

# СОДЕРЖАНИЕ

- Введение 7
- 1 У всего есть дизайн 8
  - 2 Производить или проектировать — что сложнее? 14
  - 3 Что такое хорошо? 20
  - 4 Люди прежде всего 28
  - 5 Дизайном занимается каждый 34
  - 6 Улица за окном 41
  - 7 Стиль — это послание 49
  - 8 Дизайн — это функциональность 59
  - 9 За чей счет? 66
  - 10 Как скажут сверху 75
  - 11 Дизайн — это действие 84

12	Билет в кармане	90
13	Идеи и системы	97
14	Как для себя?	102
15	Образ мышления: это важно!	110
16	Ценности и компромиссы	116
17	Хороший дизайн незаметен	127
18	Дизайн раздора	136
19	Новые решения — новые проблемы	145
20	Куда смотреть. Чек-лист для понимания дизайна	154
	Не оставайтесь в стороне — совершенствуйте мир	156
	Рекомендации	157
	Источники иллюстраций	166
	Благодарности	172
	Об авторе	174
	Выходные данные	176
	Примечания	178

# ВВЕДЕНИЕ

ЧТО ВАМ НРАВИТСЯ больше всего на свете? А чем это лучше, чем все остальное? Тем, что удачно спроектировано.

Окружающий нас мир выглядит именно так, а не иначе, и на это есть скрытые причины. В этой книге я попытаюсь объяснить их с точки зрения дизайна. Специальной подготовки не требуется, только любознательность.

Я много лет работал над этой книгой, чтобы сделать ее увлекательной, краткой, запоминающейся и пробуждающей интерес. Надеюсь, мне удалось. Меня всегда восхищало то, как все в мире взаимодействует друг с другом — успешно и не очень. Хочется верить, что я смогу увлечь и вас.

Когда дочитаете, присоединяйтесь ко мне онлайн, и мы продолжим общаться. На сайте [designmtw.com](http://designmtw.com) вы найдете много статей и дополнительных материалов.

# 1

## У всего есть дизайн

ВСЕ, ЧТО НАС ОКРУЖАЕТ, КТО-ТО ПРИДУМАЛ. Взгляните на свой стул, компьютерную программу или компанию, в которой работаете: все это создали люди. Люди провели границы государств на карте и дали названия городам. Если не считать природы, то все, что мы любим, ненавидим, используем или покупаем (и даже деньги на покупки!), придумано и сделано человеком. Дизайнеры, конструкторы и проектировщики неделями, месяцами, годами принимали сотни решений, чтобы те или иные вещи появились в нашей жизни. У них было множество вариантов, а нам остается лишь решить, хорошо или плохо получилось.

Это не просто наблюдение, а эффективный способ познать мир и все, что в нем происходит. Возьмем для примера собор Парижской Богоматери во Франции. Его строили почти два века: начали в 1163 году, а завершили — в 1345-м. (Если вы с трудом планируете на месяц вперед, строительство соборов точно не для вас.) За последние шесть столетий собор стал одним из самых известных памятников архитектуры. Ежегодно его посещали 13 млн человек, что почти в два раза превышает число посетителей Эйфелевой башни.

15 апреля 2019 года на огромной мансарде собора начался пожар, который быстро распространился по старым деревянным балкам и дошел до крыши. Через час знаменитый

шпиль, весом 750 т, обрушился с такой силой, что внутри храма захлопнулись все двери. Поначалу Нотр-Даму угрожало полное разрушение, но благодаря героическим усилиям пожарных здание удалось сохранить.



Причина пожара до сих пор не установлена, зато нам известно устройство противопожарной системы собора. *The New York Times* сообщала:

Над системой пожарной сигнализации в парижском соборе Нотр-Дам в течение шести лет работали несколько десятков специалистов. Итогом стали тысячи страниц диаграмм, карт, таблиц и договоров...<sup>1</sup>

Запутанность системы и привела к печальным последствиям. Вечером 15 апреля в 18:18 недостаточно опытный сотрудник охраны, взявший дополнительную смену, чтобы подменить коллегу, увидел сигнал о пожаре в системе безопасности. Сначала отразилась информация о возможном

возгорании в одном из секторов (Attic Nave Sacristy — «ризница в мансарде над нефом»), а затем код:

## ZDA-110-3-15-1

Что охранник понял из такого сообщения — неясно. Код соответствовал конкретному датчику, но мужчина явно не знал, как использовать набор цифр и букв для обнаружения очага возгорания. Система была разработана так, что получить эту информацию оказалось сложно. И никто, нанимая сотрудника на работу, не озаботился тем, чтобы научить его взаимодействовать с системой. Охранник связался с коллегой в соборе и попросил его разобраться. Проблема заключалась в том, что мансард в Нотр-Даме две и коллега пошел не туда.

Лишь через 25 минут, когда огонь охватил сотни квадратных метров над головами людей, стало понятно, что произошла ошибка. К тому моменту, когда второй охранник прошел триста ступеней и оказался в главной мансарде, пожар разбушевался не на шутку. Наконец вызвали пожарных, но непоправимое уже случилось. Огонь разрастался еще полчаса, разрушая деревянные балки и опорные конструкции мансарды.

Можно ли назвать удачной противопожарную систему, в которой сложно разобраться? Нет, нельзя. Люди склонны полагать, что подобные случаи невозможны сейчас: спустя девять столетий технического прогресса со времен постройки парижского собора Нотр-Дам произошел значительный технический прогресс. Но на самом деле и сейчас трудно работать что бы то ни было хорошо. В результате постоянно появляются непонятные, плохо работающие системы и предметы. Зачастую мы просто не обращаем на них внимания.

Классический пример плохого дизайна, который нередко приводят при обучении будущих специалистов, — двери

Нормана, названные так в честь Дона Нормана, эксперта по вопросам удобства и простоты использования. Их так часто вспоминают на занятиях, что многие дизайнеры считают пример избитым (если вы разделяете это мнение, приготовьтесь к неожиданному повороту). Вкратце: дверