu procedur, do których jesteśmy przyzwyczajeni – od grania na pianinie do płacenia rachunków – w designie projekt nie jest czymś, co trwa i jest pozbawione granic. Ma swój początek, środek oraz koniec i właśnie te ramy zakotwiczą go w świecie realnym. To, że *design thinking* znajduje wyraz w projekcie, zmusza nas do określenia na samym początku jasnego celu. Wyznacza to również ostateczne terminy, które narzucają dyscyplinę i umożliwiają śledzenie postępów, korygowanie pewnych rzeczy w trakcie prac oraz przekierowywanie przyszłych działań. Jasność, ukierunkowanie oraz ramy wyraźnie określonego projektu odgrywają fundamentalną rolę w podtrzymywaniu wysokiego poziomu kreatywności.

Dobrym tego przykładem jest *Innovate or Die Pedal-Powered Machine Contest* (Wymyślaj lub przepadnij. Konkurs na urządzenie napędzane pedałami). Google wspólnie z firmą rowerową Specialized ogłosiło konkurs, który stawiał przed uczestnikami skromne wyzwanie – zmienić świat z wykorzystaniem technologii rowerowej. Zwycięski zespół, złożony z pięciorga zaangażowanych projektantów oraz sporej grupy gorliwych kibiców, późno przystąpił do rywalizacji. Po kilku tygodniach szalonej burzy mózgów i budowania prototypów zespół rozpoznał palący problem (1,1 miliarda mieszkańców krajów rozwijających się nie ma dostępu do czystej wody pitnej), prześledził rozmaite potencjalne rozwiązania (urządzenie ruchome czy stacjonarne, przyczepka czy bagażnik)

i skonstruował działający prototyp. Aquaduct to napędzany siłą ludzkich mięśni tricykl filtrujący wodę pitną podczas jej transportowania. Obecnie urządzenie wędruje po świecie, promując innowacyjne przedsięwzięcia związane z dostępem do czystej wody. Za sukces Aquaduct odpowiadają sztywne ograniczenia technologiczne (napęd na pedały), koszt (zero dolarów) oraz nieprzekraczalność wyznaczonego terminu. Doświadczenia zespołu twórców tego urządzenia są całkowicie odmienne od tych, z którymi stykamy się w większości laboratoriów uniwersyteckich lub korporacyjnych, gdzie tak naprawdę celem może być nieustanne przedłużanie życia projektu, a jego zakończenie często oznacza jedynie to, że skończyły się pieniądze.

Brief

Tradycyjnym punktem wyjścia każdego projektu jest *brief*. W pewnym sensie *brief* przypomina hipotezę naukową – jest zestawem intelektualnych ram zapewniających zespołowi projektowemu podstawy, od których należy zacząć pracę, i punktów odniesienia umożliwiających ocenę postępów, a także zbiorem założeń, których trzeba mieć świadomość: pułap cenowy, dostępna technologia, segment rynku itd. Podobieństwo między *briefem* a hipotezą sięga nawet dalej: tak jak hipoteza nie jest tym samym co algorytm, tak *brief* nie jest tym samym co zestaw instrukcji lub próba odpowiedzi na pytanie, zanim zostało ono postawione. Dobrze ułożony *brief* pozostawia miejsce na szczęśliwy traf, nieprzewidywalność oraz kapryśną zmienność losu, ponieważ to wszystko składa się na sferę kreatywności, z której wyłaniają się przełomowe pomysły. Jeśli już na początku wiesz, czego szukasz, zwykle nie ma sensu się za tym rozglądać.

Kiedy zaczynałem pracę jako projektant form przemysłowych, *brief* przekazywano nam w kopercie. Zwykle miał on postać bardzo usztywnionego zestawu parametrów, co ograniczało nasze zadanie do opakowania produktu, którego podstawowa koncepcja została określona gdzie indziej, w mniej lub bardziej atrakcyjną skorupkę. Jednym z moich pierwszych zleceń było zaprojektowanie nowego faksu dla duńskiego producenta urządzeń elektronicznych. Techniczne aspekty produktu miały postać zestawu

części dostarczanych przez inną firmę. Jego komercyjna opłacalność została ustalona przez „kierownictwo” i była dostosowana do istniejącego rynku. Nawet o atrakcyjności urządzenia decydowały w sporej mierze wówczas określone czynniki, ponieważ wszyscy rzekomo wiedzieli, jak ma wyglądać faks. Niedużo miejsca zostało na jakiegokolwiek posunięcia i zostawiono mnie, bym starał się nadać urządzeniu cechy, które wyróżniałyby je spośród dzieł innych projektantów, próbujących zrobić to samo co ja. Nic dziwnego, że gdy więcej firm opanowało zasady gry, rywalizacja między nimi stała się jeszcze bardziej zażarta. Przez lata niewiele się zmieniło. Jak to ujął pewien sfrustrowany klient: „Wypruwamy sobie flaki dla ułamków procent udziału w rynku”. Nieuniknionym skutkiem takiej sytuacji jest spadek zysku oraz wartości.

Dowód na to można znaleźć w każdym sklepie ze sprzętem elektronicznym, gdzie w bzyńczącym świetle jarzeniówek tysiące przedmiotów stoi na półkach, domaga się naszej uwagi i różni się od siebie niepotrzebnymi albo w ogóle niezrozumiałymi cechami. Zbędne wysiłki włożone w projekt, drapieżną grafikę i opakowanie mogą przyciągnąć nasz wzrok, ale w znikomym stopniu poprawiają doświadczenie posiadania i korzystania z danego urządzenia. *Brief* zbyt abstrakcyjny naraża zespół projektowy na ryzyko błędzenia we mgle. Jednak *brief*, który wychodzi od zawężonego zestawu wytycznych, właściwie gwarantuje, że rezultat będzie inkrementalny i najprawdopodobniej mierny. Do sfery designu przenika to, co ekonomiści lubią nazywać „wyścigiem na dno”. Nie bez powodu twórcy ekonomii określają własną dziedzinę mianem „posępanej nauki”.

Sztuka konstruowania *briefu* może podnieść poprzeczkę i stać się kryterium oddzielającym organizacje, które świetnie sobie radzą, od tych, które cieszą się umiarkowanym sukcesem. Dobrym przykładem jest tu Procter & Gamble. W 2002 roku firma podjęła działania w celu wykorzystania designu jako podstawy innowacji i rozwoju. Pod nadzorem Chief Innovation Officer Claudii Kotchki każdy oddział P&G zaczął dodawać inspirowane designem innowacje do inicjatyw działu badawczo-rozwojowego, mających zdecydowanie techniczny charakter, z których firma była słusznie znana.

Karl Ronn, szef sekcji badawczo-rozwojowej w P&G Home Care Division, był jednym z pierwszych członków ścisłego kierownictwa, który dostrzegł potencjał takiego podejścia. Określił on cel, ale nie było nim tworzenie inkrementalnych dodatków do istniejących produktów i marek. Ronn chciał pobudzać innowacje prowadzące do znaczącego wzrostu. W ten sposób trafił do IDEO. Miał ze sobą *brief*, który stanowił idealne połączenie swobody i ograniczeń: chodziło o nowy pomysł na sprzątanie łazienki z naciskiem na to, co zagadkowo określono „czystość na co dzień”. Ronn nie zjawił się z najnowszym wynalazkiem z laboratorium i instrukcją, by nadać nowo powstałemu urządzeniu optywowy kształt i stateczniki. Nie poprosił nas o powiększenie istniejącego rynku o kilka punktów procentowych. Jego *brief* był na tyle konkretny, że pomógł członkom zespołu określić zestaw realistycznych celów. Jednocześnie był na tyle pojemny, że dał nam przestrzeń do własnej interpretacji koncepcji, do samodzielnego badania i odkrywania.

Projekt rozwijał się, a my gromadziliśmy nowe spostrzeżenia i w pewnym momencie słuszne wydało się uzupełnienie pierwotnego planu dodatkowymi ograniczeniami: skorygowano pułap ceny, wykluczono „silniki elektryczne”. Takie uzupełnienia w trakcie realizacji projektu są czymś powszechnym i stanowią naturalną cechę zdrowego, elastycznego i dynamicznego procesu. Modyfikacje wprowadzone w oryginalnym *briefie* pomogły Ronnowi określić poziom kosztów i złożoności, które odpowiadały jego działalności biznesowej.

Równocześnie to nieustanne udoskonalanie pierwotnego planu pomogło zespołowi znaleźć właściwą równowagę między wykonalnością, opłacalnością a atrakcyjnością. Przez dwanaście tygodni ten dobrze przygotowany *brief* doprowadził do powstania oszałamiającej liczby trzystu pięćdziesięciu koncepcji produktów, ponad sześćdziesięciu prototypów i trzech pomysłów, które dalej rozwijano. Jeden z nich – Mr. Clean Magic Reach, wielofunkcyjne narzędzie spełniające wszystkie wskazane kryteria – trafił do produkcji osiemnaście miesięcy później.

Płynie stąd następujące przesłanie: *design thinking* musi być stosowane przez osoby siedzące po obu stronach stołu, przez zespół zajmujący się designem, co oczywiste, ale też przez samych klientów. Nie jestem w stanie zliczyć klientów, którzy wkraczają do naszej siedziby ze słowami:

czym jest design thinking?

„Dajcie mi kolejnego iPod’a”, ale prawdopodobnie ich liczba jest bliska liczby designerów, z ust których usłyszałem odpowiedź (wymamrotaną pod nosem): „Dajcie mi kolejnego Steve’a Jobsa”. Różnica między *briefem* z odpowiednio wyważonym poziomem ograniczeń a takim, który jest zbyt ogólnikowy lub zbyt restrykcyjny, może się okazać różnicą między zespołem iskrzącym przełomowymi pomysłami a takim, który w oklepny sposób przepracowuje istniejące koncepcje.

Zespoły kreatywne (*smart teams*)

Oczywiście kolejnym składnikiem jest **zespół projektowy**. Choć może działać jako jednostka (garaże w Dolinie Krzemowej nadal pełne są samotnych wynalazców, którzy pragną zostać następnym Billetem Hewlettem lub Dave’em Packardem), to złożoność większości współczesnych projektów szybko spycha tego typu praktykę na margines. Nawet w obrębie bardziej tradycyjnych dziedzin designu, takich jak wzornictwo przemysłowe lub grafika, nie wspominając o architekturze, zespoły są normą już od wielu lat. W firmach motoryzacyjnych nad każdym nowym modelem samochodu pracują dziesiątki projektantów. Nowy budynek może wymagać pracy setek architektów. A ponieważ design zaczyna mierzyć się z coraz szerszym spektrum problemów – i wędrować w górę w procesie innowacji – samotny designer siedzący w biurze i rozmyślający o relacji między formą i funkcjonalnością ustąpił miejsca interdyscyplinarnemu zespołowi.

Mam nadzieję, że nigdy nie przestaniemy szanować designera pojmowanego w kategoriach natchnionego twórcy form, jednak dzisiaj powszechnie widzi się designerów pracujących wspólnie z psychologami i etnografami, inżynierami i naukowcami, specjalistami od biznesu i marketingu, pisarzami i filmowcami. Wszystkie te dyscypliny i wiele innych od dawna przyczyniały się do powstawania nowych produktów i usług, ale obecnie łączymy je w jednym zespole, w jednej przestrzeni oraz tymi samymi wykorzystywanymi procedurami. Gdy osoba z MBA uczy się rozmawiać z magistrami sztuki oraz doktorami ponad podziałami dyscyplinarnymi (nie wspominając o pojawiających się do czasu do czasu dyrektorach generalnych, dyrektorach finansowych i szefach działów

technicznych), możemy oczekiwać narastającego zazębienia się działań oraz obowiązków.

W IDEO często mówimy, że „wszyscy razem jesteśmy mądrzejsi niż ktorekolwiek z nas pojedynczo”, i to stanowi klucz do uruchomienia kreatywnej mocy każdej organizacji. Prosimy ludzi, by nie ograniczali się do udzielania specjalistycznych porad na temat materiałów, zachowań czy oprogramowania, lecz zaangażowali się w każdy z wymiarów innowacji: inspirację, ideację i implementację. Jednak zebranie do projektu ludzi wywodzących się z różnych środowisk i reprezentujących wielość dyscyplin wymaga nieco cierpliwości. Wymaga także rozpoznania jednostek, które są wystarczająco pewne swojej wiedzy i chcą poza nią wykroczyć.

Aby działać w środowisku interdyscyplinarnym, jednostka musi mieć swoje mocne strony na dwóch osiach, musi zatem być osobą „T-kształtną” – zgodnie z określeniem rozstawionym przez McKinsey & Company. Na osi pionowej każdy członek zespołu powinien posiadać głębię umiejętności, która pozwala mu w konkretny sposób przyczyniać się do wyniku. Tych kwalifikacji – obojętnie, czy chodzi o działanie w laboratorium komputerowym, warsztacie czy w terenie – trudno nabyć, ale łatwo je zauważyć. Być może konieczne okaże się przesianie dosłownie tysięcy CV, żeby znaleźć te wyjątkowe jednostki, ale ten wysiłek warto podjąć.

Jednak to nie wszystko. Wielu designerów, którzy jednocześnie są utalentowanymi technikami, rzemieślnikami czy badaczami, walczy o przetrwanie w chaotycznym otoczeniu wymaganym przy rozwiązywaniu współczesnych złożonych problemów. Mogą oni odgrywać wartościową rolę, ale ich przeznaczeniem jest ten wymiar realizacji projektów, który zmierza w dół, płynie wraz z głównym nurtem. Natomiast *design thinkery* przekraczają owe „T”. Mogą to być architekci, którzy studiowali również psychologię, artyści z dyplomem MBA lub inżynierowie z doświadczeniem marketingowym. Kreatywna organizacja nieustannie poszukuje ludzi ze zdolnością i – co równie ważne – chętnych do współpracy ponad różnymi dyscyplinami. Ostatecznie to właśnie odróżnia zwykły zespół **multi-dyscyplinarny** od zespołu autentycznie **interdyscyplinarnego**. W zespole multidyscyplinarnym każda jednostka broni swojej własnej fachowej specjalności, a projekt zaczyna polegać na przedłużających się negocjacjach między poszczególnymi osobami i zwykle kończy się bezbarwnym

kompromisem. W zespole interdyscyplinarnym pomysły są wspólne i każdy bierze za nie odpowiedzialność.

Zespoły zespołów

Design thinking stanowi przeciwieństwo myślenia grupowego, ale paradoksalnie dokonuje się w obrębie grupy. Typowy skutek „myślenia grupowego”, które William H. Whyte objaśnił czytelnikom „Fortune” w 1952 roku, to stłumienie ludzkiej kreatywności. *Design thinking* dąży natomiast do wyzwolenia kreatywności. Gdy zbiera się zespół utalentowanych, optymistycznie nastawionych i chętnych do współpracy *design thinkerów*, następuje chemiczna reakcja, która może prowadzić do nieprzewidywalnych działań. Jednak nauczyliśmy się, że osiągnięcie tego punktu wymaga produktywnego kierowania energią grupy ludzi, a jeden ze sposobów osiągnięcia tego celu to rezygnacja z pojedynczego dużego zespołu na rzecz wielu małych.

Chociaż nierzadko można zobaczyć liczne zespoły kreatywne przy pracy, to jednak prawie zawsze mamy z taką sytuacją do czynienia w fazie implementacji projektu, faza inspiracji wymaga zaś istnienia małych, skoncentrowanych grup, których zadanie polega na określeniu ogólnych ram. Kiedy w sierpniu 1984 roku Tom Matano, szef działu designu, przedstawiał zarządowi Mazdy koncepcję samochodu nazwanego Miata (lub MX-5 – uwaga tłum.), towarzyszyło mu dwóch innych projektantów, planista produkcji oraz kilku inżynierów. Tuż przed zakończeniem projektu zespół Matano liczył trzydzieści czy nawet czterdzieści osób. To samo można powiedzieć o każdym większym projekcie w dziedzinie architektury, oprogramowania komputerowego lub rozrywki. Wystarczy przyjrzeć się napisom końcowym w obejrzanym filmie i porównać je z fazą preprodukcji, w której nieodmiennie nad filmem pracuje mały zespół złożony z reżysera, scenarzysty, producenta oraz dyrektora artystycznego i rozwija podstawowy pomysł. „Armia” przybywa dopiero później.

Dopóki cel jest prosty i ograniczony, dopóty takie podejście się sprawdza. W zetknięciu z bardziej złożonymi problemami możemy stanąć przed pokusą szybkiego powiększenia trzonu zespołu, przeważnie prowadzi to jednak do dramatycznego spadku szybkości i skuteczności, ponieważ

komunikacja między członkami zespołu zaczyna zajmować więcej czasu niż sam proces twórczy. Czy istnieją inne opcje? Czy można zachować skuteczność i wydajność małych zespołów przy rozwiązywaniu bardziej złożonych, systemowych problemów? Widzimy coraz wyraźniej, że nowe technologie – odpowiednio zaprojektowane i mądrze używane – mogą pomóc w wykorzystywaniu mocy małych zespołów.

Nadzieje związane ze współpracą za pośrednictwem narzędzi elektronicznych nie powinny koncentrować się na tworzeniu rozproszonych, ale liczniejszych niż kiedykolwiek wcześniej zespołów; ta tendencja jedynie potęguje polityczne i biurokratyczne problemy, które próbujemy rozwiązać. Naszym celem powinno być raczej tworzenie współzależnych sieci małych zespołów, tak jak się stało w wypadku Innocentive – internetowej wymiany innowacji. Każda firma, która boryka się z jakimś zagadnieniem o charakterze badawczo-rozwojowym, może zamieścić wyzwanie w ramach Innocentive. Zostanie ono udostępnione tysiącom naukowców, inżynierów i projektantów, którzy mogą podjąć decyzję o przedstawieniu swoich rozwiązań. Innymi słowy, Internet, którego cechą są rozproszone, zdecentralizowane i wzajemnie wzmacniające się sieci, stanowi nie tyle **narzędzie**, ile **model** nowych, powstających form organizacji. Wolność, otwartość i elastyczność Internetu umożliwiają wniesienie energii licznych małych zespołów i skoncentrowanie jej na tym samym problemie.

Nowatorskie przedsiębiorstwa zmagają się z jeszcze innym, pokrewnym problemem. Ponieważ zagadnienia, przed którymi stajemy, są coraz bardziej złożone – skomplikowane, międzynarodowe łańcuchy dostaw, szybkie zmiany platform technologicznych, nagłe pojawianie się i znikanie mało widocznych grup klientów – rośnie liczba specjalistów, których musimy zaangażować. Jest to wystarczająco trudne wyzwanie, gdy grupa fizycznie znajduje się w jednym miejscu, ale okazuje się jeszcze trudniejsze, gdy znaczącego wkładu oczekujemy od partnerów rozproszonych po całym świecie.

Kwestia współpracy na odległość pochłonęła wiele wysiłków. Wideo-konferencje wymyślono już w latach sześćdziesiątych XX wieku, ale upowszechniły się dopiero w latach osiemdziesiątych, gdy telefonia cyfrowa stała się technicznie wykonalna. Całkiem niedawno stało się widoczne, że

ta metoda zyskała pozycję skutecznego środka współpracy na odległość. Poczta elektroniczna w niewielkim stopniu sprzyja pracy zespołowej. Internet pomaga przekazywać informacje, ale w znikomej mierze zbliża ludzi do siebie. Zespoły kreatywne powinny mieć możliwość wymieniania myśli nie tylko w sposób werbalny, ale także wizualny oraz cielesny. Pisanie notatek służbowych nie jest moją mocną stroną. Wstawcie mnie jednak do pokoju, gdzie ktoś rysuje coś na tablicy, ktoś robi notatki na przyklepanych karteczkach albo przyczepia polaroidowe zdjęcia do ściany, a jeszcze ktoś inny siedzi na podłodze i na szybko buduje prototyp. Nie słyszałem do tej pory o narzędziu współpracy na odległość, które mogłoby zastąpić wymianę pomysłów w czasie rzeczywistym z jej charakterystycznymi wzajemnymi ustępstwami.

Jak dotąd próbom wprowadzenia innowacji w pracy grup na odległość brakowało zrozumienia tego, co motywuje zespoły kreatywne i wzmacnia współpracę. Zbyt mało koncentrowano się na zagadnieniach technicznych, takich jak przechowywanie i wymiana danych lub prowadzenie ustrukturyzowanych spotkań, a za mało uwagi poświęcano zdecydowanie bardziej chaotycznym kwestiom tworzenia pomysłów i budowania wokół nich porozumienia. Ostatnio pojawiły się jednak obiecujące sygnały zmiany. Powstanie serwisów społecznościowych pokazało, że ludzie pociągają kontaktowanie się ze sobą, dzielenie i „udostępnianie”, nawet jeśli nie łączy się to z natychmiastową nagrodą. Żaden model ekonomiczny nie zdołał przewidzieć sukcesu MySpace i Facebooka. Technologiczne inicjatywy, takie jak nowe systemy „teleobecności” rozwijane przez firmy Hewlett-Packard i Cisco Systems, mogą okazać się olbrzymim przeskokiem od obecnie używanych systemów wideokonferencji.

Istnieją już liczne narzędzia stosowane na mniejszą skalę. Połączenia wideo nazywane *always on* lub *wormholes* („zawsze dostępny”, „tylne drzwi”, ale też „tunel czasoprzestrzenny”) zachęcają członków zespołu znajdujących się w różnych miejscach do spontanicznego wchodzenia w interakcje ze sobą, a także zwiększają dostęp do specjalistów z innego miasta, państwa czy kontynentu. To bardzo ważne, ponieważ dobre pomysły rzadko pojawiają się zgodnie z planem i mogą zwiędnąć w przerwie między cotygodniowymi spotkaniami. Komunikatory, blogi i strony typu wiki dają zespołom nowe możliwości publikowania i dzielenia się spostrzeżeniami,

refleksjami, a dodatkowo nie wymagają kosztownego wsparcia informatyków, jeśli chociaż jeden członek zespołu ma w rodzinie nastolatka. Żadne z tych narzędzi nie istniało jeszcze dziesięć lat temu (jak zauważył Kevin Kelly, zajmujący się przyszłością technologii, sam Internet liczy mniej niż pięć tysięcy dni!). Wszystkie zachęcają do przeprowadzania nowych eksperymentów w dziedzinie współpracy, co z kolei wnosi nowe spostrzeżenia na temat interakcji w obrębie zespołów. Każdy, kto poważnie podchodzi do *design thinking* w organizacji, będzie wspierał te nowe metody.

Kultury innowacji

Google ma zjeżdżalnie, różowe flamingi i pełnowymiarowe nadmuchiwane dinozaury. Pixar ma chatki na plaży. W IDEO najdrobniejszy powód wystarcza do wszczęcia walki na gąbkowe pociski wyrzucane za pomocą FingerBlaster.

Trudno nie potknąć się o oznaki kultur kreatywności, z których słyną wszystkie te firmy, ale te symbole innowacji są jedynie symbolami. Miejsce sprzyjające kreatywności nie musi być szalone, ześwirowane i położone w północnej Kalifornii. Warunkiem wstępnym jest otoczenie – zarówno w sensie społecznym, jak i przestrzennym – w którym ludzie mogą eksperymentować, ryzykować i odkrywać całe bogactwo swoich zdolności. Na niewiele zda się wskazanie najbystrzejszych osób „T-kształtnych”, zebranie ich w interdyscyplinarne zespoły i połączenie siecią z innymi zespołami, jeżeli zmusi się je do pracy w środowisku, które od samego początku skazuje ich działania na niepowodzenie. Fizyczna i psychologiczna przestrzeń organizacji wspólnie określają skuteczność jej członków.

Kultura, w której uznaje się, że lepiej przeproszać **po**, niż prosić o pozwolenie **przed**, i która nagradza sukcesy, ale jednocześnie daje ludziom zgodę na ponoszenie porażki, usunęła jedną z głównych przeszkód na drodze tworzenia nowych pomysłów. Jeśli słuszne jest stwierdzenie Gary’ego Hamela, iż XXI wiek będzie faworyzował łatwość przystosowywania się i nieustanną innowacyjność, to dostrzegamy sens w tym, że organizacje „produkujące” kreatywność powinny budować otoczenie, które ją wyraża oraz wspiera. Rozluźnienie zasad nie

oznacza, że pozwalamy ludziom na głupoty; oznacza, że pozwalamy im być w pełni ludźmi, przy czym wydaje się, iż wiele firm ociąga się ze zrobieniem tego kroku. I rzeczywiście, fragmentaryczne postrzeganie pojedynczego pracownika często odzwierciedla fragmentaryczność samej organizacji. Wielokrotnie widziałem, jak rzekomo „kreatywni” designerzy zostają odseparowani od reszty przedsiębiorstwa. Chociaż mogą miło spędzać czas w swoich gabinetach, to jednak taka izolacja przypomina kwarantannę i niweczy kreatywne starania organizacji w dwojaki sposób: z jednej strony designerzy są odcięci od źródeł wiedzy i kompetencji, z drugiej zaś wszyscy inni otrzymują demoralizujący przekaz, że mają nie wychylać nosa ze świata garniturów, pracy od dziewiętej do siedemnastej i trzeźwej etyki biznesowej. Czy amerykański przemysł motoryzacyjny szybciej zareagowałby na zmiany zachodzące na rynkach, gdyby projektanci, marketingowcy i inżynierowie siedzieli przy jednym stole? Być może tak.

Koncepcja „poważnej zabawy” ma długą i bogatą historię w amerykańskich naukach społecznych, ale nikt nie rozumie lepiej jej praktycznego wymiaru niż Ivy Ross. Ross, wiceprezes Mattel, odpowiedzialna za projektowanie zabawek dla dziewczynek, zdała sobie sprawę, że Mattel doprowadził do sytuacji, w której trudna stała się komunikacja i współpraca między różnymi dyscyplinami w obrębie firmy. Aby się tym zająć, Ross stworzyła „Dziobaka” (*Platypus*) – pod tą nazwą krył się dwunastotygodniowy eksperyment, w ramach którego uczestników, pochodzących z różnych działów organizacji, przeniesiono do niekonwencjonalnej przestrzeni i poproszono o wymyślenie nowych i nietypowych produktów. W rozmowie z dziennikarzem z portalu Fast Company Ross powiedziała: „Inne firmy mają swoje »skunksowe robótki« (*skunk works*), a my mamy dziobaka. Zajrzałam do słownika, w którym było napisane, że to zwierzę jest niespotykaną mieszkanką różnych gatunków”.

Gatunki w Mattelu nie mogłyby być bardziej zróżnicowane: obejmowały księgowych, marketingowców, inżynierów i projektantów. Jedynym warunkiem udziału w eksperymencie była deklaracja pełnego zaangażowania w projekt przez trzy miesiące. Wielu uczestników nie miało żadnych wcześniejszych doświadczeń w pracy nad nowymi produktami, a jedynie kilku przeszło szkolenia z zakresu kreatywności, dlatego też pierwsze

dwa tygodnie przeznaczono na „kreatywny obóz dla rekrutów”. Uczestnicy wysłuchali rozmaitych specjalistów, którzy opowiedzieli im o wszystkim: od rozwoju dzieci do psychologii grupy. Uczono ich także całej gamy nowych umiejętności: od improwizacji aktorskiej przez burzę mózgów po budowanie prototypów. Pozostałe tygodnie uczestnicy poświęcili na odkrywanie nowych kierunków w zabawie dziewczynek. Wpadli na wiele nowatorskich pomysłów, a pod koniec byli gotowi zarzucić kierownictwo swoimi konceptami.

Choć całe przedsięwzięcie zorganizowano dosłownie w cieniu głównej siedziby firmy, w kalifornijskim El Segundo, to jednak udało się tam stworzyć przestrzeń, która zakwestionowała wszystkie korporacyjne zasady. Ross regularnie zbierała nowe zespoły i umieszczała je w otoczeniu zaprojektowanym tak, aby pozwolić ludziom eksperymentować w sposób, który nie byłby możliwy w ich zwykłym miejscu pracy. Zgodnie z przewidywaniami Ross wielu absolwentów Dziobaka wróciło do swoich działów z postanowieniem wykorzystywania praktyk i koncepcji, których się nauczyli. Przekonali się jednak, że kultura wydajności, do której wrócili, nieodmiennie im to utrudnia. Sporą część dawnych uczestników ogarnęła frustracja, a niektórzy nawet odeszli z firmy.

Najwyraźniej nie wystarczy wprowadzić wybranych ludzi w środowisko przeznaczone dla skunksów, dziobaków i innych stworzeń gotowych podejmować ryzyko. Owszem, uwalniają oni wtedy swoją twórczą wyobraźnię, ale musi temu towarzyszyć jakiś plan ponownego włączenia ich do organizacji. Tę potrzebę zrozumiała Claudia Kotchka, gdy tworzyła Clay Street Project dla Procter & Gamble. Nazwa projektu pochodzi od dawnego magazynu w centrum Cincinnati, gdzie zespoły projektowe mogły schronić się przed tym, co zwykle rozpraszało ich uwagę, i pomyśleć niczym designerzy. Założenie Clay Street jest następujące: dany dział, na przykład produktów do pielęgnacji włosów lub produktów dla zwierząt, rekrutuje pracowników do projektu i go finansuje, a zespoły, które wystąpią z wyjątkowo dobrymi pomysłami, zachęca się do przeprowadzenia ich przez fazę realizacji i wypuszczenia na rynek. Właśnie w takich ciepłarnianych warunkach nieco staroświecka marka Herbal Essences została przekształcona w świeżą i udaną paletę nowoczesnych produktów. Ludzie mający za sobą doświadczenie Clay Street wracają do swoich

działałów z nowymi umiejętnościami i koncepcjami, którymi mogą się posługiwać z pełną akceptacją firmy.

Jak korzystanie z realnej przestrzeni ulepsza proces

Mimo że czasami *design thinking* może się wydawać złowrogo abstrakcyjne, to ten sposób myślenia jest myśleniem **ucieleśnionym** – w zespołach i projektach, co oczywiste, a także w fizycznej przestrzeni innowacji. W kulturze spotkań i etapów wspieranie eksploracyjnych i iteratywnych metod, stanowiących sedno procesu kreacji, może okazać się trudne. Na szczęście możemy zrobić kilka konkretnych rzeczy gwarantujących, że usprawnienia będą rzeczywiście spełniać tę funkcję, którą powinny, czyli że będą **usprawniać**. W IDEO na czas pracy nad projektem zespołom przydziela się specjalne pomieszczenia, zarezerwowane wyłącznie dla danej grupy. W jednym pokoju myśli się o przyszłości kart kredytowych, w innym wrze praca nad urządzeniem zapobiegającym powstawaniu zakrzepów u pacjentów szpitali, w jeszcze innym powstaje plan systemu dystrybucji czystej wody na wiejskich obszarach Indii, przeznaczony dla Bill & Melinda Gates Foundation. Przestrzenie projektowe są wystarczająco duże, aby zebrane materiały, fotografie, scenorysy, pomysły i prototypy były cały czas widoczne i dostępne. Możliwość równoczesnego oglądania materiałów związanych z projektem pomaga nam dostrzec schematy i sprzyja kreatywnej syntezie, o którą zdecydowanie trudniej, gdy wszystkie te materiały są pochowane w segregatorach, notatnikach lub na planszach PowerPoint. Dobrze zarządzana przestrzeń projektowa – powiększona o stronę internetową lub serwis typu wiki, dzięki którym członkowie zespołu utrzymują ze sobą kontakt, gdy przebywają w terenie – może znacząco zwiększyć produktywność zespołu, ponieważ ulepsza współpracę oraz komunikację między członkami zespołu, a także między nimi a zewnętrznymi partnerami i klientami.

Owe przestrzenie projektowe stanowią tak integralną część naszego kreatywnego procesu, że kiedy tylko było to możliwe, przenosiliśmy je do siedzib naszych klientów. Procter & Gamble wybudowało Gym w Cincinnati, laboratorium innowacji wykorzystywane przez zespoły badawczo-rozwojowe do nadawania projektom impetu i szybszego przechodzenia

do budowy namacalnych prototypów. Steelcase wznosił Learning Center w Grand Rapids, edukacyjny ośrodek korporacji, który spełnia także funkcję przestrzeni służącej *design thinking*. W określone dni pokoje zespołów i przestrzenie projektowe mogą zostać przejęte przez pracowników uczących się technik zarządzania, klientów zdobywających wiedzę o tym, jak produkty firmy mogą rozwijać współpracę, lub przedstawicieli wyższych szczebli kierownictwa, którzy wspólnie omawiają przyszłą strategię. Tego rodzaju pomysły dotarły nawet na uczelnie wyższe. Zespół IDEO razem z ekspertami od badań edukacyjnych ze Stanford Center for Innovations in Learning (SCIL) stworzył w siedzibie instytucji kilka pięter przestrzeni, którą łatwo adaptować i przekształcać. W naturze *design thinking* głęboko tkwi brak pewności i nacisk na eksperymentowanie, dlatego podstawowym elementem warunkującym sukces takiego sposobu myślenia jest elastyczność. Komiksy z Dilbertem wyraźnie pokazują, że przepisowo zorganizowana przestrzeń sprzyja powstawaniu przepisowo uregulowanych idei.

Płynie z tego ważny wniosek dotyczący przejścia od kultury nastawionej na hierarchię i wydajność do kultury promującej podejmowanie ryzyka i eksplorację. Ludzie, którym uda się przejść przez ten proces, najprawdopodobniej będą bardziej zaangażowani i produktywni oraz silniej zmotywowani niż kiedykolwiek wcześniej. Będą pierwsi przychodzić do pracy i ostatni z niej wychodzić ze względu na niezwykłą satysfakcję, jaką zapewni im tworzenie nowych pomysłów i puszczanie ich w świat. Ludzie, którzy poznają to uczucie, raczej nie zechcą już z niego zrezygnować.

W ciągu stuletniej historii kreatywnego podejścia do rozwiązywania problemów designerzy zyskali zestaw narzędzi-umiejętności, które pomagają im przejść przez to, co nazywam „trzema wymiarami innowacji”, czyli inspirację, ideację i implementację. Uważam, że te umiejętności należy teraz rozpowszechnić w organizacjach. *Design thinking* powinno przede wszystkim powędrować „w górę”, bliżej gabinetów kierownictwa, gdzie podejmuje się strategiczne decyzje.

Być może trudno będzie osobom, które ciężką pracą zdobyły wykształcenie w dziedzinie designu, wyobrazić sobie swoją rolę poza biurem projektowym, podobnie jak menedżerów może zdziwić prośba o to, by myśleli

jak designerzy. Należy jednak postrzegać to jako nieuniknioną konsekwencję dojrzałości danej dziedziny. Problemy, z którymi borykali się projektanci w XX wieku – kształtowanie nowego przedmiotu, tworzenie nowego logo, wkładanie przerażającego kawałka technologii w przyjemne lub przynajmniej niewinnie wyglądające opakowanie – nie są problemami, które zdefiniują XXI stulecie. Jeśli mamy zmierzyć się z tym, co Bruce Mau nazywał „przytłaczającą zmianą”, a co jest cechą naszych czasów, wszyscy musimy zacząć myśleć jak designerzy.

Namawiam przedsiębiorstwa do włączenia *design thinking* w ich organizacyjny genotyp, ale wzywam również designerów do dalszego przeobrażania samej praktyki projektowania. W naszym przyprawiającym o zawrót głowy świecie zawsze znajdzie się miejsce dla artysty, rzemieślnika i samotnego wynalazcy, lecz wręcz sejsmiczne ruchy, które zmieniają każdą gałąź przemysłu, wymagają nowej praktyki designu: opartej na współpracy, ale w taki sposób, który wzmacnia, a nie hamuje twórczą moc jednostek; skoncentrowanej, ale jednocześnie elastycznej i wrażliwej na nieoczekiwane możliwości; skupionej nie tylko na optymalizowaniu społecznych, technicznych i biznesowych składowych produktu, ale przede wszystkim na wprowadzaniu między nimi harmonijnej równowagi. Kolejne pokolenie designerów będzie musiało równie swobodnie czuć się zarówno w sali posiedzeń, jak i w gabinecie czy warsztacie, będzie też musiało patrzeć na każdy problem – od analfabetyzmu dorosłych do globalnego ocieplenia – w kategoriach **designu**.

Zmienić potrzebę w popyt, czyli ludzie na pierwszym miejscu

Siedem lat temu podczas badań prowadzonych w ramach projektu dotyczącego biurowych systemów telefonicznych rozmawialiśmy z agentką w biurze podróży, która stworzyła zadziwiająco skuteczną „prowizorkę” konferencji telefonicznej. Zamiast zмагаć się z niesamowicie złożonym firmowym systemem telefonicznym, po prostu dzwoniła do każdej osoby z innego telefonu i układała rozmówców na biurku – „Judy” z Minneapolis z lewej strony, „Marvin” z Tampa z prawej strony. I razem we troje układali skomplikowany plan podróży dla klienta. Inżynierowie programiści, którzy mozolili się nad interfejsem, pewnie zaczęliby swój standardowy lament: „RTFM – Read the (ahem) Manual” (Przeczytaj, ekhem, podręcznik). Jednak dla *design thinkerów* zachowania nigdy nie są dobre lub złe, lecz zawsze mają jakieś znaczenie.

Praca designera to „zmienianie potrzeby w popyt”, by użyć cudownej frazy Petera Druckera. Na pierwszy rzut oka brzmi to prosto: trzeba dojść do tego, czego ludzie chcą, a potem im to dać. Ale jeśli to takie proste, to dlaczego nie mamy do czynienia z większą liczbą takich sukcesów, jakie odniosły iPod, Prius, MTV czy eBay? Zaproponowałbym następującą odpowiedź: musimy ponownie umieścić człowieka w centrum opowieści. Musimy nauczyć się stawiać ludzi na pierwszym miejscu.

Wiele napisano o „designie zorientowanym na człowieka” i jego znaczeniu dla innowacji. A ponieważ istnieje tak mało autentycznie angażujących opowieści, należy teraz zadać pytanie, dlaczego tak trudno rozpoznać potrzebę i zaprojektować coś, co jej odpowiada. Główny problem polega na tym, że ludzie wykazują się niezwykłą pomysłowością w dostosowywaniu się do nietypowych sytuacji i że często nawet nie są świadomi tego, co robią: siadają na pasach bezpieczeństwa, zapisują numer PIN na dłoni, wieszają marynarki na klamkach i przypinają rowery łańcuchem do parkowych ławek. Rozumiał to Henry Ford, o czym świadczą jego słowa: „Gdybym zapytał moich klientów, czego potrzebują, odpowiedzieli by, że szybszego konia”. Dlatego właśnie tradycyjne techniki badawcze, takie jak grupy fokusowe czy badania surveyowe, podczas których zwykle pyta się ludzi, czego chcą, rzadko przynoszą jakieś znaczące spostrzeżenia. Narzędzia konwencjonalnych badań rynku przydają się do wskazywania kierunku inkrementalnych ulepszeń, ale nigdy nie doprowadzą do łamiących zasady, zmieniających zasady gry i obalających paradygmaty przełomowych odkryć, które sprawiają, że drapiemy się po głowie i zastanawiamy, dlaczego nikt wcześniej na to nie wpadł.

A zatem naszym prawdziwym celem jest w mniejszym stopniu zaspokojenie widocznych potrzeb dzięki stworzeniu szybszej drukarki lub bardziej ergonomicznej klawiatury – to zadanie dla designerów. Jest nim natomiast pomaganie ludziom w wyrażaniu ukrytych potrzeb, o których sami mogą nawet nie wiedzieć. To właśnie jest wyzwanie stojące przed **design thinkerami**. Jak powinniśmy się do tego zabrać? Jakie narzędzia umożliwią nam przejście od skromnych, stopniowo wprowadzanych zmian do gwałtownego wzrostu zrozumienia, dzięki któremu powstanie nowa mapa? W tym rozdziale chciałbym skupić się na trzech wzajemnie wzmacniających się elementach każdego udanego programu projektowego. Nazywam je **zrozumieniem**, **obserwacją** i **empatią**.

Zrozumienie: uczyć się z życia innych ludzi

Zrozumienie jest jednym z najważniejszych źródeł *design thinking*. Zwykle nie bierze się ono z masy danych ilościowych, które mierzą to, co już mamy, i mówią nam to, co już wiemy. Lepiej zacząć od wyjścia w świat

i obserwowania faktycznych doświadczeń ludzi dojeżdżających do pracy, deskorolkarzy i dyplomowanych pielęgniarek, na poczekaniu wymyślających sposoby radzenia sobie z życiem codziennym. Psycholożka Jane Fulton Suri, jedna z pionierek badań czynników ludzkich, mówi o niezliczonej ilości rzeczy, które ludzie robią bez zastanowienia każdego dnia: sklepikarz używający młotka zamiast stopera drzwiowego czy pracownik biurowy przyklejający karteczki z opisem do džungli kabli komputerowych pod stołem. Zwykli ludzie, którzy kupują nasze produkty, korzystają z naszych usług, zapętniają nasze budynki lub używają naszych interfejsów, rzadko będą w stanie nam powiedzieć, co mamy zrobić. Jednak ich faktyczne zachowania dają nam bezcenne wskazówki co do ich niezaspokojonych potrzeb.

Design jest zasadniczo kreatywnym przedsięwzięciem, ale nie nadaje temu jakiegoś tajemnego lub romantycznego znaczenia. W paradygmacie analitycznym po prostu próbujemy poznać niewiadomą (choć każdy, kto tak jak ja zmagał się z algebrą w szkole średniej, wie, jak zniechęcające może to być zajęcie!). Jednakże w paradygmacie **designu** rozwiązanie nie jest gdzieś ukryte i nie czeka na to, żeby je odkryć, lecz zawiera się w twórczej pracy zespołu. Kreatywny proces generuje pomysły i koncepcje, które wcześniej nie istniały. Do ich powstawania w większym stopniu przyczyni się obserwowanie osobliwych praktyk stolarza amatora lub dziwaczego elementu w warsztacie samochodowym niż zatrudnianie wykwalifikowanych konsultantów lub proszenie „statystycznie przeciętnych” ludzi o wypełnienie kwestionariusza lub udzielenie odpowiedzi na pytania sondażu. Faza zrozumienia, która pomaga zainicjować projekt, jest równie ważna jak późniejsze prace konstrukcyjne i powinniśmy owo zrozumienie czerpać z każdego dostępnego nam źródła.

Ewolucja prowadząca od **designu** do **design thinking** to opowieść o przejściu od tworzenia produktów do analizy relacji między ludźmi a produktami i dalej do analizy związków międzyludzkich. W ostatnich latach obserwujemy uderzającą zmianę, która polega na migracji designerów w stronę problemów społecznych i behawioralnych, takich jak przestrzeganie dawkowania leków czy porzucenie „śmieciowego jedzenia” na rzecz zdrowych przekąsek. Kiedy Centers for Disease Control and Prevention zleciło IDEO zajęcie się problemem rosnącej liczby dzieci otyłych, skorzystaliśmy z okazji, by odnieść praktyki badań jakościowych do kwestii,

czy jest design thinking?

która umożliwiała nam wywarcie realnego wpływu społecznego. W poszukiwaniu zrozumienia zespół ekspertów od czynników ludzkich skontaktował się z Jennifer Portnick z Feeling Good Fitness w San Francisco.

Jennifer marzyła, żeby zostać instruktorką tańca Jazzercise, ale z pełną figurą w rozmiarze 18 (europejskie 48 – uwaga tłum.) nie odpowiadała wymogom firmy, zgodnie z którymi franczyzobiorców powinien cechować „wysportowany wygląd”. Zdaniem Jennifer „wysportowany” i „duży” wzajemnie się nie wykluczają, dlatego złożyła formalne zażalenie, które przyciągnęło międzynarodową uwagę i zmusiło Jazzercise do porzucenia polityki dyskryminowania ze względu na wagę. Historia Portnick zainspirowała wielu ludzi, kobiety i mężczyzn, we wszystkich rozmiarach, którzy borykali się z dyskryminacją ze względu na nabyte lub odziedziczone cechy. Jednak dla *design thinkerów* była inspirująca z innego powodu – ponieważ pojawiła się na marginesie rozkładu normalnego, mogła pomóc zespołowi projektowemu ująć problem w nowy i wnikliwy sposób. Wychodzenie z założenia, że wszyscy otyli ludzie chcą być szczupli, że szczęście jest odwrotnie proporcjonalne do wagi albo że duży rozmiar oznacza niezdyscyplinowanie, jest równoznaczne z uprzedzającym osądzeniem danej kwestii.

Pojedynczy przykład Jennifer Portnick dał zespołowi większy wgląd w problem otyłości dzieci i młodzieży niż tony danych statystycznych. A najłatwiejsze w szukaniu zrozumienia jest to, że w przeciwieństwie do danych ilościowych zrozumienia można szukać wszędzie i do tego za darmo.

Obserwacja: patrzeć na to, czego ludzie nie robią, i słuchanie tego, czego nie mówią

Jeśli odwiedzisz dowolne biuro jednej z wiodących firm konsultingowych w dziedzinie designu, to prawdopodobnie w pierwszej chwili zadasz pytanie: „Gdzie się wszyscy podziiali?”. Oczywiście pracownicy takich firm spędzają liczne godziny w modelarniach, salach projektowych i przed ekranami komputerów, ale o wiele więcej czasu zajmuje im praca w terenie z ludźmi, którzy będą korzystać z ich pracy. Właściciele sklepów spożywczych, pracownicy biurowi i uczniowie nie wypisują dla

nas czeków po zakończeniu projektu, lecz ostatecznie to oni są naszymi klientami. Jedyne sposoby na to, by ich poznać, polega na wyszukaniu ich w miejscach, w których żyją, pracują i bawią się. I dlatego prawie każdy realizowany przez nas projekt wymaga poświęcenia pewnego czasu na intensywną obserwację. Patrzymy na to, co ludzie robią (i czego nie robią), i słuchamy tego, co mówią (i czego nie mówią). Potrzeba do tego nieco wprawy.

Nie jest łatwo określić, kogo obserwować, jakich technik badawczych użyć, jak wyciągnąć przydatne wnioski z zebranych informacji albo kiedy zabrać się do przygotowywania syntezy, która nakieruje nas na rozwiązanie. Każdy antropolog powie, że obserwacja zasadza się na jakości, a nie na ilości. Podejmowane decyzje mogą w dramatyczny sposób wpłynąć na otrzymywane wyniki. Sensowne jest to, że firma zapoznaje się ze zwyczajami zakupowymi ludzi, którzy są w centrum istniejącego rynku, ponieważ to oni na dużą skalę zweryfikują zasadność jakiegoś pomysłu – jesiennej kolekcji ubrań dla Barbie albo przyszłorocznego ulepszenia zeszłorocznego samochodu. Jednak jeżeli skupimy się wyłącznie na środkowym wybrzuszeniu krzywej dzwonowatej, potwierdzimy to, co już wiemy, zamiast dowiedzieć się czegoś nowego i zaskakującego. Aby zrozumieć ten poziom, musimy spojrzeć na krańce krzywej, gdzie raczej znajdziemy konsumentów „ekstremalnych”, którzy żyją, myślą i kupują inaczej. Kimś takim będzie kolekcjoner posiadający tysiąc czterysta lalek Barbie albo złodziej samochodów.

Spotykanie się z osobami kompulsywnymi, ogarniętymi obsesją albo z innymi dewiacjami może być stresujące, choć na pewno czyni życie ciekawszym. Na szczęście nie zawsze musimy stykać się ze skrajnościami. Kiedy kilka lat temu szwajcarska firma Zyliss zleciła IDEO zaprojektowanie nowej linii akcesoriów kuchennych, zespół zaczął od przyjrzenia się dzieciom i zawodowym kucharzom, przy czym żadna z tych grup nie miała tworzyć rynku dla tych popularnych produktów. Ale pod każdym względem obie grupy dostarczyły bardzo cennych informacji. Siedmiolatka zmagająca się z otwieraczem do puszek unaoczniała problemy z fizycznym wymiarem panowania nad przedmiotem, które dorośli nauczyli się ukrywać. Ułatwienia wykorzystywane przez kucharza w restauracji rzuciły nieoczekiwane światło na kwestię czyszczenia, ponieważ kucharz wymagał

szczególnych cech od swoich narzędzi pracy. Wyolbrzymione obawy ludzi znajdujących się na marginesach doprowadziły zespół do porzucenia ortodoksji „dopasowanego zestawu”. W zamian stworzono linię produktów utrzymanych w tym samym stylu, ale każde narzędzie zostało wyposażone w odpowiednią rączkę. W konsekwencji produkowane przez Zyliss trzepaczki do jaj, łopatki i noże do pizzy nadal znikają ze sklepowych półek.

Zwrot w zachowaniu

Chociaż większość osób może się nauczyć, jak być bardziej wrażliwym, wprawnym obserwatorem, to jednak niektóre firmy nadal zlecają to zadanie doświadczonym profesjonalistom, którzy kierują każdym etapem procesu. I rzeczywiście, uderzającą cechą współczesnej praktyki designu jest liczba wysoce wykwalifikowanych badaczy społecznych, którzy wybrali karierę poza światem akademickim. Po pierwszej wojnie światowej kilku ekonomistów weszło do rządu, a po drugiej wojnie niewielka liczba socjologów zaryzykowała podjęcie pracy w sektorze prywatnym, ale dawni koledzy z uczelni zawsze spoglądali na nich z pewnymi obawami. Dzisiaj niektóre najbardziej pomysłowe badania w ramach nauk o zachowaniu są finansowane przez firmy, które poważnie traktują *design thinking*.

Na kampusie Intelu w Beaverton, w Oregonie, działa znaczący zespół badaczy pod kierownictwem Marii Bezaitis. Wykorzystuje on techniki obserwacji udoskonalone w naukach społecznych, a w tym wypadku służące badaniu różnorodnych zjawisk, które wpłyną na interesy firmy nie pod koniec kwartału, ale raczej za dziesięć lat: przyszłość cyfrowych pieniędzy, użycie technologii przez nastoletnie dziewczęta do ochrony swojej prywatności, wzory życia ulicznego w powstających wielonarodowych metropoliach, rodząca się wspólnota osób, które mieszkają w „nietypowych domach”, takich jak kampery. Psychologowie, antropologowie, socjologowie kierowani przez Marię Bezaitis i tworzący People and Practices Research Group rozbiegli się po świecie w poszukiwaniu wiedzy o przemianach kulturowych, które być może zachowają swój lokalny charakter. Ale dlaczego producenta procesorów z Doliny Krzemowej interesuje finansowanie grupy uczonych renegatów i umożliwianie im badania ludzi i praktyk w Europie Wschodniej lub Afryce Zachodniej? Ponieważ

dzisiaj jedynie 10 procent światowej populacji ma dostęp do sieciowych technologii komunikacyjnych, a Intel wie, że będzie gotowy, gdy „kolejne 10 procent” będzie online.

Inne czołowe przedsiębiorstwa są w nie mniejszym stopniu oddane zasadzie wydobywania informacji i zrozumienia z obserwacji i wykorzystywania ich do tworzenia produktów przyszłości. W swoich ogólnosiwiatowych badaniach Nokia wykorzystuje nowatorskie techniki etnograficzne rozwijane przez Jana Chipchase’a, antropologa, który ze swojej bazy w Tokio prowadzi „eksploracyjne terenowe badania nad ludzkim zachowaniem”. Chipchase i jego grupa uważają, że udało im się uchwycić skrawek przyszłych zjawisk – od porannych dojazdów rowem w Ho Chi Minh przez przedmioty, które ludzie noszą ze sobą w Helsinkach, Seulu i Rio de Janeiro, do dzielenia się telefonami komórkowymi w Kampali w Ugandzie. Ogromny zbiór obserwacji zebranych przez Chipchase’a i jego współpracowników wraz z rozumieniem płynącym z tych spostrzeżeń będą kształtować produktowe propozycje Nokii przez kolejne piętnaście lat. Tego rodzaju praca zdecydowanie różni się od śledzenia i rozpoznawania trendów oraz od okresowych badań rynku.

Badaczy społecznych związanych z uczelniami i tych, którzy pracują w przemyśle, łączy wiele podobieństw – zdobyli takie same stopnie naukowe, czytają te same czasopisma i uczestniczą w tych samych konferencjach – dzielą ich jednak również liczne różnice. Akademicy zwykle chcą rozwijać swoją dziedzinę naukową, podczas gdy badacze tacy jak Bezaitis i Chipchase w większym stopniu nastawiają się na długofalowe, praktyczne implikacje swoich wyników. Kolejną fazę tego kontinuum reprezentuje nowa rasa etnografów, którzy pracują w ograniczonych ramach czasowych projektu. W odróżnieniu od odizolowanego teoretyzowania pojedynczych uczonych lub działań grup badaczy społecznych w jednostkach badawczych Intelu czy Nokii ci ludzie sprawdzają się najlepiej w łączących różne dyscypliny zespołach projektowych, w których znajdziemy designerów, inżynierów i marketingowców. Ich wspólne doświadczenia staną się podstawowym źródłem pomysłów powstających w całym cyklu życia projektu.

Wielokrotnie miałem okazję obserwować ten model praktyki etnograficznej wśród moich współpracowników w IDEO. W projekcie realizowanym dla organizacji pozarządowej The Community Builders, największego

amerykańskiego dewelopera, działającego na zasadzie non profit i budującego domy dla osób o niskich lub zróżnicowanych dochodach, zebrałiśmy zespół złożony z antropologa, architekta oraz eksperta od czynników ludzkich. Członkowie zespołu wspólnie przeprowadzili rozmowy z budowlancami, planistami, przedstawicielami władz miejskich, lokalnymi przedsiębiorcami oraz usługodawcami, ale na tym nie poprzestali. Prawdziwe zrozumienie pojawiło się wtedy, gdy spędzili noc, goszcząc u trzech rodzin o zróżnicowanych dochodach i odmiennych losach. Rodziny te mieszkały w Park Duvalle w stanie Kentucky we wspólnocie złożonej z osób o różnym poziomie zamożności.

Takie podejście okazało się jeszcze ważniejsze w kolejnym projekcie – w tym wypadku zespół próbował stworzyć zestaw narzędzi, które miały pomóc pewnej organizacji pozarządowej wdrożyć zorientowany na człowieka design, aby dzięki niemu odpowiedzieć na podstawowe potrzeby życiowe rolników z Afryki i Azji. Tym razem członkowie zespołu i przedstawiciele International Development Enterprises nocowali w wioskach w Etiopii i Wietnamie. Podczas swojego pobytu byli w stanie zdobyć zaufanie miejscowych, którzy zasadnie mogli mieć się na baczności przed antropologami lub osobami z organizacji pomocowych, przyjeżdżającymi do ich wiosek w błyszczących samochodach terenowych. Mimo wszystko udało się stworzyć atmosferę uczciwości, empatii oraz wzajemnego szacunku.

Chociaż badacze z nurtu nauk o zachowaniu związani z Intellem, Nokią czy IDEO są doświadczonymi specjalistami, to czasami warto „oddelegować” naszych klientów i powierzyć im trudne zadanie samodzielnego przeprowadzenia obserwacji. Nie widzieliśmy nic dziwnego w tym, że wręczyliśmy Alanowi G. Lafleyowi, dyrektorowi generalnemu Procter & Gamble, kieszonkowy notatnik i postaliśmy go, by robił notatki w sklepach przy kolorowej Telegraph Avenue w Berkeley. Lafley znany jest ze zniecierpliwienia, jakie budzą w nim dyrektorzy, którzy zadowolają się oglądaniem świata ze swoich ekskluzywnych gabinetów lub przez przydymione szyby korporacyjnych limuzyn. Znany jest też z tego, że chętnie odwiedza miejsca, w których jego klienci żyją, pracują i robią zakupy. Zapewne właśnie ta perspektywa legła u podstaw jego szeroko dyskutowanego oświadczenia, że „masowy marketing jest martwy”.

W pewnych sytuacjach to nasi klienci przejmują stery w swoje ręce i dają nam wskazówki, gdzie szukać informacji. Podczas prac nad projektem dotyczącym szpitalnych izb przyjęć, który realizowaliśmy razem z Institute for Healthcare Improvement i Robert Wood Johnson Foundation, jeden z przedstawicieli IHI opowiedział o tym, co widział podczas wyścigu Indianapolis 500. Dymiący samochód wyścigowy wjechał do boksu, gdzie w ciągu kilku sekund grupa wykwalifikowanych specjalistów, wyposażonych w najnowocześniejsze narzędzia, oceniła sytuację i dokonała wszystkich koniecznych napraw. Wystarczy zmienić kilka słów w tej relacji, żeby otrzymać trafny opis izby przyjęć w szpitalu. Oczywiście przyrzeliśmy się także prawdziwym izbom przyjęć i obserwowaliśmy lekarzy i pielęgniarki przy pracy, ale obserwowanie „analogicznych” sytuacji, na przykład pit stopu na torze w Indianapolis, pobliskiej remizy strażackiej, podwórka szkoły podstawowej w trakcie przerwy między lekcjami, często wytrąca nas z tego układu odniesienia, który utrudnia uzyskanie szerszej perspektywy.

Empatia: być na czyimś miejscu, a czasem nawet na czyichś noszach

Można spędzić dni, tygodnie lub miesiące na prowadzeniu tego rodzaju badań, ale jeśli na podstawowym poziomie nie potrafimy zidentyfikować się z ludźmi, których obserwujemy, to na samym końcu zostaje nam jedynie stos notatek, kaset wideo i fotografii. Nazywamy to „empatią” i być może jest to najważniejsza różnica między myśleniem naukowym a *design thinking*. Nie próbujemy wytworzyć nowej wiedzy, sprawdzić teorii lub potwierdzić naukowej hipotezy – te zadania należą do naszych kolegów pracujących na uczelniach i stanowią nieodzowną część naszego wspólnego intelektualnego otoczenia. Misja *design thinking* polega na przekładaniu obserwacji na zrozumienie, a zrozumienia na produkty i usługi, które uczynią nasze życie lepszym.

Empatia jest mentalnym nawykiem, który przenosi nas poza myślenie o ludziach w kategoriach szczurów laboratoryjnych lub odchylenia standardowego. Jeśli mamy „pożyczać” życia innych ludzi, by czerpać z nich inspirację do tworzenia nowych pomysłów, musimy zacząć od

uświadomienia sobie, że pozornie niezrozumiałe zachowania ludzi odzwierciedlają różne strategie radzenia sobie z zagmatwanym i pełnym sprzeczności światem, w którym przyszło im żyć. Mysz komputerowa wymyślona w Xerox PARC w latach siedemdziesiątych była skomplikowanym urządzeniem stworzonym przez inżynierów dla inżynierów. Za oczywiste uznawali oni, że pod koniec dnia trzeba ją rozebrać i wyczyścić. Kiedy jednak nowo powstała firma Apple Computer poprosiła nas o pomoc w stworzeniu komputera „dla reszty ludzi”, otrzymaliśmy pierwszą lekcję na temat znaczenia empatii.

Projektant, podobnie jak inżynier lub marketingowiec, który po prostu przyjmuje uogólnienia tworzone na podstawie własnych kryteriów i oczekiwań, ograniczy zakres możliwości. Życiowe doświadczenia trzydziestoletniego mężczyzny różnią się od doświadczeń sześćdziesięcioletniej kobiety. Zamożny Kalifornijczyk ma niewiele wspólnego z rolnikiem dzierżawcą, który żyje na przedmieściach Nairobi. Utalentowana, sumienna designerka, która zasiada do swojego biurka po ożywczej przejażdżce na rowerze górskim, jest raczej kiepsko przygotowana do zaprojektowania prostego kuchennego przyrządu dla swojej babci cierpiącej na artretyzm.

Budujemy owe pomosty zrozumienia dzięki **empatii**, próbie spojrzenia na świat oczami innych osób, pojęcia świata poprzez ich doświadczenia i odczucia go poprzez ich emocje. W 2000 roku Robert Porter, przewodniczący i dyrektor generalny SSM DePaul Health Center w Saint Louis, przyszedł do IDEO z pewną wizją. Porter obejrzał odcinek programu „Nightline”, w którym Ted Koppel postawił przed nami wyzwanie polegające na przeprojektowaniu wózka sklepowego **w ciągu jednego tygodnia**. Porter chciał porozmawiać o tym, co może wnieść nasza metoda, gdy mowa o nowym skrzydle szpitalnym. Jednak i my mieliśmy wizję i dostrzegliśmy szansę na przeprowadzenie nowego i radykalnego procesu „współprojektowania”, w ramach którego swoje wysiłki połączyliby projektanci i specjaliści od opieki zdrowotnej. Zaczęliśmy od prawdopodobnie najbardziej wymagającej przestrzeni szpitalnej, mianowicie od izby przyjęć.

Kristian Simsarian, jeden z podstawowych członków zespołu, postanowił wykorzystać swoją specjalistyczną wiedzę na temat etnograficznych

badań nad technologią oraz złożonymi systemami i poznać doświadczenia pacjentów. A czy istnieje lepszy sposób niż zgłoszenie się do szpitala i przejście przez doświadczenie pobytu na izbie przyjęć, od momentu przyjęcia na badania, tak jak prawdziwy pacjent? Udając, że cierpi z powodu urazu kostki, Kristian postawił się na miejscu, a dokładniej położył się na noszach, typowego pacjenta izby przyjęć. Na własnej skórze przekonał się, jak dezorientująca może być procedura przyjęcia do szpitala. Doświadczył frustracji oczekiwania bez żadnej informacji o tym, na co ma czekać albo dlaczego. Bał się, gdy niezidentyfikowany pracownik powiózł go na wózku jakimś nieznanym korytarzem, przez onieśmiałą dwuskrzydłową drzwi i w oślepiające światło i zgiełk izby przyjęć.

Wszyscy mamy podobne doświadczenia, które zdobyliśmy osobiście, gdy robiliśmy coś po raz pierwszy: kupowaliśmy pierwszy samochód, wychodziliśmy z lotniska w nieznanym mieście, ocenialiśmy ułatwienia w mieszkaniu dla starzejącego się rodzica. W takich sytuacjach postrzegamy wszystko o wiele wyraźniej, ponieważ nic nie jest znajome, i nie mamy okazji popaść w rutynę, która czyni nasze życie znośnym. Za pomocą kamery wideo sprytnie ukrytej w szpitalnej koszuli Kristian uchwycił doświadczenia pacjenta tak, jak prawdopodobnie nie uczyniłby tego żaden lekarz, pielęgniarka czy kierowca ambulansu.

Gdy Kristian powrócił ze swojej tajnej misji, zespół obejrzał nagranie i dostrzegł wiele możliwości poprawienia doświadczeń pacjentów. Dokonano jednak ważniejszego odkrycia. Kiedy mijały kolejne uciążliwe minuty siedzenia, wpatrywania się w dźwiękoszczelne płytki na suficie, rozglądania się po identycznych korytarzach i nijakich poczekalniach, stawało się coraz bardziej oczywiste, że właśnie te szczegóły, a nie wydajność pracowników czy jakość samych obiektów, są kluczami do nowej opowieści, którą chcą przedstawić członkowie zespołu. Przygniatająca nuda nagrania ukierunkowała zespół na doświadczenie monotonii szpitalnej procedury, która była udziałem Kristiana i ogólnie pacjentów. W każdym członku zespołu uruchomiła mieszankę nudy i niepokoju pojawiającą się wtedy, gdy człowiek znajduje się w sytuacji, w której czuje się zagubiony, niedoinformowany i pozbawiony kontroli.

Zespół zdał sobie sprawę, że w grę wchodzi dwie rywalizujące narracje: szpital postrzegał „podróż pacjenta” w kategoriach weryfikacji

ubezpieczenia, określenia medycznych priorytetów i przydzielenia łóżka. Pacjent doświadczał stresującej sytuacji, która z każdą chwilą stawała się coraz gorsza. Z tego zestawu obserwacji zespół wynioskował, że szpital powinien swoją uzasadnioną troską o sprawy medyczne i administracyjne zrównoważyć empatyczną troską o ludzką część tego równania. To spostrzeżenie stało się podstawą daleko idącego programu „współprojektowania”, w którym projektanci z IDEO razem z pracownikami szpitala DePaul badali setki możliwych sposobów poprawienia doświadczeń pacjentów.

Pobyt Kristiana na izbie przyjęć uwidoczniał wielowarstwowość obrazu przeżyć pacjenta. Na najbardziej oczywistym poziomie zdobyliśmy wiedzę o materialnym otoczeniu: mogliśmy widzieć to, co on widzi, i dotykać tego, czego i on dotyka; obserwowaliśmy izbę przyjęć jako dynamiczne, zatłoczone miejsce, które daje pacjentom niewielkie pojęcie o tym, co się dzieje; czuliśmy ciasnotę pomieszczeń i wąskich korytarzy i zauważyliśmy zarówno ustrukturyzowane, jak i improwizowane interakcje zachodzące w tej przestrzeni. Możemy wyciągnąć wniosek, że ułatwienia w izbie przyjęć – prawdopodobnie nie bez powodu – są dostosowane raczej do wymagań personelu medycznego niż do wygody pacjentów. Te konkluzje prowadzą do nowych spostrzeżeń, w miarę jak mnożą się pozornie nieistotne materialne szczegóły.

Charakter drugiej warstwy zrozumienia jest mniej fizyczny, a bardziej poznawczy. Dzięki pierwszoosobowemu doświadczeniu drogi pacjenta zespół uzyskał ważne wskazówki, które mogły pomóc przełożyć zrozumienie na możliwości. Jak pacjent nadaje sens całej sytuacji? Jak nowo przybyli odnajdują drogę w fizycznej i społecznej przestrzeni? Co przypuszczalnie uznają za dezorientujące? Te pytania mają zasadnicze znaczenie dla rozpoznania tego, co nazywamy **ukrytymi** potrzebami. Mogą być one dotkliwie, ale ludzie nie zawsze są w stanie je wyrazić. Osiągając stan empatii z przestraszonymi pacjentami, którzy zgłaszają się na izbę przyjęć (zmęczonymi podróżnymi meldującymi się w hotelu lub sfrustrowanymi pasażerami stłoczonymi przy kasie na dworcu kolejowym), możemy lepiej sobie wyobrazić, jak poprawić te doświadczenia. Czasami posługujemy się tymi spostrzeżeniami, aby uwypuklić to, co nowe. Czasami więcej sensu ma jednak coś całkiem przeciwnego, czyli powrót do tego, co zwykłe i znajome.

Poznawcze rozumienie tego, co zwykłe i znajome, doszło do głosu, gdy Tim Mott i Larry Tesler, którzy w latach siedemdziesiątych pracowali w Xerox PARC nad pierwszym graficznym interfejsem użytkownika, zaproponowali metaforę blatu roboczego. Ten pomysł pomógł przekształcić komputer z przerażającej nowej technologii, wartościowej jedynie dla naukowców, w narzędzie, którego można użyć w pracy biurowej, a nawet w domowych czynnościach. Sprawdziło się to również trzydzieści lat później, kiedy rozpoczynający działalność Juniper Financial poprosił IDEO o pomoc w przemyśleniu kwestii, czy banki nadal potrzebują budynków, sejfów i kasjerów.

Poznawanie nieznanego obszaru bankowości internetowej zaczęliśmy od próby lepszego zrozumienia tego, jak ludzie myślą o swoich pieniądzach. Okazało się to szczególnie trudnym wyzwaniem, ponieważ nie można zobaczyć **kognitywnego** procesu myślenia o pieniądzach w taki sposób, w jaki możemy zobaczyć **behawioralny** proces wybierania pieniędzy z bankomatu lub płacenia rachunku. Zespół zajmujący się tym projektem postanowił wykorzystać technikę, która polegała na proszeniu uczestników badania o „narysowanie ich pieniędzy”. Chodziło jednak nie o karty kredytowe w ich portfelach lub książeczki czekowe w torebkach, ale o sposób, w jaki pieniądze stanowią część ich życia. Jedna uczestniczka – nazwaliśmy ją „Pionierką” – narysowała małe domki, przypominające te z gry Monopoly, które symbolizowały jej rodzinę, plan emerytalny i kilka nieruchomości na wynajem. Ta osoba koncentrowała się na długoterminowym bezpieczeństwie. Inna uczestniczka badania – nazwaliśmy ją „Gapiem” – narysowała z jednej strony stos pieniędzy, a z drugiej stos przedmiotów. Z rozbijającą szczerością wyjaśniła członkom zespołu: „Zdobywam pieniądze i kupuję rzeczy”. Ta kobieta skupiała się wyłącznie na swojej sytuacji finansowej z dnia na dzień i prawie w ogóle nie myślała o przyszłości. Dzięki tego rodzaju eksperymentom zespół złożony z badaczy, strategów i projektantów stworzył wnikliwą analizę rynku, która pomogła Juniper Financial lepiej określić rynek docelowy i skonstruować efektywną usługę w stopniowo powstającym świecie bankowości internetowej.

Trzecia warstwa, wykraczająca poza warstwy funkcjonalną i poznawczą, nabiera znaczenia, gdy zaczynamy pracować z koncepcjami, które

są ważne dla ludzi na poziomie emocjonalnym. Rozumienie emocji staje się w tym wypadku najistotniejsze. Co czują ludzie z twojej grupy docelowej? Co ich wzrusza? Co ich motywuje? Partie polityczne i agencje reklamowe wykorzystują ludzkie skłonności emocjonalne od wieków, ale „rozumienie emocji” może pomóc firmom zmienić swoich klientów we własnych adwokatów zamiast w przeciwników.

Palm Pilot był bezdyskusyjnie zmyślnym wynalazkiem i zasłużył na szerokie uznanie. Jego twórca, Jeff Hawkins, zaczął od spostrzeżenia, że konkurencją dla małego, przenośnego urządzenia nie był wielofunkcyjny laptop, lecz prosty, papierowy kalendarz, który wiele osób nadal setki razy dziennie wkłada do kieszeni koszuli lub torebki i z nich wyjmuje. Kiedy w połowie lat dziewięćdziesiątych Jeff zaczął pracować nad Palmem, postanowił odrzucić obiegową wiedzę i stworzyć urządzenie, które umie robić **mniej** niż to możliwe z technicznego punktu widzenia. Nie miało znaczenia to, że inżynierowie odpowiedzialni za oprogramowanie mogli wepchnąć do urządzenia arkusz kalkulacyjny, kolorową grafikę i pilota do otwierania garażu. Lepiej zostawić kilka porządných funkcji, dopóki są to **właściwe** funkcje: kontakty, kalendarz i lista rzeczy do zrobienia. Koniec, kropka.

Pierwsza wersja Palma PDA była przebojem wśród wczesnych nabywców, świetnie radzących sobie z techniką, lecz w jego masywnej, szarej, plastikowej formie nie było nic, co rozpaliby wyobraźnię większych grup odbiorców. W poszukiwaniu tej trudnej do uchwycenia jakości Jeff połączył siły z Dennisem Boyle’em z IDEO i wspólnie zaczęli pracować nad nowym projektem, który odwoływałby się nie tylko do **funkcjonalnego**, ale także do **emocjonalnego** poziomu. Interfejs prawie się nie zmienił, ale fizyczne cechy urządzenia, nazywane przez projektantów „czynnikami formy”, zostały wymyślone na nowo. Po pierwsze, urządzenie miało być wystarczająco cienkie, by z łatwością wsuwało się do kieszeni lub torebki – o ile w ogóle w nich nie zniknęło – dlatego Dennis odesłał swój zespół do desek kreślarskich. Po drugie, miało sprawiać wrażenie kształtnego, eleganckiego i wyrafinowanego. Zespół znalazł technikę tłoczenia aluminium wykorzystywaną przez japońskiego producenta aparatów fotograficznych oraz źródło zasilania z możliwością wielokrotnego ładowania, choć nawet dostawcy baterii wątpili, czy to źródło zasilania będzie

działać. Dodatkowy rozwój urządzenia był wart wysiłku. W 1999 roku Palm V trafił na sklepowe półki, a liczba sprzedanych egzemplarzy skończyła do sześciu milionów. Otworzył on rynek komputerów kieszonkowych (PDA) nie ze względu na niższy pułap cenowy, lepszą funkcjonalność czy techniczną innowacyjność, ale dlatego że jego wysmakowany i profesjonalny wygląd przemówił na poziomie emocjonalnym do całkiem nowej grupy konsumentów.

Wyjść poza wymiar jednostkowy

Jeżeli interesowałoby nas wyłącznie zrozumienie pojedynczego konsumenta jako psychologicznej monady, to moglibyśmy zatrzymać się w tym miejscu; nauczyliśmy się, jak obserwować jednostkę w jej naturalnym habitacie i zyskaliśmy wgląd w jej zachowanie; dowiedzieliśmy się, że musimy wykazać się wobec niej empatią, zamiast po prostu przypatrywać się jej z zimną obojętnością statystyków. Okazuje się jednak, że nawet jeśli podchodzimy z empatią do pojedynczego człowieka, to nie wystarcza. Gdy spojrzymy na designerów, to zauważymy, że przeważa wśród nich koncepcja „rynków” pojmowanych jako skupiska wielu jednostek. Rzadko obejmuje ona to, jak grupy oddziałują wzajemnie na siebie. *Design thinkerzy* podnieśli jakość, przyjmując założenie, że całość jest czymś więcej niż sumą swoich części.

Wraz z rozwojem Internetu stało się jasne, że musimy poszerzyć naszą wiedzę o społeczne interakcje ludzi w grupach oraz o interakcje między samymi grupami. Prawie każda usługa internetowa – od serwisów społecznościowych przez ofertę telefonii komórkowej po ogromny świat gier online – wymaga rozumienia dynamiki interakcji w obrębie grup i pomiędzy nimi. Co ludzie próbują osiągnąć jako jednostki? Jakie efekty grupowe – na przykład „mądrość tłumu” czy „wirtualna ekonomia” – powstają? I jak uczestnictwo w internetowej społeczności wpływa na zachowanie jednostek, gdy wracają do prozaicznego świata atomów, protein i cegieł? Trudno wyobrazić sobie stworzenie dzisiaj czegokolwiek, nawet krzesła, bez podjęcia próby zrozumienia efektów grupowych.

Kiedy Steelcase, wielki producent mebli biurowych, zasiada razem ze swoimi klientami, żeby pomóc im zaprojektować odpowiednie środowisko

do pracy, designerzy wykorzystują analizę sieci w celu zrozumienia, kto z kim wchodzi w interakcje i z jakimi działami, funkcjami czy jednostkami powinien być połączony. Tylko wówczas można sensownie zacząć myśleć o biurkach, szafach i ergonomicznych krzesłach. Podobne podejścia można zastosować, gdy projektujemy systemy ułatwiające dzielenie się wiedzą w biurach i pomiędzy nimi. Jeśli po prostu poprosimy ludzi, by powiedzieli, jak spędzają czas albo z kim regularnie się komunikują, to możemy otrzymać zniekształcone informacje. Mimo najlepszych chęci pytanych ludzka pamięć jest często zawodna, dlatego odpowiedzi prawdopodobnie będą odzwierciedlać to, co zdaniem respondentów powinno być nieupiękuszonym faktem. Takie narzędzia jak wideoetnografia (czyli rejestrowanie za pomocą kamer wideo zachowania grupy w czasie) i analiza interakcji komputerowych pomagają zebrać trafniejsze dane dotyczące dynamiki interakcji między jednostkami i grupami.

Drugim czynnikiem, który zmusza nas do ponownego przemyślenia tego, jak dotrzeć do konsumentów, jest wszechobecny fakt istnienia różnic kulturowych. Kwestia ta już nie prowokuje do wypowiedzania kiepskich żartów o „politycznej poprawności” – w obliczu realiów globalnie współzależnego i medialnego społeczeństwa staje się głównym przedmiotem naszego zainteresowania. Bez wątpienia uzyskalibyśmy całkowicie odmienne spostrzeżenia, gdyby Kristian Simsarian przeprowadził swoją pierwszoosobową obserwację izby przyjęć gdzieś w Afryce Subsaharyjskiej, a nie w szpitalu na amerykańskich przedmieściach.

Te realia jeszcze bardziej podkopują wyidealizowany obraz designera, posiadającego fachowe umiejętności, których można nauczyć się w szkole i które można doskonalić w toku praktyki zawodowej i w uniwersalny sposób stosować do każdego człowieka, potrzebującego lepszej lampy lub cyfrowego aparatu fotograficznego. Dzięki temu, że poświęcamy czas na zrozumienie danej kultury, otwierają się przed nami nowe możliwości innowacji. A to może pomóc w wynalezieniu uniwersalnych rozwiązań, które zachowują swoje znaczenie także poza naszą własną kulturą. Jednak zawsze ich korzenie będą tkwić w empatii.

Droga od zrozumienia przez obserwację do empatii doprowadza nas w końcu do najbardziej intrygującego pytania: jeśli kultury są tak zróżnicowane i jeśli w XXI wieku wyobrażenie o „niesfornym tłumie” zostało

zastąpione przez odkrytą w tym stuleciu „mądrość tłumu”, to jak możemy wykorzystać tę zbiorową inteligencję, by uwolnić całą moc *design thinking*? Nie powinniśmy wyobrażać sobie designera jako nieustraszonego antropologa, który odważnie rusza na spotkanie obcej kultury, aby obserwować autochtonów z maksymalnym obiektywizmem. Zamiast tego musimy wynaleźć nową i radykalną formę współpracy, która zaciera granicę między twórcami a konsumentami. Nie chodzi przecież o „my kontra oni” czy nawet „my w ich imieniu”, ale o „my **razem z nimi**”.

W przeszłości konsument był postrzegany jako przedmiot analizy lub, co gorsza, nieszczęsny cel drapieżnych strategii marketingowych. Obecnie musimy skierować się ku bliższej niż kiedykolwiek wcześniej współpracy, obejmującej nie tylko członków zespołu projektowego, ale także zespół i odbiorców, do których designerzy próbują trafić. Jak Howard Rheingold pokazał w swoich pracach poświęconych „mądrości tłumu”, a Jeff Howe zademonstrował za pomocą *crowdsourcing* (często oficjalnie określanego mianem „designu partycypacyjnego”), nowe technologie wskazują obiecujące sposoby stworzenia tego związku.

Znajdujemy się w środku znaczącej zmiany dotyczącej tego, jak myślimy o roli konsumentów w procesie projektowania i rozwoju. Dawniej firmy wymyślały nowe produkty i werbowały armie specjalistów od marketingu i reklamy, żeby sprzedali je ludziom, często żerując na ich lękach i próżności. Powoli zaczęło to ustępować miejsca bardziej zróżnicowanemu podejściu, które obejmowało docieranie do ludzi, obserwowanie ich życia oraz doświadczeń i wykorzystywanie tych spostrzeżeń do kreowania nowych pomysłów. Dzisiaj zaczynamy wychodzić poza ten „etnograficzny” model ku podejściom inspirowanym i wspomaganym przez nowe koncepcje i technologie.

Moja koleżanka Jane Fulton Suri zajęła się już badaniem kolejnego etapu ewolucji designu dokonującej się wraz z przechodzeniem od designerów tworzących **dla** ludzi przez designerów tworzących **razem z** ludźmi do ludzi tworzących **samodzielnie** dzięki wykorzystaniu treści generowanych przez użytkowników i innowacji opartych na idei wolnego dostępu. Idea „zwykły człowiek designerem” jest niezwykle frapująca, ale zdolność konsumentów do tworzenia przełomowych pomysłów na własną rękę – w przeciwieństwie do wydajniejszego i tańszego replikowania

pomysłów już istniejących – nie została jeszcze sprawdzona. Mozilla wraz z przeglądarką Firefox to jedna z niewielu firm, które były w stanie zbudować znaczącą markę z wykorzystaniem koncepcji wolnego dostępu.

Te ograniczenia nie oznaczają, że treści generowane przez użytkowników nie są czymś interesującym albo że nie mogą stać się kolejnym przebojem, który namiesza w kotle innowacji. Pojawiły się głosy, że generowanie treści przez użytkowników prowadzi do zdecydowanie większego zaangażowania w świat muzyki niż to, które widzieliśmy w dowolnym momencie odgórnego panowania mass mediów. Ale chyba nawet najbardziej gorliwi zwolennicy tworzenia na zasadzie wolnego dostępu przyznają, że nie wydało ono swojego Mozarta, Johna Lennona, Milesa Davisa. Przynajmniej jeszcze nie.

W tym momencie największe możliwości kryją się w przestrzeni rozciągającej się między XX-wieczną koncepcją, zgodnie z którą firmy tworzą nowe produkty, klienci zaś biernie je konsumują, a futurystyczną wizją, w której konsumenci sami będą projektować to, czego potrzebują. Pośrodku znajdujemy silniejszą **współpracę** łączącą twórców i konsumentów, zatarcie dzielących ich granic zarówno na poziomie firm, jak i jednostek. Jednostki – zamiast godzić się na wtłoczenie w stereotypy „konsumentów”, „klientów” lub „użytkowników” – mogą teraz myśleć o sobie w kategoriach aktywnych uczestników procesu tworzenia; podobnie organizacje powinny przyzwyczać się do zaniku granicy między ich własnością a odbiorcami, między nimi samymi a ludźmi, których szczęście, komfort i samopoczucie umożliwiły im odniesienie sukcesu.

Wszędzie dostrzegamy przykłady innowacyjnych strategii, które mają pogłębić współpracę między twórcami a konsumentami. Unia Europejska sfinansowała inicjatywę, której celem jest przyjrzenie się temu, w jaki sposób technologia może umacniać tkankę społeczną, Tony Dunne i Bill Gaver z Royal College of Art w Londynie opracowali zestaw „kulturowych sond”, takich jak niedrogi kamery wideo lub dzienniki. Dzięki nim starsi mieszkańcy terenów wiejskich mogli dokumentować wzorce swojego codziennego życia. Producenci gier wideo, sprzętu sportowego i innych dóbr kierowanych do ludzi młodych często współpracują ze świetnie orientującymi się w technicznych nowinkach nastolatkami, których angażuje się w każdy etap procesu tworzenia: od pomysłu na produkt

aż do jego testowania. Sweat Equity Enterprises w Nowym Jorku (nazwa oznacza poświęcenie projektowi czasu i wysiłku w przeciwieństwie do *financial equity* oznaczającej wkład pieniężny) pracuje z takimi firmami jak Nike, Nissan i Radio Shack, aby tworzyć nowe produkty razem z młodzieżą szkolną z podupadłych dzielnic śródmiejskich. Sponsorzy zyskują nowatorskie spostrzeżenia „prosto z ulicy” (nieco bardziej wiarygodna przestrzeń kreatywności niż ekskluzywny gabinet), dokonując jednocześnie trwałej inwestycji w edukację i tworzenie szans dla zaniedbanej młodzieży miejskiej.

Jedną z technik, które wykształciliśmy w IDEO w celu utrzymania zaangażowania konsumenta-designera w tworzenie, ocenę i rozwijanie idei, jest „grupa niefokusowa”. Otóż zbieramy konsumentów i specjalistów na warsztatach, aby szukać nowych pomysłów związanych z jakimś konkretnym tematem. Tradycyjne grupy fokusowe to przypadkowe grupy „przeciętnych” ludzi obserwowanych w trakcie badania, dosłownie lub w przenośni zza lustra weneckiego, natomiast grupę niefokusową tworzy się z wybranych, wyjątkowych jednostek, które zaprasza się do udziału w opartym na aktywności i współpracy ćwiczeniu z designu.

Pewnego pamiętnego razu – szukaliśmy nowych pomysłów na damskie obuwie – zaprosiliśmy do nas kolorystkę, duchową przewodniczkę, która przeprowadzała inicjowanych boso po rozżarzonych węglach, młodą matkę, która darzyła osobliwą namiętnością swoje skórzane buty sięgające uda, i kobietę prowadzącą limuzyny, której liberia została podkreślona szokująco seksownymi szpilkami. Nie trzeba chyba dodawać, że ta grupa wyjątkowo dobitnie przedstawiła nam emocjonalne związki łączące buty, stopy i status człowieka. Zanim te panie wróciły do półświatka San Francisco, dostarczyły nam inspiracji do stworzenia ekscytującego portfolio pomysłów. Chociaż szufladki w obcasach na sekretne przedmioty i wzory z wypustkami, które miały uciskać odpowiednie miejsca zgodnie z zasadami akupresury, nie przetrwały, to jednak spostrzeżenia stanowiące ich podstawę zdopingowały nas do pomyślenia o tym, czego **tak naprawdę** ludzie pragną do butów.

Pewnego jesiennego dnia 1940 roku do biura Raymonda Loewy’ego, projektanta form przemysłowych, przyszedł George Washington Hill, prezes

American Tobacco Company i jedna z najbarwniejszych postaci w historii amerykańskiej przedsiębiorczości. Hill zaproponował, że zapłaci Loewy'emu 50 tysięcy dolarów, jeśli uda się mu udoskonalić opakowanie papierosów Lucky Strike. Loewy chętnie podjął wyzwanie. Kiedy Hill wychodził, odwrócił się do Loewy'ego i zapytał, kiedy nowa paczka będzie gotowa. A Loewy odpowiedział: „Nie wiem, pewnego pięknego wiosennego dnia poczuję, że mam ochotę zaprojektować paczkę Lucky Strike'ów, i będzie gotowa w ciągu kilku godzin. Wtedy zadzwonię”.

Dziś już nie uważamy, że musimy cierpliwie siedzieć i czekać, aż spadnie na nas jakieś niesamowite olśnienie. Inspiracja zawsze zawiera w sobie element szczęścia, ale jak stwierdził Louis Pasteur w słynnym wykładzie z 1854 roku: „Szczęście sprzyja tylko przygotowanym”. O niektórych sprawach i ich odmianach – techniki obserwacji, zasada empatii, wysiłki, by wykroczyć poza wymiar indywidualny – można pomyśleć jako o sposobach przygotowania umysłu *design thinkera* do osiągnięcia zrozumienia: od pozornych banałów, ale i dziwactw, od rytuałów życia codziennego, ale i wyjątkowych zakłóceń tych rytuałów, od tego, co przeciętne, do tego, co skrajne. To zrozumienie nie może być jeszcze skodyfikowane, policzone czy nawet zdefiniowane – przynajmniej jeszcze nie, co czyni je najtrudniejszym, ale i najbardziej ekscytującym elementem procesu projektowania. Nie ma algorytmu, który nam powie, skąd to zrozumienie do nas przyjdzie i kiedy na nas spadnie.

Mentalna matryca, czyli „ci ludzie nie mają żadnej metody!”

Jednym ze sposobów pomagających rozpowszechnić *design thinking* w całej organizacji jest włączenie klientów w to doświadczenie, i tak często czynią designerzy. Nie robimy tego po to, aby zapewnić klientom dreszczyk emocji jak przy odkrywaniu tajemnic magicznych sztuczek, lecz dlatego, że naszym zdaniem zawsze osiągamy o wiele lepsze wyniki, gdy klient jest razem z nami na pokładzie i aktywnie uczestniczy w pracy. Ale ostrzegamy: czasami to strasznie bałaganiarskie zajęcie! Wyobraź sobie zapalonego miłośnika teatru, który zostaje zaproszony za kulisy i obserwuje chaos kryjący się nawet za najbardziej dopracowanym przedstawieniem: ostatnie przymiarki kostiumów, leżące wszędzie deski, Hamlet palący ostatniego papierosa na zewnątrz, podczas gdy Ofelia gawędzi przez swój telefon komórkowy... Cóż, podobno jedna z naszych klientek zadzwoniła do swojego biura i lamentowała: „Ci ludzie nie mają żadnej metody!”.

Kilka tygodni później nawróciła się na *design thinking* i zaczęła promować ten sposób myślenia w swojej firmie – solidnej, szanowanej organizacji, znanej ze swojej struktury, dyscypliny i **procedur**. Ale podobnie jak w wypadku wszystkich objawień, to dopiero początek ciężkiej pracy. Czym innym jest doświadczenie mocy designu, a nawet uczestnictwo

w nim, a czym innym włączenie *design thinking* do własnego sposobu myślenia oraz cierpliwe wbudowywanie go w strukturę danej organizacji. Ci spośród nas, którzy spędzili długie lata w szkołach uczących projektowania, nadal mają trudności z odrzuceniem drogich sercu założeń dotyczących tego, jak należy robić różne rzeczy. Ludzie wywodzący się z bardziej metodycznych środowisk mogą obawiać się, że ryzyko jest zbyt duże, a margines błędu niebezpiecznie wąski.

Jak najlepiej wprowadzić w ten nowy i nieznaną obszar osobę, która pierwszy raz się z nim styka? Chociaż tak naprawdę nic nie zastąpi rzeczywistego działania, potrafię jednak oddać w słowach całkiem sporo z doświadczenia *design thinking* i zapewnić pewne punkty odniesienia, a być może nawet i kompletną mapę.

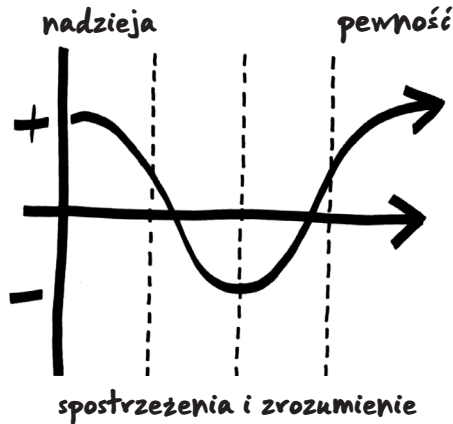
W rozdziale pierwszym przedstawiłem koncepcję, zgodnie z którą w cyklu życia projektu zespół projektowy powinien oczekiwać przechodzenia pomiędzy trzema nakładającymi się na siebie wymiarami: wymiarem **inspiracji**, w ramach którego gromadzimy spostrzeżenia i zrozumienie ze wszystkich możliwych źródeł; wymiarem **ideacji**, w ramach którego te spostrzeżenia i zrozumienie są przekładane na pomysły; wymiarem **implementacji**, w ramach którego najlepsze pomysły zostają przekształcone w konkretne i dopracowane plany działania. Tak więc są to raczej nachodzące na siebie „sfery” niż następujące po sobie etapy ustalonej metodologii. Spostrzeżenia i zrozumienie rzadko pojawiają się według harmonogramu, a z okazji należy korzystać wtedy, gdy się pojawiają, nawet jeśli to mało dogodny moment.

Każdy proces projektowania przechodzi przez mgliste okresy pozornie bezzadnego eksperymentowania i przyptywy zdecydowanej jasności, okresy mocowania się z głównym pomysłem i długie, ciągnące się fazy, gdy cała uwaga skupia się na szczegółach. Każdy z tych **etapów** ma inny charakter i ważne – nie tylko dla morale zespołu – by dostrzec, że każdy jest inaczej odczuwany i potrzebuje odmiennych strategii.

Jeden z naszych najbardziej zblazowanych designerów wymyślił wykres nastroju zespołu projektowego, pozwalający całkiem trafnie przewidzieć, jak będzie się czuł zespół na kolejnych etapach pracy nad projektem.

Kiedy rzeźki zespół rusza w teren zbierać informacje, wszyscy jego członkowie są pełni optymizmu. Proces syntezy – porządkowania danych

i szukania prawidłowości – może być frustrujący, ponieważ wydaje się, że ważne decyzje opierają się na niezwykle wątych przecuciach.



Ale z czasem rzeczy zaczynają wyglądać coraz lepiej. Ideacja zyskuje na konkretności, a nowe koncepcje nabierają kształtu. Proces osiąga punkt szczytowy, gdy zespół zaczyna tworzyć prototypy. Nawet jeśli nie prezentują się za dobrze, nie działają właściwie, mają zbyt mało cech lub zbyt dużo, to są widocznymi, namacalnymi oznakami postępu prac. W końcu, gdy dochodzi do porozumienia co do właściwego pomysłu, zespół projektowy osiąga stan pragmatycznego optymizmu zakłócanego momentami skrajnej paniki. Zawsze zostaje coś przerażającego, ale doświadczony *design thinker* wie, czego oczekiwać, i nie zbijają go z tropu chwilowe emocjonalne kryzysy. *Design thinking* rzadko okazuje się eleganckim przeskakiwaniem z jednego szczytu na drugi; raczej testuje ono naszą emocjonalną kondycję i rzuca wyzwanie naszej umiejętności współpracy, lecz wytrwałość zostaje wynagrodzona spektakularnymi wynikami.

Myślenie konwergencyjne i dywergencyjne

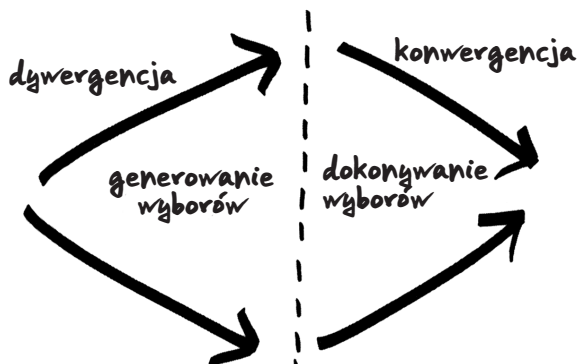
Zaangażowanie się w *design thinking* oznacza, że rozpoczynamy taniec między czterema stanami umysłu. Każdy z nich ma swoje nastroje i style, ale kiedy nagle rozbrzmiewa muzyka, czasami trudno zauważyć, że już

czym jest design thinking?

trzeba tańczyć, i rozpoznać, którą nogą należy zacząć. Gdy rozpoczynamy prace nad nowym projektem, najlepiej po prostu wybrać odpowiedniego partnera, oczyścić parkiet i zaufać własnej intuicji.

W samą materię naszej kultury wpleciony jest nacisk położony na myślenie oparte na logice i dedukcji. Psycholog Richard Nisbett, który badał podejście do rozwiązywania problemów w kulturach Wschodu i Zachodu, posunął się nawet do sugerowania, że istnieje coś takiego jak „geografia myśli”. Nieważne, czy chodzi o problem z dziedziny fizyki, ekonomii lub historii, ludzie Zachodu uczą się, że należy wziąć dane, **przeanalizować** je, a następnie **przybliżyć się do** pojedynczego rozwiązania. Ale od czasu do czasu przekonujemy się, że najlepsza odpowiedź – w przeciwieństwie do odpowiedzi właściwej – musi wystarczyć albo że musimy wybierać między kilkoma równie frapującymi możliwościami. Wystarczy pomyśleć o sytuacji, gdy wspólnie z pięciorgiem znajomych trzeba zadecydować, gdzie wyjść na kolację. W myśleniu grupowym dąży się do osiągnięcia jednego wyniku.

Myślenie konwergencyjne jest praktycznym sposobem dokonywania wyboru między istniejącymi opcjami. Myślenie konwergencyjne **nie** sprawdza się jednak w sondowaniu przyszłości i generowaniu nowych możliwości. Przypomina to lejek, którego szeroki wlew reprezentuje obszerny zestaw początkowych możliwości, a wąski dzióbek – ograniczone, konwergencyjne rozwiązanie. Bez wątpienia to najskuteczniejszy sposób na napełnienie probówki lub przybliżenie się ku zestawowi bardzo szczegółowych rozwiązań.



Jeśli sensem konwergencyjnej fazy rozwiązywania problemu jest zbliżenie nas do rozwiązań, to myślenie dywergencyjne ma na celu zwiększenie liczby możliwości, które prowadzą do tworzenia wyborów. Tymi możliwościami mogą być różne spostrzeżenia co do zachowania konsumentów lub alternatywne wizje nowych produktów, lub decyzje dotyczące rozmaitych sposobów tworzenia interaktywnych doświadczeń. Porównując konkurencyjne pomysły, zwiększamy prawdopodobieństwo, że wynik będzie bardziej zauważalny, kreatywnie niegrzeczny i znaczący. Świetnie ujął to Linus Pauling: „Żeby mieć dobry pomysł, musisz mieć wiele pomysłów”. Warto chyba posłuchać człowieka, który zdobył **dwie** Nagrody Nobla.

Musimy jednak być realistami. Więcej opcji oznacza większą złożoność, a to może utrudniać życie, szczególnie tym osobom, których praca polega na kontrolowaniu budżetu i pilnowaniu terminów. Większość firm przejawia naturalną tendencję do redukcji problemów i ograniczania wyborów na rzecz tego, co oczywiste i inkrementalne. Chociaż ta tendencja może być skuteczniejsza krótkoterminowo, to w dłuższej perspektywie sprawia, że organizacja staje się konserwatywna, nieelastyczna i wrażliwa na wywrotowe pomysły z zewnątrz. Myślenie dywergencyjne jest drogą do innowacji, a nie przeszkodą.

Nie chodzi o to, że wszyscy musimy zostać artystami, cechującymi się dominacją prawej półkuli mózgu, którzy praktykują myślenie dywergencyjne i są dobrej myśli; nie bez powodu edukacja w dziedzinie designu w równej mierze wykorzystuje sztukę i inżynierię. Metoda stosowana przez *design thinkers* przypomina raczej rytmiczne przechodzenie między fazami konwergencji i dywergencji, przy czym każda kolejna iteracja ma coraz węższy zakres i jest bardziej szczegółowa od wcześniejszej. W fazie dywergencji pojawiają się nowe opcje. W fazie konwergencji dzieje się coś przeciwnego: to czas **eliminowania opcji i dokonywania wyborów**. Odrzucenie niegdyś obiecującego pomysłu może być bolesne, ale właśnie wtedy nierzadko sprawdza się dyplomatyczne umiejętności szefów projektów. Kiedy pewnego razu zapytano Williama Faulknera, co według niego jest najtrudniejszą częścią pisania, odpowiedział: „Uśmiercanie swoich ulubieńców”.

Analiza i synteza

Designerzy uwielbiają narzekać na „przyszłe dziwactwo”, czyli namnażanie niepotrzebnych funkcji, które z prostych skądinąd produktów czynią produkty drogie i skomplikowane (oryginalny pilot telewizyjny wymyślony przez RCA w 1958 roku miał dokładnie jeden przycisk, mój pilot ma ich czterdzieści cztery). *Design thinkerzy* muszą natomiast uważać na to, co można by nazwać „dziwactwem kategorii”. Muszę jednak do tego omówienia dodać dwa dodatkowe terminy: **analiza** i **synteza**, ponieważ stanowią one naturalne dopełnienia myślenia dywergencyjnego i konwergencyjnego.

Bez analitycznych formuł myślenia nie moglibyśmy zarządzać dużymi korporacjami ani gospodarować domowym budżetem. Również designerzy – czy przyglądają się oznakowaniu na stadionie sportowym, czy szukają zastępników dla rakotwórczych tworzyw sztucznych – posługują się narzędziami analitycznymi, aby rozgryźć skomplikowane problemy i lepiej je zrozumieć. Jednak proces twórczy opiera się na syntezie, na kolektywnej sztuce składania części razem w całe pomysły. Kiedy dane zostaną zebrane, trzeba je przesiać i rozpoznać ważne schematy. Analiza i synteza są równie ważne i każda z nich odgrywa fundamentalną rolę w procesie generowania możliwości i dokonywania wyborów.

Designerzy prowadzą badania na wiele różnych sposobów: zbierają dane etnograficzne w terenie; przeprowadzają wywiady; śledzą patenty i procesy produkcji, przyglądają się sprzedawcom i podwykonawcom. Robią notatki, zdjęcia, kręcą filmiki, nagrywają rozmowy i przesiadują w samolotach. Zbieranie faktów i danych prowadzi czasami do nagromadzenia tylu informacji, że ich ilość zaczyna być przytłaczająca. I co wtedy? W pewnym momencie zespół musi usiąść i zająć się intensywną syntezą, która trwa czasami kilka godzin, czasami tydzień lub dłużej. W ten sposób organizuje się, interpretuje i splata rozliczne wątki informacji w jedną spójną opowieść.

Synteza, czyli sztuka wydobywania znaczących schematów z masy surowych informacji, jest z gruntu twórczym działaniem. Dane to tylko dane, a fakty **nigdy** nie mówią same za siebie. Czasami dane mają wysoce techniczny charakter (jeżeli zadanie polega na zaprojektowaniu

wyrafinowanego urzędnika medycznego), w innych wypadkach mogą dotyczyć wyłącznie zachowania (jeżeli zajmujemy się tym, jak zachęcić ludzi do używania energooszczędnych, fluorescencyjnych żarówek). W każdej z tych sytuacji możemy postrzegać designera jako niezrównanego gawędziarza, a miarą jego umiejętności jest zdolność do ukształtowania frapującej, spójnej i wiarygodnej narracji. To nie przypadek, że obecnie w zespołach projektowych pisarze i dziennikarze często współpracują z inżynierami i antropologami kulturowymi.

Kiedy „surowy materiał” zostanie zsyntetyzowany w spójną i inspirującą opowieść, rozpoczyna się synteza na wyższym poziomie. Nie jest niczym nietypowym, że *brief* do projektu zawiera na pozór sprzeczne cele – niskie koszty i dobrą jakość, by posłużyć się oczywistym przykładem, lub napięte ramy czasowe w połączeniu z zainteresowaniem niesprawdzoną technologią. W takich okolicznościach może pojawić się tendencja do upraszczania procesu i redukcji go do zestawu wymogów albo listy cech. Takie postępowanie niemal zawsze oznacza poświęcenie integralności produktu na ołtarzu wygody.

To właśnie są dwa załączki *design thinking*: z jednej strony nieustanny ruch między procedurami dywergencji i konwergencji, z drugiej zaś między analizą a syntezą. Jednak w żadnym wypadku nie jest to koniec opowieści. Każdy ogrodnik nam powie, że nawet najbardziej odporne ziarna rzucone na skałę lub jałową ziemię uschną. Podłoże należy przygotować. Uwagę należy przenieść na wyższe poziomy, od zespołów i jednostek do firm. Możemy o tym myśleć jako o przechodzeniu od organizacji designu do designu organizacji.

Nastawienie na eksperymentowanie

Mistrzostwo w choreografii tańca między myśleniem dywergencyjnym i konwergencyjnym z jednej strony a szczegółową analizą i syntetyczną oceną z drugiej osiągnęli Charles i Ray Eamesowie, najbardziej twórcza para designerów, jaką wydała Ameryka. Ze swojego owianego legendą biura przy 901 Washington Boulevard w Venice w Kalifornii Eamesowie i ich współpracownicy przeprowadzili serię designerskich eksperymentów, trwających cztery dziesięciolecia i obejmujących prawie każdy

czym jest design thinking?

wyobrażalny środek wyrazu: profilowane krzesła ze sklejki, które stały się synonimem amerykańskiego modernizmu; słynny Case Study House No. 8 w Pacific Palisades; stworzone przez nich wystawy muzealne oraz wyprodukowane filmy edukacyjne. Jednak nie zawsze w ostatecznych wynikach można było dostrzec metodyczne eksperymentowanie, które za nimi stało. Jaka z tego płynie lekcja? Zespołowi kreatywnemu należy zapewnić czas, przestrzeń i pieniądze, aby mógł popełniać błędy.

Jednostki, zespoły i organizacje, które opanowały mentalną matrycę *design thinking*, łączy zasadnicze nastawienie na eksperymentowanie. Są otwarte na nowe możliwości, świadome nowych kierunków i zawsze chętnie zaproponować nowe rozwiązania. W latach sześćdziesiątych, w czasach powstawania Doliny Krzemowej, Chuck House, wówczas ambitny młody inżynier w firmie Hewlett-Packard, o mały włos nie stracił pracy. Postanowił iść za przecuciem – zignorował wyraźne polecenie służbowe i zorganizował potajemną grupę roboczą, która zajęła się rozwojem monitora CRT o dużych rozmiarach. Sekretny projekt stał się pierwszym komputerowym wyświetlaczem, który odniósł komercyjny sukces i został wykorzystany między innymi w kosmicznej transmisji pierwszego kroku Neila Armstronga na Księżycu oraz jako monitor przy pierwszej operacji wszczepienia sztucznego serca, przeprowadzonej przez doktora Michaela DeBakeya. Znalazł też niezliczone inne zastosowania. Chuck został ostatecznie dyrektorem działu konstrukcyjnego w HP i w związku z tym otrzymał gabinet sąsiadujący z gabinetem samego Davida Packarda, który wcześniej osobiście zakazał dalszych badań nad monitorem CRT. Na ścianie gabinetu House'a zawisał ponadto „Medal za Nieposłuszeństwo”. Sytuacja się zmieniła. Chuck prowadzi teraz Media X na Stanford University, program będący połączeniem przemysłu i świata akademickiego. W jego ramach badacze zajmujący się technologiami interaktywnymi spotykają się z przedsiębiorstwami, którym zależy na postępie technicznym i innowacjach. Współczesne firmy, takie jak Google czy 3M, są znane z tego, że zachęcają naukowców i inżynierów do poświęcania 20 procent czasu na własne eksperymenty.

Tolerancyjne podejście do podejmowania ryzyka łączy się zarówno z kulturą organizacji, jak i ze strategią biznesową. Niektórzy mogliby stwierdzić, że klimat nieograniczonej eksploracji zachęca do rozrutnego marnowania zasobów: kampania stu kwiatów oraz wielkiego skoku

naprzód, wymyślone przez przewodniczącego Mao Zedonga, zakończyły się całkowitą klęską. Ale w przeciwieństwie do hermetycznie zamkniętego społeczeństwa komunistycznych Chin współczesna zglobalizowana gospodarka naprawdę oczekuje „wielkiego skoku naprzód”. W organizacjach zachęcających do eksperymentowania pojawiają się projekty prowadzące donikąd, a także takie, o których strażnicy instytucjonalnej pamięci wołają nie wspominać (czy ktoś pamięta jeszcze Apple Newton?). Ale określanie takich inicjatyw jako „rozzutnych”, „nieskutecznych” czy „zbędnych” może być przejawem kultury, która przedkłada wydajność nad innowację, i oznaką tego, że firmie grozi pogrążenie się w dołującej spirali gradualizmu.

To nie przypadek, że w ostatnich latach designerzy śledzili nowo powstałą dziedzinę nauki: bionikę. Zajmujący się bioniką badacze uważają, że to natura, która miała aż cztery i pół miliarda lat na naukę, może teraz nas czegoś nauczyć, na przykład o nietoksycznych klejach, strukturach minimalnych, skutecznej izolacji termicznej lub opływowych kształtach aerodynamicznych. Oszałamiająca różnorodność istniejąca w każdym zdrowym ekosystemie wynika właśnie z nieustającej praktyki eksperymentowania – spróbuj czegoś nowego i sprawdź, co się przyjmie. Być może powinniśmy zacząć naśladować naturę nie tylko na poziomie molekularnym, ale także na systemowym poziomie firm i organizacji. Przesada w eksperymentalnym zapale jest ryzykowna, ponieważ firmy nie korzystają z luksusowych ram czasowych charakterystycznych dla systemów biologicznych, a ich szefowie zostaną oskarżeni o niedbałość, jeśli postanowią odrzucić to, co moglibyśmy nazwać – przeprasząc Darwina – „inteligentnym designem”. Potrzeba nam rozsądnego połączenia oddolnego eksperymentowania z odgórnym kierownictwem.

Zasady takiego podejścia są tak proste do wyrażenia, jak trudne do zastosowania:

1. Najlepszy pomysł pojawia się wtedy, gdy cały organizacyjny ekosystem – nie tylko designerzy, inżynierowie i na pewno nie tylko kierownictwo – dysponuje przestrzenią do eksperymentowania.
2. Ludzie najbardziej narażeni na zmieniające się czynniki zewnętrzne (nowe technologie, zmienna baza klientów, strategiczne zagrożenia lub szanse) są najlepiej przygotowani, by na nie zareagować, i są najbardziej zmotywowani, by to zrobić.

czym jest design thinking?

3. Pomysły nie powinny być faworyzowane ze względu na to, kto je tworzy. (Powtórz to głośno).
4. Należy faworyzować te pomysły, o których się mówi. Pomysły powinny zyskać pewien rozgłos, nawet niewielki, zanim otrzymają wsparcie organizacyjne.
5. „Ogrodnicze” umiejętności wyższego kierownictwa powinny być wykorzystywane do opiekowania się pomysłami, przycinania ich i zbierania. Absolwenci MBA nazywają to „tolerancją na ryzyko”. Ja nazywam to odgórnym wędzidłem.
6. Należy wyartykułować całościowy cel, tak aby organizacja miała poczucie kierunku, a innowatorzy nie czuli, że potrzebują nieustannego nadzorowania.

Te zasady stosują się do prawie każdego pola innowacyjności. Przestrzeganie ich wszystkich daje pewność, że ziarna indywidualnej kreatywności wypuszczą korzenie, nawet w alejkach sklepów spożywczych.

John Mackey, dyrektor generalny Whole Foods Market, stosuje koncepcję oddolnego eksperymentowania w swojej firmie od momentu jej powstania w 1980 roku. Obecnie Whole Foods Market jest największym na świecie detalicznym sprzedawcą żywności ekologicznej i organicznej. Firma organizuje pracowników każdego sklepu w małe zespoły i zachęca ich do eksperymentowania z lepszymi metodami obsługi klientów. Może to obejmować pomysły na różne ułożenie i pokazywanie produktów lub wskazywanie, które z nich zaspokajają potrzeby miejscowych konsumentów. Każdy sklep ma swoją własną tożsamość w zależności od lokalizacji, a nawet najbliższego sąsiedztwa. Menedżerowie są zachęceni do dzielenia się najlepszymi pomysłami, tak więc propaguje się je w całej firmie, zamiast pozostawiać na poziomie lokalnym. Nic tutaj nie brzmi wybitnie rewolucyjnie, ale Mackeyowi od samego początku istnienia firmy – a zaczynał z jednym sklepem w Austin w Teksasie i dziewiętnościorgiem pracowników – zależy na zagwarantowaniu tego, że każdy pracownik rozumie i docenia całościową wizję firmy i ma możliwość wniesienia do niej swojego wkładu. Idee tej wizji odgrywają rolę punktów orientacyjnych dla lokalnych innowacji, które pojawiają się na wszystkich poziomach organizacji firmy.

Z każdej opowiedzianej przez mnie historii płynie jakiś morał, a w tym wypadku brzmi następująco: nie pozwól, by wyniki oddolnego

eksperymentowania rozmyły się w beładne pomysły i niezrealizowane plany. Czasami w firmach można znaleźć skrzynki na pomysły, które mają służyć zbieraniu plonów oddolnej kreatywności organizacyjnej. Zwykle nie przynoszą one żadnych rezultatów, może z wyjątkiem tego, że kierownictwo zastanawia się, dlaczego niewdzięczni pracownicy wylewają kawę na ich zdjęcia wiszące na ścianie lub obrażają ich w Internecie. W najlepszym wypadku kierownictwo zezwala na małe i inkrementalne pomysły. Ale przeważnie do niczego to nie prowadzi, ponieważ nie istnieje żaden oczywisty mechanizm działania bazującego na propozycjach pracowników. Potrzeba poważnego zaangażowania sięgającego samych szczytów korporacyjnej piramidy, które zostanie wynagrodzone lepszymi pomysłami rodzącymi się u jej podstaw. Każdy obiecujący eksperyment powinien mieć szansę na uzyskanie organizacyjnego wsparcia w formie projektu realizowanego dzięki odpowiednim zasobom i napędzanego przez definiowalne cele.

Istnieje na to prosty test, choć muszę przyznać, że przyzwyczajenie się do niego wymaga trochę czasu. Otóż kiedy dostaję ostrożnie sformułowaną notatkę służbową z prośbą o zgodę na wypróbowanie czegoś, staję się równie ostrożny. Ale kiedy na parkingu dopada mnie grupa nadaktywnych ludzi, przepychających się, żeby opowiedzieć mi o niewiarygodnie fantastycznym projekcie, nad którym pracują, ich energia mnie zaraża, a moja antenka zdecydowanie idzie w górę. Niektóre z tych projektów skończą się porażką. Energia zostanie zmarnowana (cokolwiek to oznacza), pieniądze przepadną (świetnie wiemy, co to oznacza). Ale w takich wypadkach warto zastanowić się nad pewnym starym porzekadłem, które sformułował mój rodak Alexander Pope (w czasach, gdy *design thinkers* wyrażali swoje najlepsze pomysły po łacinie): *Errare humanum est, perdonare divinum*, czyli „Błądzić jest rzeczą ludzką, wybaczać boską”.

Kultura optymizmu

Oczywistym odpowiednikiem nastawienia na eksperymentowanie jest kultura optymizmu. Czasami rzeczywistość sprawia, że optymizm trudno zachować, ale fakt, że w organizacjach, które stały się cynicznie, nie ciekawość, jest niezaprzeczalny. Pomysły są dławione, zanim w ogóle się wyłonią. Wypędza się ludzi chcących podejmować ryzyko. Szefowie,

czym jest design thinking?

którzy pojawiają się i znikają, trzymają się z daleka od projektów z niepewnymi wynikami, ponieważ boją się, że zaangażowanie w takie przedsięwzięcie mogłoby zaszkodzić ich szansom na awans. Zespoły projektowe cechuje nerwowość, podejrzliwość i skłonność do przewidywania, czego kierownictwo „tak naprawdę” sobie życzy. I nawet gdy szefowie zechcą promować wprowadzającą zamęt innowacyjność i swobodne eksperymentowanie, okaże się, że nikt nie ma ochoty wyjść przed szereg bez pozwolenia, co zwykle oznacza porażkę, zanim cokolwiek zacznie się robić.

Bez optymizmu, tego niewzruszonego przekonania, że rzeczy mogą być lepsze niż są, chęć do eksperymentowania stale będzie odrzucana, aż w końcu obumrze. Pozytywne zachęty nie potrzebują stwarzania pozorów, że wszystkie pomysły są równoważne. Na kierownictwie spoczywa odpowiedzialność za dokonywanie wprawnych ocen, które wzbudzą w ludziach pewność, jaką daje poczucie, że każdy z ich pomysłów zostanie sprawiedliwie rozpatrzony.

Zbieranie plonów *design thinking* obejmującego jednostki, zespoły i całe organizacje wymaga pielęgnowania optymizmu. Ludzie muszą wierzyć, że w ich mocy (lub przynajmniej w mocy ich zespołu) jest tworzenie nowych pomysłów, które odpowiedzą na niezaspokojone potrzeby człowieka i wywrą na niego pozytywny wpływ. Kiedy latem 1997 roku Steve Jobs – odpawiony wcześniej przez własny zarząd – wrócił do Apple’a, w firmie panował nastrój zniechęcenia, a zasoby były dzielone między aż piętnaście platform produkcyjnych. W konsekwencji zespoły rywalizowały ze sobą o przetrwanie. Jobs, z całą zuchwałością, z jakiej był znany, obciął ofertę firmy i z piętnastu produktów zostawił cztery: komputer stacjonarny i laptop dla profesjonalistów oraz komputer stacjonarny i laptop „dla pozostałych”. Każdy pracownik zrozumiał, że projekt, nad którym pracuje, stanowi jedną czwartą działalności Apple’a i nie zostanie zamknięty przez jakiegoś księgowego liczącego bilans. Poziom optymizmu podskoczył, morale obróciło się o sto osiemdziesiąt stopni, a co było dalej, wiadomo. Optymizm wymaga pewności, a fundamentem pewności jest zaufanie. A ono, jak wiemy, działa w obie strony.

Jeśli chcemy się przekonać, czy mamy do czynienia z firmą optymistyczną, nastawioną na eksperymentowanie i ryzyko, wystarczy wykorzystać

nasze zmysły i rozejrzeć się w poszukiwaniu raczej kolorowego i nieco chaotycznego rozgardiaszu, a nie regularnej sieci czystych, beżowych bokсів. Nasłuchuj raczej wybuchów głośnego śmiechu niż nieprzerwanego szumu prowadzonych półgłosem rozmów. IDEO bardzo często współpracuje z firmami produkującymi żywność lub napoje, dlatego zatrudnia specjalistów od żywienia i utrzymuje przemysłową kuchnię, nierzadko więc mogą dosłownie **wyczuć** podniecenie w powietrzu. Ogólnie rzecz ujmując, zwracaj baczność uwagę na punkty węzłowe, w których wszystko się łączy, ponieważ właśnie tam rodzą się nowe pomysły. Lubię zakradać się na niższe piętra i obserwować członków zespołów przy pracy, gdy budują prototypy z klocków Lego albo odgrywają improwizowane scenki, żeby badać interakcje w nowych typach usług. Ale najbardziej lubię, gdy pozwalają mi uczestniczyć w swoich sesjach burzy mózgów.

Burza mózgów

Profesorowie ze szkół biznesu uwielbiają pisać uczone artykuły na temat wartości techniki burzy mózgów. Zachęcam ich do kontynuowania tej działalności pisarskiej (w końcu niektórzy z moich najlepszych przyjaciół są profesorami w szkołach biznesu, a to daje im zajęcie i trzyma z dala od moich spraw). Istnieją badania, z których wynika, że zmotywowane jednostki mogą wpaść na więcej pomysłów w danym okresie, jeśli pracują samodzielnie. Inne studia przypadków wskazują, że burze mózgów mają podstawowe znaczenie dla kreatywności, porównywalne ze znaczeniem ćwiczeń dla zachowania zdrowia. Jak to często bywa, prawda leży gdzieś pośrodku.

Za sceptycyzmem na pewno przemawia pewien argument: jeśli menedżer z dobrymi zamiarami zbiera grupę ludzi, którzy się nie znają, są sceptycznie nastawieni i którym brakuje pewności siebie, i stawia przed nimi trudny problem do rozważenia za pomocą techniki burzy mózgów, to prawdopodobnie uzyska w ten sposób pomysły mniej nadające się do realizacji, niż gdyby zlecił przemyślenie tego problemu każdemu członkowi zespołu z osobna. Jak na ironię, burza mózgów to ustrukturyzowany sposób wyswobodzenia się ze struktury i wymaga pewnej praktyki.

Podobnie jak w krykiecie czy piłce nożnej (lub ich amerykańskich odpowiednikach), również w technice burzy mózgów obowiązują pewne zasady. Zasady przygotowują boisko, na którym drużyna graczy osiąga dobre wyniki. Bez zasad nie ma ram, w których zespół może współpracować, a sesje burzy mózgów mogą łatwo stać się albo uporządkowanym spotkaniem, albo nieproduktywnym rozgardiaszem – kiedy wszyscy dużo gadają, ale nikt nikogo nie słucha. Każda organizacja ma swoją własną odmianę burzy mózgów (tak jak każda rodzina ma swoją własną wersję Scrabble lub Monopoly). W IDEO mamy pokoje, które wykorzystujemy podczas sesji burzy mózgów, a jej zasady są dosłownie wypisane na ścianach tych pomieszczeń: „Broń opinii. Wspieraj najbliższe pomysły. Trzymaj się tematu”. Ale moim zdaniem najważniejsza z tych zasad brzmi: „Buduj na pomysłach innych”. Widnieje na samej górze razem z „Nie zabijaj” i „Czcij ojca swego i matkę swoją”. Zasada ta gwarantuje, że każdy uczestnik ma swój wkład w ostatni przedstawiony pomysł i ma szansę pchnąć go dalej.

Całkiem niedawno pracowaliśmy nad pewnym produktem Nike przeznaczonym dla dzieci. Mimo że wśród naszych pracowników jest wielu utalentowanych projektantów zabawek, czasami lepiej o konsultację i pomoc poprosić ekspertów. Poczekałszy więc na koniec sobotniego pasma porannych kreskówek i zaprosiliśmy grupę dzieci w wieku od ośmiu do dziesięciu lat do naszego biura w Palo Alto. Zaczęliśmy od rozgrzewki w postaci soku pomarańczowego i tostów, a potem umieściliśmy chłopców i dziewczynki w dwóch różnych pokojach, daliśmy im pewne wskazówki i zostawiliśmy na mniej więcej godzinę. Kiedy zebraliśmy wyniki, różnica między grupami okazała się uderzająca. Dziewczynki wpadły na ponad dwieście pomysłów, podczas gdy chłopcy ledwo doszli do pięćdziesięciu. W tym wieku chłopcy mają trudności z koncentracją i słuchaniem, a to podstawowe cechy autentycznej współpracy. Dziewczynki zachowywały się dokładnie odwrotnie. Na szczęście nie do mnie należy rozsądzenie, czy ta rozbieżność wynika z genetycznego dziedzictwa, norm kulturowych czy kolejności narodzin dzieci w rodzinie, ale mogę powiedzieć, że w tych sesjach burzy mózgów przeprowadzonych obok siebie dostrzeżliśmy prawdziwy dowód potwierdzający moc budowania na pomysłach innych. Chłopcy, tak żądni wyrwania się ze swoimi pomysłami, byli ledwo świadomi pomysłów, które przedstawiali ich koledzy. Dziewczynki, bez

zachęty, prowadziły ożywioną rozmowę, zachowując jednak pewną kolejność wypowiedzi. W tej rozmowie każda idea wiązała się z poprzednią i stawała się odskocznią do kolejnej pojawiającej się idei. Dziewczynki nawzajem się inspirowały i w rezultacie dochodziły do lepszych pomysłów.

Burza mózgów nie musi być podstawową techniką generowania pomysłów i nie można jej wbudować w strukturę każdej organizacji. Udowadnia jednak swoją wartość, gdy naszym celem jest otworzenie szerokiego spektrum koncepcji. Inne podejścia są ważne, gdy **dokonujemy** wyborów, nic jednak nie przebije porządnej sesji burzy mózgów, gdy chcemy **tworzyć możliwości** wyboru.

Myślenie wizualne

Zawodowi designerzy spędzają lata na nauce rysowania. W rysowaniu nie chodzi jedynie o ilustrowanie pomysłów, ponieważ teraz można to robić za pomocą taniego oprogramowania. Designerzy uczą się rysować po to, aby móc w ten sposób **wyrażać** swoje pomysły. Słowa i liczby są użyteczne, ale tylko rysunek może jednocześnie ujawnić cechy funkcjonalne pomysłu oraz jego emocjonalną zawartość. Żeby właściwie narysować pomysł, konieczne jest podjęcie decyzji, których udaje się uniknąć nawet w najbardziej precyzyjnym języku. Trzeba zająć się pewnymi estetycznymi kwestiami, których nie można rozwiązać nawet za pomocą najelegantszych matematycznych obliczeń. Nieważne, czy chodzi o suszarkę do włosów, weekendowy wyjazd za miasto lub raport roczny – rysowanie zmusza nas do decydowania.

Myślenie wizualne przybiera wiele form. Nie należy sugerować, że ogranicza się ono do samego ilustrowania. W rzeczywistości nie trzeba nawet posiadać umiejętności rysowania. W listopadzie 1972 roku dwóch biochemików, którzy odpoczywali w barze w Honolulu pod koniec długiego dnia wypełnionego konferencyjnymi wystąpieniami, wzięło serwetki i zabawiło się tworzeniem nieco prostackich rysunków bakterii uprawiających seks. Kilka lat później Stanley Cohen leciał odebrać Nagrodę Nobla w Sztokholmie, a Herbert Boyer parkował swoje czerwone ferrari na parkingu przed Genentech.

Wszystkie dzieci rysują. Gdzieś na drodze ku logicznej i zorientowanej na słowa dorosłości tracą tę umiejętność. Specjaliści od kreatywnego

rozwiązywania problemów, tacy jak Bob McKim, twórca programu nauczania designu na Stanford University, albo płodny brytyjski naukowiec i myśliciel Edward de Bono, poświęcili sporo swojej kreatywnej energii mapom umysłu, macierzom kwadratowym oraz innym wizualnym strukturom, które pomagają badać i opisywać pomysły w wartościowy sposób.

Kiedy wyrażam jakiś pomysł za pomocą rysunku, osiągam inne rezultaty niż wtedy, gdy próbuję ująć go słowami. Zwykle też udaje mi się dotrzeć do tych rezultatów szybciej. Zawsze muszę mieć pod ręką tablicę lub szkicownik, gdy omawiam jakieś pomysły z moimi współpracownikami. Blokuję się, jeżeli nie mogę czegoś przepracować wizualnie. Szkicowniki Leonarda da Vinci są zasłużenie znane (taki kolekcjoner jak Bill Gates wręcz rzucił się na Kodeks Hammera, gdy wystawiono go na aukcji w 1994 roku), ale Leonardo używał ich nie tylko do przepracowywania swoich pomysłów. Często po prostu zatrzymywał się na ulicy, by na rysunku uchwycić coś, co próbował zrozumieć: płataninę zielska, wygiętego kota śpiącego na słońcu, wir wody w rynsztoku. Co więcej, badacze ślęczący nad jego rysunkami mechanizmów obalili mit, że wszystkie te rysunki przedstawiają jego własne wynalazki. Podobnie jak każdy świetny *design thinker*, również Leonardo da Vinci wykorzystywał swoją umiejętność rysowania do budowania na podstawie pomysłów innych.

Przykleić czy nie przykleić

Dzisiaj większość osób zna historię skromnej karteczki Post-it: doktor Spencer Silver, naukowiec pracujący dla 3M w latach sześćdziesiątych, natknął się na klej o ciekawych właściwościach. Jego pracodawca, całkiem rozsądnie, nie dostrzegając przydatności „charakterystycznie lepkich elastomerycznych kopolimerowych mikrosfer”, czyli kleju, który nie klei, i raczej nie udzielił Silverowi zbyt dużego wsparcia. Wszystko zmieniło się, gdy Art Fry, jeden ze współpracowników Silvera, zaczął używać tego kleju do przymocowywania zakładek w swoim zbiorze hymnów kościelnych. W ten sposób dostrzeżono przydatność małych, żółtych karteczek. Obecnie karteczki Post-it przynoszą miliardy zysków 3M i stanowią jeden z najcenniejszych aktywów firmy.

Karteczka Post-it jest naocznym przykładem tego, jak organizacyjna nieśmiałość może prowadzić do uśmiercenia wspaniałego pomysłu. Ale te wszędobylskie klejące się karteczki udowodniły, że same w sobie są ważnym narzędziem innowacji. Przystrajając ściany sal, w których pracuje się nad projektami, pomogły niezliczonym *design thinkerom* uchwycić ich szeroko zakrojone spostrzeżenia, a potem uporządkować w sensowne schematy. Karteczka Post-it w całej swojej pastelowej chwale ucieleśnia przejście od fazy dywergencji, która stanowi źródło naszej inspiracji, do fazy konwergencji, która jest mapą dla naszych rozwiązań.

Opisane przeze mnie techniki, z których korzystają *design thinkerzy*: burze mózgów czy myślenie wizualne, wspomagają **dywergencyjny** proces **tworzenia** wyborów. Jednak nagromadzenie opcji pozostaje jedynie ćwiczeniem, jeżeli nie przejdziemy do **konwergencyjnej** fazy **dokonywania** wyborów. To działanie ma zasadnicze znaczenie, jeśli projekt ma przemierzyć drogę od porywającego ćwiczenia z kreatywnego tworzenia pomysłów do ich rozwiązania. I właśnie z tego powodu może być jednym z najtrudniejszych zadań, przed jakimi staje zespół projektowy. Każdy zespół, o ile się mu na to pozwoli, z chęcią pozostanie w fazie dywergencji. Za rogiem zawsze czai się bardziej interesujący pomysł i dopóki zezwala na to budżet, dopóty zespół będzie z zadowoleniem zaglądał za kolejne rogi. I tutaj do gry wchodzi jedno z najprostszych narzędzi konwergencji: karteczka Post-it.

Kiedy wszyscy zbierają się, aby wspólnie przeanalizować projekt, muszą dysponować jakąś procedurą wyboru pomysłów, które są najlepsze i najbardziej obiecujące. Pomaga w tym scenorys (*storyboard*) – tablice przedstawiające, prawie na zasadzie komiksu, sekwencję wydarzeń, której może oczekiwać użytkownik meldujący się w hotelu, otwierający konto w banku lub korzystający z nowego urządzenia elektronicznego. Ale wcześniej czy później należy wypracować pewien poziom porozumienia i rzadko osiąga się go poprzez debatę lub za sprawą odgórnego decyzji kierownictwa. Potrzebujemy pewnego rodzaju narzędzia, żeby wyluskać intuicję grupy, a tutaj nic nie przebije sporego zapasu karteczek Post-it. W IDEO wykorzystujemy samoprzylepne karteczki, aby poddawać pomysły „testowi motyla”.

Bill Moggridge, niezwykle *design thinker* i jeden z pionierów designu w Dolinie Krzemowej, wymyślił test motyla, który nie ma nic wspólnego

z nauką, ale okazuje się zaskakująco skuteczną procedurą wydobywania kilku najważniejszych spostrzeżeń z masy danych. Wyobraźmy sobie, że na koniec etapu poważnych badań, wielu sesji burzy mózgów i tworzenia niezliczonych prototypów cała ściana w sali projektowej została pokryta obiecującymi pomysłami. Każdy uczestnik dostaje niewielką liczbę karteczek Post-it, czyli „głosów”, i przykleja je do pomysłów, które jego zdaniem powinny przejść dalej. Członkowie zespołu „fruwają” po pokoju, przyglądając się tablicy z pomysłami, i wkrótce staje się jasne, które pomysły przyciągnęły najwięcej „motyli”. Oczywiście pewną rolę odgrywają tu także inne sprawy, od zagadnień politycznych do kwestii osobowościowych, ale w końcu na tym właśnie polega osiągnięcie porozumienia. Daj i weź. Kompromis i twórcze kombinowanie. To wszystko i wiele więcej stanowi część dochodzenia do ostatecznego rezultatu. W tym procesie nie chodzi o demokrację, ale o maksymalizowanie zdolności zespołu do zbliżania się do najlepszego rozwiązania. To chaotyczny proces, ale okazuje się zaskakująco skuteczny i można go dostosować do specyfiki wielu organizacji.

Nie chcę tutaj reklamować produktów 3M. Karteczka Post-it, która zachęca ludzi do chwytania przelotnych myśli, repozycjonowania ich lub odrzucania, to tylko jedno z wielu dostępnych narzędzi umożliwiających radzenie sobie z pewnym natarczymym faktem wspólnym wszystkim projektom, mianowicie z terminem. Chociaż wszyscy cały czas zmagamy się z terminami, to jednak w wypadku *design thinking*, w fazie dywergencji i odkrywania, terminy nabierają wyjątkowo istotnego znaczenia. Odnoszą się do samego procesu, a nie do ludzi. Termin jest ustalonym punktem na horyzoncie, gdzie wszystko się kończy i gdzie zaczyna się ostateczna ewaluacja. Te punkty mogą się zdawać arbitralne lub niepożądane, ale doświadczony szef projektu wie, jak je wykorzystać, by zmienić opcje w decyzje. Niemądrze jest mieć termin każdego dnia, przynajmniej we wcześniejszej fazie realizacji projektu, ale rozciąganie działań w czasie, na przykład na sześć miesięcy, też się nie sprawdza. Trzeba ocenić sytuację, aby określić, czy zespół osiągnął ten punkt, w którym wkład kierownictwa, przemyślenia, wyznaczenie innego kierunku lub dokonanie wyboru z największym prawdopodobieństwem okażą się wartościowe.

Nie spotkałem jeszcze klienta, który powiedziałby: „Nie śpieszcie się, macie tyle czasu, ile potrzebujecie”. Praca nad projektami zawsze łączy się

z ograniczeniami: ograniczeniami związanymi z technologią, umiejętnościami, wiedzą. Ale kalendarz jest chyba najbardziej uciążliwym ograniczeniem z nich wszystkich, ponieważ przybliża nas do ostatecznego wyniku. Jak w liście do pewnego młodego kupca ujął to Ben Franklin, pierwszy i najbardziej zuchwały *design thinker* Ameryki: „Czas to pieniądź”.

Zachowałem na sam koniec najpotężniejsze narzędzie *design thinking*. Nie chodzi mi tutaj o CAD, szybkie prototypowanie czy nawet przeniesienie produkcji za granicę. Mam tu na myśli empatyczny, rozpoznający wzorce i schematy, przeprowadzający równoczesne procesy, neuronalno-sieciowy Internet, który każdy z nas nosi między uszami. Jak dotąd i na razie to właśnie umiejętność konstruowania złożonych koncepcji, mających znaczenie funkcjonalne i jednocześnie nasyconych emocjami, odróżnia ludzi od nawet najbardziej wyrafinowanych maszyn, których używamy, by nam pomagały. Dopóki nie znajdzie się algorytm mówiący nam, jak łączyć rozbieżne możliwości w jedną, spójną rzeczywistość lub jak analityczne szczegóły przełożyć na syntetyczną całość, dopóty ten talent gwarantuje świetnym *design thinkerom* miejsce w świecie.

Z różnych przyczyn ludzie mogą wzbraniać się przed wkroczeniem w niespokojny świat *design thinking*. Mogą uważać, że kreatywność jest darem, którym dysponują jedynie znani designerzy, że lepiej z szacunkiem przyglądać się zaprojektowanym przez takich ludzi krzesłom i lampom w muzeach sztuki współczesnej. Mogą podejrzewać, że jest to umiejętność zarezerwowana dla kasty wykształconych w tym kierunku zawodowców – przecież zatrudniamy „designerów”, żeby zajmowali się wszystkim, od ścinania włosów do dekorowania naszych domów. Niektórzy podchodzą do kultu designerów z mniejszym respektem, ale myślą biegłość w posługiwaniu się narzędziami, w tym także takimi jakościowymi narzędziami, jakimi są burze mózgów, myślenie wizualne i opowiadanie historii, z umiejętnością dochodzenia do rozwiązania za pomocą designu. Są też tacy, którzy sądzą, że bez dokładnej struktury lub metodologii nie będą w stanie pojąć, co się dzieje. Te właśnie osoby z największym prawdopodobieństwem wyłamią się, gdy morale zespołu spadnie, co nieodmiennie następuje w cyklu życia projektu. To, czego tacy ludzie często nie doceniają, to fakt, że *design thinking* nie jest ani

czym jest design thinking?

sztuką, ani nauką, ani religią. Ostatecznie okazuje się zdolnością do myślenia **integracyjnego**.

Jako dziekan cieszącej się uznaniem Rotman School of Management na University of Toronto Roger Martin ma wspaniałe możliwości obserwowania najważniejszych na świecie liderów zarządzania oraz cechujących wielu z nich umiejętności ogarniania wielu pomysłów naraz w celu uzyskiwania nowych rozwiązań. W książce *The Opposable Mind*, opartej na ponad pięćdziesięciu wywiadach pogłębionych, Martin stwierdza, że: „osoby, które wykorzystują sprzeczne pomysły w konstruowaniu nowych rozwiązań, mają przyrodzoną przewagę nad osobami, które są w stanie myśleć tylko o jednym modelu w danym momencie”. Ludzie myślący w sposób integracyjny wiedzą, jak poszerzyć zakres zagadnień istotnych dla problemu. Odrzucają „albo-albo” na rzecz „zarówno-jak i” oraz uznają nieliniarne i wielokierunkowe relacje za źródło inspiracji, a nie sprzeczności. Martin uważa, że odnoszący największe sukcesy liderzy zarządzania „akceptują i wykorzystują bałagan”. Pozwalają istnieć złożoności, przynajmniej wtedy, gdy szukają rozwiązań, ponieważ złożoność stanowi najbardziej niezawodne źródło kreatywnych możliwości. Innymi słowy, cechy liderów zarządzania odpowiadają cechom przypisywanym przeze mnie *design thinkerom*. To nie przypadek, ale nie oznacza to również, że „przeciwstawny umysł” jest nagrodą, którą ludzie wygrywają na genetycznej loterii. Wszystkich umiejętności stanowiących o wielkości *design thinkera*: zdolności dostrzegania wzorców i schematów w masie skomplikowanych danych wejściowych, tworzenia syntezy z fragmentarycznych kawałków oraz identyfikowania się z ludźmi różniącymi się od nas samych, można się nauczyć.

Być może pewnego dnia neurobiologowie będą w stanie podłączyć nas do skanera MRI i określić, które części naszego mózgu rozświetlają się, kiedy posługujemy się myśleniem integracyjnym. Jednak na razie nasze zadanie nie polega na zrozumieniu tego, co dzieje się w naszym mózgu. Polega ono na wynalezieniu sposobów, dzięki którym wypuścimy to myślenie na świat, gdzie można dzielić się nim z innymi i przekładać je na konkretne strategie.

Rozdział czwarty

Budować, by myśleć, czyli moc prototypów

Lego zapoczątkowało moją karierę *design thinkera*. Na początku lat siedemdziesiątych, gdy miałem dziewięć czy dziesięć lat, Wielka Brytania przechodziła kolejną okresową recesję i górnicy czekali na nadejście zimy, żeby ogłosić strajk. To oznaczało, że nie będzie węgla potrzebnego w elektrowniach, to z kolei oznaczało, że nie wytworzą one dostatecznej ilości prądu, aby zaspokoić potrzeby ludności, a to oznaczało regularne przerwy w dostawach elektryczności do domów. Chciałem jakoś pomóc, więc zebrałem wszystkie swoje klocki Lego i zbudowałem z nich wielką latarkę, wykorzystując do tego fikuśne klocki, które połyskiwały w ciemnościach. Z dumą wręczyłem latarkę mojej mamie, żeby nie zabrakło jej światła, kiedy będzie gotować dla mnie obiad. Zbudowałem swój pierwszy prototyp.

Miałem dziesięć lat, gdy na podstawie wieloletnich intensywnych badań zrozumiałem moc tworzenia prototypów. Jako dziecko całymi godzinami bawiłem się klockami Lego i Meccano (Amerykanie znają je pod nazwą Erector Sets) i budowałem z nich świat pełen raket, dinozaurów i robotów o najróżniejszych rozmiarach i kształtach. Podobnie jak wszystkie dzieci, myślałem za pomocą rąk, czyniąc z fizycznych rekwizytów odskocznice dla mojej wyobraźni. To przechodzenie od fizyczności do abstrakcyjności i z powrotem stanowi jeden z najważniejszych procesów,

czym jest design thinking?

za pomocą którego badamy wszechświat, uruchamiamy naszą fantazję i otwieramy nasz umysł na nowe możliwości.

W większości przedsiębiorstw znajdziemy pełno ludzi, którzy odłożyli na bok tego rodzaju dziecięce zajęcia i zajęli się ważniejszymi sprawami, takimi jak pisanie raportów i wypełnianie formularzy. Ale gdy ktoś odwiedza organizację, w której obowiązują zasady *design thinking*, uderza go jedna rzecz: podobnie jak w dziecięcej sypialni, także i tutaj wszędzie można dostrzec jakieś prototypy. Zajrzyj do pokoju projektowego, a zobaczysz prototypy rozłożone na każdej powierzchni. Przejdź korytarzami, a przekonasz się, że historie dawnych projektów opowiada się za pomocą prototypów. Ujrzysz narzędzia służące budowaniu prototypów: od noży firmy X-acto i taśmy klejącej po warte 50 tysięcy dolarów laserowe wycinarki. Bez względu na budżet i możliwości tworzenie prototypów będzie istotą tego miejsca.

Frank Lloyd Wright stwierdził, że to wczesnodziecięce zabawy klockami Froebela – wymyślonymi przez Friedricha Froebela w latach trzydziestych XIX wieku, aby pomóc dzieciom w nauce zasad geometrii – obudziły w nim pasję tworzenia. W swojej autobiografii napisał: „Te klonowe klocki [...] mam do dzisiaj w moich palcach”. Charles i Ray Eamesowie, jedni z najwspanialszych w dziejach konstruktorzy prototypów, wykorzystywali je do badania i doskonalenia pomysłów, co czasami ciągnęło się latami. Ale w konsekwencji Eamesowie całkowicie przekształcili meble XX wieku. Kiedy jakiś ciekawski wielbiciel zapytał, czy pomysł na kultowy wręcz fotel powstał w jakimś przebłyску geniuszu, Charles odpowiedział: „Tak, w przebłyску trwającym jakieś trzydzieści lat”.

Otwartość na eksperymentowanie jest siłą napędową każdej kreatywnej organizacji, dlatego tworzenie prototypów – chęć, by pójść naprzód i wypróbować coś przez zbudowanie prototypu – stanowi najlepsze światectwo nastawienia na eksperymentowanie. Możemy myśleć o prototypach jako o skończonych modelach produktu, który ma trafić do produkcji, ale ta definicja powinna być zdecydowanie cofnięta w głąb procesu. Musi obejmować przypadki, które wydają się prymitywne i proste, a także wykraczać poza obiekty fizyczne. Co więcej, zwyczaj tworzenia prototypów niekoniecznie ogranicza się jedynie do projektantów, ponieważ specjaliści od usług finansowych, sprzedawcy, administratorzy szpitali,

urbaniści i inżynierowie transportu również mogą i powinni zaangażować się w ten zasadniczy element *design thinking*, o czym przekonamy się dalej. David Kelley nazywa tworzenie prototypów „myśleniem za pomocą rąk” i przeciwstawia je kierowanemu przez wytyczne i zgodnemu z planem myśleniu abstrakcyjnemu. Oba te sposoby mają swoje zalety i swoje miejsce, ale jeden z nich wykazuje o wiele większą skuteczność w generowaniu nowych pomysłów i popychaniu ich naprzód.

Szybko i niechlujnie

Chociaż może się zdawać, że trwanie cennego czasu na szkice, modele i symulacje spowolni pracę, to jednak tworzenie prototypów pozwala **szybciej** osiągnąć wyniki. Przeczy to intuicji: przecież **zbudowanie** jakiegoś pomysłu zajmuje chyba więcej czasu niż **rozmyślanie** nad nim? Być może, ale dotyczy to tych nielicznych utalentowanych ludzi, którzy natychmiast wpadają na właściwy pomysł. Większość problemów, którymi warto się przejmować, jest dosyć złożona, a seria wcześniej podejmowanych eksperymentów to często najlepszy sposób na dokonanie wyboru między konkurencyjnymi kierunkami działania. Im szybciej przełożymy nasze koncepcje na coś namacalnego, tym wcześniej będziemy w stanie je ocenić i dopracować oraz namierzyć najlepsze rozwiązanie.

Firma Gyrus ACMI produkuje nowatorskie narzędzia chirurgiczne i produkuje w rozwijaniu minimalnie inwazyjnych technik chirurgicznych. W 2001 roku IDEO podjęło z Gyrus współpracę przy tworzeniu nowego przyrządu do operowania delikatnych tkanek w nosie. Zaczęliśmy od spotkania, w którym uczestniczył nasz zespół projektowy i sześcioro otolaryngologów. Chcieliśmy się dowiedzieć od nich, jak przeprowadzają operacje, jakie problemy stwarzają im obecnie używane przyrządy, oraz zapytać, jakich cech oczekują od nowego systemu. Jeden z chirurgów nieprecyzyjnymi słowami i dziwnymi gestami próbował wyrazić to, że odpowiadałoby mu urządzenie z uchwytem w kształcie kolby pistoletu. Kiedy lekarze wyszli, jeden z naszych designerów chwycił flamaster do pisania na tablicy oraz pojemnik 35 mm kliszy fotograficznej i skleił te dwa przedmioty z klamerką do bielizny, która leżała gdzieś obok, a potem ścisnął klamerkę tak, jak gdyby była spustem pistoletu. Ten elementarny prototyp dynamicznie popchnął

dyskusję do przodu i wszyscy zrozumieli, o co chodzi w tym pomysłe. Dzięki temu udało się uniknąć niezliczonych spotkań, wideokonferencji, zaoszczędzono czas pracy w warsztacie oraz pieniądze, ponieważ nie trzeba było kupować biletów lotniczych. Koszt prototypu w przełożeniu na pracę i materiały: zero dolarów (udało się odratować flamaster).

Tworzenie prototypów przyspiesza tempo pracy nad projektem, a także umożliwia przetestowanie wielu równolegle pojawiających się pomysłów. Prototypy powstające na początku powinny być tworzone szybko oraz prymitywne i tanie. Im więcej zainwestujemy w jakiś pomysł, tym bardziej czujemy się z nim związani. Nadmierne inwestowanie w wyrafinowane prototypy pociąga za sobą dwie niepożądane konsekwencje: po pierwsze przeciętny pomysł może zejść zbyt daleko na drodze do realizacji lub – co gorsza – może tę drogę przebyć w całości; po drugie sam proces tworzenia prototypów daje szansę na odkrywanie nowych i lepszych pomysłów minimalnym kosztem. Designerzy mogą wykorzystywać materiały tanie i łatwo poddające się obróbce, na przykład tekturę, piankę poliuretanową, drewno, a nawet przedmioty i materiały, które znajdują w swoim otoczeniu – wszystko, co da się skleić klejem lub taśmą albo połączyć zszywkami, i w ten sposób uzyskiwać fizyczne wyrażenie koncepcji. Pierwszy i najwspanialszy prototyp IDEO powstał w czasach, gdy firma składała się z ośmiu niechlujnie ubranych designerów, stłoczonych w biurze nad sklepem odzieżowym Roxy przy University Avenue w Palo Alto. Douglas Dayton i Jim Yurchenco przymocowali plastikową kulkę z dezodorantu do podstawy, czyli plastikowego spodeczka na masło. Niedługo potem Apple Computer zaprezentował swoją pierwszą mysz.

Co za dużo, to niezdrowo

W prototypy należy inwestować tylko tyle czasu, wysiłku i nakładów, ile potrzeba do otrzymania przydatnych informacji zwrotnych i do popchnięcia pomysłu naprzód. Im większa złożoność oraz koszty prototypu i im bardziej zdaje się on czymś „skończonym”, tym mniej prawdopodobne, że jego twórcy skorzystają z uzyskanych informacji, a nawet że w ogóle zwrócą na nie uwagę. Celem tworzenia prototypów nie jest uzyskiwanie działających modeli. Jest nim natomiast nadanie pomysłowi formy, co umożliwia

dostrzeżenie jego mocnych i słabych stron, oraz wskazanie kierunku dla kolejnej generacji bogatszych w szczegóły i lepiej dopracowanych prototypów. Zakres prototypu powinien być ograniczony. Pierwsze prototypy tworzy się po to, aby lepiej zrozumieć, czy pomysł ma jakąś funkcjonalną wartość. W pewnym momencie designerzy muszą jednak wypuścić prototyp w świat, aby uzyskać informacje od potencjalnych użytkowników ostatecznego produktu. Na tym etapie zewnętrzne cechy prototypu mogą wymagać nieco uwagi, tak aby potencjalnych konsumentów nie rozpraszały nieobrobione krawędzie lub niedopracowane szczegóły. Większość ludzi ma problem z wyobrażeniem sobie, jak będzie działać pralka zrobiona z tektury.

Współcześnie designerzy mogą korzystać z kilku naprawdę niesamowitych technologii, które pozwalają tworzyć prototypy szybko i z niezwykłą wiernością; to między innymi bardzo dokładne wycinarki laserowe, komputerowe narzędzia do projektowania czy trójwymiarowe drukarki. Czasami osiągnane w ten sposób wyniki są aż za dobre, o czym przekonaaliśmy się, gdy pewien menedżer ze Steelcase pomylił wykonany z dbałością o każdy szczegół piankowy prototyp z prawdziwym przedmiotem i zniszczył wart czterdzieści tysięcy dolarów model krzesła Vecta, po prostu na nim siadając. Ale wszystkie technologie świata na nic się nie zdadzą, jeśli będą służyć tworzeniu prototypów zbyt dopracowanych i zbyt szczegółowych na zbyt wczesnym etapie prac nad projektem. „Wystarczy już prototypów” oznacza, że wybieramy to, czego chcemy się dowiedzieć, i osiągamy rozwiązanie, które staje się głównym przedmiotem naszego zainteresowania. Doświadczony twórca prototypów wie, kiedy powiedzieć: „Co za dużo, to niezdrowo”.

Prototypy tego, czego nie da się podnieść

Do tego miejsca przeważająca część wyobraźalnych prototypów odnosiła się do materialnych produktów – przedmiotów, które mogą wyrządzić ci krzywdę, jeśli się o nie potkniesz albo jeśli zrzucisz je sobie na stopę. Te same zasady obowiązują, gdy zajmujemy się usługami, wirtualnym doświadczeniem lub nawet systemem organizacji.

Wszystko, czego można dotknąć i co pozwala nam lepiej zrozumieć pomysł, poddawać go ocenie i popchnąć naprzód, jest prototypem.

Widziałem wyrafinowane urządzenia do wstrzykiwania insuliny, które zaczynały jako konstrukcje z klocków Lego. Widziałem interfejsy oprogramowania stworzone z karteczek Post-it, na długo zanim powstała pierwsza linijka kodu. Widziałem koncepcje usług w małych bankach, działających „po sąsiedzku”, odgrywane przed klientami w formie scenek, w których tło stanowił „kontuar” zrobiony z płyt piankowych – bardzo mocnego, bardzo lekkiego i bardzo taniego materiału – połączonych taśmą maskującą. We wszystkich tych przypadkach pomysł został wyrażony za pomocą odpowiedniego medium, tak aby można było pokazać go innym i uzyskać informacje zwrotne.

W przemyśle filmowym od dawna postępuje się w taki sposób. Dawno, dawno temu, kiedy film był niewiele więcej niż zarejestrowaną na taśmie odmianą przedstawienia teatralnego, natychmiast można było przejść od scenariusza do kręcenia filmu. Ale reżyserzy stawali się coraz bardziej ambitni, a widzowie – wymagający, zaczęto zatem używać wielu kamer i wprowadzać efekty specjalne. Sposobem na opracowanie filmu przed nakręceniem zdjęć okazał się scenorys, dzięki któremu można się upewnić, że wszystkie sceny zostały dobrze przemyślane, a reżyser w montażowni nie odkryje nagle, iż brakuje jakiegoś istotnego ujęcia lub kąta ustawienia kamery. W miarę jak produkcja filmu stawała się coraz bardziej precyzyjnym przedsięwzięciem – a przyczyniły się do tego między innymi pionierskie animacje powstające w wytwórni Walta Disneya – scenorys zaczął odgrywać jeszcze ważniejszą rolę. Stał się narzędziem prototypowania, które pozwalało animatorom stwierdzić, czy opowieść jest spójna, zanim w ogóle zaczęto prace wymagające więcej dokładności. Dzisiaj, gdy w Hollywood dominują wyrafinowane i drogie cyfrowe efekty specjalne, zanim filmowcy przejdą do działań w rzeczywistości, najpierw oglądają komputerowo stworzone scenorysy i animacje ruchu, dzięki którym sprawdzają dynamikę poszczególnych scen.

Techniki zapożyczone z przemysłu filmowego oraz z innych dziedzin sektora kreatywnego podpowiadają nam, jak można tworzyć prototypy niematerialnych doświadczeń. Obejmuje to na przykład scenariusze, czyli taką formę opowiadania, w której pewne potencjalne, przyszłe sytuacje lub stany są opisywane za pomocą słów i obrazów. Możemy zatem wymyślić fikcyjną postać, która odpowiada interesującym nas wskaźnikom

demograficznym – rozwiedziona, pracująca kobieta z dwójką małych dzieci – i rozwinąć prawdopodobny scenariusz jej dnia codziennego, aby „zaobserwować”, jak taka osoba posługuje się ładowarką samochodową lub korzysta z usług apteki internetowej.

U zarania technologii komunikacyjnej opartej na Wi-Fi Vocera stworzyła scenariusz wideo, aby zademonstrować, jak pracownicy mogliby utrzymywać łączność ze swoimi kolegami w całej firmie za pomocą noszonych przy sobie i kontrolowanych głosem „plakietek komunikacyjnych”. Krótki filmik, w którym śledzono pracę fikcyjnego informatycznego zespołu wsparcia, okazał się zdecydowanie skuteczniejszym sposobem przedstawienia tej koncepcji potencjalnym inwestorom niż techniczny *brief* lub prezentacja w PowerPoint. Sony sięgnęło po tę samą technikę, kiedy na początku lat dziewięćdziesiątych rozwijało swoje pierwsze pomysły związane z Internetem. Zespół designerów stworzył scenariusze skoncentrowane na życiu mieszkających w Tokio nastolatków, aby pokazać, jak młodzież mogłaby korzystać z nowych sieciowych rozwiązań w salonach gier, żeby grać w interaktywne gry wideo albo wspólnie śpiewać piosenki karaoke. W pierwszych latach istnienia Internetu tego rodzaju prawdopodobne opowieści pomagały kadrze kierowniczej wyobrazić sobie, w jaki sposób Internet może tworzyć fundamenty nowych usług oraz modeli biznesowych.

Inną znaczącą zaletą scenariuszy jest to, że zmuszają nas do nieustannego orientowania się na człowieka i tym samym chronią nas przed zagubieniem w mechanicznych lub estetycznych szczegółach. Cały czas przypominają nam, że nie mamy do czynienia z rzeczami, lecz stykamy się z tym, co psycholog Mihály Csíkszentmihályi nazywa „**transakcjami pomiędzy** ludźmi a przedmiotami”. Tworzenie prototypów to nadawanie pomysłowi formy – dzięki temu możemy się czegoś o naszym pomyśle dowiedzieć, ocenić go na tle innych oraz ulepszyć.

Prostą strukturą scenariusza przydatną w opracowywaniu nowych usług jest „podróż klienta”. W ramach tej struktury określa się kolejne etapy, przez które wyimaginowany klient przechodzi od początku swojego doświadczenia związanego z daną usługą aż do jego końca. Punkt wyjścia może być wymyślony, może też bezpośrednio wynikać z obserwacji ludzi kupujących bilety lotnicze albo zastanawiających się, czy zainstalować na dachach panele słoneczne. Wartość opisu podróży klienta

polega na tym, że wyraźnie pokazuje on, gdzie klient i usługa lub marka wchodzą ze sobą w interakcje. Każdy z tych „punktów styczności” z klientem wskazuje nam możliwości dostarczenia wartości wyimaginowanym klientom danej firmy (lub wykolejenia ich na dobre).

Kilka lat temu Amtrak zaczął analizować możliwości poprawy sytuacji w transporcie na Wschodnim Wybrzeżu za pomocą obsługiwanego przez pociągi dużych szybkości połączenia między Bostonem, Nowym Jorkiem i Waszyngtonem. Zanim Amtrak zaprosił IDEO do współpracy przy tym, co z czasem stało się projektem Acela, koncentrował się głównie na samych pociągach i – tak naprawdę – na designie siedzeń. Po niezliczonych dniach spędzonych na jeżdżeniu pociągiem razem z innymi użytkownikami zespół projektowy stworzył prosty scenariusz podróży klienta, który opisywał całą jej proces. Dla większości klientów podróż składała się z dziesięciu etapów, obejmujących dotarcie do stacji kolejowej, znalezienie miejsca do parkowania, kupienie biletu, zlokalizowanie peronu i tak dalej. Najbardziej uderzyło nas spostrzeżenie, że pasażerowie zajmowali swoje miejsca w pociągu dopiero na ósmym etapie, innymi słowy, przeważająca część doświadczenia podróżowania koleją w ogóle nie miała związku z pociągiem. Zespół doszedł do wniosku, że każdy wcześniejszy etap daje możliwość stworzenia pozytywnej interakcji, a przecież te możliwości zostałyby pominięte, gdyby designerzy skupili się jedynie na zaprojektowaniu siedzeń. Co prawda, takie podejście zdecydowanie bardziej skomplikowało cały projekt, ale to typowa sytuacja, gdy przechodzimy od designu do *design thinking*. Nietatwo pogodzić wszystkie interesy, które wchodzą w grę, gdy przemieszczamy się z Waszyngtonu do Nowego Jorku, ale Amtrak zdołał to uczynić i stworzył dla swoich klientów bardziej satysfakcjonujące i kompletne doświadczenie. Mimo licznych i nagłośnionych problemów z torami, systemem hamowania i tak zwanymi siedzeniami na kołach Acela okazała się popularną usługą. W tym procesie podróż klienta była pierwszym stworzonym prototypem.

Zagrać scenkę

Jeśli zabawa klockami Lego to dziecięcy sposób na „uczenie się za pomocą rąk”, a pianka i komputerowo sterowane wycinarki stanowią odpowiedniki

klocków dla dorosłych designerów, to jak to wygląda, gdy szukamy innowacji w sferze usług, które obejmują doświadczenia człowieka w banku, szpitalu lub miejskim wydziale komunikacji? Podobnie jak w wielu innych sytuacjach, także i w tym wypadku naszymi najbardziej wiarygodnymi konsultantami są dzieci. Kiedy tylko zbierze się ich dwoje lub troje, natychmiast wcielają się w różne role: stają się lekarzami i pielęgniarkami, piratami, kosmitami albo postaciami z bajek Disneya. Bez namawiania odgrywają długie role, wypełnione złożonymi wątkami głównymi i pobocznymi. Uczeni sugerują, że chodzi tu nie tylko o samą zabawę, ale także o ugruntowanie wewnętrznych skryptów, którymi później kierujemy się jako dorośli.

TownePlace Suites to marka należąca do Marriotta, kierowana do osób zatrzymujących się w hotelach na długo, na przykład ludzi podróżujących w interesach, którzy muszą mieszkać poza domem dłużej niż tylko kilka nocy i chcą wtedy poczuć się – nieco bardziej niż to zwykle bywa w hotelu – domowo. Zwykle takie osoby regularnie pracują w swoich pokojach, zostają w hotelu na weekendy i mogą nieco swojego czasu poświęcić na poznanie okolicy. Marriott chciał na nowo przemyśleć to bardzo specyficzne doświadczenie tego rodzaju gości.

Jednym z głównych problemów, jakie stwarza design w wymiarze architektonicznym, jest to, że budowanie pełnowymiarowych prototypów jest niemożliwe po prostu ze względu na spore koszty. Obdarzony wyobraźnią zespół designerów przestrzeni wynajął więc stary magazyn w Bayview, nieco szemranej części San Francisco, i tam zbudował z płyt piankowych pełnowymiarową atrapę holu wejściowego w hotelu oraz typowego pokoju hotelowego. Nie miała ona odzwierciedlać estetycznych walorów pomieszczeń. Spełniała raczej funkcję sceny dla designerów, zespołu klientów, grupy osób prowadzących hotele, a nawet dla „gości”, którzy mogli odgrywać różne sytuacje związane z usługami oraz sprawdzać, co w realnym czasie i w realnej przestrzeni im odpowiada. Wszystkich zachęcano do przyklejania karteczek Post-it na prototypie oraz do przedstawiania propozycji zmian. W ten sposób narodziło się mnóstwo propozycji innowacji, na przykład spersonalizowane przewodniki z lokalnymi informacjami przykrojonymi do powracających klientów i ich konkretnych potrzeb, a także zawieszona w holu wejściowym wielka mapa, na której klienci mogli za pomocą małych magnesów zaznaczać

interesujące restauracje i inne miejsca – był to swego rodzaju przewodnik, tworzony na zasadzie wolnego dostępu. Pełnowymiarowa przestrzeń, w której ludzie mogli odgrywać to, co im przyszło do głowy, dostarczyła zespołowi projektowemu wielu pomysłów do dalszego testowania. Co więcej, członkowie zespołu zyskali zdecydowanie lepsze wycucie tego, jak dobre są ich pomysły. Żadne badania ani wirtualne symulacje, nawet bardzo długotrwałe, nie przyniosłyby takich rezultatów.

Nauczenie się, jak swobodnie odgrywać nasze potencjalne pomysły, ma oczywiście ogromne znaczenie dla każdego, kto zastanawia się nad eksperymentalnym podejściem do tworzenia prototypów. Ivy Ross z Mattela posunęła się do tego, że w pierwszych tygodniach kolejnych edycji programu Dziobak uczy nowych uczestników, jak wykorzystywać techniki improwizacji aktorskiej. Poznanie pewnych podstaw, takich jak opieranie czegoś na pomysłach pozostałych kolegów-aktorów czy chętnie zdawanie się na osąd innych, zwiększa prawdopodobieństwo tego, że wspólne tworzenie prototypów w czasie rzeczywistym zakończy się sukcesem. Amatorskie, teatralne ujęcie eksperymentalnego prototypu może wyglądać głupio. Ludzie muszą więc nabrać nieco pewności siebie, żeby rozluźnić krawaty, zdjąć buty na obcasach i eksplorować jakiś pomysł, improwizując.

Prototypy na wolności

Większość prac związanych z tworzeniem prototypów odbywa się z oczywistych względów za zamkniętymi drzwiami. Często musimy chronić poufność pomysłów i ograniczać ich ujawnianie, tak aby konkurencyjne firmy (a nie rzadko i osoby z kierownictwa) nie wiedziały, co się tak naprawdę dzieje. Tradycyjnie nastawione przedsiębiorstwa mogą organizować grupy fokusowe lub pokazy dla klientów, natomiast bardziej nowatorskie firmy, takie jak Electronic Arts, regularnie proszą graczy o testowanie gier już w trakcie ich powstawania. Tego rodzaju kontrolowane sytuacje dobrze się sprawdzają, gdy chcemy ocenić funkcjonalne cechy produktu. Czy działa? Czy zniszczy się, gdy upadnie? Czy części są dobrze dopasowane? Czy przeciętny człowiek będzie w stanie znaleźć przycisk on/off? W rzeczywistości mamy tu często do czynienia z tymi aspektami produktu, które mogą zostać przetestowane przez samych członków zespołu projektowego. Jednak sprawy się

komplikuja, gdy zajmujemy się usługami, a przede wszystkim wtedy, gdy te usługi opierają się na złożonych interakcjach społecznych. Za przykład może posłużyć telefonia komórkowa, która bazuje na nienamacalnych interakcjach między poszczególnymi użytkownikami, a także między nimi a samym systemem. Współczesne złożone pomysły wymagają wypuszczenia prototypów na wolność i sprawdzenia, jak sobie radzą w świecie realnym i jak się do niego dostosowują.

Niemiecki operator sieci komórkowej T-Mobile zaczął badać sposoby tworzenia grup społecznych za pośrednictwem telefonów przenośnych, wychodząc z założenia, że sieci podobnie myślących jednostek mogą korzystać z telefonów nie tylko po to, żeby utrzymywać ze sobą kontakt, ale także po to, żeby dzielić się zdjęciami i wiadomościami, robić plany, synchronizować harmonogramy i ułatwiać sobie wchodzenie w najróżniejsze interakcje w zdecydowanie bardziej bezpośredni sposób niż za pośrednictwem zwykłego komputera. Można było opracować scenariusze i scenariusze opisujące pomysły T-Mobile, a nawet stworzyć symulacje i przeprowadzać je za pomocą telefonów. Ale to wszystko nie ujmowałoby **społecznego** wymiaru zagadnienia. Jedyne sposoby na uchwycenie tego wymiaru polegały na uruchomieniu prototypowej usługi. Zespół designerów zażądał dwa prototypowe oprogramowania na telefony Nokii, które następnie przekazano niedużym grupom użytkowników w Czechach i na Słowacji. Po niecałych dwóch tygodniach było już wiadomo, który z prototypów jest ciekawszy i dlaczego. Zwycięstwo pomysłu, w którym chodziło o pomaganie użytkownikom w budowaniu sieci społecznej na bazie kalendarza wydarzeń, nieco zaskoczyło członków zespołu, ponieważ sami faworyzowali drugi pomysł – tworzenie wspólnych list kontaktów. Dzięki uruchomieniu prototypów zespół uzyskał realne dowody na to, jak nowe usługi mogą być wykorzystywane, a jednocześnie uniknął podążania za własnym pomysłem, który okazał się mniej obiecujący. Ta innowacyjna metodologia miała tylko jedną wadę: pod koniec okresu próbnego kilku użytkowników nie chciało oddać telefonów.

Wyłania się też inna forma sprawdzania „prototypów na wolności”, która obejmuje użycie światów wirtualnych, takich jak Second Life, lub serwisów społecznościowych, takich jak Facebook i MySpace. Firmy mogą poznawać opinie klientów na temat nowej marki lub nowej usługi, zanim

zainwestują w nie prawdziwe pieniądze. Jednym z przykładów udanych działań tego rodzaju jest wygenerowany komputerowo, trójwymiarowy prototyp hotelu Aloft, umieszczony przez sieć hotelową Starwood w wirtualnym świecie Second Life w październiku 2006 roku. Przez kolejne dziewięć miesięcy wirtualni goście zalewali Starwood swoimi sugestiami dotyczącymi wszystkiego: ogólnego wystroju, zainstalowania odborników radiowych pod prysznicem czy przemalowania recepcji na kolory ziemi. Kiedy Starwood zebrał dostateczną ilość informacji, zamknął wirtualny hotel z powodu „remontu”. Z okazji ponownego otwarcia odbyło się galowe cyberprzyjęcie, podczas którego najmodniejsze awatary tańczyły w holu, flirtowały przy barze i w grupkach przechadzały się wokół basenu. Ale co począć z kosztownym wirtualnym prototypem, kiedy zaczyna się budowa w świecie rzeczywistym? Starwood podarował opuszczonego „sima” internetowej grupie TakingITGlobal, skupiającej młodzież z zaniedbanych środowisk.

Aloft, marka sieci Starwood, chciała przyciągnąć młodą, stylową, miejską i biegłą technologicznie klientelę, czyli typ ludzi, którzy z dużym prawdopodobieństwem kręcą się po okolicach Second Life. Jednak zalety wirtualnego tworzenia prototypów mogą sprawić, że inne, bardziej konserwatywne firmy również zaczną z nimi eksperymentować. Dzięki tworzeniu prototypów w świecie wirtualnym firmy mogą szybko docierać do potencjalnych klientów i uzyskiwać informacje od ludzi mieszkających w różnych miejscach. Iteracje są proste i w miarę jak zwiększy się liczba firm zgłębiających prototypowy potencjał internetowych sieci społecznych, będziemy zdobywać coraz większe doświadczenie w ich ocenie. Jednak tak jak każde medium tworzenia prototypów, tak i medium wirtualne ma swoje ograniczenia. Wirtualne światy, takie jak Second Life, bazują na awatarach reprezentujących klientów, ale tak naprawdę nie wiemy, kim ci ludzie są w rzeczywistości. Może się to okazać ryzykowne, ponieważ nie wszystko jest takie, na jakie wygląda.

Pilnowanie własnego interesu

Mówienie o prototypach materialnych przedmiotów czy nawet nienamacalnych usług to jedna sprawa, ale tworzenie ich może odegrać też

pewną rolę w wypadku bardziej abstrakcyjnych wyzwań, takich jak projektowanie nowych strategii biznesowych czy nawet nowych organizacji biznesowych. Prototypy mogą ożywić abstrakcyjny pomysł w taki sposób, że cała organizacja jest w stanie go pojąć i się w niego zaangażować.

HBO, znane z takich produkcji telewizyjnych jak *Rodzina Soprano* czy *Seks w wielkim mieście*, mniej więcej w 2004 roku uświadomiło sobie, że sfera telewizji ulega przemianie. HBO zdominowało telewizję kablową, zapewniając widzom rozrywkę najwyższej jakości, ale firma dostrzegła, że nowe platformy dostarczania treści, takie jak Internet, telefonia komórkowa oraz wideo na żądanie, będą zyskiwały na znaczeniu. HBO chciało zrozumieć wpływ, jaki mogą wyrzucić te zmiany.

Po długich badaniach oraz obserwacjach konsumentów wyłoniła się strategia oparta na stworzeniu jednolitej treści, która będzie dystrybuowana za pośrednictwem wszystkich nowo powstałych platform technologicznych: komputerów osobistych, laptopów, telefonów komórkowych i telewizji IP (Internet protocol television, IPTV). HBO doszło zatem do wniosku, że powinno rozluźnić swoją identyfikację z telewizją kablową i stać się „technologicznym agnostykiem”, który zapewnia swoim widzom treści tam, gdzie tego chcą, i wtedy, kiedy sobie tego życzą. Zamiast tworzyć produkcję telewizyjną i zastanawiać się później, co zrobić z kwestią DVD czy mobilnymi treściami, produkcje należy od samego początku przygotowywać z myślą o tych kanałach. Zdawaliśmy sobie sprawę, że ten ambitny plan kwestionuje pewne podstawowe założenia. Jego realizacja wymaga nie tylko lepszego zrozumienia przez HBO relacji łączących odbiorców z mediami, ale także przełamania pewnych okopanych pozycji, które istniały w samej firmie.

Aby stworzyć interesującą wizję doświadczenia klienta, zespół projektowy zbudował prototypy i zainstalował je na piętnastym piętrze centrali HBO w Nowym Jorku. W ten sposób wykreowano doświadczenie, dzięki któremu wyższe kierownictwo na własne oczy zobaczyło, jak widzowie mogą wchodzić w interakcję z treściami telewizyjnymi, udostępnianymi im za pośrednictwem różnych urządzeń. Jeżeli zaś chodzi o techniczne i analityczne podstawy, to zespół stworzył przyszłą mapę drogową, rozciągniętą na całą długość ściany. Wyświetlano na niej wyzwania technologiczne, biznesowe i kulturowe, z którymi firma miała się zmierzyć wraz

z rozwojem programu. Oglądając przestrzeń, którą stworzyliśmy na piętnastym piętrze, Eric Kessler, wiceprezes do spraw marketingu, pojął, że „stawką nie jest tu przyszłość HBO Na Żądanie, ale przyszłość HBO”.

Prototyp ukazał menedżerom z HBO przyszłość w interesujący i realistyczny sposób, dzięki czemu mogli sobie wyobrazić zarówno możliwości, jak i wyzwania. Kiedy HBO podjęło rozmowy z Cingular (obecnie AT&T Wireless) na temat umieszczenia wysokiej jakości treści telewizyjnych na platformie mobilnej, prototyp z piętnastego piętra pomógł obu firmom osiągnąć porozumienie.

Faza zmiany, czyli prototypy w organizacji

Przykład HBO ilustruje, że musimy myśleć za pomocą naszych rąk nawet wtedy, gdy pracujemy na poziomie strategii biznesowej, i to samo można odnieść do projektowania samych organizacji. Instytucje muszą się zmieniać wraz z ewoluującymi środowiskami. Chociaż „reorganizacja” firmy stała się frazesem w kulturze biznesowej, to pozostaje jednym z najbardziej brzemiennych w skutki i złożonych problemów designerskich, przed jakimi może stanąć firma. Rzadko jednak reorganizacji towarzyszą podstawowe cechy dobrego *design thinking*. Zwołuje się zebrania, ale nie urząda się podczas nich burzy mózgów; rysuje się wykresy organizacji, ale niewiele wskazuje na jakiegokolwiek próby myślenia za pomocą rąk; opracowuje się plany i daje wytyczne, ale bez wykorzystania korzyści płynących z tworzenia prototypów. Nie wiem, czy IDEO mogłoby uratować amerykański przemysł motoryzacyjny, ale zabralibyśmy się do tego z płytą piankową i pistoletem do klejenia na gorąco.

Nie ulega wątpliwości, że tworzenie prototypów nowych struktur organizacyjnych jest trudnym zadaniem. Organizacje z natury są sieciami wzajemnej zależności. Żadnej części organizacji nie można zmienić bez wpływania na jej pozostałe składowe. Tworzenie prototypów, które obejmują życie ludzkie, to delikatne przedsięwzięcie, ponieważ w tym wypadku tolerancja na błędy jest mniejsza. Ale mimo tej złożoności niektóre instytucje przyjmują wyznaczone przez design podejście do zmiany organizacyjnej.

Implozja supernowej dot-com, która nastąpiła pod koniec 2000 roku, utworzyła czarną dziurę z epicentrum w San Francisco Bay Area. W całym

mieście porzucano designerskie lofty, a w „Multimedia Gulch” zostały jedynie krzesła Aeron i kolorowe iMaki. Główna droga prowadząca przez Dolinę Krzemową, autostrada 101, przy której stały billboardy do wynajęcia w cenie 100 tysięcy dolarów za miesiąc, świeciła pustkami. Nie doszli biznesmeni wrócili do college’ów, żeby skończyć studia. A IDEO, które współpracowało z nowo powstającymi firmami i jednocześnie pomagało już uznanym przedsiębiorstwom odnaleźć się w epoce Internetu, mocno oberwało. Pierwszy raz w naszej historii musieliśmy zacisnąć pasa. Zostałem ściągnięty z Wielkiej Brytanii, gdzie kierowałem działaniami IDEO na terenie Europy, aby przejąć zarządzanie firmą od Davida Kelleya, który z wyjątkowym wyczuciem czasu postanowił ustąpić ze stanowiska na kilka minut (tak to wyglądało) przed wybuchem e-banki i skoncentrować się na życiu akademickim w Stanford. Kwestia przemiany IDEO spadła na moje barki.

Firma, której szefowie zarzekali się niegdyś, że nie zatrudnią więcej niż czterdzieścioro pracowników (żebyśmy mogli zamknąć drzwi, wskoczyć do autokaru i pojechać na plażę), powiększyła się prawie dziesięciokrotnie i choć z całych sił próbowaliśmy zachować płaską strukturę organizacyjną, to jednak ten rozwój przekładał się na 350 karier, pakietów socjalnych i marzeń do spełnienia. Stawka była wysoka, a my nie mieliśmy siatki asekuracyjnej, postanowiłem więc zrobić to, co robią designery: zebrałem zespół i rozpoczęliśmy pracę nad projektem. *Brief?* Wymyślić na nowo naszą firmę.

Po dwudziestu latach poświęconych skoncentrowanemu na człowieku procesowi projektowania dla naszych klientów dziwne byłoby, gdybyśmy nie zastosowali tego samego procesu wobec nas samych. I to właśnie zrobiliśmy. W trakcie „pierwszej fazy” projektu członkowie zespołu rozeszli się po okolicy i rozmawiali z designerami w każdym z naszych biur, z naszymi klientami, współpracownikami, a nawet z naszą konkurencją. W ten sposób chcieli zrozumieć, jak ewoluowała cała sfera tego rodzaju działalności, w czym tkwiły nasze słabości, jakie były nasze mocne strony. Te rozmowy doprowadziły do serii warsztatów i pierwszych prototypów, które przyjęły formę zbioru „Wielkich Pomysłów”. Ujmował on postrzeganą przez nas przyszłość. Jednym z pomysłów była koncepcja „designu przez małe d”, czyli wykorzystywania designu jako narzędzia do

poprawy jakości ludzkiego życia na każdym poziomie, w przeciwieństwie do tworzenia specjalnych **przedmiotów**, które ozdabiają cokoły w muzeach sztuki albo okładki luksusowych czasopism. Inny pomysł nazwaliśmy „Jedno IDEO” – wyrażał myśl, że nasza przyszłość zależy od działania jako jedna, współzależna sieć, a nie jako niezależne, odrębne biura. Trzeci pomysł dotyczył porzucenia naszego dawnego modelu „pracowni”, który odzwierciedlał to, w jaki sposób są zorganizowani designerzy, i zastąpienia go nową i niesprawdzoną strukturą „globalnych praktyk”, mającą odzwierciedlać organizację samego świata: „Praktyka zdrowotna” miała skoncentrować się na projektach obejmujących precyzyjne narzędzia medyczne tworzone dla Medtronic czy edukacyjne opakowania dla GlaxoSmithKline; „Zero20” – na potrzebach dzieci i nastolatków; inne praktyki miały skupiać się na interaktywnym oprogramowaniu komputerowym, doświadczeniach klientów, projektowaniu „inteligentnych przestrzeni”, a nawet na przekształcaniu organizacji. Na tym etapie uznaliśmy, że jesteśmy gotowi zabrać nasze prototypy w teren. A raczej, dokładniej rzecz ujmując, wprowadziliśmy teren do naszych prototypów.

Postanowiliśmy zorganizować globalne wydarzenie, które po raz pierwszy od czasów, gdy wyszliśmy poza naszą bazę w Dolinie Krzemowej, zgromadziłoby wszystkich pracowników IDEO w jednym miejscu: inżyniera z Bostonu i świeżo zatrudnionych grafików z Londynu, twórców modeli z San Francisco, specjalistę od czynników ludzkich z Tokio i nawet naszą ukochaną recepcjonistkę Vicky, pracującą w Palo Alto. Wszyscy ci ludzie zebrali się w jednym miejscu w Bay Area, by uruchomić to, co wkrótce zaczęliśmy nazywać „IDEO 2.0”. Stanie przed publicznością złożoną z 350 rówieśników, kolegów i mentorów oraz otwarcie naszego spotkania nadal uznaję za apogeum mojej kariery. Nie wiedziałem jednak wtedy, że otwarcie było tą łatwiejszą częścią.

Start – trzy dni wykładów, seminariów, warsztatów, tańców i masowa wersja starej gry komputerowej Pong z 350 graczami – był ogromnym sukcesem. Kolejny rok stanowił jednak jeden z najtrudniejszych okresów, jakie przeżyłem. Kiedy prototypy się rozwijały, przekonał się, że opowieść należy powtórzyć wiele razy, zanim ludzie zrozumieją, w jaki sposób się do nich odnosi, i jeszcze wiele, wiele razy, zanim zmienią swoje zachowanie. Przekonał się też, że grupy kierownicze,

które świetnie radziły sobie z małymi, lokalnymi zespołami, niekoniecznie z równą łatwością przedstawiają swoje pomysły w siedmiu różnych lokalizacjach. Przekonaliśmy się, że wizjonerscy designerzy, którzy przyzwyczaili się do całkowitej autonomii twórczej, niechętnie dostosowywali się do rynkowych praktyk.

Przeprojektowaliśmy IDEO, ponieważ pragnęliśmy, by nasza organizacja pozostała elastyczna, sprawna, znacząca i wrażliwa na nowe globalne otoczenie, które nabierało kształtu. Pięć lat później dwie z oryginalnych siedmiu praktyk już nie istniały, dodaliśmy jedną nową, a jedna została przemodelowana i dwa razy zmieniła nazwę, żeby lepiej współbrzmieć z potencjalnymi klientami. W organizacjach nieustanna zmiana jest czymś, czego nie da się uniknąć, a wszystko jest prototypem. W najtrudniejszych momentach przypominaliśmy sobie, że udany prototyp to nie ten, który działa bez zarzutu; udany prototyp to ten, dzięki któremu czegoś się dowiadujemy – o naszych celach, procedurach i o nas samych.

Istnieje wiele podejść do tworzenia prototypów, ale wszystkie łączy jedna, paradoksalna właściwość – prototypy nas zwalniają, abyśmy mogli przyspieszyć. Dając sobie czas na przeobrażenie naszych pomysłów w prototypy, unikamy kosztownych błędów, takich jak zbytnia złożoność na zbyt wczesnym etapie i zbyt długie obstawanie prze kiepskim pomysłem.

Napisałem wcześniej, że wszyscy *design thinkerzy* – obojętnie, czy zdobyli wykształcenie w dowolnej z uznanych dyscyplin projektowania, czy nie – zamieszkują trzy „wymiaru innowacji”. A ponieważ *design thinkerzy* „myślą za pomocą swoich rąk” podczas całego cyklu życia projektu, stawiając sobie za cel osiągnięcie coraz większej dokładności, w miarę jak projekt zbliża się ku końcowi, tworzenie prototypów okazuje się jednym z tych działań, które umożliwiają *design thinkerom* zajmowanie wszystkich trzech sfer jednocześnie.

Tworzenie prototypów jest zawsze **inspirujące** – ale nie tak, jak inspirujące może być doskonałe dzieło sztuki, lecz zupełnie odwrotnie: inspiruje ono nowe pomysły. Tworzenie prototypów powinno zacząć się na wczesnym etapie realizacji projektu i oczekujemy, że te prototypy będą liczne, wykonywane szybko i dosyć brzydkie. Każdy z nich ma rozwijać pomysł „wystarczająco”, by zespół się czegoś dowiedział i poszedł dalej. Na tym

stosunkowo odległym etapie rozwiązywania problemu prawie zawsze lepiej sprawdza się samodzielne tworzenie prototypów przez członków zespołu projektowego, bez przerzucania tego zdania na innych. Designerzy nierzadko potrzebują w pełni wyposażonego warsztatu, ale **design thin-kerzy** mogą „budować” prototypy w kafeterii, sali konferencyjnej albo pokoju hotelowym.

Jeden ze sposobów motywowania do tworzenia prototypów na wczesnym etapie polega na wyznaczeniu sobie celu: prototyp ma być gotowy pod koniec pierwszego tygodnia albo nawet pierwszego dnia. Kiedy zaczynają powstawać namacalne wyrażenia pomysłu, z łatwością można je wypróbować i uzyskiwać informacje zwrotne w obrębie organizacji – od kierownictwa, oraz poza nią – od klientów. Jednym z mierników innowacyjności danej organizacji jest to, ile czasu zajmuje przeciętnie stworzenie pierwszego prototypu. W niektórych organizacjach prace mogą ciągnąć się miesiącami, a nawet latami – za znamienny przykład może posłużyć przemysł motoryzacyjny. W najbardziej kreatywnych organizacjach prototyp powstaje zwykle w ciągu kilku dni.

W wymiarze **ideacji** budujemy prototypy, aby rozwinąć nasze pomysły i upewnić się, że zawierają w sobie funkcjonalne i emocjonalne elementy konieczne do zaspokojenia potrzeb rynku. Wraz z postępem prac nad projektem liczba powstających prototypów maleje, podczas gdy poszczególne rozwiązania sprawdzane za pomocą prototypów przechodzą dalej. Cel nie ulega jednak zmianie: prototyp ma pomóc dopracować i ulepszyć pomysł. Jeżeli wymagana na tym etapie precyzja wykonania przekracza możliwości członków zespołu, powinni poprosić o pomoc zewnętrznych ekspertów: modelarzy, twórców wideo, pisarzy albo – co się czasami zdarza – aktorów.

W trzecim wymiarze innowacji koncentrujemy się na **implementacji**: przedstawieniu pomysłu na tyle jasno i zrozumiale, żeby uzyskać jego akceptację w organizacji, oraz na zatwierdzeniu go i pokazaniu, że będzie działał na rynkach docelowych. Także i tutaj zwyczaj tworzenia prototypów odgrywa zasadniczą rolę. Na różnych etapach prototyp może posłużyć do uzasadnienia fragmentów czy też wycinków pomysłu: grafiki widocznej na ekranie, podłokietnika krzesła albo jakiegoś szczegółu interakcji między dawcą krwi a wolontariuszem z Czerwonego Krzyża.

W miarę zbliżania się projektu ku końcowi prototypy prawdopodobnie będą coraz bardziej kompletne. Pewnie będą też drogie, skomplikowane i może być trudno odróżnić je od prawdziwego przedmiotu. W tym momencie wiesz już, że masz dobry pomysł, nie wiesz jednak jeszcze, jak dobry on jest.

McDonald's znany jest z wykorzystywania prototypów we wszystkich wymiarach innowacji. W fazie **inspiracji** designery tworzą szkice, atrapy i scenariusze, aby badać nowe oferty produktów i doświadczenia klientów. Takie prototypy mogą być trzymane w ukryciu albo pokazywane kierownictwu i klientom w celu otrzymania informacji zwrotnej na tak wczesnym etapie. Troszcząc się o wymiar **ideacji**, McDonald's wybudował w głównej siedzibie firmy, niedaleko Chicago, wysokiej klasy obiekt służący tworzeniu prototypów. Zespoły projektowe mogą tam zestawiać każdy rodzaj wyposażenia kuchni, korzystać z technik sprzedaży lub wystroju restauracji, żeby testować nowe pomysły. A kiedy są już one gotowe do **implementacji**, często sprawdza się je w postaci programów pilotażowych wprowadzanych w wybranych restauracjach.



Powrót na powierzchnię, czyli design doświadczenia

Zbyt często latam z San Francisco do Nowego Jorku, ale lubię tę podróż. Jestem Brytyjczykiem i Nowy Jork to dla mnie symbol Ameryki. To pierwsze amerykańskie miasto, które odwiedziłem, i perspektywa powrotu tam zawsze budzi we mnie dreszczyk podniecenia. Ale jeszcze całkiem niedawno lot był doświadczeniem, które po prostu trzeba było znieść. Stare samoloty, zatłoczona przestrzeń, kiepskie jedzenie, uboga oferta rozrywek, niedogodne terminy lotów i przeciętna obsługa niszczyły to, co powinno być nieporównywalną z niczym magią lotu.

W 2004 roku, wciąż dochodząc do siebie po 9/11, linia lotnicza United Airlines wprowadziła nową usługę na trasie San Francisco–Nowy Jork. Nazwano ją p.s. (od „Premium Service”, czyli usługa premium). Próbowano w ten sposób rozwiązać niektóre z przedstawionych wcześniej problemów. Jednym ruchem United przeskoczyła konkurencję. Większa część kabiny Boeinga 757 została wyposażona w fotele klasy biznes, ponieważ przeważającą liczbę klientów na tej trasie stanowili ludzie podróżujący w interesach. Dodano dużo miejsca na nogi, ale nowy układ sprawiał również wrażenie większej przestrzenności samej kabiny. United wprowadziła lepsze posiłki oraz zapewniła klientom biznesowym spersonalizowany odtwarzacz DVD.

Dzięki tym ulepszeniom oferta p.s. odróżniła się do tego, co proponowała konkurencja, ale jeden aspekt tej nowej usługi w wyjątkowy sposób zmienił moje doświadczenie jako pasażera: dodatkowa przestrzeń na nogi zmieniła doświadczenie zajmowania miejsca w samolocie. Miałem mnóstwo miejsca na wszystkie swoje rzeczy, które zwykle przeszkadzały innym pasażerom, a te nudne dwadzieścia, trzydzieści minut dzielące zajęcie miejsca w samolocie od startu stało się doświadczeniem **społecznym**, ponieważ teraz prawie zawsze ucinałem sobie pogawędkę z moimi sąsiadami i nie przeszkadzali nam w tym zniecierpliwieni pasażerowie, którzy próbowali precyzyjnie się na swoje miejsca. Jeszcze zanim zamknęły się drzwi, a stewardessa kazała złożyć stoliki, United przemienił moje wsiadanie do samolotu w doświadczenie społeczne, które nastawiło mnie do pozostałej części lotu. Ostateczny jego efekt był taki, że spotęgowało poczucie ekscytacji i oczekiwania, które towarzyszy mi, gdy podróżuję. Doświadczenie wiąże się z moimi emocjami, a nie tylko z harmonogramem.

Moje przeżycia związane z klasą biznes kryją jedno z najbardziej złożonych wyzwania, przed jakim staje każda organizacja oddana zasadom *design thinking*: kiedy siedzimy w samolocie, robimy zakupy w sklepie spożywczym lub meldujemy się w hotelu, nie tylko realizujemy pewną funkcję, ale także czegoś doświadczamy. Funkcja może zostać narażona na szwank, jeśli towarzyszące jej doświadczenie nie zostało zaprojektowane z taką samą rozwagą, jaką dobry inżynier wnosi do produktu albo architekt wprowadza do budynku. W tym rozdziale zajmiemy się designem doświadczeń i przyjrzymy się trzem głównym motywom, które nadają znaczenie doświadczeniom i czynią je godnymi zapamiętania. Po pierwsze, żyjemy obecnie w „gospodarce doświadczenia”, jak ochrzcili to zjawisko Joseph Pine i James Gilmore. W jej ramach ludzie przechodzą od pasywnej konsumpcji do aktywnej partycypacji. Po drugie, najlepsze doświadczenia nie są opisywane w centralach firm, lecz tworzą je i zapewniają na miejscu osoby świadczące usługi. Po trzecie, implementacja jest w tym wypadku najważniejsza. Doświadczenie musi być tak samo dobrze przygotowane i precyzyjnie skonstruowane jak każdy inny produkt.

Dobry pomysł już nie wystarcza

Innowację definiowano jako „dobry pomysł, który został dobrze wykonany”. To właściwy punkt wyjścia. Niestety, zbyt duży nacisk kładzie się na pierwszą część tego stwierdzenia. Widziałem niezliczone przykłady wspaniałych pomysłów, które nigdy się nie przyjęły z jednego prostego powodu – kiepsko je zrealizowano. Większość z nich nigdy nie trafia na rynek, a te, które tam docierają, kończą w magazynach supermarketów i sklepów z elektroniką.

Nowe produkty lub usługi mogą być skazane na niepowodzenie z różnych względów: nierówna jakość, niewyszukany marketing, niesolidna dystrybucja lub nierealistyczna cena. Ale nawet wtedy, gdy wszystkie miary i mechanizmy biznesu wskoczą na odpowiednie miejsca, kiepsko zrealizowany pomysł najprawdopodobniej poniesie porażkę. Problemem może być fizyczna strona produktu – jest za ciężki, za duży, za bardzo złożony. Punkty styczności z klientem w wypadku nowych typów usług – przestrzeń sklepowa lub interfejs oprogramowania – też nie zawsze przemawiają do klientów. Są to wady wynikające z danego designu produktu i zwykle można je poprawić. Coraz częściej jednak pomysły zawodzą, ponieważ ludzie wymagają od nich czegoś więcej niż niezawodne działanie w akceptowalnym opakowaniu. Części składowe produktu muszą się łączyć, aby zapewnić wspaniałe doświadczenie. A to już zdecydowanie bardziej skomplikowana sprawa.

Pojawiło się wiele wyjaśnień tego nowego poziomu spotęgowanych oczekiwań. Wśród najciekawszych jest przeprowadzona przez Daniela Pinka analiza tego, co można by nazwać psychodynamiką dostatku. W książce *A Whole New Mind* Pink przekonuje, że kiedy nasze podstawowe potrzeby zostaną zaspokojone – a dotyczy to większości członków bogatych społeczeństw zachodnich – wtedy przejawiamy tendencję do szukania znaczących i emocjonalnie nagradzających doświadczeń. Wystarczy odnotować nieproporcjonalny rozwój gospodarki opartej na usługach: rozrywki, bankowości, opieki zdrowotnej, w porównaniu ze stanem produkcji. Co więcej, te usługi sięgają o wiele dalej niż zaspokajanie podstawowych potrzeb – w ostatnich latach mamy do czynienia z wysypem filmów hollywoodzkich, gier wideo, wykwintnych restauracji,

ofert ciągłej edukacji, ekoturystyki i centrów handlowych, do których specjalnie jeździ się na zakupy. Ich wartość polega na emocjonalnym oddźwięku, jaki stwarzają.

Walt Disney Company może posłużyć za najdobitniejszy przykład biznesu opartego na doświadczeniu, ale nie powinniśmy przyjmować, że chodzi tu jedynie o rozrywkę. Doświadczenia są czymś głębszym i bardziej znaczącym. Oznaczają aktywne uczestnictwo – nie pasywną konsumpcję – które może się dokonywać na wielu różnych poziomach. Śpiewanie z trzyletnią córeczką piosenek z *Małej Syrenki* jest doświadczeniem, które zdecydowanie wykracza poza samą tylko rozrywkę. Rodzinna podróż do Disney World nierzadko okazuje się bardzo stresująca: jedzenie jest okropne, kolejki ciągną się kilometrami, a najmłodsza latorośl wpada w rozpacz, kiedy słyszy, że jest za mała, by wejść na Space Mountain. Ale i tak większość odwiedzających zapamiętuje swój pobyt jako jedno z najwspanialszych doświadczeń życia rodzinnego.

Prawdziwe znaczenie „gospodarki doświadczenia” nie ogranicza się zatem wyłącznie do rozrywki. Hierarchia wartości opisywana przez Pine’a i Gilmore’a w ich ważnej książce – od towarów przez produkty i usługi po doświadczenia – odpowiada fundamentalnej zmianie obejmującej to, jak doświadczamy świata, przejściu od sposobu przeważnie funkcjonalnego do przeważnie emocjonalnego. Wiele firm uświadomiło sobie tę zmianę i obecnie inwestuje w dostarczanie ludziom doświadczeń. Wydaje się, że same funkcjonalne korzyści już nie wystarczają, żeby zdobyć klientów lub wyróżnić swoją markę na tyle, aby ich zatrzymać.

Od konsumpcji do partycypacji

Revolucja przemysłowa stworzyła nie tylko konsumentów, ale także społeczeństwo konsumpcyjne. Utrzymanie gospodarki uprzemysłowionej wymaga zachowania czystego układu, który pociąga za sobą standaryzację nie tylko produktów, ale również usług z nimi związanych. Przyniosło to społeczeństwu niesamowite korzyści, między innymi niższe ceny, wyższą jakość oraz poprawę standardu życia. Minusem byłam to, iż z czasem rola konsumentów stała się całkowicie bierna.

Brytyjscy reformatorzy, którzy pod koniec XIX wieku wymyślili współczesny design, mieli dotkliwą świadomość tej sytuacji. Przewidzieli świat, w którym strumień tanich produktów wylewa się z angielskich fabryk i w żaden sposób nie łączy się już z pracownikami produkującymi owe dobra ani nie ma żadnego znaczenia dla kupujących je ludzi. William Morris, niezwykła siła napędowa angielskiego ruchu Arts and Crafts, najklawrowniej wyraził pogląd, że rewolucja przemysłowa dała początek światu pełnemu niewyobrażalnych bogactw i jednocześnie pozbawionemu uczuć, namiętności i głębokiego ludzkiego zaangażowania. „Pomyśl o tym – grzmiał pod koniec życia. – Czy to wszystko miało się skończyć budynkiem rachuby stojącym na stercie żużlu?”

Morris był niepoprawnym romantykiem i uważał, że industrializacja oderwała sztukę od użyteczności, otworzyła przepaść między „użyteczną pracą a nieprzydatnym znojem”, skaziła środowisko naturalne w swej pogoni za dobrami i zdegradowała to, co powinno być celebracją ludzkiej zdolności radowania się owocami swojej pracy. Morris zmarł w 1896 roku z poczuciem, że nie udało mu się wypełnić misji polegającej na pogodzeniu pozornie sprzecznych wymogów, jakie stawia z jednej strony przedmiot, a z drugiej – doświadczenie. Lamentował, że jego koledzy rzemieślnicy stali się ni mniej, ni więcej, jak „denerwującą arystokracją, która swoje rozwinięte umiejętności wykorzystuje w pracach wykonywanych dla bardzo bogatych ludzi”. Prawie na przekór sobie ci ludzie stworzyli jednak program mający określać rozwój teorii designu w XX wieku.

Dzisiaj nadal zmagamy się z tworzeniem znaczących doświadczeń ze zwykłego zalewu produktów, które obecnie mają charakter zarówno informacyjny, jak i przemysłowy i grożą nam, że nas skonsumują nawet wtedy, gdy to my je konsumujemy. Lawrence’a Lessiga, profesora prawa i założyciela Stanford Center for Internet and Society, mogłoby zdziwić porównanie go do Williama Morrisa, ale jego wysiłki, by w epoce „wielkich mediów” wydrzeć tym mediom kontrolę nad naszą kreatywną energią, stanowią kontynuację kampanii Morrisa wymierzonej w „wielki przemysł” i udział w tej samej wspaniałej tradycji, która wykorzystuje design jako narzędzie zmiany społecznej. W nieprzerwanym strumieniu książek, wykładów i internetowych debat Lessig pokazał, że nastąpiło przejście

od świata preindustrialnego, w którym większość ludzi była producentami, do świata industrialnego, w którym ludzie stali się przede wszystkim konsumentami masowo produkowanych mediów – to zwrot dostrzegalny w wielu gałęziach przemysłu. Jednak inaczej niż jego wiktoriański poprzednik, który spoglądał w przeszłość na wyidealizowany obraz rzemieślnika robiącego przedmioty dla samego siebie, Lessig nie może doczekać się postindustrialnej epoki cyfrowej, w której ponownie będziemy tworzyć swoje własne doświadczenia.

Lessig posługuje się przykładem muzyki, aby pokazać, jak w naszych doświadczeniach odchodzimy od pasywnej konsumpcji końca XX wieku i ponownie zmierzamy ku aktywnej partycypacji. Przed wynalezieniem radia i gramofonu kompozytorzy sprzedawali swoje utwory wydawnictwom, a te z kolei sprzedawały je w postaci nut klientom, którzy odtwarzali muzykę, samodzielnie grając utwory na instrumentach czy to w domu, czy podczas spotkań rodzinnych. Powstanie nowych technologii przekazu medialnego sprawiło, że przestaliśmy **grać** na instrumentach i odtwarzać muzykę, natomiast zaczęliśmy jej **słuchać**: najpierw w radiu i z płyt gramofonowych, a ostatecznie z wież stereo, magnetofonów i walkmanów. Jednak dzięki pojawieniu się cyfrowego zapisu muzyki i Internetu wiele osób ponownie zajęło się tworzeniem muzyki, zamiast ją po prostu konsumować. Dysponujemy obecnie oprogramowaniem, które pozwala nam wziąć dowolny utwór z sieci, zmiksować go, stworzyć sample, wymieszać to wszystko i podzielić się wynikiem z innymi użytkownikami. Takie aplikacje jak GarageBand firmy Apple umożliwiają tworzenie muzyki bez formalnego wykształcenia muzycznego, a nawet bez umiejętności grania na jakimkolwiek instrumencie. Dzisiaj siedmioletnie dzieci mogą stworzyć wyjątkowy podkład muzyczny pod swoje szkolne sprawozdania przedstawiane w postaci prezentacji w PowerPoint.

Kampanie Williama Morrisa i Lawrence’a Lessiga, które oddziela od siebie wiek, ocean i kolejna technologiczna rewolucja, zapowiadają dostrzegalną zmianę, jakiej będziemy musieli dokonać jako designerzy doświadczeń. Web 1.0 bombardowała potencjalnych klientów informacjami, natomiast w Web 2.0 chodzi głównie o ich zaangażowanie i współczesne firmy nie mogą dłużej traktować ludzi w kategoriach

pasywnych konsumentów. W poprzednich rozdziałach widzieliśmy, jak szybko design partycypacyjny staje się normą w procesie tworzenia nowych produktów. To samo dotyczy doświadczeń.

Design ma moc wzbogacania naszego życia dzięki angażowaniu naszych emocji za pośrednictwem obrazu, formy, tekstu, koloru, dźwięku oraz zapachu. **Design thinking**, ze swej istoty zorientowany na człowieka, wskazuje nam kolejny krok: możemy posłużyć się naszą empatią i rozumieniem innych ludzi, by projektować doświadczenia, które dają możliwość aktywnego zaangażowania się oraz partycypacji.

Konstruowanie doświadczenia

Mimo że Disney jest chyba najlepszym przykładem tworzenia doświadczeń na ogromną skalę – Disneyland w Anaheim może z łatwością pomieścić 100 tysięcy odwiedzających każdego dnia – coraz więcej współczesnych marek również zaczyna opierać swoje propozycje na doświadczeniu uczestnictwa. Branża spożywcza może posłużyć za najbardziej spektakularny przykład przemiany obejmującej zarówno produkcję, jak i dystrybucję. W latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych w Europie i w Ameryce zaczęły znikać małe, lokalne sklepy. Ich miejsce zajmowały oferujące niższe ceny, ale nijakie supermarkety. Dążenie do obniżenia ceny – za pomocą takich przemysłowych procesów jak pakowanie, dodawanie sztucznych konserwantów, mrożenie, przechowywanie i transport dalekobieżny – nie tylko w sporej mierze pozbawiło żywność jej naturalnej jakości, ale również zdehumanizowało doświadczenie, które bliskie było początkom społeczeństwa. Rosnąca popularność targów, gdzie rolnicy sami sprzedają swoje produkty, rolnictwa wspieranego przez lokalną wspólnotę i ruchu slow-food oraz wysyp książek poświęconych jedzeniu, począwszy od *In Defense of Food* Michaela Pollana, a skończywszy na *Animal, Vegetable, Miracle* Barbary Kingsolver, pokazuje, że konsumenci łakną innego doświadczenia związanego z kupnem żywności.

Omówiłem wcześniej popularność Whole Foods Market, sieci sprzedaży detalicznej, która odniosła jeden z największych sukcesów w Stanach Zjednoczonych. Whole Foods Market wciąż się rozwija, ale nie

czym jest design thinking?

dzieje się tak dlatego, że powiększa się rynek żywności organicznej. Za rozwój firmy odpowiada to, że docenia ona wagę doświadczenia. Każdy element sklepu: wyłożone świeże produkty, darmowe próbki, mnóstwo informacji dotyczących przygotowywania i przechowywania jedzenia, różnorodność produktów kojarzonych ze „zdrowym stylem życia”, jest zaprojektowany w taki sposób, że zaprasza nas do przedłużenia pobytu w sklepie i do **uczestnictwa**. W będącym wizytówką firmy sklepie w Austin, w Teksasie, eksperymentalnie pozwolono klientom nawet coś ugotować.

Marki skoncentrowane na doświadczeniu podnoszą sobie poprzeczkę, kiedy chodzi o zaangażowanie klienta przy każdej nadarzającej się okazji. Virgin America jest tego rodzaju marką, co potwierdza jej strona internetowa, interakcje powstające w ramach usługi oraz reklamy, a wszystko to ostrożnie umieszcza nas w doświadczeniu odprawy poprzedzającej podróż i rzeczywistej obsługi podczas lotu. United taką marką nie jest. Chociaż usługa p.s. jest świetna, to żaden inny aspekt działalności przewoźnika nie wzmacnia tej oferty doświadczenia. Jednak coraz częściej eksperymentuje się z doświadczeniem i przykłady takich przedsięwzięć możemy znaleźć w bardzo zaskakujących miejscach.

Słynna Mayo Clinic w Rochester w Minnesocie to marka skoncentrowana na doświadczeniu o całkowicie odmiennej naturze niż Whole Foods Market, Virgin America czy Disney. Podobnie jak wiele wspaniałych szpitali również Mayo Clinic znana jest na całym świecie z wysokich kompetencji swojego personelu i wprawy lekarzy w leczeniu złożonych chorób. Tym, co odróżnia tę instytucję od konkurencji, jest sposób, w jaki do swojej reputacji ośrodka nowatorskich badań dołączyła innowacyjne podejście do doświadczenia pacjenta.

W 2002 roku grupa lekarzy kierowana przez doktora Nicholas LaRusso, szefa Wydziału Medycyny, oraz doktora Michaela Brennana, współzarządzającego wydziałem, zwróciła się do IDEO z pomysłem na stworzenie laboratorium doświadczenia szpitalnego. Czy możliwe jest skonstruowanie ośrodka – w jednym ze skrzydeł budynku szpitalnego – w którym można byłoby wymyślać i wyobrażać sobie nowe podejścia do opieki nad pacjentem oraz testować pomysły za pomocą prototypów? Wykorzystaliśmy zestaw zasad, jaki można ściągnąć

z dowolnego poradnika dla *design thinkerów*, zaadaptowaliśmy nasze procedury do metodologii „**See-Plan-Act-Refine-Communicate**”, czyli „Zobacz, Zaplanuj, Wykonaj, Dopracuj, Przekaż dalej”, i zawarliśmy je w supernowoczesnym SPARC Innovation Program, który ruszył w 2004 roku. Przenieśliśmy nasze sposoby działania do Mayo Clinic i tam je zostawiliśmy.

Laboratorium SPARC jest pracownią projektową osadzoną w szpitalu klinicznym (a dokładniej na dawnym oddziale urologicznym), w której designerzy, stratedzy biznesowi, osoby zawodowo związane z medycyną i opieką zdrowotną, **a także pacjenci** pracują obok siebie, rozwijając pomysły na ulepszenie doświadczenia w relacji pacjent – usługodawca. Laboratorium funkcjonuje po części jako klinika eksperymentalna, po części jako niezależny konsultant z zakresu designu, wspierający inne jednostki szpitalne. SPARC średnio pracuje nad sześcioma różnymi projektami jednocześnie – od przemyślenia na nowo tradycyjnego gabinetu lekarskiego do tworzenia prototypów interfejsu przyjęcia do szpitala w elektronicznym kiosku. To, co robią pracownicy i współpracownicy SPARC, najprawdopodobniej odmieni doświadczenie pacjentów w całej instytucji.

Od Disneylandu po Mayo Clinic – doświadczenia mogą być tworzone w najradośniejszych i najbardziej poważnych kategoriach. Przykład SPARC wskazuje, że *design thinking* można odnieść nie tylko do produktów i doświadczeń, ale także można go rozciągnąć na sam proces innowacji.

Zmieniać zachowanie czy go nie zmieniać

Niejednego sfrustrowanego menedżera marki (polityka albo propagatora zdrowia) przyłapano na narzekaniu, że gdyby tylko konsumenci (wyborcy albo pacjenci) zmienili swoje zachowanie, to wszystko byłoby w porządku. Niestety, nakłanianie ludzi do zmiany jest trudne nawet w najbardziej sprzyjających okolicznościach, a okazuje się całkowicie niemożliwe, gdy napotykamy opór.

Jeden ze sposobów przekonywania ludzi do wypróbowania czegoś nowego polega na opieraniu się na tym, co jest im znane; tak właśnie postąpiliśmy, kiedy sięgnęliśmy po wspomnienia z dzieciństwa dorosłych

Amerykanów, aby stworzyć nowe doświadczenie związane z jazdą na rowerze, czyli „jazzdę na luzie” dla Shimano. Równie ciekawa opowieść rozpoczęła się, gdy Bank of America poprosił IDEO o pomoc przy tworzeniu pomysłów nowych produktów, dzięki którym bank zatrzymałby swoich obecnych klientów, ale jednocześnie pozyskiwałby nowych. Zespół zaproponował dwanaście koncepcji, na przykład pomysły na usługi kierowane do mam, których dzieci są już dorosłe, i narzędzia edukacyjne wspomagające rodziców w uczeniu swoich dzieci, jak rozsądnie zarządzać pieniędzmi. Ale wydawało się, że jeden pomysł wyjątkowo się wybija: usługa, która pomogłaby ludziom oszczędzać więcej pieniędzy. W tym przedsięwzięciu pierwszy krok polegał na zrozumieniu dominującego zachowania ludzi, wręczaliśmy więc naszym antropologom korowe hełmy i puściliśmy ich w teren – do Baltimore, Atlanty i San Francisco – aby dowiedzieli się, jakie miejsce zajmuje oszczędzanie w życiu zwykłych Amerykanów.

Przekonaliśmy się, że wszyscy ludzie chcą oszczędzać trochę więcej pieniędzy, ale nieliczne osoby mają na to sposoby. Jednocześnie wiele osób nieświadomie wykonuje pewne czynności, które wskazują obiecujący kierunek. Na przykład niektórzy regularnie nadpłacają rachunki za media – postępują tak albo z zamiłowaniem do okrągłych liczb, albo dla pewności, że nigdy nie zostanie nałożona na nich kara za opóźnioną wpłatę. Innym rodzajem „niewidocznego oszczędzania” jest zwyczaj wrzucania pod koniec dnia drobnych do wielkiego słoika (ku radości dzieci, które uzyskują w ten sposób bezdenne źródło kieszonkowego, oraz ku rozpaczy kasjerów, którzy muszą przeliczać monety, żeby wymienić je na banknoty). Zespół projektowy doszedł do wniosku, że na podstawie tych behawioralnych wskazówek można zachęcić ludzi do oszczędzania większej ilości pieniędzy.

Po licznych iteracjach, ocenach, prototypach w październiku 2005 roku Bank of America zaproponował swoim klientom nową usługę, którą nazwano „Keep the Change”, czyli „zatrzymaj resztę”. W ramach tej usługi kwoty zakupów kartą debetową są automatycznie zaokrąglane do pełnego dolara, a różnica zostaje przelana na konto oszczędnościowe klienta. Kiedy kupuję moją poranną latte u Peeta i płacę 3,5 dolara kartą, 50 centów, które otrzymałbym, gdybym

zapłacił 4 dolary w gotówce, trafia na moje konto oszczędnościowe. Biorąc pod uwagę, ile kaw wypijam, moje oszczędności szybko rosną. Nie tylko ja uznałem to za łatwy sposób na oszczędzanie. W pierwszym roku usługa przyciągnęła 2,5 miliona klientów, co przełożyło się na ponad 700 tysięcy nowych rachunków bieżących oraz milion nowych kont oszczędnościowych. Wątpię, czy wyniki sięgnęłyby takiej skali, gdyby poproszono rozrzutne osoby o zmianę sposobu zachowania i próbowano to osiągnąć za pomocą pedantycznych wykładów na temat odsetek lub moralizatorskich tyrad o prawdziwej wartości pieniądza. Dzięki wszczepleniu nowej usługi w istniejące zachowanie IDEO stworzyło doświadczenie, które jest zarówno uspokajająco znajome, jak i zachęcająco nowe. Zanim się spostrzegli, klienci Bank of America osiągnęli wyniki, jakich nie udawało im się uzyskać nigdy wcześniej, i pewnie nie myśleli, że w ogóle kiedykolwiek do czegoś takiego dojdzie.

Budowanie kultury doświadczenia, czyli niech każdy zostanie *design thinkerem*

Nigdzie zaprojektowanie frapującego doświadczenia nie jest trudniejsze niż w hotelarstwie – i być może w żadnej innej działalności biznesowej stawki nie są wyższe. Każdy podróżnik może przypomnieć sobie ten moment napięcia, gdy troskliwy pracownik hotelu przemienił potencjalną katastrofę we wspaniałe doświadczenie, a sytuacje odwrotne są równie prawdziwe. Bank of America musiał stworzyć jednorazowy interfejs, natomiast wielkie sieci hotelowe upadają lub podnoszą się ze względu na świadczenie doskonałej usługi z doskonałą konsekwencją. I jak wszystkie marki koncentrujące się na doświadczeniu, w ogromnym stopniu zależą w tej kwestii od ludzi.

Sieć hoteli Four Seasons słynie zarówno z jakości swoich usług, jak i z luksusowości swoich obiektów. W samej branży hotelowej sieć znana jest też ze swojego programu szkolenia pracowników, w trakcie którego uczą się oni, jak przewidywać potrzeby klientów i jak korzystać z pomysłów kolegów i koleżanek, a wiemy już, że są to podstawowe cechy *design thinkerów*. W ramach jednego z kursów, który jawi się raczej jako

czym jest design thinking?

interesująca korzyść dodatkowa, a tak naprawdę stanowi mądrą inwestycję, wykwalifikowany pracownik, po sześciu miesiącach od chwili zatrudnienia, może znaleźć się po przeciwnej stronie doświadczenia pobytu w luksusowym hotelu, ponieważ ma możliwość zatrzymania się w dowolnie wybranym hotelu sieci. Pracownicy wracają z pierwszoosobową świadomością znaczenia gościnności i motywuje ich to do zapewniania gościom możliwie najlepszego i nacechowanego maksymalną empatią doświadczenia. Four Seasons wie, że wyjątkowe doświadczenia trzeba zaczynać od własnych pracowników.

Tworzenie kultury doświadczenia wymaga przejścia od ogólnych doświadczeń do doświadczeń zaprojektowanych w taki sposób, że postrzegane są jako indywidualnie skrojone na miarę danego klienta. W odróżnieniu od produktu masowego lub od standardowej usługi doświadczenie rodzi się wtedy, gdy sprawia wrażenie spersonalizowanego i dostosowanego do potrzeb klienta. Czasami to odczucie można wytworzyć za pomocą technologii, czego przykładem jest Yahoo!, pozwalające swoim klientom przerabiać na własną modłę stronę wyszukiwarki. Najczęściej jednak wynika ono ze zdolności osoby świadczącej usługę do dodania czegoś wyjątkowego lub odpowiedniego w danym momencie. Takie wyuczucie czasu rzadko kiedy jest pokłosiem korporacyjnej strategii określonej przez marketingowców, którzy pracują daleko albo zajmowali się tym zagadnieniem dawno temu. Zespół projektowy w głównej siedzibie może wykonać świetną robotę i przygotować wspaniałą scenę dla doświadczenia, czasami nawet może opracować przydatne skrypty, które pomagają to doświadczenie podtrzymywać, ale jego członkowie nie są w stanie przewidzieć wszystkich możliwości. Dlatego też szkolenia pracowników Four Seasons obejmują raczej improwizację zamiast musztrowania sztywnymi skryptami. Prawdziwa kultura doświadczenia jest kulturą spontaniczności.

Te spostrzeżenia zainspirowały Ritz-Carlton, sieć zależną od Marriott International i siostrzaną markę hotelów Marriott, do zwrócenia się do nas o pomoc w przemyśleniu tego, jak podjąć się budowy kultury doświadczenia w skali obejmującej wszystkie pięćdziesiąt luksusowych hoteli marki Ritz. Czy możliwe jest rozszerzenie pomysłu spersonalizowanego doświadczenia na każdy hotel bez tracenia indywidualnego podejścia

i bez gubienia wyjątkowego charakteru poszczególnych budynków? Kluczem do stworzenia zintegrowanego i wspólnego doświadczenia była, co oczywiste, próba uniknięcia tworzenia zintegrowanego i wspólnego doświadczenia.

Designery z IDEO postanowili stworzyć złożony z dwóch elementów program nazwany „Scenography”, czyli „Scenografia”. Miał on wyposażyć menedżerów w narzędzia pozwalające przewidzieć potrzeby gości hotelowych i sprostać ich oczekiwaniom. Wykorzystując język obrazów inspirowany sztuką i teatrem – scenkami, rekwizytami, nastrojem – oraz fotografiami trafnie ujmującymi emocjonalną atmosferę, członkowie zespołu projektowego obsadzili menedżera hotelu w innej roli – zamiast być osobą odpowiedzialną za zarządzanie, miał się stać dyrektorem artystycznym, dysponującym kreatywną mocą zaaranżowania wyjątkowego doświadczenia.

Druga faza „Scenografii” odnosiła się do faktu, że każdy hotel działa jako niezależna jednostka pełna elementów lokalnych, kierowana w sposób podyktowany specyfiką miejsca. Zamiast narzucać każdemu z nich nijaką, jednolitą, korporacyjną tożsamość, „Scenografia” oferowała pewnego rodzaju szablon, który pomagał menedżerom samodzielnie ocenić, czy hotele spełniają, czy też nie, wysokie standardy naszkicowane w wymyślonych scenariuszach, a nawet tworzyć własne scenariusze od zera. Branża hotelarska od zawsze oferuje produkty nieciągłe i dostarcza indywidualne udogodnienia. My chcieliśmy, by pracownicy hotelu myśleli o świadczonych przez siebie usługach jako o czymś rozciągniętym w czasie, z wieloma spotkaniami i silnym emocjonalnym wynikiem. W rzeczywistości – prosiliśmy ich o opowiedzenie pewnej historii poprzez doświadczenie.

Branża hotelarska, w której markę buduje się na fundamencie wspólnych doświadczeń, nauczyła nas, że przeobrażanie kultury organizacji jest równie ważne jak projektowanie holu czy usługi świadczonej klientowi bez wysiadania przez niego z samochodu. Zachęcanie pracowników do wykorzystywania możliwości tam, gdzie je widzą, i wtedy, gdy je widzą, oraz podsuwanie im narzędzi umożliwiających tworzenie improwizowanych doświadczeń to zasadnicze elementy tego przeobrażania. Zamiast dawać pracownikom zestaw instrukcji, opracowanych przez grupkę

designerów w jakimś odległym biurze, zachęcamy ich do tego, by sami stawali się *design thinkerami*.

Wykonanie pomysłu

Podczas niedawno odbytej podróży do Grand Rapids w stanie Michigan razem z moimi współpracownikami przybyliśmy wczesnym wieczorem do nowego hotelu JW Marriott. Myśleliśmy raczej, że wypadniemy coś zjeść na mieście, ale spotkał się z nami jeden z naszych partnerów ze Steelcase i poinformował nas, że wszystko zostało przygotowane i że zjemy w hotelowej „prywatnej kabinie”. Przez głowę przebiegł mi obraz kapitańskiego stolika na Titanicu. Zacząłem symulować oznaki zmęczenia po długiej podróży i w związku ze zmianą czasu, ale nadermnie. Zaprowadzono nas do restauracji, przeszliśmy przez drzwi techniczne do kuchni, gdzie przywitali nas kucharze, cukiernicy i kelnerzy, a potem trafiliśmy do biura szefa kuchni, gdzie stał przygotowany dla nas stół. Znaleźliśmy się w sanktuarium, w jego prywatnej sferze, otoczeni przez książki kucharskie, otwarte butelki wina, ulubioną muzykę i cały ten bałagan działań kulinarnych na dużą skalę. Zaserwowano nam doskonały posiłek. Gawędziliśmy z szefem kuchni o miejscowych produktach rolnych, tajnikach gotowania oraz sekretach zawodowych. Tego wieczoru dowiedziałem się mnóstwa rzeczy o jedzeniu, ale jeszcze więcej o designie.

Nie trzeba być szefem kuchni w wykwintnej restauracji, by zdawać sobie sprawę, że w jedzeniu chodzi o coś więcej niż pokarm, odżywianie się lub dietę. Kiedy przychodzi do ciebie znajomi na kolację, przez głowę przelatuje ci wiele myśli. Co ugotować? Powinniśmy iść do restauracji czy zjeść w domu? Czy rozmieszczenie gości przy stole powinno sprzyjać cichym rozmowom bliskich znajomych, czy może powinno być tak pomyślane, by zaimponować współnikowi, a może powinno zapewnić swobodę zagranicznemu gościowi? Przejście przez ten proces myślowy wyznacza różnice między ugotowaniem posiłku a zaprojektowaniem doświadczenia, ale ważne, żeby nie zagubić się w tej całej inscenizacji wydarzenia: na nic zda się jej efekt, jeśli sałata będzie zwiędła, kurczak gumowaty, a ty będziesz się miotać w poszukiwaniu korkociągu. Aby pomysł

stał się doświadczeniem, musi być zrealizowany z taką samą dbałością, z jaką został stworzony.

Jednorazowe doświadczenie związane z takim przyjęciem można porównać do przedmiotu wykonanego z drewna: widać na nim słoje i nosi znak rzemieślnika, który go wykonał, a niedoskonałości stanowią o jego uroku. Kiedy jednak doświadczenie wielokrotnie się powtarza, każdy jego element musi być precyzyjnie zaplanowany, aby zapewnić pożądane wrażenia w sposób ciągły i niezawodny. Design usług możemy z kolei porównać do wszystkiego, co składa się na wspaniały produkt, jakim jest samochód marki BMW. Projektanci i inżynierowie zadają sobie wiele trudu, aby się upewnić, że zapach wnętrza, dotyk siedzeń, dźwięk silnika i wygląd nadwozia – wszystkie te elementy nawzajem się wzmacniają i wspierają.

Frank Lloyd Wright znany był z drobiazgowości, z jaką podchodził do każdego aspektu doświadczenia właściciela projektowanego domu. Meyer May House, skromna rezydencja w podmiejskiej dzielnicy Grand Rapids, został zaprojektowany tak, aby zarówno ogólny plan budynku, jak i każdy szczegół jego wyposażenia były podporządkowane nadrzędemu celowi, jakim była ochrona prywatności właścicieli i ich gości. Stół w jadalni umieszczono w takim miejscu, że każda osoba ma widok na zewnątrz. Oświetlenie zostało przeniesione z sufitu na kolumny stojące w każdym rogu stołu, aby światło zmiękczało rysy siedzących przy nim osób. Krzesła z wysokimi oparciami wyznaczają dookoła ludzi zgromadzonych przy posiłku intymną granicę. Wright zakazał także stawiania na środku stołu wysokich przedmiotów, które mogłyby zasłaniać widok na inne osoby. Tak jest w całym domu. Wright projektował doświadczenie życia w każdym najdrobniejszym szczególe.

I posuwał się w tym za daleko, jak uważało wielu jego krytyków, a nawet kilku klientów. Archiwum Wrighta pęka od płaczących listów, w których mieszkańcy zaprojektowanych przez niego domów pokornie proszą o zgodę na zastąpienie jednego mebla innym lub zmianę zasłon. Kiedy zamożny przemysłowiec Hibbard Johnson zadzwonił do Wrighta ze skargą, że dach jego domu przecieka i woda kapie mu na głowę, Mistrz miał rzekomo opowiedzieć: „Dlaczego nie przesunie pan sobie krzesła?”. Obojętnie jakim tyranem mógł być (podobno miał nie tyle klientów, ile

patronów), Wright kierował się jednak przekonaniem, że design i wykonanie muszą iść ze sobą w parze, jeżeli architekt ma dostarczyć nie tylko dom, ale i doświadczenie domu.

Odbitka doświadczenia

W czasach przed wynalezieniem wielkoformatowych kserokopiarek, nie wspominając już o komputerowych narzędziach projektowania, rysunki techniczne dla budowlanców czy robotników trzeba było powielać na fabrycznej podłodze. Wykorzystywano pewien chemiczny proces, który dawał błękitne odbicie oryginału; tej procedurze towarzyszył silny zapach amoniaku. Odbitka stała się synonimem specyfikacji używanej w produkcji przemysłowej lub budownictwie. Odbitka na jednej stronie ukazuje zarówno ogólny plan, jak i konkretny detal, ostateczny cel i praktyczne środki służące jego realizacji. Podobnie jak produkt rozpoczyna się od odbitki schematu inżynierskiego, a budynek od odbitki projektu architektonicznego, także **odbitka doświadczenia** zapewnia nam strukturę opracowania szczegółów ludzkich interakcji, choć bez woni amoniaku.

Różnica między tymi różnymi odbitkami jest taka, że w przeciwieństwie do planów biurowca czy lampy odbitka doświadczenia opisuje również elementy **emocjonalne**. Ujmuje to, jak ludzie wędrują przez doświadczenie w czasie, ale nie próbuje tej podróży aranżować. Jej funkcja polega raczej na wskazywaniu najbardziej znaczących punktów i na przekształcaniu ich w możliwości. Koncepcja odbitki doświadczenia narodziła się wtedy, gdy Marriott postanowił skupić się na pierwszym, a więc prawdopodobnie najważniejszym, punkcie styczności klienta z hotelem, czyli na doświadczeniu meldowania się w recepcji.

Marriott zainwestował miliony dolarów w poprawienie tego, co zgodnie z założeniem było najważniejszym momentem w podróży klienta. Wezwano architektów. Przygotowano instrukcje obsługi. Zatrudniono agencje reklamowe. W całej tej strategii tkwił jednak pewien szkopuł: założenie oparto na przypuszczeniu zamiast na obserwacji. W strategii Marriotta przyjmowano, że gdy znużony wędrowiec napotka przyjacielską twarz za ladą recepcji, to ta interakcja zaważy na pozostałym czasie spędzonym w hotelu. Bliższe przyjrzenie się całościowemu obrazowi

ujawniło, że nawet najlepsze doświadczenie meldowania się w recepcji przypomina raczej przeskakiwanie przez ostatni płótek, a nie przekraczanie linii mety.

Aby sprawdzić to założenie, członkowie zespołu projektowego spotykali się z podróżującymi osobami, gdy wysiadały one z samolotu, następnie towarzyszyli im w jeździe taksówką lub wynajętym samochodem do hotelu, obserwowali każdy szczegół procedury meldowania się, a potem razem z nimi szli do pokoju. I w ten sposób odkryli, że naprawdę ważny jest ten moment, kiedy podróżny wchodzi do pokoju, rzuca płaszcz na łóżko, włącza telewizor i **wzdycha**. Ten „moment westchnięcia”, jak często go nazywać, stanowił najbardziej oczywistą szansę na wprowadzenie innowacji, przekonano zatem ludzi z Marriotta, aby to właśnie w tym kierunku przesunęli swoje zasoby.

Podobnie jak odbitka schematu lub projektu, także odbitka doświadczenia może przyjąć postać materialnego dokumentu, który zawiera wskazówki dotyczące tego, jak tworzyć doświadczenie. Inaczej jednak niż przygotowany skrypt czy instrukcja obsługi, odbitka łączy doświadczenie klienta i możliwości biznesowe. Każdy element może zakłócić relację: nieuważny portier, mylące oznaczenia, ale tylko kilka daje możliwość stworzenia doświadczenia, które czymś się wyróżnia, zapewnia emocjonalną gratyfikację i zapada w pamięć. Odbitka jest zarówno dokumentem strategicznym, jak i drobiazgową analizą szczegółów.

Od linii lotniczych i szpitali do supermarketów, banków i hoteli – wszystkie te sytuacje wyraźnie pokazują, że doświadczenia są czymś zdecydowanie bardziej złożonym niż bezwolne przedmioty. Różnią się w zależności od miejsca, zmieniają się w czasie i trudno dojsć z nimi do ładu. Chociaż projektowanie doświadczenia może obejmować produkty, usługi, przestrzenie i technologie, to jednak doświadczenie przenosi nas z wygodnego świata wymiernej użyteczności do mglistej strefy wartości emocjonalnych.

Marki najlepiej radzące sobie z doświadczeniami i odnoszące na tym polu znaczne sukcesy łączy kilka cech, które mogą pełnić funkcję bezpiecznych wskazówek. Po pierwsze, udane doświadczenie wymaga aktywnego uczestnictwa konsumenta. Po drugie, za doświadczenie, które

klient uzna za autentyczne, szczerze i fascynujące, prawdopodobnie będą odpowiadali pracownicy, którzy sami funkcjonują w kulturze takich doświadczeń. Po trzecie, realizacja każdego punktu styczności powinna cechować się życzliwością i precyzją – doświadczenia należy projektować i konstruować z taką samą dbałością o detale, z jaką powstają niemieckie samochody lub szwajcarskie zegarki.

Rozpowszechnianie wiadomości, czyli znaczenie opowieści

Nie tak łatwo namówić premiera kraju z grupy G8 do stania się częścią marketingowej korporacyjnej strategii, ale Makoto Kakoi i Naoki Ito, odpowiedzialni za ważnych klientów pracownicy uhonorowanej różnymi nagrodami japońskiej agencji reklamowej Hakuholdo, wykorzystali potęgę opowieści i zdołali to uczynić w swojej błyskotliwej kampanii Cool Biz.

W 2005 roku Ministerstwo Środowiska, kierowane przez pełną wyobraźnię panią minister Yuriko Koike, zwróciło się do Hakuholdo z prośbą o pomoc. Chodziło o większe zaangażowanie Japończyków w ograniczanie emisji gazów cieplarnianych zgodnie z wytycznymi protokołu z Kioto. Rząd podjął wcześniej kilka prób, ale nie należały one do zbyt udanych. Hakuholdo zaproponowało opracowanie kampanii, która mobilizowała by zbiorowy etos społeczeństwa japońskiego i ukierunkowała ludzi na konkretny cel: obniżenie emisji gazów cieplarnianych o 6 procent za pomocą wspólnego działania. Wyniki sondażu zamówionego przez Ministerstwo Środowiska wykazały, że już po roku zdumiewająca liczba 95,8 procent Japończyków rozpoznawała slogan „Cool Biz”.

Pracownicy agencji Hakuholdo zdawali sobie sprawę, że prawdziwe wyzwanie polega nie tylko na tym, by kampania była rozpoznawana, ale przede wszystkim na tym, by stała się ważna. Dążąc do realizacji tego

ulotnego celu, ludzie z Hakuholdo zatrudnili grupę ekspertów, aby pomogli im wskazać setki codziennych czynności, które pociągają za sobą emisję dwutlenku węgla lub redukują jego wydzielanie. Ten wykaz ograniczono następnie do sześciu podstawowych działań, które obejmowały: odkręcanie latem termostatów w systemach klimatyzacji pomieszczeń oraz zakręcanie ich zimą, oszczędzanie wody dzięki zakręcaniu kranów, mniej agresywne prowadzenie samochodu, wybieranie w sklepie spożywczym produktów przyjaznych środowisku i wyłączenie urządzeń elektronicznych, gdy nie są używane. Wybrano właśnie te działania, ponieważ zaangażowanie, jakie trzeba w nie włożyć, jest równoważne z wpływem, jaki mają na ilość gazów wypuszczanych do atmosfery. Większość ludzi mogła włączyć te aktywności do swojego życia codziennego, a wszystkie one stosowane łącznie miały szansę z upływem czasu doprowadzić do bardzo poważnych zmian w emisji dwutlenku węgla.

W pierwszym roku realizacji programu skoncentrowano się na kwestii korzystania z klimatyzacji. Zwykle urządzenia do klimatyzowania pomieszczeń ustawiano tak, aby utrzymywały temperaturę 26°C. Dzięki temu biznesmeni w garniturach i pod krawatem czuli się komfortowo podczas gorącego i wilgotnego japońskiego lata, ale panie pracujące w tych samych pomieszczeniach, ubrane – zgodnie z wymogami formalnymi – w krótkie spódnice, przykrywały kolana kocykami, żeby nie marznąć. Nie dość, że sytuacja była dziwna i niewłaściwa, to w grę wchodził jeszcze ten kłopotliwy fakt, iż chłodzenie wnętrza budynków do tak niskiej temperatury wymaga ogromnej ilości energii, szczególnie w miesiącach letnich.

Hakuholdo wymyśliło Cool Biz, czyli okres od 1 czerwca do 1 października, kiedy biznesmeni i kobiety pracujące w biurach mogą ubierać się bardziej swobodnie i dzięki temu unikać przegrzania. Termostaty urządzeń klimatyzujących można byłoby wówczas przestawić na temperaturę 28°C zamiast wcześniejszych 26°C. To niewielka różnica, ale pociąga za sobą ogromną oszczędność energii. Jednak zakorzeniona praktyka kulturowa mogła stanąć temu rozsądnemu pomysłowi na drodze: jak przekonać konserwatywnych japońskich biznesmenów do zmiany sposobu ubierania się? Zamiast bombardować ludzi ulotkami czy reklamami nadawanymi w telewizji, zespół Hakuholdo zorganizował pokaz mody na

światowej wystawie EXPO 2005 w Aichi. Podczas pokazu kilkudziesięciu dyrektorów generalnych i innych przedstawicieli kadry kierowniczej paradowało z rozpiętymi kołnierzykami w bardziej swobodnych ubiorach biznesowych, które uszyto z lżejszych tkanin. W prasie i telewizji nawet premier Junichiro Koizumi został pokazany bez krawata i w koszuli z krótkimi rękawami.

Wydarzenie to wzbudziło sensację. W tym tradycyjnym i hierarchicznym społeczeństwie, w którym ludzie zdają się na osoby zajmujące najwyższe stanowiska, przekazano w ten sposób informację, że nie ma nic złego w odejściu od konwenansów – w tym wypadku od zasad dotyczących biznesowego ubioru – w celu ochrony środowiska naturalnego. Aby wzmocnić ten przekaz, rząd rozdawał znaczki Cool Biz w każdej organizacji, która zgłosiła się do programu. Zabroniono krytykować współpracowników za swobodny ubiór, jeśli nosili znaczek Cool Biz. Drugi raz w ciągu stu lat Japończycy dosłownie zabrali się do przekształcenia swojej etykiety biznesowej. W ciągu trzech lat 25 tysięcy biznesmenów w całym kraju przystąpiło do Cool Biz, a 2,5 miliona osób zobowiązało się do uczestnictwa w programie za pośrednictwem strony internetowej kampanii. W Japonii Cool Biz roztopił się i stał się obecnie Warm Biz – programem, który ma pomóc oszczędzać energię w miesiącach zimowych, natomiast internetowe strony Cool Biz zaczęły powstawać w Chinach, Korei oraz innych krajach azjatyckich.

Realizując Cool Biz, Hakuholdo przekształciło pomysł w kampanię, a kampanię w ruch angażujący miliony zwykłych obywateli oraz przedstawicieli elity politycznej i biznesowej. Hakuholdo nie oparło swoich działań na tradycyjnych technikach reklamowych, zamiast tego rozpoczęło rozmowę. Dzienniki i czasopisma przekazywały informacje na temat tego fenomenu, ponieważ ludzie chcieli się o nim dowiadywać. Programy informacyjne w najlepszym czasie antenowym poszły za ich przykładem.

Wyjaśnianie różnicy między człowiekiem a innymi gatunkami odwołuje się do wielu kategorii, takich jak dwunożność, umiejętność korzystania z narzędzi, tworzenie systemów symbolicznych. Nasza zdolność do snucia opowieści także odróżnia nas od zwierząt. W swojej prowokacyjnej książce *Nonzero. Logika ludzkiego przeznaczenia* (wyd. pol. 2003 – uwaga tłum.) Robert Wright dowodzi, że w toku liczącej czterdzieści tysięcy lat

historii ludzkiego społeczeństwa świadomość, język i społeczeństwo rozwijały się w ścisłym związku z technologiami opowiadania. W miarę jak uczyliśmy się rozpowszechniać nasze pomysły, nasze struktury społeczne rozbudowywały się – od grup koczowniczych przez plemiona do osiadłych wiosek, a potem miast i państw, za którymi poszły ponadnarodowe organizacje i ruchy. Niedługo potem Japończycy chłodzili swoje budynki latem i ogrzewali je zimą, aby mogli w nich pracować ludzie ubrani w zachodnie stroje, oraz opowiadali sobie o tym historii.

Zwykle uciekamy się do opowieści po to, aby umieścić nasze pomysły w kontekście i nadać im znaczenie. Nie powinno zatem dziwić, że ludzka umiejętność snucia opowieści odgrywa ważną rolę w tym z zasady zorientowanym na człowieka podejściu do rozwiązywania problemów, jakim jest **design thinking**.

Design w czwartym wymiarze

Widzieliśmy już oznaki działania opowieści: przy etnograficznej pracy w terenie; na etapie syntezy, gdy zaczynamy dostrzegać sens w wielkich zbiorach danych; oraz w designie doświadczenia. W każdym wypadku mówimy o dodaniu nie tylko nowego gadżetu, ale o wprowadzeniu całkiem nowego wymiaru do zestawu narzędzi designera: „czwartego wymiaru”, czyli projektowania w czasie. Kiedy tworzymy liczne punkty styczności w podróży klienta, nadajemy tym samym strukturę sekwencji zdarzeń, które opierają się jedne na drugich i rozwijają w uporządkowany sposób, a także w czasie. Scenorysy, improwizacje i scenariusze są jednymi spośród wielu narracyjnych technik, które pomagają nam wizualizować pomysł odstawiający się wraz z upływem czasu.

Projektowanie uwzględniające wymiar czasu różni się nieco od projektowania skoncentrowanego na przestrzeni. *Design thinker* musi swobodnie poruszać się na obu tych osiach. Nauczyłem się tego w połowie lat osiemdziesiątych, kiedy designerów pracujących w przemyśle komputerowym nadal głównie interesował sprzęt (pamiętacie te wielkie beżowe pudła?). Oprogramowanie pozostawało domeną maniaków komputerowych siedzących w laboratoriach; niewiele wspólnego mieli z nim designerzy, uczniowie w klasach, pracownicy biurowi czy konsumenci

w swoich domach. Wszystko zmienił Apple Macintosh, przeznaczony na rynek masowy. Uśmiechnięta ikonka Maka opowiadała całkiem inną historię od tej, którą proponował migający zielony kursor MS-DOS.

Utalentowani designerzy w trzonie zespołu zajmującego się oprogramowaniem Macintosha: Bill Atkinson, Larry Tesler, Andy Hertzfeld, Susan Kare, w żadnym razie nie byli jedynymi osobami, które w tym czasie myślały o tym, jak stworzyć harmonijne doświadczenie w kontakcie z komputerami. W 1981 roku Bill Moggridge, zwabiony z Wielkiej Brytanii do Bay Area w Kalifornii przez wyzwania, jakie stawiała powstająca technologia cyfrowa, zaczął zajmować się designem interesującego małego, „przenośnego” komputera dla niedawno powstałej firmy z Doliny Krzemowej – GRiD Systems. Zespół otrzymał patent na pomysł składania cienkiego, płaskiego ekranu w taki sposób, że po złożeniu przykrywa klawiaturę. GRiD Compass wyznaczyła standardowy układ komputera przenośnego i została uhonorowana niezliczonymi nagrodami. Jednakże po włączeniu komputera okropny system operacyjny bazujący na DOS-ie przygniatał całe doświadczenie. Aby wykonać najprostszą operację, należało wpisać tajemną sekwencję komend, które nie miały żadnego związku z doświadczeniem będącym udziałem użytkownika. Stanowiło to jaskrawą sprzeczność z pomysłowym urządzeniem, które składało się na pół jak notatnik i zniknęło w teczce.

Moggridge, zainspirowany przez Maka oraz GRiD, uznał, że miejsce dla profesjonalnych designerów musi znaleźć się także w procesie tworzenia oprogramowania komputera – tego, co stanowi niejako wnętrze urządzenia – a nie tylko jego zewnętrznej formy. Zaproponował stworzenie nowej dyscypliny: designu interakcji. W 1988 roku, dołączony do zespołu Billa w ID Two w San Francisco, pracowałem w małej grupie designerów interakcji. Zajmowaliśmy się designem oprogramowania służącego do projektowania, zarządzania siecią, a później także grami wideo i różnymi systemami dostarczania rozrywki online. Dla designera form przemysłowych, przyzwyczajonego do projektowania konkretnych, materialnych przedmiotów, praca nad serią zmieniających się w czasie dynamicznych interakcji miała transformacyjny charakter. Zdałem sobie sprawę, że muszę pogłębić moje rozumienie ludzi, dla których projektuję. Musiałem myśleć zarówno o ich działaniach, jak i o przedmiotach,

którymi się posługiwali. Moggridge wciąż nam przypominał: „Projektujemy czasowniki, a nie rzeczowniki”.

Projektowanie interakcji oznacza, że pozwalamy, by jakaś opowieść rozwijała się wraz z upływem czasu. Uświadomienie sobie tego doprowadziło designerów do eksperymentowania z użyciem technik narracyjnych takich jak scenariusze lub scenariusze zapożyczone z innych dziedzin designu. Na przykład designerzy pracujący dla Trimble Navigation nad poprzednikiem współczesnego systemu GPS opowiedzieli historię o tym, jak żeglarz mógłby płynąć od jednego portu do drugiego. Każda scena przedstawiała pewien ważny krok, który powinien zostać uwzględniony w systemie. Na początku designerzy interakcji przejawiali skłonność do zbyt dużej nakazowości. Dzisiaj uczą się poluzowywać uścisk i dawać użytkownikowi większe prawo do określania, jak sytuacja ma się rozwinąć. Obecnie prawie wszystko zawiera w sobie komponent interaktywny. Zaciera się podział na oprogramowanie i produkt, w który jest ono wbudowane, a czasowe techniki narracyjne wkroczyły do każdej dziedziny designu.

Daj sobie czas na design

Jednym z wielu problemów dręczących współczesny system opieki zdrowotnej jest „przestrzeganie” kuracji. Kiedy lekarz zdiagnozuje już chorobę, pacjenci w czasie leczenia często przestają przyjmować przepisany lek. Przemysł farmaceutyczny zajmuje się tą kwestią kierowany własnymi powodami: firmy farmaceutyczne tracą każdego roku miliardy dolarów, ponieważ pacjenci rezygnują z przyjmowania leków. Jednak nieprzestrzeganie kuracji stanowi również poważny problem medyczny. Ujmując to kategorycznymi słowami byłego naczelnego lekarza wojskowego C. Everetta Coopa: „Pigułki nie działają, jeśli ludzie ich nie biorą!”. W wypadku chorób przewlekłych, takich jak choroby serca lub nadciśnienie, pacjenci ryzykują pogorszenie swojego stanu. W innych sytuacjach, na przykład przy leczeniu antybiotykami infekcji bakteryjnych, stwarzają zagrożenie dla pozostałych osób, ponieważ wprowadzają do populacji mikroorganizmy odporne na działanie leków.

IDEO współpracowało z kilkoma firmami farmaceutycznymi w zakresie przestrzegania kuracji konkretnymi lekami. *Brief*: firmy produkujące

lekarstwa wydają miliony dolarów na reklamę swoich produktów i często promują je za pomocą agresywnych technik marketingowych, tracą jednak sporą część korzyści terapeutycznych i biznesowych, kiedy pacjenci zarzucają przyjmowanie leków. Firmy podchodzą do sprzedaży swoich produktów raczej w tradycyjny sposób i nie tworzą doświadczenia angażującego klienta na dłuższy czas. Zamiast męczyć lekarzy niechcianymi wizytami sprzedawców, a odbiorców – banalnymi reklamami telewizyjnymi, firmy farmaceutyczne powinny wykorzystać *design thinking*, aby odkryć nowe podejście do „pigułkowego” biznesu.

Można wyróżnić trzy, wzajemnie umacniające się, fazy leczenia. Najpierw pacjent (pacjentka) musi zrozumieć swoją chorobę i swój stan, następnie zaakceptować konieczność leczenia i ostatecznie – podjąć działania. Ta czasowa „pętla przestrzegania zaleceń kuracji” podsuwa nam strukturę z wieloma różnymi punktami, w których możliwe jest zapewnienie pacjentom potrzebnego pozytywnego wzmocnienia. Można zaprojektować lepsze informacje, dzięki którym pacjenci dowiedzą się więcej o swojej chorobie; można też opracować lepsze metody sporządzania i podawania leków; w trakcie „tury przystosowania się” pacjent może się zwrócić do grup wsparcia, poszukać stron internetowych o interesującej go tematyce lub informacji telefonicznej obsługiwanej przez pielęgniarki. Konkretny zestaw narzędzi będzie różny w zależności od danej choroby lub leczenia, ale dwie podstawowe zasady pozostaną takie same: po pierwsze – podobnie jak w każdym innym projekcie opartym na kategorii czasu, także i tutaj podróż każdego pacjenta przez proces będzie czymś wyjątkowym; po drugie – zdecydowanie lepsze wyniki przyniesie aktywne zaangażowanie jednostek w ich własne opowieści. Projektowanie uwzględniające wymiar czasowy oznacza, że postrzegamy ludzi jako żywe, rozwijające się i myślące organizmy, które mogą pomóc przedstawić swoje własne historie.

Polityka nowych pomysłów

Doświadczenie, które rozwija się w czasie, angażuje uczestników i umożliwia im opowiedzenie ich własnych historii, poradzi sobie z dwoma najważniejszymi przeszkodami stającymi na drodze każdego pomysłu, to

czym jest design thinking?

jest z pozyskaniem aprobaty w obrębie własnej organizacji oraz z wypuszczeniem pomysłu na świat. A tym pomysłem może być produkt, usługa lub strategia.

Więcej dobrych pomysłów ginie, ponieważ nie udaje im się przepłynąć przez zdradzieckie wody własnej organizacji, niż z powodu odrzucenia przez rynek. Każda złożona organizacja musi zachować równowagę między licznymi konkurencyjnymi interesami, natomiast nowe pomysły – jak twierdzi Clayton Christensen z Harvard Business School – wprowadzają zamęt. Jeśli pomysł jest naprawdę innowacyjny, to kwestionuje zastaną rzeczywistość. Takie innowacje często mogą pożerać wcześniejsze sukcesy oraz zmieniać wczorajszych innowatorów w dzisiejszych konserwatystów. Utrudniają one życie menedżerom, ponieważ podsuwają im nowe możliwości wyboru, obarczone nieznanym ryzykiem, w tym także ryzykiem niedokonania żadnego wyboru. Jeżeli uwzględni się te wszystkie przeszkody, to zaczyna dziwić, że nowe pomysły w ogóle dają radę przetrwać w dużych organizacjach.

W centrum każdej dobrej opowieści znajduje się główna narracja dotycząca tego, jak dany pomysł zaspokaja pewną potrzebę w jakiś znaczący sposób. Może chodzić o ustalenie daty kolacji ze znajomymi mieszkającymi po drugiej stronie miasta, dyskretne wykonanie zastrzyku insulinowego podczas spotkania w interesach lub zamienienie samochodu benzynowego na samochód z napędem elektrycznym. Odśnianąca się historia da każdej przedstawianej postaci poczucie sensu i rozwine się w taki sposób, który obejmie każdą osobę zaangażowaną w daną czynność. Będzie przekonująca, ale daleka od przytłaczania niepotrzebnymi błahostkami. Będzie też zawierała mnóstwo szczegółów zakotwiczących ją w wiarygodnej rzeczywistości. Nie pozostawi odbiorcom wątpliwości co do tego, że organizacja „przedstawiająca opowieść” ma to, czego potrzeba, aby tę opowieść zrealizować. Wszystko to wymaga umiejętności oraz wyobraźni, o czym przekonała się grupa menedżerów z firmy Snap-on.

Od stacji benzynowej w sąsiedztwie po wielkie hale naprawcze głównych linii lotniczych – czerwono-srebrna skrzynka z narzędziami Snap-on wszędzie jest symbolem warsztatu mechanicznego. Firma z Wisconsin nie bardzo jednak wiedziała, jak interesująco opowiedzieć historię dotyczącą skomputeryzowanych urządzeń, które miały podstawowe znaczenie dla

przetrwania firmy. Każdy mechanik czuje emocjonalny związek ze swoimi narzędziami, trudno jednak spersonalizować doświadczenie z elektronicznym urządzeniem diagnostycznym, które od komputera umieszczonego w samochodzie pozyskuje informacje na temat usterki i potrzebnych części. Tam, gdzie Snap-on widziało problem, my dostrzeżliśmy możliwość opowiedzenia całkiem nowej historii.

Kiedy *brief* został ustalony, zespół przejął opuszczony warsztat samochodowy kilka przecznic od naszej siedziby w Palo Alto. Po tygodniu wypełnionym szaleńczym działaniem członkom zespołu udało się przekształcić to miejsce w obejmującą przestrzeń i czas opowieść, którą klient miał na długo zapamiętać. W dniu końcowej prezentacji goście ze Snap-on udali się do warsztatu, przed którym zaparkowano wcześniej rząd ferrari, porsche i BMW w charakterystycznych kolorach Snap-on, czyli czerwieni i srebrze.

Po przywitaniu winem i serem menedżerowie usłyszeli wprowadzenie przedstawione w głównej części warsztatu, a następnie zostali zaprowadzeni do pomieszczenia z wystawą przypominającą nieco wystawy muzealne i ukazującą przedmioty będące źródłem inspiracji. Potem wyświetlono nagrania, na których prawdziwi mechanicy opowiadali o marce Snap-on. Opowieść osiągnęła swój punkt kulminacyjny, gdy menedżerowie zostali przeprowadzeni z tego prowizorycznego teatru do zaciemnionego pokoju. Gdy rozbłyły światła, okazało się, że otaczają ich lśniące prototypy urządzeń diagnostycznych nowej generacji, które z komputerów przekształcono w nowoczesne rodzeństwo kultowych kluczy i skrzynek narzędziowych Snap-on. Na ścianach wisały plakaty reklamujące produkty bazujące na nowej strategii firmy. Kiedy dyrektor generalny i prezes bawili się modelami, pani wiceprezes do spraw marketingu, działu finansującego projekt, stała wzruszona, a łzy ciekły jej po policzkach. Nie zawsze musimy wzruszać naszych odbiorców do łez, ale dobrze opowiedziana dobra historia powinna dostarczać silnego emocjonalnego kuksańca.

Kiedy sensem opowieści jest sama opowieść

Design thinking pomaga wypuścić nowe produkty w świat, ale zdarzają się sytuacje, kiedy to sama opowieść jest ostatecznym produktem – wtedy,

czym jest design thinking?

gdy chodzi o wprowadzenie do świata tego, co biolog ewolucyjny Richard Dawkins określił słynnym mianem „mem”. To samodzielnie rozprzestrzeniająca się idea, która zmienia zachowania, spostrzeżenia lub postawy. We współczesnym, hałaśliwym środowisku biznesowym, w którym do odgórných autorytetów podchodzi się podejrzliwie, a scentralizowana administracja już nie wystarcza, transformacyjne pomysły muszą się rozpowszechniać samodzielnie. Jeśli twoi pracownicy lub klienci nie rozumieją, dokąd zmierzasz, nie będą w stanie pomóc ci tam dotrzeć. W dwójnasób odnosi się to do firm zajmujących się technologiami i tych przedsiębiorstw, których produkty niełatwo rozpoznać lub pojąć.

Projektanci układów scalonych żyją na zapleczu przemysłu komputerowego. Bez nich nic by nie działało, ale niezależnie od wagi ich wkładu trudno zbudować markę wokół mikroskopijnego układu scalonego, który tkwi w środku urządzenia zamkniętego w jeszcze jednym pudełku. Na tym właśnie polega geniusz „intel inside” – nalepki przyklejonej do tak wielu komputerów na całym świecie. W silnie konkurencyjnym przemyśle komputerowym, w którym prawo Moore’a uczy potężnych pokory, a technologiczna przewaga nie trwa długo, Intel zdołał stworzyć silną, globalną markę – ważną dla klientów, mimo że nie mogą zobaczyć produktu ani potrzymać go w rękach.

Całkiem niedawno, kierując się tym, co Chip Heath, profesor Stanford University zajmujący się zachowaniem w organizacji, nazwał „pomysłami, które przywierają”, Intel przeszedł od naklejek do podejścia wykorzystującego opowieści, aby w ten sposób badać przyszłość informatyki. Podbiwszy świat komputerów osobistych, Intel promuje obecnie urządzenia przenośne. Projekty często są pokazywane podczas wydarzeń ważnych dla branży, takich jak Intel Developer Forum, ale demonstracja produktu, który jeszcze nie istnieje, może się okazać trudnym zadaniem. Łatwiej usiąść i obejrzeć film.

Większość z nas w teczkach lub plecakach już taszczy ze sobą laptopy, lecz Intel chciał pokazać, jak może wyglądać życie w świecie ultramobilnych komputerów, na przykład smartfonów nowej generacji lub innych urządzeń, które można mieć przy sobie cały czas. Za pomocą wyrafinowanej grafiki komputerowej zespół współpracujący z Intellem stworzył „Future Vision” – serię scenariuszy filmowych, które miały ukazywać, jak

w bliskiej przyszłości będziemy mogli włączyć urządzenia przenośne w naszą codzienność: biznesmen mówiący po mandaryńsku znajduje drogę do siedziby swojego amerykańskiego kontrahenta, jednocześnie przygotowując się do trudnych negocjacji; biegacz otrzymuje za pośrednictwem Wi-Fi informację, że jego popołudniowe spotkanie zostało przełożone na 8.30 rano; osoby na zakupach porównują ceny; znajomi koordynują w czasie rzeczywistym swoje ruchy w mieście. Zespół projektowy umieścił „Future Vision” w serwisie YouTube, za pośrednictwem którego serię scenariuszy obejrzało ponad pół miliona ludzi.

Intel nie musiał zwracać się do Hollywood i zlecać tamtejszym wytwórniom nakręcenia „Future Vison”. Zespół designerów współpracujący z utalentowaną ekipą filmową zrealizował cały projekt w ciągu kilku tygodni i za ułamek ceny zwykłej reklamy. Skuteczne opowiadanie historii, nawet gdy ma być produkcją o wysokich walorach, nie musi drenować kieszeni.

Krzewienie wiary

Jeżeli pomysł ma przetrwać niebezpieczną podróż przez organizację, a następnie drogę prowadzącą na rynek, to opowiadanie historii może odegrać jeszcze jedną ważną i właściwie oczywistą rolę: informuje ono docelowych odbiorców o wartości pomysłu i produktu w taki sposób, że przynajmniej niektórzy z nich zapragną wyjść z domu i go kupić.

Wszyscy dobrze wiemy o sile, z jaką wspaniałe reklamy snują opowieści i tworzą mity dotyczące nowych produktów. Pamiętam, że jako dziecko w latach siedemdziesiątych w Wielkiej Brytanii oglądałem świetne telewizyjne „reklamówki” cygar Hamlet, papierosów Silk Cut i ziemniaczanego piure Smash firmy Cadbury. Były one inteligentne, zabawne i wciągające. W tamtych czasach reklamy stanowiły niejako smar w kołach gospodarki konsumpcyjnej i dostosowywały się do bardziej optymistycznych i mniej sceptycznych odbiorców. Ale już wtedy coś zaczęło w tym idealnym obrazie zgrzytać: uwielbiałem reklamy, ale nigdy nie zacząłem palić papierosów, a smak sproszkowanych ziemniaków w produkcie Cadbury nadal przyprawia mnie o mdłości.

Wielu obserwatorów mówiło i nadal mówi o kurczącej się skuteczności tradycyjnych reklam. Jeden z powodów takiego stanu rzeczy jest

prosty – coraz mniej ludzi korzysta z mediów opartych na konwencjonalnym sposobie nadawania treści. Można jednak wskazać inne powody, dla których trzydziestosekundowy spot przestał być skutecznym nośnikiem nowych pomysłów. Jest wśród nich także i ten określony przez Barry’ego Schwartza, psychologa ze Swarthmore College, jako „paradoks wyboru”. Większość ludzi nie chce mieć wielu opcji, po prostu chce tego, czego chce. Kiedy przytłacza nas mnogość wyborów, zwykle popadamy w schematy zachowań charakterystyczne dla osób nazywanych przez Schwartza „optymalistami”. Chodzi mu o ludzi, których paraliżuje strach wynikający z przekonania, że gdyby poszukali chwilę dłużej lub nieco dokładniej, znaleźliby to, czego – jak sądzą – chcieli, w najlepszej możliwej cenie. Nie stanowiło to problemu w czasach, gdy „samochód” oznaczał czarne go forda T, a „firma telekomunikacyjna” – AT&T. W innym obozie skupiają się „zadowolacze”, którzy zrezygnowali z podejmowania decyzji konsumenckich i zadowolają się czymkolwiek, byleby działało. Żadna z tych grup nie uszczęśliwia marketingowców, zmuszonych sięgać po desperackie środki, by z wątpliwym skutkiem jakoś sobie poradzić z tym faktem. Podejrzewam, że nie jestem jedynym człowiekiem, którzy pamięta jakąś reklamę, ale nie ma pojęcia, co ona reklamowała – środek przeciwbólowy, usługę finansową czy może krótkotrwałą ofertę?

Z perspektywy *design thinkera* nowy pomysł – jeżeli ma być usłysznany – musi opowiedzieć jakąś znaczącą historię, i to w atrakcyjny sposób. Reklama nadal odgrywa pewną rolę, ale w mniejszym stopniu powinna ona polegać na bombardowaniu ludzi przekazem, a w większym na zmienianiu odbiorców w tych, którzy sami opowiadają historię. Każdy, kto ma jakieś pozytywne doświadczenia z nowym pomysłem, powinien być w stanie przekazać jego główne elementy w taki sposób, że zachęci innych do samodzielnego wypróbowania tego pomysłu. Bank of America uruchomił swoją bardzo udaną ofertę „Keep the Change” ze wsparciem mnóstwa reklam, ale kampania służyła głównie pokazaniu, że nowa usługa opiera się na zwyczaju, który wielu konsumentów już praktykowało, a także uczynieniu z nich propagatorów tego zwyczaju.

Istnieje coraz więcej przykładów skutecznego opowiadania, *design thinking* angażującego odbiorców i rozgrywającego się w czasie. Kiedy marka MINI Cooper startowała w Stanach Zjednoczonych, BMW

wspaniale wykorzystało opowiadanie historii do wprowadzenia marki na rynek. Zamiast polegać na pospolitych i ogłupiających reklamach telewizyjnych, pełnych samochodów pędzących po górskich drogach lub wyładowujących swój elegancko odziany ładunek przed wytwornymi restauracjami, agencja kreatywna Crispin Porter + Bogusky wyeksponowała charakter małego, uroczego i zuchwałego samochodu. Kampania „Let’s motor!” przywołała historię Dawida i Goliata: malutki MINI dzielnie stawał naprzeciw gigantycznym, amerykańskim rywali. Billboardy z MINI pojawiały się wszędzie, a inteligentne zabawy obrazami zachęcały do spontanicznego opowiadania o miejscu MINI – i samych billboardów reklamowych – w przestrzeni miejskiej. W czasopismach umieszczano wkładki z rozwijającym się MINI. W ramach jednej akcji – wyjątkowo złośliwej w stosunku do amerykańskiego przemysłu motoryzacyjnego – zawodowi kierowcy jeździli po Manhattanie SUV-ami z MINI przyczepionymi do dachów! Po podpisaniu dokumentów związanych z kupnem – na jednym z nich widniał nagłówek „Paskudne kwestie finansowe” – kupujący otrzymywali własną stronę internetową, dzięki której mogli śledzić powstawanie swojego MINI. Wszystkie te sprytnie narzędzia marketingowe nie tylko zostały wspaniale wprowadzone w życie, ale także sprowokowały ludzi do rozmawiania, a to z kolei stało się częścią opowieści.

Wyzwanie, jakim jest dobre wyzwanie

Chyba żadna ze sztuczek w narzędziowym zestawie *design thinkera* nie jest przyjemniejsza do oglądania i nie daje lepszych wyników niż „wyzwanie designerskie”. Ta praktyka przyjmuje postać ustrukturyzowanej rywalizacji, w której dwa zespoły przypuszczają atak na ten sam problem. Zwykle jeden z nich zdobywa przewagę, ale zbiorowa energia i inteligencja, które zostają przy realizacji zadania uwolnione, sprawiają, że wszyscy są wygranymi. Ostatnio IDEO zostało poproszone przez jedną z uczelni artystycznych z Bay Area o pomoc w wyobrażeniu sobie przyszłości tej instytucji. Poświęciliśmy zatem większość dosyć skromnego budżetu na zatrudnienie studentów uczących się designu na tej uczelni, aby w podziale na rywalizujące zespoły przemyśleli problem. Rezultaty przekroczyły najśmielsze oczekiwania wszystkich zaangażowanych osób.

czym jest design thinking?

Zespół kreatywny z Hakuodo, japońskiej agencji reklamowej, która stała za kampanią Cool Biz, eksperymentował z innym zwrotem w obrębie designerskiego wyzwania. Dział baterii w firmie Panasonic nie radził sobie z własnym dziełem – baterią Oxyride, która miała większą moc i trwałość niż zwykłe baterie alkaiczne, ale nic innego nie odróżniało jej od niezliczonych rywalek. Zamiast przeprowadzić zwykłą kampanię promującą technologię Oxyride, zespół z Hakuodo zadał proste pytanie: „Czy człowiek może wznieść się w powietrze mocą samych baterii?”.

Przez cztery miesiące grupa studentów inżynierii z Tokyo Institute of Technology pracowała nad projektem i konstrukcją zasilanego bateriami samolotu pilotowanego przez człowieka. Postęp ich prac można było śledzić w programie nadawanym w telewizji oraz na stronie internetowej. Podało to ludzką ciekawość i zapewniło zespołowi ogólne wsparcie. 16 lipca 2006 roku, o godzinie 6.45 rano, trzystu dziennikarzy oglądało start samolotu z prowizorycznego pasa. Napędzany 160 bateriami AA Oxyride samolot wzniósł się na wysokość 400 metrów. Wszystkie japońskie stacje telewizyjne relacjonowały lot, a cała historia trafiła również do międzynarodowych serwisów informacyjnych, między innymi do BBC oraz „Time’a”. Panasonic oszacował, że to wydarzenie przyciągnęło uwagę mediów wartą co najmniej 4 miliony dolarów, a rozpoznawalność marki Oxyride wzrosła o 30 procent. Hakuodo i Panasonic po prostu wykorzystali designerskie wyzwanie, aby całkowicie odmienić reklamę. Samolot skończył jako eksponat w National Science Museum, a przecież taki zaszczyt nie spotkał króliczka Energizera!

Dziesięć lat przed powstaniem pierwszego samolotu napędzanego bateriami i pilotowanego przez człowieka dr Peter Diamandis, propagator lotów kosmicznych, posłużył się wręcz dramatycznym wyzwaniem designerskim, aby porwać ludzką wyobraźnię i pobudzić poważne inicjatywy technologiczne. Zgodnie z zasadami pierwszego konkursu o Ansari X Prize, ogłoszonego w 1996 roku, nagroda miała trafić do pozarządowej organizacji, która skonstruuje i wystrzeli na wysokość 100 kilometrów (62 mil) statek kosmiczny mieszczący na pokładzie trzy osoby, przy czym wystrzelenie statku należało powtórzyć w przeciągu dwóch tygodni. Dwa-dzieścia sześć zespołów z siedmiu krajów wydało ponad 100 milionów dolarów, zanim SpaceShipOne, zbudowany przez zespół z firmy Scaled

Composites, należącej do Burta Rutana, 4 października 2004 roku zdobył nagrodę. Od tego czasu i w sporej mierze dzięki wyzwaniu, jakie postawił konkurs o Ansari X Prize, przedsiębiorcy zainwestowali ponad półtora miliarda dolarów w rozwój prywatnych lotów kosmicznych. X Prize Foundation objęła swoim programem „Revolution Through Competition” (czyli „Rewolucja przez rywalizację” – uwaga tłum.) superszczędne samochody, genomikę oraz roboty lądujące na Księżycu. Liczne organizacje poszły za przykładem Diamandisa.

Wyzwania designerskie to nie tylko świetny sposób na uwolnienie siły rywalizacji. Tworzą one także opowieści związane z danym pomysłem i zmieniają ludzi z pasywnych gapiów w aktywnych uczestników. Ludzie uwielbiają śledzić poczynania grup śmiałków, które konkurują, próbując osiągnąć niemożliwe. Telewizja typu reality żeruje na tej fascynacji z wątpliwymi skutkami, ale takie organizacje jak X Prize Foundation pokazały, że ta sama fascynacja może mobilizować do spełniania technologicznych marzeń i osiągnięcia celów humanitarnych.

Od gonitwy za cyferkami do służby ludziom

Skuteczne opowiadanie historii, traktowane jako część większej kampanii wykorzystywania czasu do posuwania naprzód zintegrowanego programu *design thinking*, zależy od dwóch zasadniczych momentów: od początku i od zakończenia. Jeżeli chodzi o początek, to kluczowe znaczenie ma włączenie opowieści do projektu na wczesnym jego etapie i wplecenie jej w każdy aspekt innowacyjnego wysiłku. Zwyczajowo zespoły projektowe zapraszały pisarzy na sam koniec, aby mogli udokumentować już zakończone prace nad projektem. Coraz częściej jednak takie osoby należą do zespołu od pierwszego dnia realizacji projektu i pomagają w popychaniu opowieści do przodu w czasie rzeczywistym. Jeżeli zaś chodzi o koniec, to opowieść zyskuje na popularności, gdy podchwytyją ją docelowi odbiorcy, zmotywowani do tego, by nieść opowieść dalej, długo po zakończeniu przez zespół prac nad projektem i przejściu do innych zadań.

Amerykański Czerwony Krzyż posługuje się wieloma sposobami, by ulżyć ludziom w potrzebie, a jednym z najważniejszych jest krwiodawstwo na dużą skalę. Zorganizowani wolontariusze udają się do szkół

i przedsiębiorstw i na jeden dzień tworzą w takim miejscu klinikę, w której można oddać krew. W ostatnich latach liczba osób oddających krew spadła, Czerwony Krzyż postanowił zatem zastosować *design thinking* i zmierzyć się z wyzwaniem polegającym na zwiększeniu liczby krwiodawców z 3 procent do 4 procent populacji. Oznaczało to jednak przejście od procentów do zagadnień w większej mierze zorientowanych na człowieka: Jakie czynniki emocjonalne sprawiają, że niektórzy oddają krew, a inni tego nie robią? Jak możemy poprawić doświadczenie krwiodawcy, tak aby więcej osób zechciało oddać swoją krew?

IDEO i Czerwony Krzyż wspólnie przeanalizowały różne sposoby, dzięki którym tymczasowe polowe kliniki stałyby się wygodniejsze dla krwiodawców. Jednocześnie zależało nam, by wolontariuszom łatwiej było je rozkładać i składać. Te wysiłki przyniosły rezultaty w postaci licznych praktycznych pomysłów, takich jak schowki spełniające jednocześnie funkcję mebli czy system mobilnych wózków. Ale jeden szczególnie wyrażał nową orientację na człowieka: w trakcie wielokrotnie powtarzanych obserwacji prowadzonych na miejscu zespół projektowy zauważył, że wiele osób oddaje krew, ponieważ kieruje się poważnymi osobistymi motywacjami, na przykład chce w ten sposób uhonorować pamięć zmarłego członka rodziny lub robi to w imieniu osoby, której życie mogło zostać uratowane dzięki oddanej krwi. Opowiadane historie miały ogromną siłę i bardzo często stanowiły powód, dla którego krwiodawcy wciąż wracali, a nawet zachęcali swoich znajomych i współpracowników do oddawania krwi.

Zespół projektowy stwierdził, że lepsze oznakowanie i wygodniejsze fotele są mniej ważne niż zaproszenie ludzi do podzielenia się swoimi opowieściami i wzmocnienia w ten sposób emocjonalnych powodów oddawania krwi. Powracający krwiodawcy mogli poczuć, że ich osobiste przeżycia łączą się z czymś większym. Nowi krwiodawcy mogli się dowiedzieć czegoś o skali motywów stojących za decyzją o oddaniu krwi. W tym nowym doświadczeniu zgłaszającym się krwiodawcom wręcza się kartę i zachęca do opisanie na niej w kilku zdaniach powodów, dla których chcą oddać krew. Jeśli krwiodawca się na to godzi, zostaje sfotografowany i dodaje swoje zdjęcie do karty. Później karty zostają umieszczone na tablicy w poczekalni. Cóż może być prostszego od opowiedzenia

swojej historii i podzielenia się nią z innymi ludźmi, którzy przychodzą do poczekalni kierowani różnymi powodami, ale których łączy ze sobą wspólne oddanie pewnej idei?

Bazując na pozytywnych wynikach prototypowego programu uruchomionego w Karolinie Północnej, Amerykański Czerwony Krzyż przygotowuje się do dalszego kroku i realizacji regularnego programu pilotażowego w Minnesocie i Connecticut.

Życie po trzydziestosekundowym spocie

Zwykły nadmiar cechujący naszą epokę – nadmiar przedmiotów, usług i informacji – jest jedną z przyczyn malejącej skuteczności tradycyjnych reklam. Drugą przyczyną jest to, że sami stajemy się coraz bardziej złożeni i wyrafinowani. Dostęp do ogromnej ilości informacji, o którym pokolenie naszych rodziców nawet nie śniło, sprawia, że nasze poglądy stają się bardziej skomplikowane, a nasze wybory – bardziej wysmakowane. Wystarczy spojrzeć na beznadziejnie przestarzałe slogany i groteskowe elementy, które okraszały reklamy naszego dzieciństwa, by zrozumieć, jak daleko zaszliśmy. Nie można już sprzedać proszku do prania – a tym bardziej nie można przekazać informacji o znaczeniu takich spraw jak globalne ocieplenie – w trwającym trzydzieści sekund spocie.

W konsekwencji *design thinker* musi włączyć do zestawu swoich narzędzi opowiadanie historii. Nie chodzi jednak o schludne opowieści z początkiem, rozwinięciem i zakończeniem. Opowieści przez nas wykorzystywane powinny być otwarte i rozciągnięte w czasie, powinny angażować ludzi, zachęcać ich do przekazywania opowieści dalej, a także do dopisywania własnych zakończeń. Na tym właśnie polega sukces wspaniałej i poruszającej historii stworzonej przez Ala Gore'a i opowiedzianej w jego nagrodzonym Oscarem filmie *Niewygodna prawda*. W tym filmie laureat Pokojowej Nagrody Nobla, zdobywca Oscara i – jak sam się opisuje – „były przyszły prezydent Stanów Zjednoczonych” przedstawia widzom dowody potwierdzające zjawisko globalnego ocieplania się klimatu oraz wzywa ich, aby coś w tej kwestii zrobili.

„Design” nie jest już dyskretnym, stylistycznym gestem dorzuconym do projektu tuż przed przekazaniem go marketingowcom. W organizacjach

i firmach na całym świecie kształtuje się nowe podejście, które przenosi design na wcześniejsze etapy, gdy produkt się wymyśla, oraz na etapy późniejsze, gdy wprowadza się go na rynek. Ale design idzie jeszcze dalej. Umożliwienie klientom samodzielnego dopisania ostatniego rozdziału do opowieści to tylko jeden z wielu przykładów *design thinking*.

W każdym z poprzednich rozdziałów próbowałem wskazać techniki, które powstały w środowisku designerów, na przykład obserwację w terenie, tworzenie prototypów czy obrazowe opowiadanie historii, i stanowią sedno zorientowanego na człowieka procesu projektowania. Staram się tu uzasadnić dwa twierdzenia. Po pierwsze, nadszedł czas, by te umiejętności powędrowały na zewnątrz, do wszystkich części organizacji, oraz w górę, ku najwyższemu szczeblom kierownictwa. Każdy może uprawiać *design thinking*. Nie ma powodu, dla którego wszyscy – także osoby na poziomie „C”, czyli stanowiskach określanych skrótami CEO, CFO, CTO lub COO – nie mogliby osiągnąć biegłości w takim sposobie myślenia.

Moje drugie twierdzenie zyska na jasności w kolejnych rozdziałach, składających się na drugą część książki. Opowiadam w nich o designie, który zaczyna przenosić się z pracowni projektowych do korporacji, sektora usług oraz sfery publicznej. Pokazuję także, jak design może nam pomagać w zmaganiach z szerszym spektrum problemów niż to, którym zajmowaliśmy się wcześniej. *Design thinking* może nam pomóc ulepszyć nasze obecne życie. Może też nam pomóc wyznaczyć ścieżkę prowadzącą ku przyszłości.

Część druga

Dokąd zmierzamy?

W pierwszej części tej książki zobaczyliśmy, jak wysoko postawieni menedżerowie, administratorzy szpitali, profesorowie uniwersyteccy i przedstawiciele organizacji pozarządowych zaczynają przyswajać metody charakterystyczne dla designerów. Przyjrzelśmy się także sytuacji odwrotnej, kiedy to designerzy poszerzają zasięg swoich działań i przechodzą od tworzenia przedmiotów do kształtowania usług, doświadczeń i organizacji. Część drugą rozpoczynam od opisu pewnych studiów przypadków, które pokazują, co się dzieje, gdy różne elementy metodologii *design thinking* łączą się w ramach zintegrowanej i skoordynowanej strategii.

Dalej zajmę się tym, co następuje później, czyli możliwym zastosowaniem tej metody w odniesieniu do problemów, przed którymi staje współczesny biznes i społeczeństwo. Znajdujemy się w decydującym momencie, kiedy szybko następujące zmiany zmuszają nas nie tylko do zajęcia się nowymi sposobami rozwiązywania problemów, ale także nowymi problemami do rozwiązania.



***Design thinking* i korporacja, czyli nauka łowienia ryb**

Od początku lat dziewięćdziesiątych Nokia jest najbardziej wziętym producentem telefonów komórkowych na świecie. Produkty Nokii dominują na rynkach od Monachium do Bombaju i od Montrealu do Meksyku. Nokia rozpoczęła działalność w 1856 roku jako papiernia, a następnie poprzez serię inwestycji przeszła od produkowania papieru do produkowania gumy, kabli, elektroniki i ostatecznie telefonów komórkowych. Połączenie technologicznej sprawności, organizacyjnej innowacyjności i pierwszorzędnego wzornictwa dają Nokii miejsce w czołówce branży. Jednak w ostatnich latach pojawienie się Internetu mobilnego zmieniło zasady gry. Coraz więcej rynków nie zadowala się już jakimś eleganckim urządzeniem umożliwiającym rozmowy telefoniczne lub wysyłanie wiadomości tekstowych. Ludzie chcą dostępu do usług mobilnych, takich jak przeszukiwanie map czy utrzymywanie kontaktu ze znajomymi. Wielu klientów z krajów rozwijających się po raz pierwszy zetknie się z Internetem właśnie za pośrednictwem przenośnej słuchawki, a nie komputera stacjonarnego. Obecnie nie liczy się już sprzęt, ale usługi i aplikacje, których dostarczają nam urządzenia.

Nokia zauważyła nadejście tej epoki i w 2006 roku zaczęła badać inne opcje niż dotychczasowe podejście bazujące na sprzęcie. Technologicznie, antropologowie i designerzy ruszyli w świat, aby zrozumieć, jak konsumenci komunikują się ze sobą, dzielą informacjami i bawią, i rezeźrzeć się za tym, czego brakuje. Dowiedzieli się, że ludzie nie chcą już po prostu dzwonić i rozmawiać przez telefon. Chcą natomiast wyrażać swoją kreatywność, odkrywać nowe rzeczy i dzielić się tym, czego się dowiedzieli, z innymi. Pracownicy Nokii zauważyli także, że ludzie często muszą sklecić różne urządzenia, by móc robić to, co chcą. Nokia miała wszystkie elementy – aparaty cyfrowe o rozdzielczości trzech milionów pikseli i z wysokiej klasy obiektywami Zeissa oraz Wi-Fi – ale nie były one zintegrowane z usługami, które mogłyby połączyć ludzi ze sobą w silniejszy i bogatszy sposób.

Na podstawie tych obserwacji zespoły projektowe Nokii przeprowadzały sesje burzy mózgów, budowały prototypy i badały rozmaite nowe pomysły, dzięki którym firma mogłaby odpowiedzieć na potrzeby ludzi i wykorzystać tę okazję: mobilne blogowanie, gry online, wymienianie się zdjęciami, lokalizowanie usług i zarządzanie czasem. Zespoły przedstawiły te koncepcje kierownictwu w formie opowieści z terenu i scenariuszy skoncentrowanych na przyszłości, aby pokazać, jak te nowe usługi mogły złożyć się na harmonijne doświadczenie, które obejmuje nie tylko telefon, ale także Internet i komputer.

W nowym modelu Nokia pozostała przy projekcie mobilnej słuchawki i koncepcji sprzedaży takiego urządzenia, ale zespoły projektowe zaproponowały radykalną, nową przyszłość, w której urządzenie przestanie być ofertą firmy, a stanie się platformą bogatą w interakcje i zorientowaną na usługi działalności biznesowej. Ledwie rok później Nokia ogłosiła wprowadzenie Ovi, nowej usługi, z której można skorzystać za pośrednictwem każdego multimedialnego urządzenia Nokii. Dzięki *design thinking* Nokia nie tylko odkryła nowe możliwości, ale także sama siebie przekonała, że te możliwości są wystarczająco ważne, by odejść od silnie ugruntowanego i wcześniej przynoszącego sukcesy podejścia. Był to właściwy moment. Dzisiaj Ovi jest jednym z działów operacyjnych firmy, a Nokia – lider w dziedzinie technologii – na nowo wymyśliła samą siebie jako dostawcę usług.

Przemysłenie na nowo strategii biznesowej Nokii nie wzięło się znikąd. Wręcz przeciwnie, u jego podstaw leży gruntowna nowa ocena roli technologii, która rozpoczęła się wraz z końcem drugiej wojny światowej.

Design thinking jako systematyczne podejście do innowacji

W 1940 roku, w najciemniejszej godzinie bitwy o Anglię, znany reżyser Humphrey Jennings zmobilizował naród inspirującą kroniką filmową zatytułowaną *London Can Take It!*. Sześć lat później wojna już się skończyła, a demokracja zwyciężyła. Gdy wyniszczona gospodarka Wielkiej Brytanii próbowała stanąć na nogi, Council of Industrial Design podniosła naród na duchu, tym razem za pomocą ambitnej wystawy nazwanej *Britain Can Make It*. Na rozległej wystawie, zajmującej prawie 8,5 tysiąca metrów kwadratowych, pokazano, jak rozwinięte kraje będą wykorzystywać przełomowe odkrycia z czasów wojny dokonane w każdej dziedzinie – od elektroniki po ergonomię – w celu ożywienia popytu wśród konsumentów.

Wojna wymagała ogromnych i bezprecedensowych inwestycji państwowych. W epoce powojennej inicjatywę przejął sektor prywatny. Laboratoria naukowo-badawcze powstawały w każdej branży przemysłu – od rolnictwa po motoryzację, od włókiennictwa po telekomunikację. Znajdowali w nich zatrudnienie absolwenci amerykańskich, europejskich i japońskich uczelni technicznych. Najważniejsze wystawy, takie jak Festival of Britain w 1951 roku i późniejsze powtarzające się targi światowe, na nowo umocniły przekonanie, że nauka odpowie na wszystkie nasze pytania, a technologia przełoży je na dobra, które zaspokoją nasze potrzeby.

Stały rozwój korporacyjnych laboratoriów naukowo-badawczych – w Stanach Zjednoczonych w 1958 roku w tego rodzaju ośrodkach pracowało 25 tysięcy osób, obecnie ponad milion – stanowi uderzającą cechą powojennej działalności gospodarczej. Geograficznie skupione centra technicznych innowacji zaczęły powstawać wzdłuż drogi nr 128 w Massachusetts, w Cambridge w Wielkiej Brytanii, na przedmieściach Tokio, ale ostatecznie najbardziej udanym przedsięwzięciem okazała się Dolina Krzemowa w Kalifornii. Pierwsze wyniki przyniósł dział zajmujący się produkcją dóbr konsumpcyjnych. Następnie pojawiły się komputery i urządzenia

telekomunikacyjne, oprogramowanie komputerowe i Internet, a każda z tych rzeczy przejmowała rolę głównej siły napędowej wzrostu gospodarczego. Badania oraz rozwój stały się drogą prowadzącą do wymuszającego rywalizację sukcesu.

Jednak coraz częściej duże firmy – jak pokazuje przykład Nokii – odkrywają, że poleganie wyłącznie na sprawności technicznej w obecnej sytuacji rynkowej jest mniej skuteczne, niż było wcześniej. Niektóre duże laboratoria naukowo-badawcze, na przykład Xerox Corporation's Palo Alto Research Center (PARC) czy Bell Labs, albo w ogóle zostały zlikwidowane, albo utraciły swój dawny uprzywilejowany status. Wiele firm zmieniło horyzont swoich programów badawczych – porzuciło długoterminowe badania podstawowe na rzecz innowacji wprowadzanych w krótkim czasie.

Nie musi to być złą rzeczą. Małe firmy zajmujące się technologiami i nastawieni na innowacje nowicjusze często mają przewagę nad dużymi i bardziej ustatkowanymi przedsiębiorstwami. Jak wskazuje triada „atrakcyjność – wykonalność – rentowość”, firma, która podchodzi do innowacji od strony technicznej wykonalności, będzie musiała dostosować inne czynniki do tego, co uda jej się wynaleźć. Ostateczny model biznesowy nowo powstałej firmy niekoniecznie jest oczywisty już na samym początku i w takim wypadku elastyczność i zdolność przystosowywania się stanowią niesamowite atuty. Gdy Google odkrył moc połączenia wyszukiwania z reklamą, był już od jakiegoś czasu w branży. To nowicjusz Apple Computer, a nie potężna Xerox Corporation, potrafił wprowadzić na rynek badania Xeroxa dotyczące interfejsu komputerów, nadając im formę ikonek na pulpicie Maki oraz myszy.

Pozycja dużych firm ułatwia im poszukiwanie przełomowych odkryć w obrębie już istniejących rynków, na których techniczna wirtuozeria nie gwarantuje sukcesu. Bardziej rozsądne może się okazać czerpanie innowacji z perspektywy skoncentrowanej na kliencie, ponieważ w ten sposób firma wykorzystuje posiadane atuty: dużą bazę klientów, znane marki darzone zaufaniem, doświadczonych pracowników obsługi klienta i systemów wsparcia, rozbudowane sieci dystrybucji i zaopatrzenia. *Design thinking* świetnie nadaje się do wzmacniania tego skoncentrowanego na człowieku i bazującego na atrakcyjności podejścia. Pomógł on wielu firmom o ustalonej pozycji, takim jak Procter & Gamble, Nike,

ConAgra i Nokia, uniknąć nadmiernego polegania na technologii i stawiania wszystkiego na jedną kartę.

Design thinking w zarządzaniu portfolio innowacji

W IDEO pracuje wiele nietuzinkowych osób, ale Diego Rodriguez i Ryan Jacoby i tak w pewien sposób wyróżniają się na tle kolegów i koleżanek. Podobnie jak większość kolegów, Diego i Ryan mają porządne kwalifikacje designerskie, ale obaj zdobyli także dyplomy MBA. Przez długi czas unikaliśmy zatrudniania absolwentów szkół biznesu, jednak nie dlatego, że wydawali się nam niewystarczająco inteligentni, albo z obawy, iż przyjdą na sesję burzy mózgów w garniturze. Myśleliśmy raczej, że trudno będzie im dostosować się do dywergencyjnych metod opartych na syntezie, których *design thinking* wymaga. Ale musieliśmy zmienić zdanie.

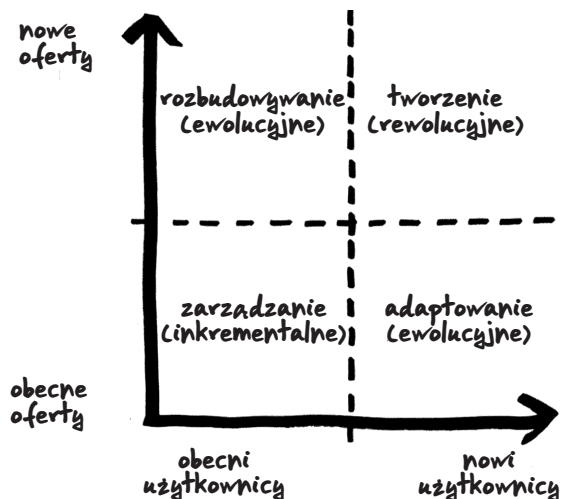
Po pierwsze – w wielu instytucjach program nauczania prowadzący do uzyskania MBA zmagają się z teorią i praktyką innowacji, a rosnącą liczbę absolwentów przyciągają tego rodzaju problemy, jakimi zajmują się designerzy. Istnieje nawet kilka miejsc – Hasso Plattner Institute of Design w Stanford, Haas School of Business w Berkeley, Rotman School of Management na University of Toronto – gdzie studenci szkół biznesu pracują bezpośrednio nad projektami z zakresu designu. Co najmniej jedna instytucja – California College of the Arts w San Francisco – poważnie traktuje szeroko komentowane oświadczenie Toma Petersa, że „MFA jest nowym MBA”, i proponuje MBA ze strategii designu w połączeniu z edukacją w dziedzinie malarstwa, fotografii i rytownictwa. Osiągnęliśmy masę krytyczną absolwentów szkół biznesowych, którzy zdobyli wykształcenie przygotowujące ich do niekonwencjonalnych praktyk *design thinking*.

Po drugie – myślenie w kategoriach biznesowych jest nierozdzielnie związane z *design thinking*. Rozwiązanie oparte na designie może jedynie czerpać korzyści z sięgania po wyrafinowane narzędzia analityczne: planowanie bazujące na odkryciach, teorię opcji, teorię portfelową, teorię perspektywy, długookresową wartość klienta, które rozwinęły się w sektorze biznesowym. Bezlitosny świat biznesu może pomóc zespołom projektowym w odpowiedzialnym myśleniu o ograniczeniach, nawet jeśli designerzy testują owe ograniczenia w miarę postępu prac nad projektem.

dokąd zmierzamy?

Na przykład podczas tworzenia prototypów bankowości elektronicznej designer interakcji może zaobserwować, że zakładane źródło dochodów, w tym wypadku – reklamy, wystawi na szwank jakość doświadczenia użytkownika. Designer z nastawieniem biznesowym pracujący w tym samym zespole mógłby odpowiedzieć na to wyzwanie, oceniając inne możliwości – takie jak subskrypcje lub opłaty za polecenie usługi. Dzięki takiemu procesowi współpracy każdy ma dostęp do tej części równania innowacji, która odnosi się do „rentowności”, przy czym chodzi tu o dostęp o charakterze kreatywnym, a nie o zapoznanie z aspektem rentowności na podstawie przeprowadzonej po fakcie analizy rynku.

Oprócz swoich stałych zobowiązań związanych z różnymi projektami Diego i Ryan zastosowali swoją wiedzę biznesową do przemyślenia tego, jak firmy mogłyby zarządzać portfoliami swoich innowacji bazujących na designie. Na podstawie własnych studiów przypadków stworzyli narzędzie nazwane matrycą „Ways to Grow” („Drogi rozwoju” – uwaga tłum.), które pozwala ocenić innowacyjne wysiłki w obrębie danej organizacji. Określając ich miejsce względem osi pionowej – rozciągającej się od obecnych do nowych ofert, i względem osi poziomej – rozciągającej się od obecnych do nowych użytkowników, przedsiębiorstwa mogą uzyskać dobre pojęcie o równowadze swoich innowacyjnych starań.



Projekty w dolnym lewym kwadrancie – zbliżone do obecnych ofert i obecnych użytkowników – na ogół są inkrementalne ze swej istoty. Większość firm uznaje je za ważne i z dużym prawdopodobieństwem za inwestuje w tego rodzaju innowacje, które mogą obejmować powiększenie wziętej marki lub kolejną iterację istniejącego produktu. Półki w supermarketach dostarczają nam niezliczonych przykładów takich inkrementalnych innowacji: tuziny smaków past do mycia zębów wynikają właśnie z procesu inkrementalnych innowacji i możliwe, że zwiększają sprzedaż tego produktu. W przemyśle motoryzacyjnym, w którym koszty maszyn i narzędzi mogą być astronomiczne, przeważająca część wysiłków koncentruje się na inkrementalnych innowacjach – ulepszeniach istniejącego modelu lub poszerzeniu zakresu dostępnych modeli. Na całym świecie producenci samochodów mocno odczuli obecną recesję, ale firmy skupione wyłącznie na inkrementalnych innowacjach, chodzi tu przede wszystkim o „Wielką Trójkę” z Detroit, znalazły się w najcięższych tarapatach.

Inkrementalnym projektom, zabezpieczającym podstawy firmy, powinny towarzyszyć ewolucyjne projekty, które rozciągają owe podstawy w nowych kierunkach. Tego rodzaju odważniejszy cel można osiągnąć, **rozszerzając** obecną ofertę, tak aby sprostała niezaspokojonym potrzebom obecnych klientów, lub **dostosowując** ofertę, tak aby odpowiadała na potrzeby nowych klientów lub rynków. Za przykład tego typu ewolucyjnej innowacji może posłużyć Prius. Dzięki pomysłowej konstrukcji i wspianemu designowi Toyota trafiła w wyłaniającą się potrzebę energooszczędnego środka transportu, podczas gdy jej amerykańscy konkurenci nadal podążali za trendem coraz większych SUV-ów. W sprzyjającym momencie Prius zaoferował klientom znacząco mniejsze zużycie benzyny – właśnie wtedy, gdy ceny paliwa w Stanach Zjednoczonych poszybowały w górę. Jednak prawdziwą innowacją był nie tylko hybrydowy silnik elektryczny, lecz także duży wyświetlacz informacji, który podpowiada kierowcy, minuta po minucie, jak oszczędzać paliwo, co zachęca prowadzącego samochód do doskonalenia oszczędnego stylu jazdy. Toyota przygotowała się na przetrwanie sztormu, ponieważ zainwestowała w ewolucyjną, a nie jedynie inkrementalną, innowację.

Na osi użytkowników ewolucyjna innowacja może obejmować zaadaptowanie istniejącego produktu tak, aby jego produkcja stała się tańsza, co z kolei pozwoli sprzedawać go szerszej populacji. Taka koncepcja stoi za Nano, kontrowersyjnym mikrosamochodem zaproponowanym przez Tata Motors. Nano nie jest ani nowym, ani oryginalnym pomysłem, ponieważ pierwsze europejskie mikrosamochody pojawiły się w latach pięćdziesiątych. Ale taki pojazd jak Smart Mercedesa za 12 tysięcy dolarów nadal pozostaje poza zasięgiem zdecydowanej części indyjskiego rynku. Koncern Tata odpowiedział na to, konstruując samochód, który ma większość cech oczekiwanych przez konsumentów, ale kosztuje o wiele mniej. Dwucylindrowy silnik Nano jest bardziej zwarty i lżejszy niż jakikolwiek wcześniej zbudowany silnik, a zatem jest tańszy w produkcji. Elektroniczny system kontrolujący pracę silnika sprawia, że samochód zużywa jedynie 4,25 litra paliwa na 100 kilometrów i wydziela mniej spalin niż miliony dwukołowych pojazdów pyrkoczących po zatłoczonych drogach Indii. Przy projektowanej cenie zakupu wynoszącej zaledwie 2 tysiące dolarów Nano może zdobyć rynek, który wcześniej był niedostępny dla producentów samochodów.

Najbardziej wymagającym typem innowacji – i związanym z największym ryzykiem – jest innowacja obejmująca nowy produkt i nowych użytkowników. Rewolucyjna innowacja **tworzy** całkowicie nowe rynki, ale to zdarza się dosyć rzadko. Sony dokonało tego wyczynu ze swoim Walkmanem, a dwadzieścia lat później powtórzyło go Apple, kiedy zaproponowało iPoda, czyli pomysłowego następcę przenośnego odtwarzacza kaset magnetofonowych. W żadnym z tych wypadków główna technologia nie była nowa, ale obu firmom udało się stworzyć rynek dla odmiennego rodzaju doświadczenia muzycznego. Natomiast Segway Personal Transporter to pouczająca porażka. Dean Kamen, nazywający sam siebie „seryjnym wynalazcą”, dostrzegł potrzebę środka transportu miejskiego, którego używałoby się wówczas, kiedy odległość jest zbyt duża, by iść, ale zbyt mała, by uzasadnić jazdę samochodem. Wykorzystawszy wyrafinowaną technologię żyroskopową, Kamen wynalazł zmyślny dwukołowy pojazd, który automatycznie utrzymuje się w równowadze i pozwala ludziom śmigać po chodnikach miast i ich okolic.

Na pierwszy rzut oka Segway wygląda jak klasyczny przykład wywrotowej innowacji. Zapewnia całkowicie nowe rozwiązanie problemu, o którym wiele osób nie wiedziało, że w ogóle go ma. Jednak zamiast spektakularnego sukcesu, zapowiadanego przez propagatorów Segwaya, wyniki sprzedaży przyniosły rozczarowanie. Jeżeli uwzględnimy, że Segway to wydatek ponad 4 tysięcy dolarów, łatwo uznać cenę za główny problem. Ja wskazałbym raczej na brak pogłębionej, zorientowanej na człowieka analizy tego, jak ludzie mogą uczynić Segway częścią swojego życia. Wystarczy przyrzeć się odważnej, pionierskiej użytkownicze wciągającej swój pojazd po schodach w bloku albo poobserwować stadko turystów – już zawstydzonych – pędzących obok wieży Eiffla, albo posłuchać listonosza, któremu litowa bateria w pojeździe nie wystarcza do dokończenia trasy, aby uświadomić sobie, że wynalazek to nie to samo co innowacja. Gdyby multidyscyplinarny zespół projektowy wyszedł w teren, żeby zrozumieć realia miejskiego życia, przeprowadził analogiczne obserwacje, stworzył scenariusze i scenariusze, do późna w nocy urządzał burzę mózgow, na wczesnym etapie projektu budował prototypy z rurek, a później prototypy z wykorzystaniem prawdziwych użytkowników w prawdziwych sytuacjach, i gdyby taki zespół pozwolił, by myślenie jego członków szło w różnych kierunkach, zanim wspólnie ustalą jedną koncepcję, to wszyscy moglibyśmy już śmigać po mieście na naszych Segwayach PT.

Matryca „Ways to Grow” stanowi narzędzie *design thinking*, którego firmy mogą używać, aby zarządzać swoimi portfolio innowacji i zachować konkurencyjność w nieustannie zmieniającym się świecie. Chociaż wielkie hity, takie, które trafiają się „raz w życiu”, przyciągają naszą wyobraźnię, to jednak pojawiają się bardzo rzadko. Ale mimo że często kusi skupienie się na inkrementalnych projektach, w wypadku których przewidywania biznesowe są proste, to krótkowzroczne podejście czyni firmy bezbronnymi wobec nieprzewidywalnych zdarzeń, nazwanych przez Nassima Nicholasa Taleba „czarnymi łabędziami”. Do wydarzeń całkowicie zmieniających zasady gry może dojść w każdej chwili i mogą one zniweczyć najbardziej ostrożny biznesplan. Zintegrowana muzyka cyfrowa zdezonizowała Sony. Cały konwencjonalny przemysł wytwórni muzycznych był kiepsko przygotowany na druzgocące uderzenie Internetu. Cichutkie sale aukcyjne w Christie’s i Sotheby’s nie mogą się równać z hałaśliwym zgiełkiem eBaya. Chociaż

zawsze najmądrzejsi jesteśmy już po fakcie, to finansowy krach w 2008 roku pokazał, że żadna firma nie jest „zbyt duża, by upaść”, i nawet najsolidniejsze organizacje dobrze zrobią, jeśli przygotowują sobie polisę ubezpieczeniową. Następny „czarny łabędź” może wyfrunąć z laboratoriów Genentech, wieżowców Wall Street albo jaskiń Tora Bora. Najlepszy sposób obrony firmy polega na zdwersyfikowaniu swojego portfolio poprzez inwestowanie we wszystkich czterech kwadrantach matrycy innowacji.

Przeobrażanie organizacji

Oto występujące w parze wyzwania, przed którymi staje dzisiaj większość przedsiębiorstw: jak włączyć charakteryzujące designerów umiejętności kreatywnego rozwiązywania problemów w większe strategiczne inicjatywy i jak zaangażować więcej (procentowo) pracowników w sam *design thinking*. Designerzy przekonali się, że do ich zespołów można dołączyć lekarzy i pielęgniarki, nie wspominając o sprzedawcach z supermarketów, pracownikach magazynów i biur, zawodowych sportowcach, menedżerach zajmujących się marketingiem i zasobami ludzkimi, kierowcach ciężarówek oraz przedstawicielach związków zawodowych. Nie mniej realne jest poproszenie niższych stopniem menedżerów zajmujących się marketingiem i wysoko postawionych w hierarchii badaczy z tej samej organizacji o połączenie sił i myślenie, które wykracza poza odpowiadające im dziedziny. Niektóre z najodważniejszych inicjatyw na dzisiejszej scenie biznesowej wywodzą się z firm wykorzystujących *design thinking*, aby wzmocnić swoje wysiłki innowacyjne i napędzić swój rozwój.

Kiedy rozmawiam z dyrektorami generalnymi, często zadają mi następujące pytanie: „Jak mogę zwiększyć innowacyjność mojej firmy?”. Dostrzegają oni to, że we współczesnym, płynnym środowisku biznesowym innowacyjność jest kluczem do konkurencyjności, ale zdają sobie również sprawę z trudności, jakie łączą się z nakierowaniem ich organizacji na ten cel. Jim Hackett, dyrektor generalny Steelcase, to jeden z tych nielicznych światłych liderów biznesu, którzy rozumieją, że stały strumień innowacyjnych produktów opiera się na podstawowej kulturze innowacji. I choć ekscytuje go wyzwanie, jakim jest projektowanie nowych produktów, to jeszcze bardziej ekscytuje go wyzwanie polegające na projektowaniu samej organizacji.

Podobnie jak wielu innowatorów, również i Hackett zapłacił cenę za postawienie tego pytania lata przed tym, zanim czasopisma biznesowe zamieniły „innowację” w nowy rodzaj religii. Brakowało map, które mogłyby pomóc Hackettowi osiągnąć cel, i istniało tylko kilka miar pozwalających ocenić jego sukces. Jednak z czasem, dzięki ciężkiej pracy jego zespołu kierowniczego i gotowości samego Hacketta do eksperymentowania, Steelcase zaczęło wyglądać inaczej niż firma, która w 1914 roku zaproponowała światu pierwszy ognioodporny kosz na śmieci. Dawniej to technologia i potencjał produkcyjny napędzały powstawanie i rozwój większości produktów, teraz proces innowacji w Steelcase rozpoczyna się od skupienia uwagi na potrzebach użytkowników i klientów. Steelcase pracuje, kierując się na zewnątrz i przyjmując perspektywę zorientowanego na człowieka *design thinking*.

Jeden dział w firmie, Workplace Futures, działa na zasadzie wewnętrznego think tanku badającego różnorodne zagadnienia, od szkolnictwa wyższego do technologii informacji. W Workplace Futures pracują antropologowie, designerzy zajmujący się wzornictwem przemysłowym i stratedzy biznesowi, którzy prowadzą obserwacje w terenie, aby zrozumieć problemy obecnych i potencjalnych klientów Steelcase. Rozwijają scenariusze pomagające przewidzieć przyszłe potrzeby badaczy uniwersyteckich, pracowników działów IT lub menedżerów hoteli; budują prototypy, dzięki którym wizualizują rozwiązania i tworzą interesujące opowieści opisujące inne możliwości. Dział sprzedaży może więc współpracować z klientami i rozwiązywać problemy, zamiast po prostu próbować sprzedać najnowszy asortyment produktów.

Workplace Futures uznało opiekę zdrowotną za dziedzinę otwierającą wyjątkowe możliwości i na podstawie prognoz tego działu Steelcase rozpoczęło szybko rozwijającą się działalność o nazwie Nurture, skoncentrowaną na miejscach, w których zapewnia się opiekę zdrowotną. Zespoły Nurture pracują nad różnorodnymi projektami – od opracowania całkowicie nowego wystroju supernowoczesnego Metro Health Hospital w Wyoming, w stanie Michigan do skonstruowania prototypu pojedynczego pokoju w Sidney Hillman Health Center w Nowym Jorku; ta druga instytucja ma charakter non profit i koncentruje się na osobach zaniedbanych z medycznego punktu widzenia, a mieści się w XIX-wiecznym budynku

w East Village. W przeszłości w *briefach* projektowych mogły pojawić się prośby o „wygodne krzesło do poczekalni” lub „szafkę na rzeczy pacjenta”. Natomiast w *briefie* designerów z Nurture raczej zostaną postawione takie pytania: „Jak stworzyć przestrzenie prywatne w miejscach publicznych?” albo: „Jak pogodzić różne przestrzenne wymagania pacjentów, gości i pracowników służby zdrowia w szpitalnej sali pooperacyjnej?”.

Przenoszące uwagę z produktów meblarskich na całe otoczenie, które towarzyszy opiece zdrowotnej – Nurture służy za przykład *design thinking* w akcji. Nowe podejście często rozpoczyna się od intensywnych warsztatów nazywanych „Deep Dive” (głębokie zanurzenie – uwaga tłum.), a w mniej intensywnej wersji „Skinny Dips” (w dosłownym przekładzie: kąpiele nago – uwaga tłum.), podczas których designerzy zajmujący się produktami, projektanci wnętrz oraz architekci łączą siły z lekarzami, pielęgniarkami i pacjentami, aby przeanalizować problem, stworzyć prototyp możliwych rozwiązań i ocenić rezultaty. Celem tych praktycznych inicjatyw badawczych jest zrozumienie danej kwestii z szerszej perspektywy całej branży, ale Nurture pracuje także na rzecz konkretnych klientów. Przykładowo na zlecenie Cancer and Hematology Centers of Western Michigan przeprowadziło w całym kraju obserwacje terenowe związane z otoczeniem na oddziałach onkologicznych, a następnie współpracowało z architektami Centers przy tworzeniu i wyposażaniu funkcjonalnego prototypu. Zanim Emory University Hospital w Atlancie wybudował nowy oddział intensywnej opieki neurologicznej, zwrócił się do Nurture o pomoc w rozpoznaniu potencjalnych problemów designerskich. Zespół z Nurture przeprowadził symulacje na makiecie proponowanego obiektu, a także zorganizował warsztaty typu charrette, w których uczestniczyli architekci, lekarze i członkowie rodzin pacjentów. Chciano w ten sposób lepiej zrozumieć, jak można tworzyć przestrzeń dla rodzin pacjentów w salach intensywnej terapii.

Asortyment produktów oferowanych przez Nurture obejmuje lamy recepcyjne, krzesła w poczekalniach, oświetlenie w laboratoriach klinicznych, schowki i szafki w dyżurkach pielęgniarek i tym podobne. Jednak podejście Nurture różni się od tradycyjnego podejścia designerskiego tym, że sama firma widzi się bliżej branży opieki zdrowotnej niż kontraktowego przemysłu meblarskiego. Nurture wychodzi z założenia, że materialne otoczenie przyczynia się do procesu zdrowienia w takim samym

stopniu jak przepisane leki, narzędzia chirurgiczne i wyszkolony personel pielęgniarski. To podejście oparte na badaniach oraz danych doprowadziło do powstania takich innowacji jak: enklawy w poczekalniach, które umożliwiały rozmawianie i zachowanie prywatności, a wydzielano je za pomocą przenośnych siedzeń i paneli; dyżurki pielęgniarskie ze zwiększonym polem widzenia, ułatwiające zarządzanie przebiegiem pracy i dostosowane do improwizowanych spotkań; pokoje pacjentów mające zoptymalizowaną przestrzeń do przechowywania, wyposażone w oświetlenie strefowe odpowiadające różnym potrzebom personelu medycznego, pacjentów i odwiedzających; różne ergonomiczne rozwiązania, które spełniają potrzeby radiologów oraz uwzględniają przyszłe zmiany w metodologii badań laboratoryjnych.

Okazało się także, że nie tylko praca badaczy opiera się na faktach oraz danych. Wspólnie z Mayo Clinic Nurture zaprojektowało odpowiednie eksperymenty, aby przetestować swoje rozumienie środowiska klinicznego. Zaprojektowano i przeprowadzono randomizowane badanie kontrolne, w którym porównano oddziaływanie dwóch różnie urządzonych gabinetów na interakcje pacjenta i lekarza. Podobnie jak każdy sumienny zespół badawczy, także i ten opublikował swoje wyniki niezależnie od płynących z nich wniosków. Ludzie zajmujący się *design thinking* w dużej mierze bazują na wyobraźni, zrozumieniu i inspiracji, ale w wypadku Nurture równe ważne jest oddanie rygorom procedury naukowej.

Kierując się taką orientacją, designerzy ze Steelcase intensywnie rozmyślają nie tylko o dobrze zaprojektowanych przedmiotach, ale także o tym, jak będą wyglądały miejsca pracy w przyszłości i ich wyposażenie. Za znak czasów należy uznać to, że Steelcase – firma, której nazwa pochodzi od szarych, metalowych szaf wypełniających gabinety – jako pierwsza w branży promowała wykorzystanie technologii cyfrowej do magazynowania, pozyskiwania i przede wszystkim wymieniać informacji. Jednym z pierwszych spostrzeżeń, jakie wyłoniły się z zastosowania *design thinking* przez Hacketta, było to, że wielu klientów Steelcase przechodzi od pracy opartej na indywidualnej wiedzy do zespołowej współpracy. Ten trend doprowadził do ważnych zmian, a Steelcase mogło wspierać szeroko zakrojone strukturalne przeobrażenia poprzez fizyczne otoczenie i system mebli biurowych. Ale to był dopiero początek.

W 2000 roku Steelcase, jak gdyby zaznaczając nadejście epoki cyfryzacji, wprowadziło swój pierwszy produkt w pełni wykorzystujący możliwości oferowane przez sieć. Room-Wizard to mały podłączony do sieci wyświetlacz, który umieszcza się przy drzwiach do sal konferencyjnych. Urządzenie wyświetla informacje o tym, kto i na jak długo zarezerwował dane pomieszczenie. Room-Wizard obsługuje się dotykowo lub przez intranet. Mogę więc za pomocą mojego laptopa w Palo Alto zarezerwować salę w naszym biurze w Monachium lub Szanghaju, a osoby zarządzające obiektami mogą planować, jak odpowiedzieć na zgłaszane zapotrzebowanie i najwydajniej wykorzystać sale. Coś zdecydowanie wisi w powietrzu, gdy firma produkująca meble biurowe zaczyna sprzedawać podłączone do sieci urządzenia informacyjne, ale przecież ułatwienia mają ułatwiać i to właśnie robi Room-Wizard. Jim Hackett nadal sprzedaje krzesła, biurka, a nawet ognioodporne kosze na śmieci, ale przede wszystkim próbuje sprzedawać rozwiązania, które poprawią wydajność współczesnych miejsc pracy oraz łączące się z nimi doświadczenia.

Dajcie im sieć

W latach osiemdziesiątych IDEO wykonywało bardzo dużo zleceń dla firmy Acer, tajwańskiego giganta komputerowego. Na zakończenie jednego wyjątkowo dobrze ocenionego projektu profesor David Liang, który pomagał nam pokonać znaczący kulturowy dystans dzielący nasz zespół i zespół naszego klienta, dał nam prowokującą radę: „Spodobała się im ryba. Następnym razem dajcie im sieć”. Innymi słowy, wyniki prac były świetne, ale Liang dostrzegł możliwość podzielenia się z Acerem procedurą, dzięki której te wyniki osiągnęliśmy. Pośpiesznie z naszej społeczności designerów wybraliśmy osoby do zespołu instruktorów, zapakowaliśmy mnóstwo flamastrów i przyklejnych karteczek i ruszyliśmy do Tajpej, gdzie poprowadziliśmy zajęcia, które dały początek poważnemu programowi warsztatów innowacyjności. Nazwaliśmy tę inicjatywę „IDEO U”.

Podczas gdy tak różne firmy jak McDonald's i Motorola prowadzą wewnętrzne „uczelnie” szkolące ich własnych pracowników, my zwróciliśmy się na zewnątrz i zabraliśmy się do uczenia firm naszych zorientowanych na człowieka i bazujących na designie metod innowacji: obserwacji

użytkowników, burzy mózgów, budowania prototypów, opowiadania historii i tworzenia scenariuszy. Jednakże z czasem, po niezliczonych warsztatach, które przeprowadziliśmy w przedsiębiorstwach na całym świecie, przekonaliśmy się, że umieszczenie w dużej organizacji jednej komórki skupiającej konspiratorów z przygotowaniem z zakresu designu, nastawionych na innowację, nie jest najskuteczniejszym sposobem postępowania. Innowacje muszą być zakodowane w DNA firmy, jeżeli ma ona wywierać wpływ na dużą skalę i w dłuższej perspektywie czasowej.

Wraz z ewolucją naszej koncepcji zaczęliśmy prowadzić lepiej zorganizowane warsztaty, skoncentrowane na konkretnych celach takich firm, jak na przykład Nestlé, P&G i Kraft Foods. Ale nadal w wypadku braku szerzej zakrojonych zmian w obrębie organizacji oddziaływanie takiego autonomicznego warsztatu będzie ograniczone. Wszystkie warsztaty innowacji, jakie tylko zorganizowano na całym świecie, nie przeobraziłyby P&G, gdyby A.G. Lafey nie stworzył stanowiska szefa do spraw innowacji, nie zwiększył liczby menedżerów zajmujących się designem o ponad 500 procent, nie zbudował P&G Innovation Gym, nie wypracował nowego podejścia do współpracy ze światem zewnętrznym („Connect and Develop” [„łącz i rozwijaj” – uwaga tłum.]) i nie wyniósł innowacji oraz designu do pozycji głównych elementów strategii przedsiębiorstwa.

Takim firmom jak P&G, Hewlett-Packard i Steelcase, wytwarzającym produkt i zarządzającym markami, łatwiej zabrać się do przekształcania swoich wewnętrznych kultur organizacyjnych, ponieważ w swoich szeregach mają designerów, a czasami nawet *design thinkerów*. Choć może być trudno przekonać kierownictwo do korzyści płynących z bardziej strategicznej roli designu, to kiedy się już to uda, często okazuje się, że firma dysponuje własną bazą talentów. W organizacjach usługowych czy nawet produkcyjnych, w których projektowanie zwykle zlecano firmom zewnętrznym, takiej bazy może brakować, co czyni wyzwanie trudniejszym.

Dobrym przykładem jest tutaj Kaiser Permanente, olbrzymi dostawca usług z zakresu opieki zdrowotnej. W 2003 roku Kaiser postanowił poprawić całościową jakość doświadczenia związanego z opieką zdrowotną zarówno z punktu widzenia pacjentów, jak i personelu medycznego. IDEO zaproponowało, by firma zrezygnowała z zatrudniania chmary

zewnątrznych designerów – w zamian jej pracownicy mieli nauczyć się zasad *design thinking* i samodzielnie je zastosować. Przez kilka miesięcy przeprowadziliśmy serię warsztatów z pielęgniarkami, lekarzami, administratorami, co doprowadziło do stworzenia portfolio innowacji. Nad jedną z nich – projektem zmiany sposobu konstrukcji grafika dyżurów pielęgniarek – pracowali: strateg z doświadczeniem pielęgniarskim, specjalista od rozwoju organizacji, specjalista od technologii, designer procesów oraz przedstawiciel związków zawodowych, natomiast designerzy z IDEO zajmowali się facylitacją.

Pracując z ludźmi, którzy bezpośrednio zajmują się świadczeniem usług medycznych w każdym z czterech szpitali Kaiser Permanente, zespół zidentyfikował problemy związane ze zmianą dyżurów. Pielęgniarki kończące swój dyżur spędzały 45 minut na informowaniu koleżanek rozpoczynających pracę o stanie pacjentów. Procedury były niesystematyczne i różniły się w zależności od szpitala – informacje nagrywano lub przedstawiano podczas bezpośredniego spotkania. Metody wykorzystywane do kompilowania informacji także były bardzo zróżnicowane – od wariackiego posługiwania się karteczkami Post-it do gryzmoienia wskazówek na szpitalnych fartuchach. Wiedza o tym, jak wcześniej zatroszczono się o pacjentów, często przepadała. Tracono informacje dotyczące tego, jak czuli się pacjenci w trakcie poprzednich dyżurów, którzy członkowie rodziny ich odwiedzili, jakie badania i części terapii zostały zakończone. Zespół dowiedział się, że zdaniem wielu pacjentów zmiana dyżuru skutkowałą pewną przerwą w opiece nad nimi. Po przeprowadzeniu obserwacji nastąpiło to, co już dobrze znamy – solidne elementy procesu projektowania, czyli burze mózgów, tworzenie prototypów, odgrywanie ról, nagrania wideo. Ale tym wszystkim zajęli się sami pracownicy Kaiser Permanente, a nie zespół profesjonalnych designerów.

Rezultatem była zmiana podejścia polegająca na tym, że pielęgniarki wymieniały informacje przy pacjencie zamiast w dyżurce pielęgniarek. Pierwszy prototyp, stworzony zaledwie po tygodniu, obejmował nowe procedury i proste oprogramowanie umożliwiające pielęgniarkom sięganie do notatek sporządzonych podczas wcześniejszych dyżurów i dodawanie własnych w trakcie swojego dyżuru. Co ważniejsze, pacjenci stali się teraz częścią całej procedury i mogli uzupełniać ważne dla nich

szczególne. Kaiser zmierzył wpływ tej zmiany. Okazało się, że czas między początkiem dyżuru pielęgniarki a pierwszym jej kontaktem z pacjentem skrócił się o ponad połowę. Innowacja wpłynęła także na odczucia pielęgniarek związane z ich pracą. W badaniu jedna z nich stwierdziła: „Jestem godzinę do przodu, choć zaczęłam pracę 45 minut temu”. Inna z entuzjazmem powiedziała, że po raz pierwszy kończy pracę wtedy, gdy kończy się jej dyżur.

Nowy sposób przekazywania dyżurów wywarł wpływ na pacjentów i na pielęgniarki, ale do realizacji ostatecznego celu, czyli systematycznej poprawy całościowej jakości opieki zdrowotnej w placówkach Kaiser Permanente, prowadziła jeszcze długa droga. Aby ten cel osiągnąć, podstawowy zespół złożony z pielęgniarek, specjalistów od rozwoju oraz technologów przeszedł od realizacji własnych projektów do działania w roli konsultantów dla reszty organizacji. Dzięki utworzeniu Kaiser Permanente Innovation Consultancy wspomniany zespół realizuje misję ulepszania doświadczeń pacjenta, wyobrażając sobie „szpital przyszłości” i wprowadzając innowacje oraz *design thinking* w całym systemie firmy Kaiser.

Zmiana obejmująca całą organizację wymaga systematycznego podejścia. Zapoznanie pielęgniarek i administratorów (albo kierowników i pracowników biurowych, albo menedżerów oddziału i kasjerów w banku) z tajemnicami *design thinking* może wyzwolić pasję, energię i kreatywność; w wypadku Kaiser Permanente przyniosło dosłownie dziesiątki innowacyjnych pomysłów, gotowych do upowszechnienia w całym systemie szpitalnym. Może także uruchomić nowe pokłady zaangażowania u osób, które tak dużo czasu poświęcały na walkę z systemem, że nie były w stanie wyobrazić sobie swojej roli w jego ponownym zaprojektowaniu. Jednak bez ustawicznego oddania sprawie i zintegrowanego podejścia pierwsze próby mogły zostać przyćmione przez codzienne wymogi związane z zarządzaniem złożonym systemem opieki zdrowotnej.

Na przeobrażenie typowej kultury biznesowej w kulturę zorientowaną na innowację i napędzaną przez design składają się działania, decyzje i postawy. Warsztaty mogą pomóc w przybliżeniu ludziom nowego podejścia, jakim jest *design thinking*. Projekty pilotażowe pomagają sprzedać

korzyści płynące z *design thinking* w obrębie samej organizacji. Kierownictwo skupia uwagę na programie zmiany i daje pracownikom zgodę na uczenie się i eksperymentowanie. Tworzenie interdyscyplinarnych zespołów daje gwarancję, że podjęte wysiłki mają solidne i szerokie podstawy. Wydzielona przestrzeń, taka jak P&G Innovation Gym, stanowi zaplecze myślenia w długiej perspektywie i zapewnia kontynuację starań. Mierniki wpływu, zarówno ilościowe, jak i jakościowe, pomagają potwierdzić słuszność przedsięwzięcia i dają pewność, że zasoby są właściwie lokowane. Rozsądnym posunięciem jest także motywowanie jednostek organizacyjnych do podejmowania współpracy na nowych zasadach, ponieważ dzięki temu młodsze talenty postrzegają innowację jako ścieżkę prowadzącą do sukcesu, a nie jako zagrożenie ich kariery.

Gdyby wszystkie te elementy współdziałały w harmonii, trybiki innowacji obracałyby się gładko. Ale nie jest to takie łatwe w obliczu wyzwań, jakie rzeczywistość rzuca nam każdego dnia. Poszczególne jednostki organizacyjne koncentrują się na bieżących sprawach i przekonanie ich do udziału w ogólnosystemowych inicjatywach innowacyjnych może okazać się trudne. Wszyscy wiemy, jak trudno zachować wiarę w niepewnym środowisku biznesowym, w którym wydaje się, że teraźniejsze przeszkody wymagają od nas więcej niż przyszłe, odległe cele. Dla wielu menedżerów panika jest przede wszystkim oznaką złych wieści. A innowacja nie przypomina kranu, który można odkręcać i zakręcać. Przełomowe idee kiełkują dłużej niż wszystkie inne, ale nawet najdłuższa i najgłębsza zapaść kiedyś przemija. Firmy, które w czasach gorszej koniunktury zawieszają swoje wysiłki innowacyjne, zwalniają pracowników i zamykają projekty, w ten sposób jedynie osuszają swój strumień innowacji. Przedsiębiorstwa powinny raczej skoncentrować własne wysiłki na innych kwestiach lub realizować swoje projekty przy mniejszych nakładach. Jeżeli przerwą wszystkie projekty, to boleśnie wystawiają się na cios, który zostanie im zadany, gdy sytuacja na rynkach się poprawi.

Pomysł, który powstał w czasie recesji, może się okazać brzemieniem w skutki w czasie wzrostu gospodarczego. Andrew Rzezghi niedawno wskazał, że czasopismo „Fortune” zaczęło się ukazywać cztery miesiące po załamaniu się rynków giełdowych w październiku 1929 roku. Kosztowało dosyć dużo, bo jednego dolara za numer, i trafiało do małej,

trzydziestotysięcznej grupy subskrybentów. W 1937 roku nakład liczył 460 tysięcy egzemplarzy, a zyski netto wynosiły 500 tysięcy dolarów. Kolejne przykłady takich pomysłów to kawa rozpuszczalna, tanie linie lotnicze oraz iPod. Razeghi twierdzi, że nowe potrzeby łatwiej dostrzec podczas kryzysu niż podczas boomu, kiedy mamy do czynienia z nadmiarem pomysłów ścigających potrzeby, które już zostały spełnione. Ten wniosek wskazuje, że *design thinking* może się okazać jedną z najzyskowniejszych praktyk, jakie korporacja może zastosować w czasach recesji.

W latach pięćdziesiątych W. Edwards Deming zaczął wprowadzać badanie jakości oparte na rygorystycznych założeniach. *Design thinking* raczej nie stanie się precyzyjną nauką, ale podobnie jak było z ruchem jakościowym, istnieje szansa na przemianę *design thinking* z czarnej magii w systematycznie stosowane podejście menedżerskie. Sztuczka polega na tym, by zrobić to bez wysysania życia z procesu twórczego, by zrównoważyć uzasadniony i wysuwany przez kierownictwo wymóg stabilności, wydajności i przewidywalności z żywioną przez *design thinkerów* potrzebą spontaniczności, eksperymentowania i odrobiny szczęścia. Jak przypomina nam Roger Martin z University of Toronto, celem powinna być integracja, to znaczy utrzymanie tych sprzecznych wymogów w napięciu podczas tworzenia innowacji oraz – tak naprawdę – budowania firm, które są ponad tymi sprzecznościami.



Nowa umowa społeczna, czyli wszyscy w tym tkwimy

Organizacja, która zobowiązuje się przestrzegać zasad *design thinking*, czyni to w mądrze pojmowanym interesie własnym. Jeżeli lepiej radzi sobie z rozumieniem swoich klientów, to lepiej radzi sobie z zaspokajaniem ich potrzeb. To po prostu najbardziej niezawodne źródło długoterminowej dochodowości i stałego wzrostu. W świecie biznesu każdy pomysł – bez względu na jego szlachetność – musi przejść test końcowego wyniku.

Ale nie jest to jednostronna propozycja. Firmy przyjmują podejście w dużej mierze zorientowane na człowieka, ponieważ oczekiwania ludzi ewoluują. Obojętnie, czy odgrywamy rolę użytkownika lub klienta, pacjenta lub pasażera, nie zadowala nas już pozycja pasywnych konsumentów na końcu łańcucha uprzemysłowionej gospodarki. Z tego powodu niektórzy zaczynają szukać bardziej znaczących zajęć niż „zarabianie i wydawanie”. W przypadku innych niezadowolenie może przyjąć formę tworzenia firm, które przejmują się wpływem oferowanych produktów na nasze ciała, naszą kulturę i nasze otoczenie. Jednak zyskiem netto jest dalekosiężna zmiana dynamiki w relacjach między ludźmi sprzedającymi dobra i świadczącymi usługi a tymi, którzy te dobra lub usługi kupują.

dokąd zmierzamy?

Jako konsumenci wysuwamy różnego rodzaju nowe zapotrzebowania, w różny sposób odnosimy się do marek, oczekujemy, że dane nam będzie uczestniczyć w określaniu tego, co zostanie nam zaproponowane, oczekujemy, że nasze relacje z producentami i sprzedawcami będą się rozciągały poza miejsca zakupu. Aby sprostać tym wygórowanym wymaganiom, firmy muszą odstąpić nieco własnej władzy nad rynkiem i rozpocząć dialog ze swoimi klientami. Ta zmiana dokonuje się na trzech poziomach i to one będą kształtować argumentację w tym rozdziale. Po pierwsze – następuje widoczne i nieuchronne zatarcie się granicy między „produktami” a „usługami”, w miarę jak klienci zmieniają swoje oczekiwania – mniej zależy im na funkcjonalnym działaniu, a bardziej na szeroko pojętym zadowalającym doświadczeniu. Po drugie – *design thinking* jest stosowany na nową skalę w przejściu od konkretnych produktów i usług do złożonych systemów. Po trzecie – producenci, konsumenci i wszyscy pomiędzy coraz bardziej zdają sobie sprawę, że wkraczamy w epokę ograniczeń; nie da się już dłużej podtrzymywać cyklu masowej produkcji i bezmyślnej konsumpcji, który definiował erę industrialną.

Te trendy zbiegają się w jednym, nieuniknionym punkcie: *design thinking* należy nakierować na sformułowanie nowej, partycypacyjnej umowy społecznej. Nie można wciąż myśleć w opozycyjnych kategoriach „ryнку kupujących” i „ryнку sprzedających”. Tkwimy w tym wszyscy razem.

Zwrot ku usługom

W pewnym sensie każdy produkt jest już usługą. Niezależnie od tego, jak bezwładny nam się wydaje, niesie ze sobą wcześniejsze skojarzenie ze stojącą za nim marką. Przewidujemy też, że będziemy musieli troszczyć się o raz zakupiony produkt, naprawiać go lub ulepszać. I podobnie: niewiele usług nie uwzględnia czegoś namacalnego – mogą to być siedzenia w samolocie, którym przemieszczamy się między kontynentami, lub BlackBerry, łączący nas z ogromną siecią usług telekomunikacyjnych. Podział na produkty i usługi zaczyna się zacierać. Niektóre firmy – takie jak Virgin Atlantic Airways, europejski operator sieci komórkowej Orange, Four Seasons Hotels and Resorts – dostrzegły to szybciej niż ich konkurenci i zostały wynagrodzone lojalnością swoich klientów.

Zadziwiająco, ale firmy usługowe o wiele wolniej wprowadzają innowacje niż firmy produkujące meble biurowe, urządzenia elektroniczne lub odzież sportową. Nieliczne firmy usługowe wykształciły silne kultury nastawione na badania i rozwój. Ich działania biznesowe rzadko opierają się na strategiach, które gdzie indziej okazały się udane.

Problem polega na tym, że w branży produkcyjnej mamy do czynienia z maszynami, a w sektorze usług zadajemy się z ludźmi. Oczywiście to duże uproszczenie, ale bazuje na zasadzie, która jest dość złożona. Industrializację napędzało rozciąganie innowacji na sferę technologii. Wystarczy sięgnąć do powieści Charlesa Dickensa, Émile'a Zoli czy D.H. Lawrence'a, by zobaczyć, jak ludzie byli wciągani w jej nurt. Firmy rywalizowały ze sobą, opierając się na swojej technologicznej sprawności, i wprowadzały praktyki, które miały zwiększyć ich zdolność do technologicznej innowacyjności. Mali nowicjusze stali się przemysłowymi potentatami, takimi jak na przykład General Electric, Siemens czy Krups, stworzyli laboratoria badawcze i pracownie projektowe, sprzymierzyli się z uczelniami i podjęli inne środki w celu usystematyzowania innowacji. Tacy historycy jak David Noble i Thomas Parke Hughes prześledzili, w jaki sposób nowe formy własności intelektualnej – patenty, prawa autorskie i wszelkie wyobrażalne umowy licencyjne – łączyły się z rozwojem tych ogromnych przedsiębiorstw. Nawet rządy państw podjęły się roli protektorów własności intelektualnej, ponieważ uznały ją za sprawę międzynarodowej konkurencyjności: Wielka Brytania w latach pięćdziesiątych XIX wieku, Niemcy na początku XX wieku, Japonia w latach pięćdziesiątych XX stulecia, a obecnie czynią to Chiny.

Inwestowanie w przyszły strumień technicznych innowacji stało się częścią zarządzania dużą firmą branży przemysłowej. Drogę przetarł Thomas Edison, otwierając w 1876 roku pierwsze nowoczesne laboratorium badawcze, tak zwaną fabrykę wynalazków. Od tego czasu prace badawczo-rozwojowe stały się częścią działalności przedsiębiorstw produkcyjnych. Chociaż niekoniecznie muszą one mieć takie ambicje jak „Czarodziej z Menlo Park” – Edison złożył słynną obietnicę stwarzania pomniejszego wynalazku co dziesięć dni, a „dużego strzału” co sześć miesięcy – to jednak większość firm produkcyjnych zakłada, że zapewnianie sobie produktów na przyszłość polega na inwestowaniu w technologiczne badania dzisiaj.

Inwestowanie w innowacje nadal się rozwija i ewoluuje. Obecnie obejmuje ono rozmaite modele postępowania. Apple Inc. nie utrzymuje dużego ośrodka badawczego, ale każdego roku inwestuje miliony dolarów w projektowanie i konstruowanie nowych produktów. Procter & Gamble nadal w dużym stopniu angażuje się w działalność badawczo-rozwojową, ale poważnie inwestuje też w innowacje i design zorientowane na konsumentów. Toyota, największy producent samochodów na świecie, zna na jest z inwestowania w innowacje proceduralne, które mają poprawić jakość produkcji. Firmy produkcyjne zależą od strumienia nowych pomysłów w tak dużym stopniu, że na giełdach często ocenia się ich wartość na podstawie ich oddania innowacjom. Dlaczego nie dzieje się tak w firmach usługowych?

Wśród firm usługowych rzadko spotykamy kulturę opartą na inwestycjach w przyszłe innowacje. Tam, gdzie taka kultura istnieje, zwykle jest skoncentrowana na infrastrukturze umożliwiającej świadczenie usług, a nie na samej usłudze. Firmy telekomunikacyjne zainwestowały w infrastrukturę z przewodów miedzianych, a następnie w technologię mobilną, ale niewiele uwagi poświęcały doświadczeniom klientów. AT&T wybudowało laboratorium badawcze, najbardziej znane spośród innych tego rodzaju ośrodków, ale nawet w okresie rozkwitu Bell Labs postępowaty bardziej jak producent telefonów niż jak dostawca usług telekomunikacyjnych.

Na głównej ulicy świata handlu detalicznego, gastronomii, bankowości, ubezpieczeń, a nawet opieki zdrowotnej niezbyt często rozmyślano o systematycznej innowacji w czasach poprzedzających pojawienie się komputerów w domach oraz przede wszystkim powstanie Internetu. W 1977 roku Citibank zyskał opinię jednej z najbardziej innowacyjnych instytucji finansowych, gdy zainstalował w swoich nowojorskich oddziałach połączone w sieć bankomaty. Ta radykalna innowacja w zakresie usług umożliwiła klientom zarządzanie pieniędzmi według ich własnych zasad. Od czasu wynalezienia urządzeń na monety po raz pierwszy jakiś element technologii wszedł między nas a nasze pieniądze i wiele osób miało z tym pewien problem. Eleanor Wetzel, żona wynalazcy bankomatu, twierdzi, iż nigdy z tego urządzenia nie skorzystała.

Przed nastaniem komputerów i Internetu prawie każda usługa opierała się na bezpośredniej interakcji między usługodawcą a usługobiorcą.

W tym świecie bezpośrednich kontaktów międzyludzkich konkurencyjność firmy zależała od tego, jak dobrze personel świadczący usługi zajmował się klientami. Przekładało się to na prostą formułę: im lepsza i droższa była usługa, tym więcej osób było zaangażowanych w jej świadczenie. W luksusowym hotelu na jednego gościa przypadało więcej niż przeciętnie boyów hotelowych, recepcjonistów, pokojówek i kucharzy. Prywatny bank oferujący usługi na najwyższym poziomie zapewniał swoim najbogatszym klientom obsługę indywidualną i nie zmuszał ich do stania w kolejce do kasy z pozostałymi ludźmi. Dopóki o jakości usług zapewnianych klientom decydowali ludzie, dopóty brakowało poważnych bodźców do myślenia o przełomowych w sferze usług innowacjach, które mogłyby na nowo zdefiniować rynek.

Oczywiście są wyjątki. Isadore Sharp stworzyła Four Seasons, wychodząc z założenia, że duże hotele i świetna obsługa się nie wykluczają. Howard Schultz przekształcił Starbucksa w globalną markę, ponieważ rozumiał, że atmosfera jest dla wielbicieli kawy równie ważna jak kofeina. Sir Richard Branson dostrzega znaczenie doświadczenia związanego z usługami niezależnie od tego, czy sprzedaje płyty, suknie ślubne czy bilety lotnicze.

Pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku wiele przedsiębiorstw w końcu dostrzegło, że technologia przejmie rolę usługodawców w definiowaniu doświadczenia klienta albo poważnie zwiększy znaczenie ludzi, którzy sami będą to doświadczenie kształtować. W ciągu kilku lat takie firmy jak Amazon, Zappos albo Netflix z niesprawdzonych nowinek przemieniły się w ważne marki. eBay poszedł krok dalej, tworząc sprytną infrastrukturę, dzięki której klienci mogą wszystko zrobić sami i jeszcze płacą za ten przywilej. Inne branże dostrzegły, że owe nowe sieci mają ogromny potencjał. Dell przekonał się, że dystrybucja komputerów nie musi zależeć od archaicznych sklepów z elektroniką, i dotarł prosto do klientów. Wal-Mart wykorzystał sieci komputerowe, aby zarządzać gigantyczną grupą dostawców z taką wydajnością, jakiej wcześniej nie spotykano, oraz za najniższą możliwą cenę. Nagle – jak się zdawało – firmy usługowe zaczęły rywalizować, uznając technologię, a nie ludzi, za swoją bazę. Konkurencyjność zaczęła zależeć od innowacyjności.

dokąd zmierzamy?

W tym samym czasie nie wszystkie firmy sektora usługowego musiały zmierzyć się z problemem, z którym wcześniej borykały się firmy produkcyjne, a polegającym na tym, iż sama technologia niekoniecznie powoduje polepszenie doświadczenia klienta. Pochodzę ze środkowej Anglii i czasami myślę o niekończących się pętłach telefonicznych systemów obsługi lub o mylących stronach sklepów internetowych jako o współczesnych równoważnikach „ciemnych szatańskich fabryk”, które nawiedzały wyobraźnię Williama Blake’a w czasach rodzącej się w bólach rewolucji przemysłowej. Podporządkowują one ludzi zagadkowej logice maszyny, degradową nas i denerwują, upośledzają naszą jakość życia i wydajność pracy. Firmy usługowe, które korzystają z innowacyjnych technologii, ale nie wprowadzają innowacji poprawiających doświadczenie ludzi, przerobią gorzką lekcję, jaką mają już za sobą przedsiębiorstwa ery przemysłowej: innowacja z przeszłości nie gwarantuje wyników w przyszłości.

Netflix jest jedną z firm usługowych, która to rozumie. W pierwszych latach istnienia, po wprowadzeniu przełomowej innowacji, jaką było wypożyczanie płyt DVD przez Internet i dostarczanie ich za pośrednictwem poczty, Netflix skoncentrował się na budowaniu swojej podstawowej oferty i zabezpieczaniu wystarczająco dużej bazy klientów, aby utrzymać się na rynku. Pierwsze eksperymenty miały inkrementalny charakter i koncentrowały się na poprawieniu funkcjonalności strony internetowej oraz majstrowaniu z różnymi poziomami subskrypcji. Następnie firma zaczęła rozpoznawać sieci trendów i proponować klientom zbiory informacji o filmach wraz z ich ocenami i notowaniami. Ostatnio zabrała się do eksperymentowania z tym, co jest prawdopodobnie nieuniknione, mianowicie z wykorzystaniem Internetu nie tylko jako sklepowego okienka, ale także jako systemu dostarczania filmów online. Na początku wymagało to pobierania filmów z sieci i oglądania ich na domowym komputerze, ale technologia cały czas się rozwija. Kalifornijska firma Roku zajmuje się konstrukcją dekodera, który umożliwi pobieranie filmów i oglądanie ich na telewizorze. Południowokoreański gigant LG Electronics wbudował możliwość pobierania filmów z Netflix’a w swoje standardowe odtwarzacze Blu-ray. Z każdym krokiem Netflix skupia się coraz bardziej na designie doświadczenia, a nie wyłącznie na technologii. Nadal ma długą

drogę do przebycia, zanim tysiące kurierów przestaną wrzucać miliony czerwonych kopert do skrzynek pocztowych, ale prowadzi swoich klientów w tej stopniowej podróży, nie denerwując ich, nie zrażając i nie tracąc po drodze.

Podczas gdy produkty zaczynają przypominać usługi, usługi zaczynają przypominać produkty. Za tą poważną i nieuniknioną przemianą stoi zrozumienie wagi inwestowania w systematyczne, oparte na designie innowacje, które angażują ludzi – zarówno pracowników, jak i klientów – na najgłębszym poziomie. Ostatecznie widok laboratoriów innowacji w firmach usługowych stanie się tak samo naturalny jak widok ośrodków badawczo-rozwojowych w firmach produkcyjnych.

Systemy masowe i dlaczego w naszym postępowaniu powinniśmy bardziej przypominać pszczoły

Każde designerskie wyzwanie w IDEO zaczynamy od: „Jak moglibyśmy?”. Balansując między tym, co zbyt ogólne, i tym, co zbyt szczegółowe, zadajemy sobie pytania: „Jak moglibyśmy uprościć interfejs defibrylatora? Jak moglibyśmy zachęcić dzieci do sięgania po zdrowe przekąski? Jak moglibyśmy promować rewitalizację historycznej dzielnicy jazzu w Kansas City?”. „Jak moglibyśmy poprawić warunki życia człowieka?” to problem zbyt obszerny, by go objąć. „Jak moglibyśmy regulować napięcie w mechanizmie napędu dysku?” to prawdopodobnie problem zbyt drobny.

Oto przykład dobrego pytania: jak moglibyśmy poprawić doświadczenie kontroli bezpieczeństwa na lotnisku? Bezpieczeństwo na lotnisku to jedno z tych wyzwań, o których każdy *design thinker* musiał pomyśleć ze sto razy od wydarzeń 11 września 2001 roku. Ja z pewnością robię to za każdym razem, gdy mocuję się ze zdjęciem butów i wstawieniem ich na taśmociąg bez zatrzymywania kolejki i gdy dzielę poniżenie mojego indyjskiego współtowarzysza podróży, który próbuje ignorować rzucane w jego stronę ukradkowe spojrzenia, albo gdy widzę, jak czyjaś zapominalska babcia oddaje butelkę z szamponem skruszonemu strażnikowi. Trudno mi jako designerowi **nie** myśleć o tym, jak moglibyśmy lepiej zaspokoić naszą uzasadnioną potrzebę bezpieczeństwa w świecie

dokąd zmierzamy?

po 11 września. Byłem więc zachwycony – i jako obywatel, i jako designer – kiedy U.S. Transportation Security Administration (TSA) zwróciło się do nas z prośbą o pomoc w tej sprawie.

Nasza praca z TSA okazała się jednym z najtrudniejszych zleceń, z jakimi IDEO miało do czynienia w swojej trzydziestoletniej historii. Zlecenie to pokazuje, że *design thinking* musi trafić w ręce wszystkich zaangażowanych osób, o ile mamy poprawić działanie i wydajność naszych systemów masowych.

Zmiana układu przestrzennego punktów kontrolnych i przepływu przez nie pasażerów na pewno uczyni doświadczenie podróżowania łatwiejszym, ponieważ da ludziom więcej czasu na zorganizowanie się i zapewni im lepszy kontekst informacyjny na temat tego, co się dzieje. Jednak przestrzeń jest tylko fizycznym wymiarem większego problemu systemowego. Główny pomysł IDEO polegał na tym, by spojrzeć na sprawę z bardziej ogólnego poziomu i przemyśleć na nowo, w jaki sposób pasażer i Transportation Security Officer (TSO) uczestniczą we wspólnym doświadczeniu.

TSA próbowało przekierować swoją uwagę i bardziej skupić się na wykrywaniu wrogich zamiarów, a mniej na wykrywaniu przedmiotów: nożyczki do paznokci w kobiecej torebce to raczej niewielkie zagrożenie, podczas gdy pustą puszkę po napoju – co zademonstrował nam pracownik TSA ku konsternacji jednego z naszych designerów – można zmienić w bardzo niebezpieczną broń. Ale zestaw odgórnych wytycznych przesłanych z Waszyngtonu nie wystarczał, by wprowadzić w pomysł w życie. Wydawało się, że wprowadzenie nowej strategii **bezpieczeństwa** zasadniczo wymaga nowej, wszechstronnej strategii **designu**.

Zasadą przewodnią każdego systemowego projektu na taką skalę jest uwzględnienie celów różnych uczestników. W wypadku kontroli bezpieczeństwa na lotnisku to stwierdzenie oznacza, że pracownicy odpowiedzialni za bezpieczeństwo i pasażerowie nie są przeciwnikami, lecz partnerami, których cele – zauważyć potencjalnego terrorystę i maksymalnie szybko i minimalnie stresująco przejść do bramki – nawzajem się uzupełniają. Usuwając stres z doświadczenia zwykłego pasażera, ułatwiamy sobie zadanie dostrzeżenia nienormalnych zachowań ludzi, którzy mogą nam wyrządzić krzywdę (jeżeli wszyscy w kolejce są zdenerwowani

i pobudzeni, złoczyńca z bombą w bucie łatwo wtopi się w tłum). Takie podejście określiło nam ramy wysuwania konkretnych pomysłów na to, jak usprawnić proces przepływu pasażerów i jak zmodyfikować otoczenie na lotnisku.

W fazie obserwacji zobaczyliśmy, jak pasażerowie skonfrontowani z niejasnymi zasadami proceduralnymi stają się niespokojni, agresywni i niechętni do współpracy. Natomiast pracownicy kontroli bezpieczeństwa reagowali wycofaniem do rozpisanych ról i z tego powodu sprawiali wrażenie przerażających, niesympatycznych i powściągliwych. W konsekwencji mieliśmy do czynienia z jadowitym kręgiem nieskuteczności i nieprzyjemności, i to do tego stopnia, że ta antagonistyczna atmosfera pociąga za sobą niepotrzebne rozproszenie uwagi i zakłócenia, które utrudniały osiągnięcie wspólnego celu, jakim jest bezpieczna podróż. Dlatego też pytanie designera: „Jak moglibyśmy przekształcić punkt kontroli bezpieczeństwa?”, ewoluowało do pytania **design thinkera**: „Jak moglibyśmy wpoić empatię uczestnikom znajdującym się po obu stronach urzędnika prześwietlającego?”. Nasze materialne rozwiązania z zakresu designu stały się metodami służącymi szerzej zakrojonej i zorientowanej na człowieka strategii.

Nasze działania miały dwojaki charakter. Po pierwsze stworzyliśmy system elementów designu otoczenia i informacji, który miał ułatwić przejście z holu do ostatecznych punktów kontroli bezpieczeństwa. Wprowadziliśmy ten system w życie w prototypie funkcjonującym na międzynarodowym lotnisku Washington w Baltimore. Układ elementów i tabliczki informacyjne zostały tak zaprojektowane, aby maksymalnie wyjaśniać, czego należy się spodziewać podczas kontroli bezpieczeństwa na lotnisku. Jeżeli pasażerowie rozumieją, o co się ich prosi i dlaczego, to z większym prawdopodobieństwem tolerancyjnie zniosą procedury, które w innym razie mogłyby im się wydać bezsensowne i arbitralne. Jednocześnie pomogliśmy stworzyć dla pracowników TSA program szkoleniowy, który umożliwiał im zaangażowanie się w kwestię kontroli bezpieczeństwa w całkiem nowy sposób. Program zachęca do wyjścia poza wyuczone na pamięć procedury i do zaufania bardziej elastycznemu, ale nadal wnikliwemu myśleniu krytycznemu. W nowym szkoleniu kładzie się nacisk na rozumienie zachowań, ludzi i środków

bezpieczeństwa przy jednoczesnym wzbudzaniu zaufania wśród współpracowników i pasażerów.

Wiele napisano o złożonych systemach, w których nie istnieje hierarchia, a zatem o całościowym funkcjonowaniu systemu nie decyduje żadna odgórnie sprawowana władza. Na działanie tego rodzaju systemów składają się indywidualne zachowania jego elementów, które, gdy zostają powtórzone tysiące razy – prowadzą do przewidywalnego rezultatu. Dobrymi przykładami są mrowiska i roje pszczół. Jednak gdy mówimy o koloniach ludzkich, musimy liczyć się z dodatkowymi czynnikami – jednostkową inteligencją i wolną wolą (często będącymi utrapieniem designerów, policjantów i nauczycieli w liceach). Oznacza to, że musimy myśleć inaczej. Zamiast sztywnych, hierarchicznych procedur, zaprojektowanych raz, a następnie wielokrotnie wykonywanych, powinniśmy wyobrazić sobie, jak możemy stworzyć bardzo elastyczne, nieustannie ewoluujące systemy, w których każda wymiana między uczestnikami umożliwi empatię, zrozumienie, wprowadzenie innowacji oraz implementację. Każda interakcja to mała szansa na uczynienie tej wymiany wartościową i znaczącą dla wszystkich jej uczestników.

Kolonie pszczół, mrówek i ludzi muszą się dostosowywać i ewoluować, o ile mają odnieść sukces. Jednym ze sposobów osiągnięcia tego celu jest przekazanie jednostkom pewnego stopnia kontroli nad końcowym wynikiem. W wypadku TSA takie postępowanie okazało się mocnym argumentem przemawiającym za manewrem *design thinkerów* polegającym na przekazaniu narzędzi designu w ręce ludzi, którzy ostatecznie będą odpowiedzialni za ich wprowadzenie w życie.

Pracując po obu stronach lady

Nie trzeba borykać się z niesamowitym wyzwaniem, jakim są asymetryczne wojny, podmioty niepaństwowe i terroryzm, aby dostrzec wartość empatycznego podejścia *design thinkera*. W 2004 roku Julie Gilbert, wiceprezes do spraw obsługi klientów w Best Buy, stworzyła Women's Leadership Forum, znane jako WOLF. Każde „WOLF Pack” (w dosłownym przekładzie: „wilcza wataha” – uwaga tłum.) składa się z 25 kobiet i 2 mężczyzn pochodzących z wszystkich części organizacji. Grupa

zbiera się, aby zastanowić się nad wyzwaniem powstającym w sektorze sprzedaży detalicznej, który został stworzony przez mężczyzn i dla mężczyzn, ale w którym za 45 procent wszystkich zakupów odpowiada ją kobiety. Rezultatem wysiłków ponad 20 tysięcy klientów i pracowników firmy jest wzrost o 37 procent liczby kobiet starających się o pracę w Best Buy i zmniejszenie o 6 procent rotacji żeńskiej kadry. Kobiety – ponownie po obu stronach lady – zaczęły aktywnie współuczestniczyć w przekształcaniu Best Buy w lepsze miejsce do robienia zakupów i do pracowania. Inicjatywy obejmują: poszerzenie alejek sklepowych, tak aby mieściły się w nich wózki dziecięce, obniżenie regałów, co czyni otoczenie mniej onieśmielającym, i pokazywanie szerokokątnych telewizorów i systemów dźwięku przestrzennego w makietach pokoiów dziennych – dzięki temu kupujący widzą, jak produkty będą wyglądać w ich domach. Sprzedawcy już nie onieśmielają klientów wyliczeniami możliwości technicznych sprzętu. Nauczono ich, jak rozmawiać z kupującymi o ich stylu życia i o tym, czego od technologii oczekują.

Program szkoleniowy Toyoty, oparty na zasadzie totalnej immersji, stanowi przykład podobnego oddania idei zatarcia różnic – między pracownikami a kierownictwem, między klientami a pracownikami. W rzeczywistości Toyota uczy członków kadry zarządzającej słuchania, a pracowników – wypowiadania się, z korzyścią dla obu stron. Steven J. Spear, konsultant do spraw zarządzania, przypatrywał się nowym menedżerom w fabryce Toyoty, którzy pierwsze kilka tygodni po zatrudnieniu spędzają bezpośrednio przy linii produkcyjnej. Amerykański menedżer, który nie mówił po japońsku, przez tydzień pracował u boku japońskich robotników nieznających angielskiego. Za pomocą powszechnego języka obserwacji, tworzenia prototypów i odgrywania ról udało im się rozwiązać ponad 35 problemów związanych z produkcją – od zmniejszenia o 50 procent odległości, jaką musiał przejść robotnik, żeby sprawdzić jakąś część, do poprawienia ergonomii wymiany narzędzi. Wszystkie rozwiązania zastosowano na miejscu. Przedefiniowując rolę kierownictwa i pracowników, Toyota wspiera współpracę sięgającą takiego poziomu, który trudno sobie wyobrazić w większości firm produkcyjnych zarządzanych w zachodnim stylu. Spear wskazuje cztery główne zasady, które zadecydowały o sukcesie programu

dokąd zmierzamy?

szkoleniowego Toyoty opartego na totalnej immersji: „Nic nie zastąpi bezpośredniej obserwacji”, „Zaproponowane zmiany zawsze powinny być ustrukturyzowane w postaci eksperymentów”, „Pracownicy i kierownictwo powinni eksperymentować tak często, jak to możliwe”, „Menedżerowie powinni wspierać i uczyć pracowników, a nie odgórnie coś ustalać”. Obserwacja? Prototypy? Eksperymenty? Wystarczy dorzucić kilka sesji burzy mózgów i dostajemy całkiem trafny opis kultury, w której *design thinking* wyszedł z pracowni projektowej i trafił do sal konferencyjnych i hal produkcyjnych.

Czasami – jak w wypadku Toyoty – zasady *design thinking* zostają sformułowane wprost. W innych sytuacjach przybierają postać bardziej ogólnego oddania idei sojuszu systemu i uczestników. W styczniu 2000 roku Jimmy Wales i Larry Sanger zaczęli budować darmową internetową encyklopedię, której zawartość tworzyli ochotnicy. Na początku podejście Walesa i Sangera było dość typowe: akredytowani specjaliści mieli przedstawiać artykuły w zamian za recenzje. Po dziewięciu miesiącach tej ostrożnej praktyki uzyskano dokładnie dwanaście artykułów.

Przypadkowo zespół dowiedział się o oprogramowaniu typu wiki, stronie internetowej tworzonej wspólnie i na zasadzie wolnego dostępu, którą uruchomił programista Ward Cunningham mniej więcej pięć lat wcześniej. Taka strona umożliwia każdemu modyfikowanie jej treści bez konsultowania tego z jakąś centralną zwierzchnością. Wales wpadł na pomysł posłużenia się tym narzędziem w celu przyspieszenia procesu pozyskiwania artykułów do encyklopedii. Wikipedia wystartowała w styczniu 2001 roku, zachęcając użytkowników do bezpośredniego publikowania swoich artykułów. W ciągu miesiąca liczba artykułów sięgnęła tysiąca, do września było ich 10 tysięcy. Dziś Wikipedia jest największą publikacją istniejącą w sieci, dostarczającą cytatów do prawie każdej pracy pisanej przez licealistów oraz do książek poświęconych biznesowi (także i tej, którą czytasz). Wikipedia zarządzana jest przez fundację non profit, a nie zwykłą firmę – w ten sposób Jimmy Wales zachował wierność zasadzie, zgodnie z którą to nieopłacani współautorzy stanowią sedno całego przedsięwzięcia. Hasła w Wikipedii tworzą ludzie, którym zależy na zawartości encyklopedii, a nie wynagradzani profesjonaliści. Zapewnia to Wikipedii

wiarygodność, kontrolę jakości oraz gwarantuje trafność opisów. Wikipedia to świadectwo mocy uczestnictwa w systemie, którego uczestników łączy wspólne cele.

Warto porównać sukcesy Wikipedii, Toyoty i Best Buy z kilkoma szwankującymi systemami, z którymi stykamy się każdego dnia. Męka otrzymania nowego prawa jazdy, negocjowania z ubezpieczycielem medycznym albo głosowania w wyborach pokazuje, jak wiele systemów masowych nie zapewnia ludziom pełnego szacunku, skutecznego oraz opartego na uczestnictwie doświadczenia. Możemy pogodzić się z ociążałością działania administracji państwowej, ale nie powinniśmy wybaczać firmom, które lekceważymy ze względu na brak wyobraźni.

Każda firma mediowa odmawiająca zgody na digitalizację treści, każdy dostawca usługi mobilnej, który zmusza nas do kupowania tych usług od jednego producenta, każdy bank żądający skandalicznie wysokich opłat dają w ten sposób szansę zręczniejszym i obdarzonym większą wyobraźnią konkurentom. Oparta na zasadzie wolnego dostępu platforma Android, obecnie należąca do Google, stanowi dobry przykład wywrotowej innowacji, która szykuje się do zdetronizowania bardziej uznanych dostawców telefonów komórkowych. Nad oprogramowaniem Android pracują tysiące ludzi, dalece prześcigając możliwości zespołów wewnątrz samej firmy Google, a na rynku pojawiają się pierwsze telefony z systemem Android. Popyt przewyższa podaż. Bankowość to kolejna branża, w obrębie której giganci tracą władzę, w miarę jak instytucje takie jak Zopa – pozabankowy pożyczkodawca działający online – przyjmują nowe podejście. Bezpośredni model Zopy – oparty na zasadzie *peer-to-peer* – zostawia banki w tyle i pomaga potencjalnym pożyczkobiorcom i pożyczkodawcom znaleźć „strefę możliwego porozumienia” gdzieś pomiędzy nimi samymi. Od chwili powstania w 2005 roku w Wielkiej Brytanii Zopa rozprzestrzeniła się w Stanach Zjednoczonych, Włoszech i Japonii i osiągnęła niezwykle niski wskaźnik niewypłacalności.

Koncepcja partycypacji jest atrakcyjna, ale niewystarczająca. Nikt nie chce kiepsko zaprojektowanego oprogramowania w swoim telefonie komórkowym ani nie chce powierzać pieniędzy niepewnemu bankowi i nie ma znaczenia, jak bardzo „partycypacyjny” może się on wydawać. Te

nowe rodzaje systemów muszą zapewniać usługi na wysokim poziomie, co najmniej dorównującym temu, który oferują firmy bazujące na odgórnym podejściu. Oprogramowanie Android będzie musiało być równie ujmujące i intuicyjne jak to oferowane przez Apple'a czy Nokię, w przeciwnym razie zostanie domeną technomaniaków wolnego dostępu. Podobnie klienci Zopy muszą mieć pewność, że ich pieniądze są bezpieczne. Takiego zaufania nie tworzy administrator sieci. Jeżeli otwarte, elastyczne, masowe systemy mają spełnić swoją ogromną obietnicę, ludzie zajmujący się ich rozwojem muszą odważnie otworzyć je na tych, którzy będą z tych systemów korzystać. W **designie** chodzi o dostarczenie zadowalającego doświadczenia. W **design thinking** chodzi o stworzenie wielobiegunowego doświadczenia, w ramach którego każdy ma szansę na udział w rozmowie.

Przyszłość firm, gospodarek i planety Ziemi

Wszystkie te tematy i przykłady łączy jedno – bezpośrednio zaangażowanie w relacje z innymi ludźmi, i nie ma znaczenia, czy są to użytkownicy, klienci, członkowie publiczności czy osoby samotnie oglądające strony internetowe. Powszechne przejście, nawet wśród tradycyjnych firm produkcyjnych, od zorientowania na „produkt” do zorientowania na „usługę” stanowi klucz do zwiększenia zasobu narzędzi, za pomocą których *design thinker* mierzy się ze złożonym systemem na zlecenie służb bezpieczeństwa lotniska. To istota wolnego dostępu, serwisów społecznościowych i samej Web 2.0.

Przyjrzał się systemom zaprojektowanym, by przeprowadzać podróży przez lotniska, produkty przez rynek oraz elektrony przez encyklopedyczny wirtualny świat Internetu, możemy zatem zająć się największym systemem: delikatnym i pięknym systemem podtrzymywania życia w stanie wrażliwej równowagi, systemem, który Buckminster Fuller nazwał „Statkiem kosmicznym Ziemia”. Jeżeli jakieś zadanie kiedykolwiek wymagało połączenia praktyk analitycznych i syntetycznych, myślenia dywergencyjnego i konwergencyjnego, mistrzowskiego opanowania techniki przez designerów oraz zrozumienia ludzkiego zachowania, to tym zadaniem na pewno jest zachowanie dobrej kondycji naszej planety.

Zachowanie w równowadze ekonomicznej stabilności społeczeństwa oraz biologicznej stabilności planety wymaga niezwykle „przeciwstawnego” umysłu.

Jako designer jestem dumny z tego, że pomogliśmy stworzyć lepsze produkty, które odpowiadają ludzkim potrzebom, oraz że pomogliśmy uczłowieczyć technologię, stanowiącą podstawę owych produktów. Mamy lepsze budynki, które umożliwiają nam wygodne życie i pracę. Mamy innowacyjne media dostarczające nam informacji i rozrywki i pozwalające komunikować się z innymi w sposób, o którym dawniej nikomu się nawet nie śniło. Ale mamy także puszkę Pandory z niespodziewanymi problemami, które już przyczyniły się do długotrwałych uszczerbków w naszej kulturze, gospodarce i środowisku naturalnym.

Kilka lat temu utalentowany zespół z IDEO pracował wspólnie z Oral-B nad zaprojektowaniem lepszej szczoteczki do zębów dla dzieci. Zespół rozpoczął swoje działania od intensywnych badań – jego członkowie ruszyli w teren, by obserwować, jak dzieci w różnym wieku myją zęby lub przynajmniej próbują to robić. Jednym z powodów, dla których dzieciom trudno dbać o higienę jamy ustnej, jest to, że mycie zębów nie należy do lubianych przez nie czynności. Boli, nie jest zabawne i dziwnie smakuje. Innym powodem jest to, że małe dzieci gorzej radzą sobie z trzymaniem szczoteczki, ponieważ brakuje im jeszcze sprawności manualnej. Większość szczoteczek dla dzieci była pomniejszoną wersją szczoteczek dla dorosłych (podobnie jak holenderscy malarze z XVII wieku, również designerzy form przemysłowych w wieku XX uznawali dzieci za miniaturki osób dorosłych). Rozwiązanie tego problemu doprowadziło do stworzenia pierwszych szczoteczek ze sprężystą, dopasowaną rączką z gumy, która obecnie jest normą w szczoteczkach do zębów zarówno dla dzieci, jak i dla dorosłych. Zespół nadał także szczoteczkom Oral-B jaskrawe kolory, solidną fakturę i formy przypominające żółwie lub dinozaury. Nowe szczoteczki stały się ogromnym hitem.

Oral-B zyskał udany produkt, a wiele dzieciaków miało zdrowsze zęby. Ale to tylko jeden koniec opowieści. Sześć miesięcy po wprowadzeniu na rynek nowego produktu główny designer zespołu spacerował po odosobnionej plaży w Kalifornii Dolnej. Dostrzegł nagle jaskrawoniebieski przedmiot leżący już poza zasięgiem fal. To nie był żółw. Jedna z naszych

ergonomicznie zaprojektowanych, zaakceptowanych przez dentystów i cieszących się komercyjnym powodzeniem szczoteczek została wyrzucona na brzeg przez ocean. Poza kilkoma drobnymi pąkami, które wskazywały, że szczoteczka spędziła trochę czasu w wodzie, wyglądała mniej więcej tak samo jak wtedy, gdy ją wyrzucono. Koło się zamknęło. Jeden z naszych flagowych produktów znalazł swoje miejsce wiecznego spoczynku na nieskazitelnie czystej plaży w Meksyku.

Designerzy nie mogą powstrzymać ludzi przed robieniem, co im się żywnie podoba z posiadanymi produktami, ale to nie tłumaczy ignorowania przez designerów większego systemu. Często uradowani znalezieniem rozwiązania danego problemu nie dostrzegamy problemów, które w ten sposób tworzymy. Designerzy i ludzie dążący do myślenia jak designerzy są w stanie podejmować ważne decyzje dotyczące tego, z jakich zasobów skorzysta społeczeństwo i gdzie się one kończą.

Istnieją co najmniej trzy znaczące obszary, w których *design thinkerzy* mogą promować to, co kanadyjski projektant Bruce Mau nazywa „potężną zmianą”. A właśnie tego dziś się domagamy. Pierwszy obszar – i jednocześnie zadanie – łączy się z uświadomieniem sobie, co jest stawką w rozgrywce, oraz z dostrzeżeniem prawdziwych kosztów dokonywanych przez nas wyborów. Drugi obejmuje fundamentalną, ponowną ocenę systemów i procedur wykorzystywanych do tego, aby tworzyć nowe rzeczy. Trzecie zadanie, które *design thinking* musi podjąć, to znalezienie sposobu na zachęcenie ludzi do zachowań w mniejszym stopniu naruszających równowagę ekologiczną.

Uświadomić sobie problem

Ruch ochrony środowiska wszedł do głównego nurtu kultury wraz z publikacją w 1962 roku książki Rachel Carson *Silent Spring*, ale potrzeba było kolejnych czterdziestu lat – oraz dwóch krachów naftowych i dojścia do powszechnej zgody w świecie naukowym – by przyjęta się ogólna świadomość kryzysu. Ważnym bodźcem było wejście na ekrany filmu dokumentalnego *Niewygodna prawda* w 2006 roku; to wydarzenie wskazuje, z jaką siłą obrazy motywują do fundamentalnej zmiany. W połączeniu z dziennikarstwem śledczym, analizami danych przeprowadzanymi przez

uczonych oraz politycznie inspirowanym aktywizmem społeczności prace artystów operujących obrazem mogą odegrać istotną rolę w zawróceniu nas z drogi prowadzącej ku przepaści.

Chris Jordan jest amerykańskim artystą, który wykorzystuje moc skali, by zetknąć się z wieloma różnymi problemami społecznymi. Stworzona przez niego seria *Picturing Excess* obejmuje takie obrazy, jak mająca wielkość 1,7 metra na 3,5 metra praca ukazująca liczbę plastikowych butelek – mniej więcej 2 miliony – zużywanych w Stanach Zjednoczonych co 5 minut. Na innej kompozycji widzimy 426 tysięcy telefonów komórkowych – tyle telefonów Amerykanie porzucają każdego dnia. Wizualna siła jego prac obnaża w sposób niedostępny słowom nadmiernie rozrośnięty użytek, jaki robimy ze skończonych zasobów Ziemi.

Inny artysta, Kanadyjczyk Edward Burtynsky, podróżował po naszej planecie, rejestrując piękno i okropieństwo wpływu, który ludzie wywierają na środowisko naturalne. Wielkoformatowe zdjęcia Burtynsky'ego wciągają widza w życie chińskich wieśniaków, którzy młotkami rozbijają monitor komputerowy lub pracują w olbrzymich fabrykach w Shenzhen. Upiorne piękno pomarańczowych zacieków wijących się w okolicach kopalni niklu w Ontario ukazuje skalę naszych działań w niezwykle emocjonalny sposób.

Przepastne fotograficzne pejzaże Edwarda Burtynsky'ego i skomplikowane wizualizacje danych tworzone przez Chrisa Jordana przytłaczają nas skalą, ale *design thinkerzy* pokazali również, że do wyzwania, jakim jest zachowanie równowagi i przetrwanie, można podejść z bardziej dostępnego poziomu. Tak postąpił dyrektor globalnej inicjatywy zajmującej się przewidywaniem i innowacjami w firmie konstruktorskiej Arup, dr Chris Luebke, który stworzył talie kart nazwane przez niego Drivers of Change (Sterownik zmiany – uwaga tłum.). Każdy wzajemnie wzmacniający się zestaw odnosi się do jednej z głównych kategorii zmian środowiskowych: klimatu, energii, urbanizacji, odpadów, wody i demografii. Każda karta ilustruje pojedynczy sterownik zmiany ujęty z innej perspektywy: społeczeństwa, technologii, gospodarki, środowiska naturalnego i polityki. Za pomocą ilustracji, grafów oraz kilku dobrze dobranych faktów każda karta przedstawia jedną kwestię, bez nadmiernego obarczania zdolności przyswajania informacji i rozumienia

u osoby oglądającej kartę. Na jednej karcie widnieje pytanie: „Jak ważne są drzewa?” i wyjaśnienie kwestii emisji dwutlenku węgla i wylesienia. Na innej pojawia się pytanie: „Czy stać nas na przyszłość z niskim poziomem dwutlenku węgla?” i wyjaśnienie wpływu rozwijających się gospodarek na powstawanie tego gazu. Arup wykorzystuje Drivers of Change jako narzędzie w dyskusjach grupowych podczas warsztatów – stanowią one wtedy swego rodzaju podpowiedzi. Mogą też po prostu dostarczać inspirujących „myśli tygodnia”. Dzięki myśleniu jak designer i wykorzystaniu różnych spostrzeżeń jako źródła inspiracji Luebke stworzył wartościowe narzędzie, które może natchnąć innych *design thinkerów* do poszukiwania rozwiązań.

Robić więcej, robiąc mniej

Pangea Organics – „pangea” oznacza „cała ziemia” – to mała firma z siedzibą w Boulder w stanie Kolorado, która zajmuje się produkcją naturalnych kosmetyków do pielęgnacji ciała. Po czterech latach działalności mydła, balsamy i szampony Pangei można było znaleźć w pobliskich sklepach ze zdrową żywnością i założyciel firmy, Joshua Onysko, zaczął się zastanawiać, jak rozwinąć swoją firmę bez narażania na szwank wartości związanych z ochroną środowiska, stanowiących podstawę funkcjonowania Pangei. Kompetentny designer zaproponowałby ogólnokrajową kampanię reklamową, uzupełnioną przyciągającymi wzrok opakowaniami i przekazem informacyjnym bliższym głównemu nurtowi. Jednak zespół *design thinkerów* postrzegał *brief* nieco szerzej: chodziło nie tyle o sprzedawanie mydła, ile o sprzedawanie idei podtrzymywalności, równowagi, dobrostanu i odpowiedzialności.

Uwzględniając to, że z jednej strony Pangea potrzebuje rentownej strategii biznesowej, a z drugiej strony klienci firmy pragną produktów, dzięki którym poczują się niczym odpowiedzialni strażnicy Ziemi, zespół zwrócił się ku pytaniu, co jest wykonalne w ramach następujących ograniczeń: niskich kosztów i minimalnego wpływu na środowisko. Wynikiem było wszechstronne przeobrażenie marki, które zabierało klientów w podróż. Jednak nie prowadziła ona z fabryki na wysypisko śmieci, ale, by użyć słów designera i architekta Williama McDonougha, „z kotyksi do

kołyski”. Tak jak „opakowanie” banana staje się pokarmem dla kolejnego pokolenia drzew, tak w nowym, rozkładającym się kartonie opakowania mydła Pangea zostały osadzone nasionka dzikich kwiatów: zamocz opakowanie, rzuć je gdziekolwiek na podwórku, a po kilku dniach znajdziesz w tym miejscu ogród.

Autorka Janine Benyus, która spopularyzowała koncepcję bioniki, za-uważała, że era przemysłowa została ufundowana na potrójnej zasadzie: „płomień, tempo, smakołyk”. Miejsce takiego prężnego podejścia muszą zająć inne opcje, które są zdecydowanie mniej inwazyjne i rozrzutne, a inspirujących je źródeł należy szukać raczej w biologii niż w mechanice. *Brief* przekazany dzisiaj *design thinkerom* to poszukiwanie nowych dróg równoważenia atrakcyjności, wykonalności i rentowności, tak aby powstała pętla.

To, co Pangea Organics próbuje robić na małą skalę, Amory Lovins chce robić dla całego przemysłu motoryzacyjnego. Lovins nie wychodzi od pytania, jak moglibyśmy zaprojektować bardziej interesujący czy nawet oszczędny samochód. On i jego współpracownicy z Rocky Mountain Institute (RMI), stosując różne kryteria, sformułowali pytanie bardziej zbliżone do zasad *design thinking* niż designu: „Jak moglibyśmy trzy-, a nawet pięciokrotnie poprawić oszczędność paliwa, osiągnąć taką samą lub lepszą wydajność, poziom bezpieczeństwa, wyposażenie oraz przystępną cenę w porównaniu z współczesnymi samochodami?”. Na podstawie tego zorientowanego na człowieka systemowego *briefu* Lovins i jego współpracownicy doszli do pomysłu na Hypercar, pojazd, w którym wykorzystuje się zaawansowane kompozyty, hybrydowy napęd elektryczny, wydajne akcesoria, a wszystko to okrywa opływowe nadwozie. RMI otworzyło w 1994 roku Hypercar Center, aby zająć się tworzeniem prototypów. Instytut prowadzi również działalność zarobkową w ramach firmy Fiberforge, rozwijającej nowatorskie kompozyty i w ten sposób wspierającej całe przedsięwzięcie. Dzięki myśleniu pod prąd, wykraczającym poza przedmiot, RMI sformuowało inny problem designerski niż ten, którym obecnie przejmuje się większość firm motoryzacyjnych. W przeszłości pewna utopijność cechowała donkiszotowską kampanię RMI, ale niepewna sytuacja przemysłu motoryzacyjnego może pomóc wydobyć tego rodzaju wysiłki z marginesu.

dokąd zmierzamy?

Jeśli poświęcimy nieco czasu na analizę całego cyklu powstania i użytkowania przedmiotu – od pozyskania surowców wykorzystywanych do produkcji po wyrzucenie przedmiotu, gdy zakończy on swoje użytkowe życie – może będziemy w stanie znaleźć nowe możliwości wprowadzania innowacji, które ograniczą wpływ różnego rodzaju produktów na środowisko, i jednocześnie poprawią, a nie pogorszą, oczekiwaną jakość życia. Dzięki myśleniu w kategoriach całego systemu firmy mogą złapać większe okazje. Ale nie możemy się w tym miejscu zatrzymać. *Design thinkers* muszą także pomyśleć o drugiej stronie równania – stronie, po której znajdują się ludzkie oczekiwania i wymogi.

Zmieniać nasze zachowania

SUV może okazać się przedmiotem definiującym nasze czasy. Bardziej niż jakikolwiek inny produkt uosabia on naturę korporacji, która daje ludziom to, czego oni chcą, i daje im zwykle tego **więcej** – a w tym wypadku dużo więcej – bez oglądania się na koszty. Popularność tych niebezpiecznych, drogich, mało wydajnych i katastrofalnych z ekologicznego punktu widzenia samochodów pokazuje, że zmiana musi nastąpić jednocześnie na poziomie potrzeby i jej zaspokojenia. Musimy znaleźć sposoby na zachęcanie ludzi do postrzegania oszczędności energii bardziej w kategoriach inwestycji niż ofiary, podobnie jak wiele osób uznaje za inwestycję rzucenie palenia, utratę wagi czy odkładanie pieniędzy na emeryturę.

U.S. Department of Energy (DoE) pojął to wtedy, gdy urzędnicy z Office of Energy Efficiency and Renewable Energy (EERE) wykorzystali *design thinking* w celu powiększenia zakresu swoich wysiłków. DoE tradycyjnie wyszło od założenia, że ludzie już się przejmują kwestią wydajności energetycznej, i ulokowało swoje zasoby w programach badawczo-rozwojowych, których owoce – nowe technologie energooszczędne – zaspokoją ludzką potrzebę. W programie opatrzonym nazwą Shift Focus IDEO zaproponowało nowe, zorientowane na człowieka podejście, które zaczęło od zakwestionowania założenia przyjętego przez DoE.

Po okresie intensywnych badań terenowych, podczas których członkowie zespołu zebrali próbki opinii klientów w Mobile, Dallas, Phoenix,

Bostonie, Juneau i Detroit, wyłoniła się uderzająca konkluzja: ludzie nie dbają o wydajność energetyczną. Nie znaczy to, że są niemądrzy, rozrzutni albo nieodpowiedzialni. Oznacza to, że „wydajność energetyczna” jest czymś abstrakcyjnym, co w najlepszym razie stanowi środek do osiągnięcia celów, o które ludzie naprawdę dbają: wygody, stylu i wspólnotowości. Dzięki temu odkryciu zespół zarekomendował DoE przejście od szukania konstrukcyjnych rozwiązań, które odpowiadają na przypuszczalne ludzkie potrzeby, do szukania sposobów zaangażowania ludzi na poziomie ich prawdziwych wartości oraz w znaczących punktach ich życia. Na tej nowej podstawie oparto późniejsze propozycje designerskie: stylowe, ale energetycznie wydajne zastony na okna, wystawianie w sklepach żarówek energooszczędnych, narzędzia informacyjne i edukacyjne wykorzystujące podwyższoną podatność na nowe pomysły w momentach poważnych zmian życiowych, takich jak kupno nowego domu lub zwiększenie jego użyteczności.

Jesteśmy w trakcie epokowego przeobrażenia równowagi władzy, które dokonuje się wraz z przejściem od gospodarki skoncentrowanej na produktach do gospodarki promującej usługi i doświadczenia. Firmy cedują kontrolę i zaczynają postrzegać swoich klientów nie jako „użytkowników końcowych”, ale raczej jako uczestników dwukierunkowego procesu. Wyłania się ni mniej, ni więcej, tylko nowa umowa społeczna.

Ale każdy kontrakt ma dwie strony. Jeśli ludzie nie chcą być traktowani przez firmy jak pasywni konsumenci, to muszą sami wziąć sprawy w swoje ręce i przyjąć na siebie sprawiedliwy udział w odpowiedzialności. A to oznacza, że nie możemy siedzieć gdzieś z tyłu i czekać na pojawienie się nowych wyborów, które wychyną z sanktuarium działów marketingu, laboratoriów badawczo-naukowych oraz pracowni projektowych. Konsekwencje są jasne: ludzie także muszą przyjąć zasady *design thinking*, podobnie jak pielęgniarki w Kaiser Permanente, robotnicy pracujący przy taśmie w Toyocie, WOLF Packs w Best Buy oraz funkcjonariusze Transportation Security Administration i Department of Energy.

W miarę jak będzie rósł krąg *design thinkerów*, będziemy dostrzegać ewoluujące rozwiązania, które polepszą charakter kupowanych przez nas produktów i usług. Nawet na dużą skalę i na poziomie najtrudniejszych

problemów, przed jakimi dzisiaj staje nasze społeczeństwo, *design thinking* może nam dać wskazówki. Bezwzględne koło projektowania–produkcji–sprzedawania–konsumpcji, pozostawione samo sobie, zatrzyma się z braku sił, a w naszym „statku kosmicznym Ziemia” zabraknie paliwa. Możliwe, że aktywne uczestnictwo ludzi na każdym poziomie pozwoli nam na jakiś czas przedłużyć tę podróż.

Rozdział dziewiąty

Design w akcji, czyli inspirowanie rozwiązań o potencjale globalnym

Pół wieku temu Raymond Loewy chlubił się rolą, jaką odegrał w zwiększeniu sprzedaży papierosów Lucky Strike. Owa rola polegała na pomajstrowaniu przy grafice opakowania. Dzisiaj tylko nieliczni designerzy w ogóle tknęliby się takiego projektu. Powstanie *design thinking* koresponduje ze zmianą kulturową, a u współczesnych *design thinkerów* największą ekscytację budzi wyzwanie, które polega na przyłożeniu ich umiejętności do naprawdy ważnych problemów. Poprawa jakości życia ludzi będących w największej potrzebie zajmuje jedną z czołowych pozycji na tej liście.

Nie jest to jedynie kwestia zbiorowego altruizmu. Największych *design thinkerów* zawsze przyciągały największe wyzwania: czy było to dostarczenie czystej wody do Rzymu w czasach cesarstwa, skonstruowanie kopuły katedry we Florencji, przeprowadzenie linii kolejowej przez środkową Anglię, czy też zaprojektowanie pierwszego przenośnego komputera. Tacy ludzie poszukiwali problemów, które pozwalały im pracować „na krawędzi”, ponieważ to właśnie tam z większym prawdopodobieństwem mogli dokonać czegoś, czego nikt inny przed nimi nie dokonał. Dla ostatnich pokoleń designerów tego rodzaju graniczne problemy łączyły się z nowymi technologiami. Przyszłe pokolenia designerów znajdują

dokąd zmierzamy?

najpilniejsze – i najbardziej interesujące – wyzwania w górach Azji Południowo-Wschodniej, na malarycznych bagnach Afryki Wschodniej, w fawelach i lasach deszczowych Brazylii i pośród topniejących lodowców Grenlandii.

Nie zamierzam tu sugerować, że designerzy nigdy wcześniej nie zajmowali się tak poważnymi problemami jak przetrwanie naszej planety czy globalne ubóstwo. Kiedy trzydzieści lat temu zdawałem na uczelnię artystyczną, od kandydatów wymagano przeczytania książki Victora Papanka *Dizajn dla realnego świata* i nadal pamiętam nasze długie nocne dyskusje dotyczące projektowania „dla ludzi, a nie dla zysku”. To słuszne oburzenie zrodziło liczne pomysły na radioodbiorniki w blaszanej obudowie i schrony, ale niewiele wskazuje na to, iż poza uświadomieniem nam naszej społecznej odpowiedzialności to oburzenie przełożyło się na jakieś trwałe i znaczące skutki. Stało się tak dlatego, że jako designerzy skupiliśmy nasze umiejętności na danym przedmiocie, a zignorowaliśmy pozostałe części systemu: kto będzie używał tego przedmiotu, jak i w jakich okolicznościach? Jak będzie produkowany, dystrybuowany i konserwowany? Czy będzie umacniał tradycje kulturowe, czy raczej je podważał?

Martin Fisher, doktorant ze Stanford University, któremu ze względu na nieznaną odmówiono stypendium Fulbrighta, potrzebnego mu do prowadzenia prac w Peru, stworzył lepszy model. Fisher niechętnie zgodził się na dziesięciomiesięczny przydział do projektu realizowanego w Kenii. Spędził w tym kraju kolejnych 17 lat. W Nairobi zobaczył, że ludzie w biednych krajach wtłoczonych w ramy gospodarki globalnej potrzebują nie tyle pieniędzy, ile sposobów na ich zarabianie. Razem z Nickiem Moonem, kolegą z projektu, Fisher założył KickStart, firmę zajmującą się dostarczaniem tanich „mikrotechnologii”, takich jak napędzana pedałami pompa, opatrzona znaczącą nazwą „Super MoneyMaker”. Dzięki temu urządzeniu ponad 80 tysięcy rolników z Afryki Wschodniej zaczęło swoją działalność gospodarczą. Fisher zrozumiał też, że pomysłowe pompy, prasy do wyciskania oleju palmowego i do robienia cegieł to nie wszystko. Jego klienci potrzebowali lokalnej infrastruktury, obejmującej marketing, dystrybucję oraz usługi serwisowe. Fisher, który zdobył swoje wykształcenie w wysoce technicyzowanym środowisku Doliny Krzemowej, ale odebrał też lekcję na ulicach

Nairobi, stanowi dobry przykład tego, jak *design thinking* rozciąga granice danego problemu.

Najbardziej skrajni spośród wszystkich użytkowników

Kiedy Hewlett-Packard zwrócił się do IDEO z prośbą o przebadanie kwestii mikrofinansowania w Afryce Wschodniej, nasi specjaliści od czynników ludzkich nie wiedzieli, z czym przyjdzie im się zmierzyć. Nie mieliśmy zbyt wielu doświadczeń związanych z Afryką, a uznanie nas za ekspertów od mikrofinansowania byłoby sporą przesadą. I dlatego – co oczywiste – przyjęliśmy to zlecenie.

Wystaliśmy do Ugandy dwie osoby, które spędziły nieco czasu w różnych społecznościach wiejskich oraz w stolicy kraju, Kampali, i rozmawiały z miejscowymi kobietami na temat przyziemnych realiów mikrofinansowania. Prowadząc te badania terenowe, nasi wysłannicy zauważyli nagłą potrzebę dokładnego rejestrowania transakcji finansowych, ale dostrzegli także, jak trudno to robić za pomocą narzędzi i technologii, które w świecie zachodnim uznajemy za oczywiste. Korzystanie z urządzeń elektronicznych nie jest zbyt powszechne w rolniczych regionach Afryki. Poszczególne elementy takich urządzeń muszą być proste i solidne, a produkty powinny być tak zaprojektowane, aby ich naprawa była łatwa, a wymiana części niedroga. Przeprogramowanie interfejsu na bazie Windowsa okazuje się zbyt kosztowne dla małych populacji złożonych z plemion mówiących różnymi językami i dialektami. Im dłużej nasz zespół przyglądał się tym problemom, tym bardziej zniechęcająca stawała się lista ograniczeń.

Po powrocie dwójga osób odpowiedzialnych za badania w terenie cały zespół rozpoczął prace nad produktem, który więcej zawdzięcza dziesięcioleciom doświadczeń IDEO z projektowaniem zabawek niż naszym wcześniej zrealizowanym projektom sprzętu elektronicznego. Wymyślone urządzenie wykorzystuje proste, typowe komponenty elektroniczne, które są tanie, łatwe w naprawie i ogólnie dostępne. Zamiast interfejsu potrzebującego dużego i drogiego wyświetlacza zaproponowaliśmy prostą, wydrukowaną na papierze klawiaturę, którą nakłada się na przyciski urządzenia, a zatem dostosowanie urządzenia do nowego

języka było tak proste jak zrobienie nowego wydruku czy nawet odręczne zapisanie nowej kartki. Universal Remote Transaction Device zapewne nie zostałoby przebojem na corocznym International Consumer Electronics Show organizowanym w Las Vegas, ale stanowi odpowiednie narzędzie dopasowane do rynku powstającego właśnie w kraju rozwijającym się. Ponadto urządzenie może służyć nie tylko do rejestrowania i śledzenia transakcji związanych z mikrofinansowaniem, ale także do monitorowania opieki zdrowotnej i rolnictwa, do zarządzania łańcuchami dostaw i do wielu innych zadań.

Pisałem wcześniej o korzyściach łączących się z wyszukiwaniem skrajnych użytkowników, jak i o tym, dlaczego najciekawsze spostrzeżenia zyskujemy dzięki spoglądaniu na zewnątrz, na krańce rynku. Takie działanie ma na celu nie tyle tworzenie projektów z myślą o tych marginalnych i odosobnionych grupach, ile czerpanie inspiracji z ich pasji, wiedzy lub po prostu ze skrajności ich położenia. Możemy jednak ze zbyt dużą rezerwą podchodzić do implikacji tej idei. Nawet gdy sięgamy po obserwacje koreańskich nastolatków, świetnie radzących sobie z technologicznymi nowinkami, by wspomóc nasze rozważania o przyszłości Amerykanów w średnim wieku, to pozostajemy blisko znajomych miejsc i ludzi, a także problemów skoncentrowanych na konsumencie, które w zasadzie są naszymi problemami. Niezbyt często myślimy o odwiedzeniu najbardziej zaniedbanych zakątków naszej planety i o poznaniu życia ludzi, którzy wypadli poza granice systemu. Jednak to właśnie tam możemy znaleźć takie rozwiązania palących problemów świata, jakie da się zastosować w kontekście globalnym. Czasami konieczność jest matką innowacji.

Ten argument można zrozumieć opacznie. Chociaż wykorzystanie naszych zdolności do walki z chorobami, którym można zapobiegać, do radzenia sobie ze skutkami katastrof czy do edukowania mieszkańców obszarów wiejskich jest naszym zdaniem godne pochwały, to jednak zbyt często instynktownie uznajemy tego rodzaju interwencje za czyny społeczne, różniące się od praktycznych interesów biznesowych i od nich lepsze, wznioślejsze. Takie czyny są domeną fundacji, organizacji charytatywnych i pozarządowych oraz wolontariuszy, nie zajmują się nimi natomiast „bezduszne korporacje”, zainteresowane jedynie ostatecznymi

wynikami. Jednak nie można już dłużej godzić się ani na jedno, ani na drugie podejście. Działalność gospodarcza, która skupia się wyłącznie na zwiększeniu udziału w rynku o dziesiąte części procenta, przegapia ważną szansę na zmianę reguł gry, a funkcjonujące w pojedynkę organizacje pozarządowe same odmawiają sobie dostępu do technicznych i ludzkich zasobów, koniecznych do wprowadzenia zrównoważonej, systemowej i trwałej zmiany. Wpływowy strateg biznesowy C.K. Prahalad pisał o bogactwie znajdującym na „dole piramidy” przez firmy, które nie widzą w najbiedniejszych mieszkańcach globu taniej siły roboczej lub odbiorców charytatywnej szczodrości, ale mają odwagę traktować ich jako partnerów w twórczych przedsięwzięciach. Dobrym przykładem jest zaprezentowany przez Prahalada opis Aravind Eye Hospital w Maduraju w Indiach.

Droga do Indii

Aravind został założony w 1976 roku przez zmarłego już doktora Govindappę Venkataswamy’ego – nazywanego przez wszystkich „Dr. V” – aby szukać nowych sposobów zapewnienia opieki medycznej mieszkańcom biednych i rozwijających się krajów. Istniejące w tym czasie opcje obejmowały importowanie praktyk i sprzętu z Zachodu, co umieszczało je poza finansowym zasięgiem większości Hindusów, lub opieranie się na „tradycyjnych” praktykach, które pozbawiały ludzi owoców współczesnych badań i często oznaczały brak jakiegokolwiek leczenia. Dr. V stwierdził, że musi istnieć jakaś trzecia droga.

Moja droga do Indii rozpoczęła się od wizyty w jednym z ośrodków okulistycznych Aravind, znajdującym się na „przedmieściach” Maduraju, miasta w południowoindyjskim stanie Tamilnadu. Nie oczekiwałem widoku czystych, ładnie rozplanowanych budynków z trzema sypialniami. Nie byłem też jednak przygotowany na to, co zobaczyłem: dzielnicę nędzy skleconą z kartonowych pudeł i blachy falistej, proste domostwa przemieszane z warsztatami z czasów panowania brytyjskiego i sklepikami wielkości miejsca parkingowego przed Wal-Martem, w których sprzedawano wszystko, co tylko potrzebne. Zobaczyłem także ludzi, którym badano oczy. Widziałem bardziej skomplikowane przypadki, o których za pośrednictwem satelity informowano główny szpital, gdzie doświadczeni

lekarze mogli wydać ostateczną diagnozę. Zobaczyłem pacjentów z kwalifikującą się do operacji kataraktą, którzy wsiadali do autobusu do Aravind. Tego samego dnia mieli być tam operowani.

W Aravind działa wewnętrzna wytwórnia soczewek wewnątrzgałkowych oraz szwów używanych w operacjach katarakty. To niezwykle ciekawy przykład wykorzystania ekstremalnych ograniczeń w roli bodźca przełomowej innowacji. Doktor David Green, uhonorowany przez Ashoka Foundation, MacArthur Foundation i Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, współpracownik doktora P. Balakrishnana w Aravind, założył, że można posłużyć się wspomaganą komputerowo technologią, która pozwoli produkować na małą skalę soczewki na miejscu, zamiast sprowadzać je od zagranicznych dostawców w cenie mniej więcej 200 dolarów za parę. W 1992 roku dzięki swojej inicjatywie non profit, nazwanej Project Impact, Green założył w piwnicy jednego ze szpitali małą fabryczkę i zaczął produkować soczewki z tworzywa sztucznego. Z czasem fabryczka rozszerzyła działalność i zaczęła produkować także szwy, aż w końcu osiągnęła poziom spełniający międzynarodowe standardy, co pozwoliło eksportować jej produkty. Aurolab (tak ostatecznie zostało nazwane przedsięwzięcie z piwnicy) jest obecnie największym eksporterem soczewek i szwów w grupie krajów rozwijających się. Ostatnio firma przeniosła się do nowej fabryki. Zadeklarowany „szeregowy przedsiębiorca społeczny” Green interesuje się obecnie problemem utraty słuchu oraz lekami na AIDS dla dzieci. Dziś działalność, która rozpoczęła się jako prototyp w ramach systemu Aravind, ma już status globalnej kampanii.

W samym szpitalu ubraliśmy się w fartuchy i zostaliśmy oprowadzeni po oddziałach, gdzie lekarze wykonują ponad 250 tysięcy operacji rocznie. Procedury przypominające linię montażową stanowią tajemnicę wydajności Aravind. Gdy chirurg usuwa uszkodzone soczewki z oczu jednego pacjenta szybką, ale bardzo zmyślną metodą, kolejny pacjent jest przygotowywany do zabiegu w tej samej sali operacyjnej. Nie ma tu komfortowych oddziałów pooperacyjnych z dostępem do telewizji satelitarnej i ciętymi kwiatami. Pacjenci dochodzą do siebie w prostym pokoju z matami z sitowia na podłodze, gdzie spędzają jedną noc, a potem wracają do domu. Według zachodnich standardów pokój nie jest luksusowy, ale

nie odbiega wygodą od warunków panujących w domach pacjentów. Dla mniej więcej jednej trzeciej pacjentów operacja jest darmowa, pozostali płacą różne stawki, rozpoczynające się od 3 tysięcy rupii (około 65 dolarów). Wszyscy otrzymują identyczną opiekę.

Mało prawdopodobne, by zachodni lekarz, administrator szpitala, architekt lub designer form przemysłowych zrezygnowali z drogich oddziałów szpitalnych na rzecz mat z sitowia i betonowych podłóg, nawet jeżeli misja wymienionych osób miałaby polegać na niesieniu pomocy potrzebującym. To spostrzeżenie wyrosło z empatycznego podejścia Dr. V do kultury ubóstwa. Uświadomił on sobie, że zaferowanie pacjentom czegoś spójnego z tym, do czego są przyzwyczajeni w swoich wioskach, ale na tyle dobrego, że spełnia wymogi medyczne, pozwoli służyć biednym w sposób opłacalny z ekonomicznego punktu widzenia. I udało mu się tego dokonać. Aravind Eye Hospital pomógł milionom pacjentów. Aurolab osiąga 30 procent zysku, który jest reinwestowany w kliniki działające w Nepalu, Egipcie, Malawi i Ameryce Środkowej. Zespół kierujący Aravind przyjmuje datki od prywatnych darczyńców i przeznaczają je na dodatkową działalność, ale funkcjonujący model utrzymuje się samodzielnie, a klinika zależy od datków w nie mniejszym stopniu niż większość zachodnich instytucji opieki zdrowotnej.

Chociaż wiele osób chwali Aravind za przedsiębiorczy model „współczującego kapitalizmu”, to wyniesione stamtąd doświadczenia unaocznily mi – jako designerowi – niezwykle potencjał pracy w ramach ekstremalnych ograniczeń. Cóż za ironia, że upragniony cel korporacyjnej Ameryki, gdzie innowacje prowadzą do przełomowych rozwiązań i zwiększania dochodowości, jest osiągany na matach z sitowia w klinice okulistycznej w wiejskich regionach Indii. Aravind nie tylko zapewnia nieopisane korzyści mieszkańcom Maduraju, Puducherry i innych miast, w których działają szpitale, ale także eksportuje idee i pomysły do innych instytucji opieki zdrowotnej we wszystkich krajach rozwijających się, a może nawet i poza nie. Pojawiają się oznaki, że podejście propagowane przez Aravind i inne podobne ośrodki może stać się praktyką akceptowaną także w krajach zachodnich. W Aravind szkolą się młodzi chirurdzy przybywający z Europy i ze Stanów Zjednoczonych, zaczynają tu także przejeżdżać pacjenci szukający usług medycznych świadczonych na światowym

poziomie, ale za ułamek ceny, którą trzeba byłoby zapłacić w Nowym Jorku lub Los Angeles.

Doktor Venkataswamy zmarł w 2006 roku. Pod koniec życia lubił opowiadać o swojej wizji Aravind, odwołując się do przykładu McDonald's jako wzorca skali i skuteczności, jakie pragnął wprowadzić w sferze opieki zdrowotnej. Wykorzystał narzędzia *design thinkera*, takie jak empatia, eksperymentowanie i tworzenie prototypów, aby osiągnąć skuteczność – porównywalną ze skutecznością McDoland's – w naturalny i zrównoważony sposób.

Jedzenie za myślenie

Tysiące kilometrów na północ od Tamilnadu, na obrzeżach New Delhi, znajduje się pokazowe gospodarstwo rolne, założone przez International Development Enterprises (IDE), oddział w Indiach. IDE zostało stworzone przez przedsiębiorcę ze społecznym zacięciem Paula Polaka. Realizuje misję zapewniania tanich rozwiązań, które spełniają potrzeby drobnych rolników w krajach rozwijających się. Wąska droga prowadząca do gospodarstwa biegnie wśród pól, na których rosną zdrowe uprawy nawadniane różnymi metodami. W jednym miejscu widzimy rury nawadniania kropelkowego, w innych zraszacze zrobione z prostych i tanich materiałów. Amitabha Sadangi, który kieruje IDE w Indiach, wciąż powtarza to samo: projektowanie dla ludzi ubogich wychodzi od kosztu i na nim się kończy. Każdy szczegół musi być zaprojektowany w taki sposób, że nie kosztuje więcej niż to konieczne, natomiast żaden poziom skuteczności nie jest zbyt niski, aby z niego nie skorzystać. Takie podejście wydawałoby się sensowne w wielkości zachodnich firm produkcyjnych, ale Sadangi i Polak idą krok dalej. W ramach kwartalnych terminów i w zmiennej wiejskiej rzeczywistości IDE wymaga, by każda inwestycja została wielokrotnie spłacona przez rolnika w jednym okresie wegetacyjnym. Amerykański farmer może wziąć pożyczkę na zakup wartego tysiące dolarów traktora i spłacać swój dług latami, ale rolnicy w krajach rozwijających się nie mogą podjąć takiego ryzyka ani nie mają kapitału umożliwiającego poczynienie takich inwestycji. Ograniczenie to doprowadziło do innowacji, które mogą przeobrazić rolnictwo w krajach rozwijających się – i być może także poza nimi.

Wiele produktów do irygacji oferowanych przez IDE zostało zaprojektowanych z myślą o jednym okresie wegetacyjnym lub dwóch, a nie – jak moglibyśmy oczekiwać na Zachodzie – z myślą o dziesięciu, dwudziestu latach użytkowania. Zachodniemu inżynierowi takie krótkowzroczne podejście mogłoby się wydać nieodpowiedzialne, ale dzięki wykorzystaniu mniej trwałych i – co za tym idzie – tańszych materiałów IDE zdołało obniżyć cenę urządzenia, które może nawodnić pole wielkości 20 metrów kwadratowych, do mniej więcej 5 dolarów. Rolnik może oczekiwać, że zbierze warzywa i owoce o wartości wielokrotnie większej, a ten dodatkowy zysk pozwoli mu nawodnić więcej ziemi w kolejnych okresach wegetacyjnych. Dzięki obniżeniu kosztów IDE umożliwia rolnikom reinwestowanie ich dodatkowych zysków i osiągnięcie ekonomicznej stabilności szybciej i bez narażania się na zbyt duże ryzyko. Zwiększając w ten sposób zapotrzebowanie na swoje tanie systemy, IDE – podobnie jak Aravind – funkcjonuje na zasadzie zrównoważonego modelu biznesowego.

Takie podejście może w znaczący sposób zmienić życie biednych rolników w Indiach, Afryce i innych krajach, ale potencjalny wpływ tego rodzaju nastawienia może okazać się o wiele większy. Koncepcja projektowania produktów w pewien spójny sposób – oparty na niskich kosztach i tworzeniu dla początkujących oferty, która umożliwia szybkie wzbogacenie się – jest stosowana także poza rolnictwem. W krajach rozwijających się ten model biznesowy znajduje zastosowanie w zdalnym przesyłaniu danych, usługach komunikacyjnych, dostarczaniu czystej wody, zapewnianiu opieki zdrowotnej na terenach wiejskich i budowaniu domów w przystępnej cenie. Może warto wykorzystać ten sam model w odniesieniu do tych samych sektorów na Zachodzie? Gospodarcze konwulsje wstrząsające naszym światem w czasie, gdy piszę te słowa, sugerują, iż dominujący model nie sprawdza się. Być może nie będzie bardziej dogodnego momentu na przemyślenie tego, jak stać się społeczeństwem, w którym bogacenie się zależy od tego, co kupujemy, a nie jedynie od samego konsumowania dóbr. Koncepcja projektowania produktów, usług i modeli biznesowych, które dają szybki zwrot inwestycji, wydaje się bardzo atrakcyjna, i to nie przypadek, że po raz pierwszy pojawiła się ona tam, gdzie większość ludzi po prostu nie wyboru.

Takie organizacje jak Aravind Eye Hospital, International Development Enterprises i wiele innych im podobnych eksperymentują z podejściami, których sukces mierzy się nie zyskiem, ale wywieranym wpływem społecznym. Jednocześnie prowokują nas do myślenia o tym, jak zastosować owe lekcje w innych miejscach. W pewnym sensie zetknęliśmy się już z tego rodzaju innowacjami. Błyskawiczny rozwój Toyoty, Hondy i Nissana zaczął się od stworzenia tanich rozwiązań z przeznaczeniem na własne rynki. W tym samym czasie firmy motoryzacyjne z Detroit oceniały sukces swoich aut na podstawie wysokości stateczników. Japońskie firmy przeszły następnie do udowodnienia światu, że nie ma nic typowo „japońskiego” w dobrym designie, wydajnej produkcji, zmniejszonym zużyciu paliwa oraz niskiej cenie. Czy model Aravind musiał „cofać się”, aby pokazać nam całą drogę naprzód? Argument przemawiający za pracą z najbardziej skrajnymi użytkownikami – w sferze, w której ograniczenia są bezlitosne, a koszty porażki wysokie – ma wydźwięk nie tylko społeczny. Być może w ten sposób dostrzeżemy możliwości o globalnym znaczeniu i unikniemy losu ofiar nowej konkurencji, świetnie radzącej sobie w tych obszarach, na które ostrożniejsze organizacje boją się zapuszczać.

Z kim pracować

Liczni społeczni przedsiębiorcy stosują zasady *design thinking*, choć niekoniecznie je świadomie przyswoili, a czasem nawet o nich nie słyszeli. Kwestie społeczne są z definicji zorientowane na człowieka. Wiedzą o tym najlepsze fundacje, organizacje humanitarne i pozarządowe, ale wielu z nich brakuje narzędzi, aby dać temu zaangażowaniu podstawy w trwałych, stabilnych przedsięwzięciach zasilanych nie tyle przez zewnętrzne darowizny, ile przez energię i zasoby ludzi, którym organizacje służą.

W 2001 roku Jacqueline Novogratz stworzyła Acumen Fund, działającą w obszarze przedsiębiorczości społecznej i mającą siedzibę w Nowym Jorku. Fundusz ten inwestuje w przedsięwzięcia podejmowane w Afryce Wschodniej i Azji Południowej po to, aby pomagać ludziom biednym w sposób trwały i stabilny. Acumen inwestuje zarówno w przedsięwzięcia nastawione na zysk, jak i te non profit – od klinik na zasadach franczyzy do tanich domów. Model ten przyciągnął uwagę na całym świecie.

Novogratz wyraźnie mówi o tym, że jej zespół kierowniczy wykorzystuje *design thinking* – obok standardowych mierników „osiągów” inwestycji – aby ocenić powodzenie pojedynczej inwestycji na podstawie równowagi stabilności biznesowej i społecznego wpływu. Nasze wspólne zainteresowanie wykorzystaniem *design thinking* do równoważenia celów biznesowych i filantropijnych doprowadziło IDEO do stałego, partnerskiego współdziałania z Acumen Fund.

Nasza współpraca zaczęła się od serii warsztatów – badaliśmy podczas nich zestaw najpoważniejszych potrzeb, które można przełożyć na wykonalne projekty obejmujące różne kwestie: począwszy od antymalarycznych moskitier, a skończywszy na higienie i warunkach sanitarnych. Postanowiliśmy skoncentrować się na czystej wodzie pitnej. W krajach rozwijających się około 1,2 miliarda ludzi jest narażonych na choroby związane z piciem brudnej, niebezpiecznej wody. Nawet jeśli wodę pobiera się z wysokiej jakości ujęć, to może ulec zanieczyszczeniu podczas transportu, który często wygląda następująco: ludzie idą po drogach będących w bardzo złym stanie, niosąc pojemniki z wodą. Zespół naszkicował swój *brief*: jak moglibyśmy stworzyć bezpieczne i nieskomplikowane metody przechowywania i transportowania wody, które poprawiłyby stan zdrowia oraz warunki życia ubogich społeczności, dając jednocześnie szansę lokalnym przedsiębiorcom?

W miarę postępu prac nad projektem zebraliśmy wiele spostrzeżeń związanych z implementacją naszych pomysłów w postaci konkretnych rozwiązań. Pomysł może mieć ogromne znaczenie, ale trudno przypisać mu jakąś wartość, jeżeli potencjalni użytkownicy w Indiach lub Afryce nie są w stanie go podtrzymać i kontynuować. Aby temu zapobiec, zespół wykorzystał to, co antropolog Clifford Geertz nazywał „wiedzą lokalną”, czyli wiedzą posiadaną przez organizacje pozarządowe i przedsiębiorców działających w terenie. Zaowocowało to wieloma adekwatnymi kulturowo pomysłami: nowymi metodami płatności z użyciem telefonów komórkowych lub wcześniej opłaconych kuponów, lepszym oznakowaniem pojazdów dostawczych, co miało upowszechniać świadomość problemu, miejscowymi składami należącymi do danej społeczności i przez nią zarządzanymi. Kolejne kroki będą skoncentrowane na wspieraniu tych miejscowych grup we wprowadzaniu pomysłów na rynek.

Aravind, IDE i Acumen Fund stanowią przykłady nie tylko dobrze zaprojektowanych produktów, ale także *design thinking* zastosowanego do całego spektrum problemów: produktów, usług, w których produkt jest osadzony, biznesowych modeli przedsiębiorstw świadczących usługi, inwestorów stojących za przedsiębiorstwem oraz wielu innych. Błędem byłoby postrzeganie tych organizacji w kategoriach działania bogatych i tryskających dobrymi intencjami osób, które chcą uszczęśliwić świat na siłę. Celem tych społecznych przedsięwzięć jest osiągnięcie równowagi w obrębie triady atrakcyjność – rentowność – wykonalność, co naturalnie prowadzi do podejmowania inicjatyw obejmujących różnorodne dyscypliny. W wypadku Aravind większość *design thinkerów* stanowili lekarze, a nie designerzy. *Design thinkerzy* w Acumen Fund to przede wszystkim inwestorzy operujący kapitałem w obszarze wysokiego ryzyka oraz specjaliści od spraw rozwoju. Nauczyli się manewrować w gąszczu państwowych biurokracji i dostosowywać swoje wysiłki do dostępnej infrastruktury, ponieważ z problemami systemowymi można sobie poradzić jedynie poprzez systemową współpracę.

Nad czym pracować

W przeciwieństwie do firm, które często walczą, aby wypełnić swoimi markami nową niszę na skądinąd nasyconym rynku, okazje do realizacji społecznie zaangażowanego designu znajdziemy wszędzie. Może się to okazać problemem, szczególnie wtedy, gdy w okolicy kręci się niewielu utalentowanych *design thinkerów*. Rockefeller Foundation poprosiła niedawno IDEO o rozważenie tego, jak branża designerska mogłaby zwiększyć swój wkład w rozwiązywanie problemów społecznych. Po rozmowach przeprowadzonych z dziesiątkami przedstawicieli organizacji pozarządowych i fundacji, a także z wieloma konsultantami i designerami doszliśmy do jednego ważkiego spostrzeżenia, mianowicie że naszym wysiłkom i staraniom zagraża nazbyt powierzchowne upowszechnienie. Na każdego *design thinkera* dysponującego czasem i odpowiednimi uzdolnieniami przypada dziesięć potencjalnych projektów, przy czym 95 procent z nich jest umiejscowionych w Afryce, Azji i Ameryce Łacińskiej. Komplikuje to wymóg zrozumienia problemu dzięki badaniom w terenie czy szybkiego budowania licznych prototypów danego pomysłu.

Rozwiązanie polega na znalezieniu sposobu umożliwiającego połączenie wysiłków *design thinkerów* w wymiarze globalnym, tak aby osiągnąć masę krytyczną, nadać działaniom impet i poczynić rzeczywisty postęp w wybranych kwestiach, którymi chcemy się zająć. Jednym z najbardziej obiecujących przykładów jest organizacja charytatywna Architecture for Humanity. Powstała w 1999 roku, a jej współzałożycielem jest Cameron Sinclair. Na początku Sinclair wykorzystywał się do skonfrontowania architektów z zadaniem zaprojektowania schronień i prowizorycznych domów dla osób poszkodowanych przez straszliwe klęski żywiołowe – tsunami, które w 2004 roku zniszczyło Azję Południowo-Wschodnią, i huragan Katrina w 2005 roku. Przyznana przez TED nagroda umożliwiła Sinclairowi stworzenie Open Architecture Network, swego rodzaju forum, dzięki któremu można zajmować się systemowymi i długofalowymi problemami, a nie jedynie reagować na doraźne sytuacje. Open Architecture Network bardzo skromnie określa swoją misję – jest nią „poprawa warunków życia 5 miliardów ludzi”. Realizuje ją poprzez prezentowanie różnych wyzwań, umieszczanie w sieci rozwiązań problemów designerskich, tak aby można było się nimi dzielić oraz je ulepszać, oraz poprzez łączenie ze sobą interesariuszy i kreowanie partycypacyjnego podejścia do rozwiązywania problemów z zakresu designu. W konsekwencji inicjatywę Sinclaira należy uznać za próbę wykorzystania zbiorowej energii architektów i designerów w wymiarze globalnym i tak, aby tę energię akumulować, ogniskować i potęgować.

Jeżeli musimy ustalić jakieś priorytety, to dobrym punktem wyjścia mogą być Milenijne Cele Rozwoju wskazane przez Organizację Narodów Zjednoczonych. Jednakże „zlikwidowanie skrajnego ubóstwa” lub „promowanie równości płci” to zbyt szeroko sformułowane zadania, by mogły posłużyć za efektywne wytyczne. Jeżeli mamy zrealizować Milenijne Cele Rozwoju, musimy je przełożyć na praktyczne *briefy*, w których wskazuje się ograniczenia i ustala mierniki sukcesu. Bardziej obiecujące pytania mogłyby przyjąć następującą postać:

Jak umożliwić biednym rolnikom zwiększenie produktywności ich ziemi za pomocą prostych i tanich produktów oraz usług?

dokąd zmierzamy?

Jak edukacja i dostęp do usług mogą przyczynić się to tego, że dorastające dziewczęta staną się silnymi i produktywnymi członkiniami swoich społeczności?

Jak szkolić i wspierać pracowników służby zdrowia pracujących w społecznościach wiejskich?

Jak znaleźć tanie opcje, które zastąpią ogrzewanie drewnem lub naftą domostw w miejskich slumsach?

Jak skonstruować inkubator dla noworodków, który nie będzie potrzebował zasilania elektrycznością?

Kluczem do powodzenia – a wie o tym każdy designer – jest opracowanie *briefu* wystarczająco elastycznego, by uruchomić wyobraźnię zespołu, i jednocześnie dostarczającego konkretów, które osadzą powstające pomysły w życiu przewidywanych beneficjentów.

Czasami trzeba zostać w domu

Najpoważniejszych społecznych problemów z obszaru designu nie zawsze trzeba szukać w krajach rozwijających się. Zachodni system opieki zdrowotnej – stanowiący najbardziej oczywisty przykład – stoi na skraju nieuchronnego kryzysu. Dla wielu milionów Amerykanów ten system już się załamał. Rosnące koszty zagrażają jego stabilności, ponieważ jako społeczeństwo prowadzimy niezdrowy tryb życia, który nakłada na nas ogromny haracz w wymiarze gospodarczym i społecznym. Naukowcy koncentrują się na poszukiwaniu metod leczenia chorób przewlekłych, takich jak choroby układu krążenia, nowotwory, udary i cukrzyce różnego typu, natomiast specjaliści od polityki zdrowotnej pracują nad poprawą skuteczności administrowania usługami medycznymi oraz ich świadczeniem. Jednak te starania nigdy nie okażą się wystarczające, jeśli pozostaną od siebie oddzielone. Potrzebujemy zrównoważonych wysiłków mających na celu zintegrowanie obu podejść oraz badanie nowych możliwości. I w tym właśnie może pomóc *design thinking*.

Z medycznego punktu widzenia stan pacjenta jest najpierw stabilizowany, a następnie trzeba rozpoznać źródła tego stanu – przechodzi się zatem od **leczniczego** do **prewencyjnego** aspektu problemu. Przywołajmy w tym miejscu przykład otyłości, która w społeczeństwach zachodnich odpowiada za najważniejsze choroby kończące się śmiercią. W opisie klinicznym otyłość jest charakteryzowana jako zjawisko o epidemicznym zasięgu. Niektóre ważne czynniki przyczyniające się do otyłości łączą się z biologicznymi, kulturowymi, demograficznymi i geograficznymi uwarunkowaniami, podczas gdy inne należą do sfery osobistych wyborów człowieka. Każdy z tych czynników stwarza szansę na wykorzystanie *design thinking*.

W ostatnich dziesięcioleciach wskaźnik otyłości dzieci wzrósł dramatycznie. Według danych amerykańskich Centers for Disease Control and Prevention liczba dzieci z nadwagą i otyłością od 1980 roku powiększyła się trzykrotnie. Choroba nazywana wcześniej cukrzycą dorosłych została przemianowana na cukrzycę typu 2, ponieważ zaczęły na nią chorować także dzieci i nie dziwi już widok dziecka wstrzykującego sobie insulinę. Na poziomie indywidualnym możemy pomyśleć o tym, dlaczego małe dzieci nabierają niewłaściwych nawyków żywieniowych, które tak trudno potem zmienić. Możemy zatem pomyśleć o sposobach porażenia siebie z przyczynami tych nawyków. W niektórych szkołach zakazano podawania jedzenia śmieciowego w stołówkach i sprzedawania go w automatach, ale pozbawianie dzieci jedzenia, którego one same pragną, okazuje się zabiegiem daremnym. Bardziej obiecujące są pozytywne zachęty, takie jak inicjatywa Alice Waters, założycielki znanej restauracji Chez Panisse w Berkeley. Waters uruchomiła przedsięwzięcie pod nazwą Edible Schoolyard, chcąc zachęcić szkoły do samodzielnego uprawiania warzyw i owoców. Szkoła zyskuje dzięki temu składniki potrzebne do przygotowania zdrowych posiłków, a dzieci dowiadują się, skąd bierze się jedzenie na ich talerzach. Brytyjczyk Jamie Oliver stworzył program School Dinners, aby we współpracy z władzami lokalnymi propagować zdrowsze i smaczniejsze jedzenie. Każda z przedstawionych inicjatyw może być uznana za odpowiedź na klasyczne wyzwanie z zakresu designu. Zamiast szczytowego wezwania do „zmniejszenia otyłości wśród dzieci”, rodem z Milenijnych Celów Rozwoju, ludzie podejmujący konkretne działania zadają

sobie pytanie typowe dla *design thinkera*: „Jak zachęcić dzieci do jedzenia zdrowszej żywności?”.

Druga część równania otyłości wiąże się z aktywnością fizyczną, co zarówno ekonomiści, jak i dietetycy zgodnie mogliby porównać do modelu „nakładów i wyników”. Spożywamy więcej kalorii niż kiedykolwiek wcześniej spożywał człowiek, ale jesteśmy najmniej aktywną fizycznie generacją w dziejach ludzkości. Także i w tej sferze *design thinkerzy* mogą zaferować swój wkład w to, co zwykle uznawano za kwestię medyczną lub polityczno-społeczną. Na przykład Nike zmobilizował swoje zespoły projektowe do wspomagania firmy nie tylko w zakresie **dostarczania sportowcom sprzętu**, ale także w **poznawaniu zachowań** ludzi uprawiających sport. To z kolei zaowocowało pewnymi znaczącymi innowacjami produktowymi. Od 2006 roku klienci Nike zarejestrowali ponad 150 milionów kilometrów dzięki prostemu urządzeniu, które znajduje się w podeszwie butów do biegania i przekazuje informacje o tempie biegu i przebiegniętym dystansie do iPodów użytkowników. Po powrocie do domu biegacze mogą przestać wyniki na stronę internetową, na której śledzą swoje postępy, porównując je z osiągnięciami innych. Innowacja Nike przypomina pętlę informacyjną, ponieważ pozwala ludziom ocenić skutki swojego zachowania. Wii Fit z Nintendo w podobny sposób wykorzystuje ludzką potrzebę poznawania osiągniętych wyników, choć w tym wypadku nie trzeba rezygnować z komfortowego otoczenia własnego salonu.

Te pierwsze małe kroki zachęcające do zdrowszego stylu życia trzeba będzie wielokrotnie powtarzać, zanim doprowadzą one do znaczących korzyści społecznych, ale pokazują one, że jest na to nadzieja. *Design thinkerzy* mistrzowsko opanowali podchodzenie do ważnych kwestii społecznych z punktu widzenia indywidualnych motywacji i zachowań idących za motywami. Istnieje jednak pewien poziom analizy, którą należy odnieść do społecznych sił ograniczających wybory dokonywane przez nas w pierwszej kolejności. Zdrowe ciała są koniecznym, ale niewystarczającym warunkiem zdrowego społeczeństwa, lecz równie prawdziwe jest też stwierdzenie odwrotne. Na całym świecie *design thinkerzy* stają się aktywistami wykorzystującymi swoje umiejętności do mierzenia się ze źródłami społecznych dysfunkcji.

Od globalności do lokalności

Brytyjska Council for Industrial Design została utworzona pod koniec drugiej wojny światowej, aby wspierać powojenną odbudowę gospodarki. Z czasem instytucja ta rozszerzyła zakres swoich działań i zajęła się między innymi zastosowaniem designu do szerokiego spektrum współczesnych kwestii społecznych. W ostatnich latach Design Council – ponieważ tak brzmi obecna nazwa tej instytucji – podjęła współpracę z władzami na szczeblu państwowym i lokalnym w celu zastosowania kreatywnego rozwiązywania problemów w wypadku zagadnień, które nikomu nie przyszłyby na myśl jeszcze dziesięć lat temu. W ramach trwającej rok inicjatywy „Dott 07 (Designs of the Times)” Design Council sfinansowała projekty, konkursy, wystawy, konferencje, sympozja i festiwale organizowane w obrębie społeczności zamieszkujących północno-wschodnią Anglię. Próbowano w ten sposób odpowiedzieć na pytania: „Czy design pomaga zwalczać przestępczość?”, „Czy nasze systemy produkcji żywności dojrzały do przeprojektowania?”, „Jak design może przyczynić się do zwiększenia stabilności szkół?”. Jeden wyjątkowo udany program, Design and Sexual Health (DASH), miał na celu zrównoważenie wymogu jawności z jednej strony i potrzeby dyskrecji z drugiej. A wszystko po to, aby zachęcić ludzi do korzystania ze świadczeń opieki społecznej, co zwykle wiąże się ze stygmatyzowaniem jej beneficjentów. Zespół projektowy przeprowadził wywiady z 1200 mieszkańcami pewnej miejscowości, przywódcami lokalnej społeczności oraz pracownikami służby zdrowia, a następnie stworzył zintegrowany program obejmujący komunikację, edukację, projekt usług oraz samego ośrodka zdrowia. Program nie koncentrował się jednak na chorobach – w centrum zainteresowania umieszczono doświadczenie osób odwiedzających przychodnię.

Hilary Cottam, pełniąca przez pewien czas funkcję dyrektorki Design Council, posunęła opisane wcześniej podejście do *design thinking* na poziomie lokalnym jeszcze krok dalej. Razem z Charlesem Leadbeaterem, specjalistą od innowacji, i Hugo Manasseiem, przedsiębiorcą z branży technologii cyfrowych, powołała do istnienia Participle, organizację stawiającą sobie za cel tworzenie nowych rozwiązań społecznych we współpracy z lokalnymi społecznościami i czołowymi specjalistami z całego

świata. Zespół Participle przyjął nastawienie nakierowane na design, a także osadził swoje działania w filozofii brytyjskiego państwa opiekuńczego, po raz pierwszy sformułowanej przez sir Williama Beveridge'a, by przejść następnie do prób radzenia sobie z różnymi sprawami – od osamotnienia osób starszych do lepszej integracji młodych ludzi w społeczeństwie. Jeden z projektów, Southwark Circle, doprowadził do stworzenia nowej organizacji, której członkowie pomagają osobom starszym uporać się z domowymi obowiązkami. Uruchomienie organizacji, które nastąpiło w 2009 roku w Southwark, w południowym Londynie, było poprzedzone etapem doskonalenia pomysłów i konstruowania ich prototypów we współpracy z osobami starszymi i ich rodzinami. Cottam uważa, że rozwiązania tworzone na poziomie lokalnym mogą ostatecznie prowadzić do powstania ogólnopaństwowych modeli świadczeń społecznych, angażujących miejscowe społeczności.

Projektowanie przyszłych *design thinkerów*

Prawdopodobnie najważniejszą okazję do wywarcia długoterminowego wpływu daje nam edukacja. Designerzy opanowali pewne ważne metody, dzięki którym dochodzą do innowacyjnych rozwiązań. Jak moglibyśmy wykorzystać owe metody nie tylko do kształcenia kolejnych pokoleń designerów, ale także do przemyślenia kwestii przeobrażenia samej edukacji, tak aby wyzwalała ona olbrzymi potencjał ludzkiej kreatywności?

W 2008 roku opowiadałem studentom Art Center College of Design w Pasadenie o „Poważnej Zabawie”, czyli o powiązaniu czynności, którym wszyscy oddawaliśmy się w dzieciństwie, z charakterystykami innowacyjności i kreatywności. Przekonywałem, że poznawanie świata za pomocą naszych rąk, sprawdzanie pomysłów poprzez ich budowanie, odgrywanie ról oraz niezliczone inne aktywności są czymś naturalnym dla bawiących się dzieci. Jednak do momentu wkroczenia w dorosłość tracimy większość tych cennych umiejętności. W pierwszej kolejności odpowiada za to szkoła. Edukacja kładzie tak ogromny nacisk na myślenie analityczne i konwergencyjne, że przeważająca część uczniów opuszcza szkołę z przekonaniem, iż kreatywność nie ma znaczenia albo stanowi przywilej kilku utalentowanych dziwaków.

A zatem gdy zabieramy się do zastosowania *design thinking* w szkołach, naszym celem musi być stworzenie takiego doświadczenia edukacyjnego, które nie pozbawia dzieci ich naturalnej skłonności do eksperymentowania, lecz przeciwnie, wzmacnia ją i nasila. Z perspektywy całego społeczeństwa nasza przyszła zdolność do tworzenia innowacji zależy od zwiększenia liczby osób biegłych w holistycznych zasadach *design thinking*, podobnie jak sprawność technologiczna zależy od dobrego opanowania przez ludzi matematyki i innych nauk ścisłych. Być może zaangażowanie w inicjatywy obejmujące szkoły publiczne i prywatne dziwi w wypadku IDEO – firmy znanej z projektów realizowanych dla Apple'a, Samsunga czy Hewletta-Packarda. Jednak współpraca przy edukacyjnych przedsięwzięciach, podejmowanych przez takie organizacje jak W.K. Kellogg Foundation, oraz college'e i uczelnie wyższe, staje się coraz ważniejszą częścią działalności IDEO.

Ormondale to publiczna szkoła podstawowa w zamożnej społeczności Portola Valley, w Bay Area. Pracownicy szkoły doszli do wniosku, że „produkowanie w XXI wieku osób uczących się wymaga odmiennych metod niż te z wieku XVIII”. W odróżnieniu od oczekiwań naszych korporacyjnych klientów ludzie z Ormondale nie poprosili nas o dostarczenie ostatecznego projektu. Zależało im raczej na tym, abyśmy pełnili funkcję facylitatorów procesu, w toku którego osoby odpowiedzialne za projekt systemu, czyli sami nauczyciele, będą również wprowadzać go w życie. Zespół zorganizował sesje burzy mózgów oraz warsztaty, skonstruował prototypy programu nauczania oraz przeprowadził obserwacje w podobnych instytucjach – od tych zajmujących się ochroną przyrody do mormońskiej sieci dystrybucji żywności. Nauczyciele z Ormondale dysponują obecnie zestawem narzędzi opartych na wspólnej wszystkim filozofii „dociekliwego kształcenia”. Za pomocą tych narzędzi zachęcają do nauki uczniów, którzy są postrzegani w kategoriach poszukiwaczy wiedzy, a nie odbiorców informacji. Proces – design partycypacyjny – odzwierciedla końcowy produkt: nauczanie i uczenie się oparte na uczestnictwie.

W całym łańcuchu edukacji istnieje wiele okazji do przemyślenia struktury kształcenia. W ramach struktury tradycyjnej uczelni artystycznej California College of the Arts w San Francisco wprowadziła zasady *design thinking*: badania skoncentrowane na użytkowniku, burze mózgów,

obserwacje analogicznych zjawisk lub środowisk, budowanie prototypów, aby na tej podstawie opracować strategiczny plan przyszłego nauczania przedmiotów artystycznych. Royal College of Art w Londynie współpracuje z sąsiednią uczelnią, Imperial College, chcąc wykorzystać różne, ale wzajemnie wzmacniające się modele kreatywnego rozwiązywania problemów, które odnajdujemy w sztuce oraz w inżynierii. W Toronto studenci z Ontario College of Art & Design mają możliwość połączenia sił z kolegami i koleżankami z miejscowego uniwersytetu Rotman School of Management i wspólnego poszukiwania innowacyjności i kreatywności.

Jeden z najnowszych eksperymentów znajdujemy na Stanford University, w Hasso Plattner Institute of Design, a jest to tak zwana d-School. W d-School nie próbuje się wykształcić tradycyjnie pojmowanych designerów, w rzeczywistości w ofercie nie ma żadnych kursów „z designu”. D-School tworzy raczej wyjątkowe środowisko, w którym spotykają się studenci na kolejnym etapie edukacji wyższej, reprezentujący cały wachlarz dyscyplin: medycynę, prawo, biznes oraz inżynierię. W d-School wspólnie i w interesie publicznym pracują oni nad projektami z zakresu designu. D-School zachęca do prowadzenia badań zorientowanych na człowieka i sesji burzy mózgów oraz do budowania prototypów w ramach każdego projektu realizowanego przez studentów, stosuje również te fundamentalne zasady *design thinking* w odniesieniu do siebie samej. Przestrzeń w siedzibie d-School jest podatna na wprowadzanie zmian, do hierarchii akademickiej nie przywiązuje się większego znaczenia, program nauczania nieustannie ulega przeobrażeniom; krótko mówiąc, mamy tu do czynienia z funkcjonującym prototypem samego procesu edukacji.

Poszukiwanie sposobu zastosowania zasad *design thinking* do problemów społecznych – na przedmieściach Kampali, w biurach fundacji w Nowym Jorku lub w klasie szkoły podstawowej w Kalifornii – stanowi wyzwanie, które dzisiaj przyciąga najbardziej ambitnych designerów, przedsiębiorców i studentów. Jednak nie stoi za tym chęć „dania czegoś w zamian” w ciągu kilku miesięcy po zakończeniu studiów lub przed przejściem na emeryturę. Tych ludzi motywuje to, że największe wyzwania zawsze niosą ze sobą największe szanse.

Opisanym w tym rozdziale osobom nie chodzi o działalność charytatywną, filantropię czy poświęcenie się. Realizują one swoje projekty

z myślą o wzajemności interesów. Nie ma nic złego w tym, że „zatrzymujemy się” na rok lub dwa lata, aby pomóc członkom Korpusu Pokoju zbudować plac zabaw w Nepalu lub Salwadorze. Jednak przedstawione przeze mnie inicjatywy nie wymagają od świetnie wyszkolonych specjalistów **przerwywania** kariery; wzywają ich raczej do **zmiany jej kierunku**, tak aby ich praca dawała coś ludziom w największej potrzebie.

Jeżeli będziemy budować na dobrych pomysłach innych osób, a to przecież jedna z podstawowych zasad *design thinking*, to przynajmniej na jakiś czas skoncentrujemy się na określonym zbiorze problemów. Dzięki temu nasze sukcesy skumulują się w danym czasie i w danym miejscu. Punktem wyjścia jest pielęgnowanie naturalnej kreatywności wszystkich dzieci i dbanie o nią w toku edukacji oraz w dorosłym życiu zawodowym. Nie istnieje lepszy sposób na zapewnienie stałego dopływu *design thinkerów* w przyszłości.



Projektowanie jutra – dzisiaj

Kuszące byłoby zakończenie tej książki inspirującym tematem wskazującym, że *design thinking* nie tylko stoi za sukcesami odnoszonymi przez firmy, ale także sprzyja ogólnemu dobrostanowi ludzkości. Ludzie i projekty opisani na wcześniejszych stronach stanowią awangardę *design thinking*. Pokazują, co staje się możliwe, gdy ludzie mierzą się z właściwymi problemami i zobowiązują postrzegać owe problemy przez pryzmat swoich logicznych konkluzji. Jednak *design thinking* wymaga – by użyć słów zapożyczonych od Jeffreya Pfeffera i Boba Suttona, profesorów Stanford University – zasypania „przepaści między wiedzą a działaniem”. Narzędzia *design thinkera*: wychodzenie do świata w poszukiwaniu inspiracji ze strony innych ludzi, wykorzystywanie prototypów do uczenia się za pomocą rąk, tworzenie opowieści celem dzielenia się pomysłami, łączenie sił z osobami reprezentującymi inne dyscypliny, to sposoby na pogłębienie naszej wiedzy i poszerzenie wpływu naszych działań.

Usiłowałem pokazać nie tylko to, jak umiejętności designerów można zastosować do szerokiego spektrum problemów, ale także to, że owe umiejętności nie są czymś wrodzonym i o wiele więcej ludzi, niż się powszechnie uważa, może uzyskać do nich dostęp. Te dwa wątki splatają

dokąd zmierzamy?

się, gdy wykorzystujemy umiejętności designerów wobec najtrudniejszego ze wszystkich problemów, a jest nim projektowanie życia.

Zacząć

Design thinking wyewoluowało ze skromnych początków: rękodzielnicy tacy jak William Morris, architekci tacy jak Frank Lloyd Wright, designerzy form przemysłowych tacy jak Henry Dreyfuss oraz Ray i Charles Eamesowie – wszyscy oni pragnęli uczynić świat dokoła nas miejscem bardziej przystępnym, znaczącym i pięknym. Złożoność i wyrafinowanie *design thinking* rozwijały się wraz z upływem czasu, w miarę jak designerzy dążyli do usystematyzowania i uogólnienia tego, co robią.

Trudno zaklasyfikować *design thinkerów*, których spotkaliśmy w całej tej książce, w zgodzie z jakąś jedną prostą formułą. Chociaż zwykle postrzegamy ludzi jako nastawionych na myślenie lub działanie, na analizę lub syntezę, jako artystów z dominacją prawej półkuli lub inżynierów z dominacją lewej, to jednak każdy z nas jest pewną całością, a nasze cechy ujawniają się, gdy znajdziemy się w odpowiedniej sytuacji. Po skończeniu akademii sztuk pięknych uznawałem design za głęboko osobistą działalność artystyczną. Na pewno nie martwiłem się o powiązania designu z biznesem, inżynierią czy marketingiem. Kiedy jednak wszedłem do świata praktyki zawodowej, pogrążyłem się w projektach, których interdyscyplinarna złożoność odzwierciedlała świat dokoła mnie. Zacząłem też wtedy odkrywać uzdolnienia, których wcześniej nie byłem świadomy. Jestem przekonany, że większość ludzi postawiona przed szansą – i wyzwaniem – doświadczy tego samego i będzie w stanie zastosować integracyjne, holistyczne umiejętności *design thinkera* w odniesieniu do biznesu, społeczeństwa i życia.

DESIGN THINKING I TWOJA ORGANIZACJA

Zacznij od początku

Design thinking zaczyna się od dywergencji, świadomej próby poszerzenia zakresu możliwości do wyboru, a nie jego zawężenia. Skłonność designerów do poszukiwania nowych kierunków ma niewielką wartość, kiedy uaktywnia się pod koniec procesu tworzenia innowacji, wtedy gdy splot opowieści zaczyna się zacieśniać. Firmy powinny dopuścić designerów do rad zarządu, pozwolić im uczestniczyć w podejmowaniu strategicznych decyzji, a także angażować się we wczesne etapy prac badawczo-rozwojowych. Designerzy wniosą zdolność tworzenia nowych, nieoczekiwanych pomysłów i wykorzystają narzędzia *design thinking* jako metody poszukiwania i odkrywania rozwiązań. *Design thinkerzy* połączą to, co na górze, z tym, co na dole.

Przyjmij podejście zorientowane na człowieka

Design thinking równoważy perspektywy użytkowników, technologii i biznesu, dlatego jego istotową cechą jest integracyjność. *Design thinkerzy* uznają jednak, że najlepszym punktem wyjścia jest potencjalny użytkownik, i dlatego właśnie stale odnoszę się do „zorientowanego na człowieka” podejścia do innowacji. *Design thinkerzy* obserwują, jak ludzie się zachowują, jak kontekst ich doświadczeń wpływa następnie na ich reakcje na produkty oraz usługi. Biorą także pod uwagę zarówno emocjonalne znaczenie nadawane przedmiotom, jak i ich funkcjonalność. Na tej podstawie próbują rozpoznać niewyrażone lub ukryte potrzeby ludzi i przemienić je w możliwości. Cechujące *design thinkera* podejście zorientowane na człowieka może przenikać nowe propozycje i zwiększać prawdopodobieństwo ich zaakceptowania przez klientów dzięki temu, że są one związane z faktycznymi zachowaniami. Zadawanie właściwych pytań często decyduje o sukcesie nowego produktu lub usługi: czy odpowiadają one potrzebom populacji docelowej? Czy są znaczące oraz wartościowe? Czy inspirują jakieś nowe zachowania, które na zawsze będą z nimi związane? Czy prowadzą do jakiegoś przełomu?

dokąd zmierzamy?

Typowe i domyślne podejście wychodzi od dominujących ograniczeń o charakterze biznesowym – takich jak na przykład budżet działań marketingowych, sieci łańcuchów dostaw i tym podobne – i to one leżą u podstaw wyciąganych wniosków, ale tego rodzaju taktyka prowadzi do innowacji inkrementalnych i łatwych do powielenia. Drugie popularne podejście polega na uznaniu technologii za punkt wyjścia. Łączy się jednak ono z ryzykiem i najlepiej pozostawić je zmyślnym nowicuszom, których sytuacja uzasadnia stawianie na coś nowego i niesprawdzonego. Kiedy jednak za punkt wyjścia przyjmujemy ludzi, zwiększamy prawdopodobieństwo powstania przełomowych pomysłów i znalezienia chłonnego rynku – obojętnie, czy będą go tworzyć menedżerowie luksusowego hotelu czy biedni kambodżańscy rolnicy. W obu tych skrajnych przypadkach pierwszy krok polega na zapewnieniu, że osoby zaangażowane w twoje innowacyjne starania maksymalnie zbliżą się do potencjalnych klientów. Tomy danych rynkowych nie zastąpią wyjścia do świata.

Ponoś porażki wcześniej i często

Czas, który upływa od rozpoczęcia pracy do chwili powstania pierwszego prototypu, stanowi dobry wskaźnik witalności kultury innowacji. Jak szybko pomysły zyskują namacalną postać, umożliwiającą ich testowanie i ulepszanie? Osoby kierujące pracami powinny zachęcać do eksperymentowania i akceptować to, że nie ma nic złego w porażkach, dopóki zdarzają się one często i dopóki wyciąga się z nich naukę. Tryskająca energią kultura *design-thinking* będzie nakłaniała do budowania prototypów – kleconych na szybko, tanich i niechlujnych – będących częścią procesu twórczego, a nie jedynie sposobem oceny dopracowanych pomysłów. Obiecujący prototyp sprowokuje członków zespołu projektowego do rozmów i uczyni z nich entuzjastycznych zwolenników danego pomysłu, gdy stanie się on kandydatem do uzyskania wsparcia oraz funduszy. Jednak prawdziwy test prototypu nie ma charakteru wewnętrznego, ale dokonuje się w konfrontacji z rzeczywistością, gdy stykają się z nim rolnicy, uczniowie szkół, osoby podróżujące w interesach lub chirurdzy, krótko mówiąc, potencjalni użytkownicy. Prototypy muszą dawać możliwość

ich sprawdzania, ale nie muszą być czymś materialnym. Scenorysy, filmy, a nawet improwizowane scenki mogą okazać się niezwykle udanymi prototypami, a im ich więcej, tym lepiej.

Zapewnij sobie pomoc zawodowców

Nie strzygę sam swoich włosów ani nie wymieniam sam oleju w samochodzie, choć prawdopodobnie mógłbym to robić. W pewnych sytuacjach rozsądniej jest wyjść poza swoją organizację i poszukać możliwości rozszerzenia ekosystemu innowacji. Czasami przyjmie to postać współtworzenia czegoś wraz z klientami lub nowymi partnerami. Czasami oznacza to zatrudnienie ekspertów, a mogą to być specjaliści od technologii, mianicy zajmujący się oprogramowaniem, konsultanci do spraw designu lub czternastolatki grający w gry wideo. Widzieliśmy już, jak z pomocą Internetu produkty i usługi wykraczają poza pasywną konsumpcję. Aktywne uczestnictwo klientów i partnerów nie tylko zapewni więcej pomysłów, ale także stworzy więzi lojalności, które konkurencji trudno będzie nadszarpnąć. Innowatorzy wykorzystają sieć 2.0 do powiększenia efektywnej skali swoich zespołów, a hiperinnowatorzy będą gotowi na nadejście sieci 3.0, kiedykolwiek ono nastąpi.

Skrajni użytkownicy nierzadko stanowią klucz do innowacyjnych spostrzeżeń. To specjaliści, miłośnicy i jawni fanatycy, którzy doświadczają świata w nieoczekiwany sposób. Zmuszają nas do obejmowania naszym myśleniem także krańców istniejącej bazy klientów i odśniania kwestii, które w przeciwnym razie pozostałyby ukryte. Wyszukuj skrajnych użytkowników i postrzegaj ich jako swój kreatywny atut. Pamiętaj, że można ich znaleźć na drugim końcu miasta lub na drugim końcu świata.

Dziel się inspiracją

Nie zapominaj o swojej wewnętrznej sieci. W poprzednich dziesięcioleciach spora część wysiłków związanych z dzieleniem się wiedzą koncentrowała się na wydajności. Może czas pomyśleć o tym, jak twoje sieci wiedzy przekładają się na **inspirację** – nie tyle usprawniają postęp realizowanych programów, ile stymulują powstawanie nowych pomysłów. Jak

dokąd zmierzamy?

możesz połączyć podobnie myślących ludzi, aby wykorzystać ich wspólne pasje? Jaki jest typowy los nowych pomysłów w twojej organizacji? Jak możesz spożytkować spostrzeżenia na temat konsumentów, aby inspirować liczne projekty? Czy używasz narzędzi cyfrowych, aby dokumentować rezultaty projektów w sposób, który pogłębia wiedzę w twojej organizacji i daje jednostkom możliwości uczenia się i rozwijania?

Rozkwit wirtualnej współpracy – oraz wzrost cen biletów lotniczych – sprawia, że łatwo zapomnieć o tym, jak ogromną wartość ma zgromadzenie ludzi w jednym pokoju. Być może za sto lat takie postępowanie będzie uznawane za przeżytek, ale dziś nie istnieje lepszy sposób na stworzenie silnych więzi. Niech ludzie w twojej organizacji zastanowią się, jak można byłoby więcej czasu poświęcić twórczej, wspólnej pracy, która przyniesie pod koniec dnia konkretne wyniki, ale pod jednym warunkiem – że nie będą już dłużej spotykać się na zebraniach. Spotkania twarzą w twarz pielęgnują relacje oraz karmią zespoły i są jednym z najcenniejszych zasobów, jakimi dysponuje organizacja. Spraw, by były maksymalnie produktywne i twórcze. Budowanie na pomysłach innych staje się o wiele prostsze, gdy odbywa się w czasie rzeczywistym i wśród ludzi, którzy się znają i siebie uznają. I zwykle jest o wiele zabawniejsze.

Łącz duże i małe projekty

Nie istnieje jedna, prosta i szeroka droga prowadząca do innowacji. Należy wyobrazić sobie raczej wiele krętych i wąskich ścieżek. Sensowne jest przyjęcie wielu rozmaitych podejść do innowacji, ale warto zastanowić się, które z największym prawdopodobieństwem wzmocnią siły twojej organizacji. Zdywersyfikuj swoje atuty. Zarządzaj zróżnicowanym portfolio innowacji, obejmującym zarówno krótkoterminowe inkrementalne pomysły – na przykład jak zmniejszyć zużycie paliwa w tegorocznym modelu samochodu – jak i długoterminowe rewolucyjne koncepcje – na przykład jak skonstruować samochód napędzany soją lub energią słoneczną. Większość twoich starań będzie się mieścić w sferze inkrementalnej, ale bez badania bardziej wywrotowych pomysłów ryzykujesz, że niespodziewana konkurencja zada ci w nieoczekiwanym momencie cios. Minus:

zapewne przekonasz się, że mniej projektów trafia na rynek. Plus: te, które tam trafiają, prawdopodobnie wywrą długotrwały efekt.

Zachęcanie do eksperymentowania jest łatwe w strefie inkrementalnej. Jednostki organizacyjne należy nakłaniać, by koncentrowały innowacyjność wokół istniejących rynków i ofert. Kreatywnie nastawione kierownictwo musi także chętnie i odgórnie wspierać poszukiwania bardziej przełomowych pomysłów – może to oznaczać wprowadzenie nowej linii mebli biurowych lub nowego programu nauczania w szkole podstawowej. Większość organizacji dysponuje wskaźnikami mierzącymi skuteczność danej jednostki organizacyjnej na jej własnych zasadach. Ten rodzaj myślenia podkopuje skuteczną współpracę w kotle różnych oddziałów. Jednak to właśnie w przestrzeni pomiędzy znajdują się najciekawsze możliwości.

Uwzględnij tempo innowacji

Design thinking dzieje się szybko, jest niezdyscyplinowane i wywrotowe. Ważne jest, by oprzeć się pokusie spowolnienia tempa poprzez uciekanie się do kłopotliwych cykli budżetowania czy biurokratycznych procedur raportowania. Zamiast sabotować swoje najbardziej kreatywne atuty, przygotuj się na przemyślenie terminarzy finansowania, w miarę jak projekty rozwijają się zgodnie ze swoją wewnętrzną logiką, a zespoły dowiadują się więcej o możliwościach leżących przed nimi.

Zręczne przydzielanie zasobów stanowi wyzwanie dla każdej organizacji, a wielkie organizacje to zadanie wręcz przeraża. Ale można obejść wyniszczającą zależność od przewidywalności rynków i dyscypliny rocznych budżetów. Niektóre firmy eksperymentowały z funduszami wysokiego ryzyka, które można wykorzystać jako wsparcie obiecujących projektów. Inne polegały na wyższym kierownictwie, które ocenia, czy wydawać pieniądze, w miarę jak projekt osiąga pewne kamienie milowe. Cała sztuka polega na pogodzeniu się z tym, że owych kamieni milowych nie można przewidzieć z pewnością i że projekty zyskają swoje własne życie. Musimy oczekiwać, że wytyczne dotyczące budżetowania zmienią się wiele razy z upływem czasu. Kluczem do sprawnego planowania wydatków jest raczej rewidowanie procesu, które opiera się na ocenie wyższej kadry zarządzającej, a nie mechanicznym stosowaniu jakiegoś algorytmu.

dokąd zmierzamy?

Tak działają fundusze wysokiego ryzyka, a osiągający sukcesy inwestorzy są przecież bardzo zaradnymi ludźmi.

W dowolny sposób znajdź talenty

Może się wydawać, że *design thinkerzy* to rzadki gatunek, ale znajdują się oni w każdej organizacji. Sztuka polega na tym, by rozpoznać ich, otoczyć opieką i pozwolić im swobodnie robić to, co robią najlepiej. Kto spośród twoich pracowników spędza czas, obserwując i słuchając klientów? Kto raczej buduje prototyp, zamiast pisać notatkę służbową? Kto więcej wydobywa z siebie, gdy pracuje w zespole, niż gdy zaszywa się w gustownie wyznaczonym boksie? Kto przychodzi do organizacji z dziwnym przygotowaniem (a może z dziwnym tatuażem), które może wskazywać na inny sposób postrzegania świata? Ci ludzie są twoim surowym materiałem i zasobem energii. Są pieniędzmi w banku. A ponieważ przyzwyczaili się do tego, że są marginalizowani, skwapliwie zareagują na możliwość włączenia się w ekscytujące projekty na wczesnym etapie. Jeśli są desygnerami, wyciągnij ich z wygodnej pracowni i włącz do interdyscyplinarnych zespołów. Jeśli są księgowymi, prawnikami lub specjalistami od zasobów ludzkich, zaoferuj im wsparcie artystyczne.

Kiedy już rozpoznasz swoje wewnętrzne zasoby, pomyśl o tym, jak radzisz sobie z rekrutacją. Zatrudnij dobrze zapowiadających się, młodych *design thinkerów*, absolwentów uczelni, które to „łapią”, wprowadź kilku stażystów i połącz ich w zespół z bardziej doświadczonymi *design thinkerami* z twojej organizacji. Stwórz projekty ze stosunkowo krótką perspektywą czasową, ale skoncentrowane na myśleniu dywergencyjnym. Podziel się wynikami z całą organizacją. Niech o *design thinking* się mówi, niech będzie o nim głośno, a wtedy neofici wyjdą na światło dzienne. Nic bardziej nie pociąga prawdziwego innowatora niż optymizm.

Pracuj przez cały cykl

W wielu organizacjach rytm działalności biznesowej wymaga od ludzi zmieniania zakresu ich obowiązków mniej więcej co 18 miesięcy. Jednak większość projektów z zakresu designu potrzebuje więcej czasu na

przejście od swoich podstaw do fazy wdrażania – szczególnie dotyczy to projektów, które mają być prawdziwym przełomem. Gdy najważniejsi członkowie zespołu nie mogą uczestniczyć w pracach nad projektem przez cały jego cykl, ucierpią na tym i oni, i projekt. Ludzie uznają, że ich krzywe uczenia się zostały zmarnowane, i może zrodzić się w nich frustracja, z której trudno będzie się otrząsnąć.

DESIGN THINKING I TY

Jest coś cudownie nagradzającego we wprowadzeniu czegoś nowego do świata – czy jest to nagradzany przykład wzornictwa przemysłowego, elegancki dowód matematyczny, czy pierwszy wiersz opublikowany w licealnej gazecie. Wiele osób przekonuje się, że pielęgnowanie tego uczucia łączącego się z osobistym osiągnięciem jest potężną siłą, która motywuje i napędza. Jest to także solidna praktyka biznesowa, ponieważ sprawia, iż z mniejszym prawdopodobieństwem zgadzamy się na to, co znajome, wygodne lub nudne.

Nie pytaj „Co?“, pytaj „Dlaczego?“

Każdy rodzic dobrze wie, jak denerwujące może być pięcioletnie dziecko nieustannie pytające: „Dlaczego?“. Każdy rodzic w takim czy innym momencie skrywa się za autorytarną odpowiedź: „Bo tak powiedziałem (powiedziałam)“. Pytanie „Dlaczego?“ dla *design thinkera* jest okazją do przeformułowania pytania, określenia na nowo ograniczeń i otwarcia sfery dla bardziej innowacyjnej odpowiedzi. Zamiast akceptować dane ograniczenie, zapytaj, czy to w ogóle jest właściwy problem do rozwiązania. Czy tak naprawdę chcemy szybszych samochodów czy lepszego transportu? Telewizorów z większą liczbą dodatków czy lepszej rozrywki? Bardziej efekciarskiego holu hotelowego czy dobrego snu nocą? Gотовość do pytania „Dlaczego?“ będzie drażnić twoich kolegów na krótszą metę, ale w dłuższej perspektywie czasowej zwiększy szanse wykorzystania wspólnej energii na właściwy problem. Nie ma nic bardziej frustrującego niż dojście do właściwej odpowiedzi, ale na niewłaściwe pytanie. Okazuje się to równie prawdziwe wtedy, gdy reagujemy na *brief*

dokąd zmierzamy?

lub projektujemy nową strategię firmy, jak i wtedy, gdy dochodzimy do owej istotnej równowagi między życiem a pracą.

Otwórz oczy

Większość naszego życia spędzamy, nie zauważając ważnych rzeczy. Im bardziej zaznajomieni jesteśmy z daną sytuacją, tym bardziej uznajemy ją za coś oczywistego i pewnie dlatego oglądamy zabytki w naszym mieście i jego okolicach dopiero wtedy, gdy odwiedzają nas krewni z daleka i proszą o pokazanie ciekawych miejsc. Mój przyjaciel Tom Kelley lubi podkreślać, że: „Innowacja zaczyna się od spojrzenia”, ale ja lubię iść krok dalej. Dobrzy *design thinkerzy* obserwują. Wspaniali *design thinkerzy* obserwują przeciętność. Wprowadź zasadę, że przynajmniej raz dziennie zatrzymujesz się i myślisz o jakiejś zwykłej, typowej sytuacji. Przyjrzyj się dokładniej jakiemuś działaniu lub artefaktowi, na który spojrziałbyś (spojrzałaabyś) jedynie przelotnie (lub w ogóle), przypatrz się temu niczym policyjny detektyw oglądający miejsce zbrodni. Czy w okolicy są pokrywy studzienek kanalizacyjnych? Dlaczego moje nastoletnie dziecko idzie do szkoły ubrane w ten sposób? Skąd wiem, jak daleko stanąć od osoby będącej przede mną w kolejce? A co, gdybym nie rozróżniał (rozróżniała) kolorów? Jeżeli zanurzymy się w to, co Naoto Fukasawa i Jasper Morrison nazwali niedawno „supernormalnością”, możemy zyskać niesamowity wgląd w niespisane reguły prowadzące nas przez życie.

Pozwól to zobaczyć

Rejestruj swoje obserwacje lub pomysły w sposób wizualny, nawet jeśli będzie to tylko prosty szkic w notatniku lub zdjęcie zrobione aparatem w telefonie komórkowym. Jeśli uważasz, że nie potrafisz rysować, to trudno. I tak to zrób. Każdy designer, którego znam, nosi ze sobą szkicownik, tak jak lekarz nosi ze sobą stetoskop. Obrazy staną się skarbnicą pomysłów, do których będziemy nawiązywać i którymi będziemy się dzielić.

To samo jest prawdą w odniesieniu do sposobu, w jaki rozwijamy nasze pomysły. Ludwig Wittgenstein był jednym z najtrudniejszych

w odbiorze filozofów XX wieku, ale jego motto brzmiało: „Nie myśl. Patrz”. Widoczność pozwala nam spojrzeć na problem inaczej niż wtedy, gdy opieramy się wyłącznie na słowach lub liczbach. Przekonałem się, że przedstawienie tej książki w formie mapy myśli bardziej mi się przydaje niż uporządkowany spis treści. Dzięki mapie myśli zyskałem poczucie całości, którego nie dałby mi linearny spis treści. Biolożka Barbara McClintock często mówiła o „wyczuwaniu organizmu”. Jej koledzy przestali nabijać się z takiego „ckliwego” podejścia do nauki, kiedy otrzymała Nagrodę Nobla w dziedzinie fizjologii i medycyny. Począwszy od Ala Gore’a, który pomaga nam wyobrazić sobie topniejącą pokrywę lodową Grenlandii, a skończywszy na artystce Tarze Donovan, pozwalającej nam ujrzeć milion styropianowych kubeczków, jeden obraz – zgodnie z powiedzeniem – może być wart tysiąca słów. A może nawet więcej.

Buduj na pomysłach innych

Każdy słyszał o prawie Moore’a i stałej Plancka, ale powinniśmy zachować czujność, kiedy jakiś pomysł zbyt łatwo jest kojarzony z osobą, która pierwsza na niego wpadła. Jeśli jakiś pomysł staje się częścią prywatnej własności, prawdopodobnie z czasem zatęchnie i zgnije. Ale jeżeli wędruje przez organizację, jest poddawany nieustannym permutacjom, kombinacjom i mutacjom, to prawdopodobnie rozkwitnie. Podobnie jak habitaty potrzebują ekologicznej różnorodności, także i korporacje potrzebują kultury rywalizujących pomysłów. Muzycy jazzowi i aktorzy zajmujący się improwizacją uczynili sztuką swoją zdolność do rozbudowywania opowieści stworzonych w czasie rzeczywistym przez ich kolegów po fachu. W naszym biurze krąży wiele „IDEOizmów”, ale moim ulubionym jest to często przypominane zdanie: „Wszyscy razem jesteśmy mądrzejsi niż którekolwiek z nas pojedynczo”.

Wymagaj opcji

Nie zadowolaj się pierwszym dobrym pomysłem, jaki przyjdzie ci do głowy, nie chwytaj się pierwszego obiecującego rozwiązania, jakie zostanie zaproponowane. Pojawi się jeszcze wiele innych. Niech rozkwitnie tysiąc

kwiatów, pozwól im jednak później zapylić się nawzajem. Jeśli nie przeanalizowałeś (przeanalizowałeś) rozlicznych opcji, to osiągnąłeś (osiągnęłaś) niewystarczające zróżnicowanie. Prawdopodobnie twoje pomysły okażą się inkrementalne lub łatwe do skopiowania.

Czasami trudno jednak oprzeć się pokusie zaakceptowania pierwszego pomysłu. Z niechęcią myślimy o poszukiwaniu nowych możliwości, ponieważ takie działanie zabiera czas i komplikuje sprawy, ale to właśnie jest droga prowadząca do bardziej twórczych i zadowalających rozwiązań. Tymczasem twoi współpracownicy mogą się zdenerwować, a twoi klienci – zniecierpliwic, lecz będą bardziej zadowoleni z ostatecznych rezultatów. Po prostu musisz wiedzieć, kiedy przestać, jednak jest to sztuka, której można nauczyć się samemu, ale prawdopodobnie nie można nauczyć jej innych. Wyznaczanie terminów to jeden ze sposobów. Terminy nie tylko nałożą zewnętrzny limit na czas, jakiego potrzebujesz, ale też przekonasz się, że twoja produktywność rośnie wraz ze zbliżaniem się terminu. Możesz na terminy pomstować, ale pamiętaj, że czas może być naszym najbardziej twórczym ograniczeniem.

Zrównoważ swoje portfolio

Jedną z najbardziej satysfakcjonujących zalet myślenia jak designer jest to, że rezultaty takiego myślenia są konkretne. Gdy kończymy pracę nad projektem, pojawia się coś nowego, coś co nie istniało wcześniej. Pamiętaj o dokumentowaniu procesu, w miarę jak się rozwija (nie czekamy z robieniem zdjęć naszym dzieciom, aż dorosną!). Kręć filmy wideo, zachowuj szkice i rysunki, dokumenty z prezentacji i znajdź miejsce do przechowywania materialnych prototypów. Te materiały, zebrane w portfolio, będą dokumentować proces rozwoju i rejestrować siłę wielu umysłów (co może się przydać podczas oceny pracy, rozmów kwalifikacyjnych albo wtedy, gdy próbujesz wyjaśnić swoim dzieciom, czym się zajmujesz). Dennis Boyle, pracownik numer osiem w IDEO, zachował każdy prototyp, jaki kiedykolwiek zbudował (ale odrzuciliśmy jego prośbę o wynajęcie hangaru samolotowego, żeby je tam przechowywać). Trudno nie czuć dumy z wniesionego wkładu, gdy ma się jego dowody.

Zaprojektuj życie

Design thinking ma swoje korzenie w wykształceniu i praktyce zawodowej designerów, ale są to zasady, które każdy może stosować i rozszerzać na różnorodne obszary działalności. Jednak ogromna różnica dzieli planowanie życia, dryfowanie przez życie i **projektowanie** życia.

Wszyscy znamy ludzi, którzy idą przez życie z każdym krokiem dokładnie wcześniej zaplanowanym. Wiedzą, jaką uczelnię wybiorą, który staż stanie się drogą do udanej kariery i kiedy przejdą na emeryturę. A jeśli tracą siły, to rodzice, agenci i osobiści trenerzy zajmą się tym za stojem. Niestety, to nigdy nie działa (pamiętacie „czarnego łabędzia”?). Poza tym, jeżeli znasz zwycięzcę przed rozpoczęciem rozgrywki, to właściwie nie ma po co grać.

Podobnie jak każdy dobry zespół projektowy, możemy mieć poczucie sensu bez łudzenia się, że można przewidzieć każdy rezultat, ponieważ to jest sfera twórczości. Możemy zacierać granicę między ostatecznym produktem a procesem twórczym, który nas do niego doprowadził. Designerzy pracują ograniczani przez naturę i uczą się naśladować jej elegancję, oszczędność i skuteczność. Wszyscy – jako obywatele i konsumenci – również możemy się nauczyć szanowania delikatnego środowiska, które nas otacza i podtrzymuje.

Co najważniejsze, myśl o życiu jako o prototypie. Możemy przeprowadzać eksperymenty, dokonywać odkryć i zmieniać nasz punkt widzenia. Możemy szukać okazji do zmieniania procesów w projekty, które przyniosą konkretne rezultaty. Możemy się nauczyć, jak cieszyć się stworzonymi rzeczami – i nie ma znaczenia, czy przebijają one postać doświadczeń czy pamiętki, która przetrwa przez wiele pokoleń. Możemy się dowiedzieć, że satysfakcja przychodzi wraz z tworzeniem i rekonstruowaniem, że daje ją nie tylko konsumowanie świata wokół nas. Aktywne uczestnictwo w procesie tworzenia to nasze prawo i przywilej. Możemy nauczyć się mierzyć sukces naszych pomysłów nie ze względu na stan konta, ale ze względu na wpływ, jaki wywierają one na świat.

Rozpocząłem tę książkę od opisu jednego z moich bohaterów, człowieka, którzy żył, zanim w ogóle powstał zawód designera – nie wspominając

dokąd zmierzamy?

o *design thinking* – wiktoriańskiego inżyniera Isambarda Kingdoma Brunela. W miarę jak wyzwania ery przemysłowej obejmowały kolejne sfery ludzkiej działalności, w jego ślady poszedł cały szereg zuchwałych innowatorów, którzy ukształtowali świat, podobnie jak i mój sposób myślenia. Wielu z nich spotkaliśmy podczas tej „podróży dla czytelnika”, którą próbowałem skonstruować. William Morris, Frank Lloyd Wright, amerykański designer form przemysłowych Raymond Loewy, Ray i Charles Eamesowie – wszystkich łączył optymizm, otwarcie na eksperymenty, miłość do snucia opowieści, potrzeba współpracy z innymi oraz instynkt każący myśleć za pomocą rąk. W ten sposób budowali, tworzyli prototypy i przekazywali skomplikowane koncepcje z mistrzowską prostotą. Ci ludzie nie tylko **zajmowali się** designem, oni nim **żyli**.

Wielcy myśliciele, którym jestem tak głęboko wdzięczny, byli dalecy od wizerunku prezentowanego w kawiarnianych książkach poświęconych „pionierom”, „mistrzom” i „ikonom” współczesnego designu. Nie byli minimalistycznymi, ezoterycznymi członkami elitarniej sekty designerów, nie nosili też czarnych golfów. Byli kreatywnymi innowatorami, którzy potrafili zasypać przepaść między myśleniem a działaniem, ponieważ z pasją oddali się realizacji swojego celu – ulepszeniu naszego życia i świata wokół nas. Dziś mamy szansę wzorowania się na nich i uwolnienia mocy *design thinking* jako metody odkrywania nowych możliwości, tworzenia nowych wyborów, sprowadzania nowych rozwiązań na świat. Po drodze możemy się przekonać, że dzięki nam nasze społeczeństwa są zdrowsze, nasze interesy przynoszą większe zyski, a nasze życie stało się bogatsze, ważniejsze i bardziej znaczące.

Podziękowania

Stwierdzenie, że *Zmiana przez design* to wynik pracy zespołowej, wiąże się z ryzykiem głoszenia oczywistości, jednak faktem jest, że liczne osoby w nieoceniony sposób przyczyniły się do powstania tej książki. Wiele spośród najważniejszych spostrzeżeń należy przypisać właśnie tym osobom, natomiast ja ponoszę odpowiedzialność za wszystkie błędy.

Mój cichy współlnik Barry Katz dzięki swemu zręcznemu operowaniu słowami sprawił, że jawię się jako ktoś bardziej elokwentny niż w rzeczywistości. Dziękuję mu za wszystko, co wniósł do tego tekstu, i za sporą ilość czasu, który poświęcił, oraz wysiłku, jaki włożył, aby zmienić mój brudnopis w coś gotowego do publicznej konsumpcji.

Moja agentka Christy Fletcher dostrzegła potencjał tego projektu i przedstawiła mnie wspomniałemu zespołowi w wydawnictwie Harper Business, a przede wszystkim redaktorowi Benowi Loehnenowi. Słyszałem opinie, że sztuka redagowania książek ginie w pośpiechu cechującym współczesną działalność wydawniczą, ale Ben pokazuje, że świetna redakcja i szybkość nie muszą się wzajemnie wykluczać. Praca z nim była prawdziwą przyjemnością.

W doprowadzeniu tego projektu do końca ważne role odegrały również inne osoby: Lew McCreary z „Harvard Business Review”, który

zredagował mój pierwotny artykuł zatytułowany *Design Thinking*; Sandy Speicher, Ian Groulx i Katie Clark, którzy odpowiadają za koncepcję okładki oryginalnego wydania; Peter Macdonald, który zilustrował moją mapę myśli; specjaliści od reklamy Debbe Stern i Mark Fortier, którzy z zaangażowaniem zajmowali się rozpowszechnianiem wiadomości o *Zmianie przez design w świecie*; Scott Underwood, który sprawdził, czy nie popełniłem błędów, pisząc o projektach zrealizowanych w IDEO; i moja asystentka Sally Clark, która dbała, bym znalazł się we właściwym miejscu we właściwym czasie, mimo że usilnie starałem się pokrzyżować jej plany.

Podczas zbierania materiałów i informacji do tej książki miałem przyjemność odwiedzić kilka wspaniałych organizacji. Szczególnie pragnę podziękować Pavi Mehcie i Thulsiemu Thulasirajowi z Aravind Eye Hospital; Davidowi Greenowi; Amithabszy Sadangiemu z IDE India; Makotowi Kako i Naokiemu Ito z Hakuodo, za szczodre dzielenie się czasem i pomysłami.

Miałem to ogromne szczęście spędzić nieco czasu w towarzystwie bardzo mądrych ludzi, którzy znacząco wpłynęli na mój sposób myślenia. O wielu z nich wzmiankuję w tym tekście, ale chciałbym podziękować następującym osobom: Jaqueline Novagratz, Bruce'owi Nussbaumowi, Naotowi Fukasawie, Gary'emu Hamelowi, Johnowi Thackerze, Bobowi Suttonowi, Rogerowi Martinowi i Claudii Kotchce, ponieważ to ich dokonaniom zawdzięczam sporo moich własnych pomysłów. Pragnę również złożyć podziękowania Chrisowi Andersonowi z TED – dzięki jego wspaniałej konferencji zapoznałem się z niezliczonymi koncepcjami i ludźmi, o których wspominam w *Zmianie przez design*.

Moim współpracownikom w IDEO: Whitney Mortimer, Jane Fulton Suri, Paulowi Bennettowi, Diego Rodríguezowi, Fredowi Dustowi i Peterowi Coughlanowi, chciałbym podziękować za to, że regularnie mogłem sprawdzać ich reakcje na moje pomysły. *Zmiana przez design* nie powstałaby bez wkładu, jakim były projekty moich kolegów i koleżanek w IDEO, a także naszych klientów, zarówno dawnych, jak i obecnych. Pozostają oni niewyczerpanym źródłem inspiracji.

Zmiana przez design odzwierciedla moją drogę od bycia designerem do bycia *design thinkerem*. Nigdy nie przebyłbym tej drogi bez porad pewnych osób. A są to: moi rodzice, którzy upewnili mnie w wyborze

uczelni artystycznej, choć wszyscy moi znajomi wybierali daleko bardziej obiecujące kariery; Bill Moggridge, który wziął na siebie to poważne ryzyko i mnie zatrudnił; David Kelley, który zechciał przekazać swoją firmę w moje ręce; David Strong, który cierpliwie prowadził IDEO razem z designerem mającym trudności z liczeniem (nie wspominając o używaniu arkusza kalkulacyjnego); oraz Jim Hackett, którego porady dotyczące zarządzania zapewniły i mi, i moim współpracownikom trwałą siatkę asekuracyjną.

Na końcu przychodzi rzecz najważniejsza, mianowicie przyjemność podziękowania mojej rodzinie: Gaynor, Caitlin i Sophie. Ich gotowość do tolerowania moich częstych nieobecności oraz wielu weekendów, które spędziłem zgarbiony nad moim laptopem, stanowią niewielką część mojego długu wdzięczności wobec nich.

Tim Brown

Palo Alto, Kalifornia, maj 2009



Projekty IDEO

W *Zmianie przez design* wspomniałem o wielu projektach i podałem liczne przykłady. Niektóre z nich pochodzą z rozległego świata biznesu, innowacyjności oraz designu i wskazałem ich autorów w tekście. O wiele więcej przykładów zaczerpnąłem z bezpośrednich doświadczeń moich kolegów i koleżanek z IDEO. Aby nie wydłużyć nadmiernie narracji i nie odbiegać od tematu, postanowiłem wymienić te osoby w tym miejscu. Na liście tej uwzględniam najważniejszych członków zespołów IDEO, którzy uczestniczyli w realizacji projektów. To oni odpowiadają za wszelkie uwagi, spostrzeżenia oraz osiągnięcia, którymi posłużyłem się, aby poprzeć moją argumentację. Bardzo im za to dziękuję.

Rozdział pierwszy

Rowerzy „na luzie” dla Shimano: *David Webster, Dana Cho, Jim Feuhrer, Gerry Harris, Stephen Kim, Bruce MacGregor, Patrice Martin, Nacho Mendez, Anthony Piazza, Aaron Sklar.*

Aqueduct dla Innovate or Die: *David Janssens, John Lai, Adam Mack, Brian Mason, Eleanor Morgan, Paul Silberschatz.*

Mr. Clean MagicReach dla Procter & Gamble: *Chris Kurjan, Jerome Goh, Hans-Christoph Haenlein, Gerry Harris, Aaron Henningsgaard, Adrian James, Carla Pienkanagura, Anna Persson, Nina Serpiello, Jim Yurchenco.*

Centrum inicjowania sukcesów, to jest Innovation Gym dla Procter & Gamble: *Kristian Simsarian, Matt Beebe, Peter Coughlan, Fred Dust, Suzanne Gibbs Howard, Jerome Goh, Ilya Prokopoff.*

Stanford Center for Innovations in Learning: *Dana Cho, Fred Dust, Cheri Fraser, Joanne Oliver, Todd Schulte.*

Rozdział drugi

Get in Shape dla Centers for Disease Control and Prevention: *Jacinta Bo-uwkamp, Hilary Hoeber, Holly Kretschmar, Molly Van Campen, Chris Waugh.*

Kuchenne przybory dla Zyliss: *Annetta Papadopoulis, Michael Chung, Hans-Christoph Haenlein, Dana Nicholson, Thomas Overthun, Nina Serpiello, Philip Stob, David Webster, Opher Yom-Tov, Jim Yurchenco, Robert Zuchowski.*

Ways and Means dla Community Builders: *Leslie Witt, Mary Foyder, Tatyana Mamut, Altay Sendil.*

Gates-IDE HDC zestaw narzędziowy dla Bill & Melinda Gates Foundation: *Tatyana Mamut, Jessica Hastings, Sandy Speicher.*

Przekształcenie opieki przy łóżku chorego dla Institute for Healthcare Improvement i Robert Wood Johnson Foundation: *Peter Coughlan, Ilya Prokopoff, Jane Fulton Suri.*

DePaul Health Center dla SSM Health Care: *Peter Coughlan, Jerome Goh, Fred Dust, Kristian Simsarian.*

Strategia obsługi klientów banków dla Juniper Financial: *Fran Samalionis, Gretchen Addi, Alex Grishaver, Aaron Lipner, Brian Rink, Rebecca Trump, Laura Weiss, Bill Wurz.*

Palm V dla Palm: *Dennis Boyle, Joost Godee, Elisha Tal.*

Rozdział czwarty

Diego Powered Dissector System dla Gyrus ENT: *Andrew Burroughs, Jacob Bauer, Scott Brenneman, Ben Chow, Niels Clausen-Stuck, Deuce Cruse, Thomas Enders, Dickon Isaacs, Tassos Karahalios, Ben Rush, Amy Schwartz.*

Mysz dla Apple'a: *Douglas Dayton, David Kelley, Rickson Sun, Jim Yurchenco.*

Plakietki komunikacyjne dla Vocery: *John Bauer, Scott Brenneman, Bruce MacGregor, Thomas Overthun, Adam Prost, Tony Rossetti, Craig Syverson, Steve Takayama, Jeff Weintraub.*

Acela dla Amtraka: *Dave Privitera, Ilya Prokopoff, Axel Unger, Bill Stewart.*

Apartamenty TownePlace dla Marriotta: *Bryan Walker, Soren DeOrlow, Patrice Martin, Aaron Sevier.*

Future Vision dla HBO: *Alex Grishaver, Owen Rogers, Dan Bomze.*

Rozdział piąty

Ulepszona opieka nad pacjentami dla Mayo Clinic: *Dana Cho, Fred Dust, Ilya Prokopoff.*

Konto Keep the Change dla Bank of America: *Monica Bueno, Fred Dust, Roshi Givechi, Christian Schmidt, Dave Vondle.*

Scenografia dla Ritz-Carlton: *Dana Cho, Roshi Givechi, Amy Leventhal.*

Rozdział szósty

Przenośny komputer Compass dla GRiD Systems: *Bill Moggridge.*

Doświadczenie marki dla Snap-on: *Paul Bennett, Martin Bone, Owen Rogers.*

Mobilna platforma wideo dla Intela: *Martin Bone, Michael Chung, Gregory Germe, Arvind Gupta, Danny Stillion, Andre Yousefi.*

Wizja strategiczna dla California College of the Arts: *Erik Moga, Brianna Cutts, Jeffrey Nebolini.*

Doświadczenie dawców krwi dla amerykańskiego Czerwonego Krzyża: *Patrice Martin, Monica Bueno, Kingshuk Das, Sara Frisk, Jerome Goh, Diem Ho, Lee Moreau, John Rehm, Beau Trincia.*

Rozdział siódmy

ExV dla Nokii: *Davide Agnelli, Katja Battarbee, Jeff Cunningham, Chris Nyffeler, Kristian Simsarian, Robert Suarez, John Tucker.*

RoomWizard dla Steelcase: *Mat Hunter, Ingrid Baron, Tim Billing, Scott Breneman, Tim Brown, Phil Davies, Lynda Deakin, Alison Foley, Dick Grant, Patrick Hall, Simon Leach, Dave Littleton, Suzie Stone, Jim Yurchenco.*

Wymiana informacji między pielęgniarkami dla Kaiser Permanente: *Denise Ho, Ilya Prokopoff.*

Rozdział ósmy

Ewolucja punktów kontroli bezpieczeństwa dla Transport Security Administration: *Gretchen Wustrack, Jonah Houston, Holly Bybee, David Janssens,*

Gerry Harris, Caroline Stanculescu, Jon Kaplan, Aaron Shinn, Roshi Givechi, Ashlea Powell, Yuh-Jen Hsiao, Dirk Ahlgrim, Anke Pierik, Carl Anderson, Santiago Prieto, David Haygood, Ted Barber, Judy Lee, Stephen Kim, Annie Valdes, Davide Agnelli, Michelle Ha, Nina Wang, Lionel Mohri, Kelly Grant-Rauh, Tiffany Card.

Szczoteczka do zębów Squish Grip dla Oral-B: *Thomas Overthun.*

Rozpoznawalność marki i opakowania dla Pangea Organics: *Ian Groulx, Mary Foyder, Amy Leventhal, Kyle McDonald, Christopher Riggs, Philip Stob, Robert Zuchowski.*

Zmiana podejścia dla U.S. Department of Energy: *Hans-Christoph Haenlein, Emily Bailard, Heather Emerson, Jay Hasbrouck, Adam Reineck, Jeremy Sutherland, Gabriel Trionfi.*

Rozdział dziewiąty

Global Remote Transaction Device dla Hewletta-Packarda: *Alexander Grunsteidl, Aaron Sklar, Paul Bradley, Peter Bronk, Mark Harrison, Jane Fulton Suri.*

Ripple Effect dla Acumen Fund i Bill & Melinda Gates Foundation: *Sally Madsen, Ame Elliott, Holly Kretschmar, Rob Lister, Maria Redin, Aaron Sklar, Caroline Stanculescu, Jocelyn Wyatt.*

Strategia ulepszonych doświadczenia wczesnej edukacji szkolnej: *Hilary Carey, Suzanne Gibbs-Howard, Michelle Lee, Aaron Shin, Sandy Speicher, Caroline Stanculescu, Neil Stevenson.*

Docieklive kształcenie dla szkoły podstawowej Ormondale: *Hilary Carey, Colleen Cotter, Sandy Speicher.*

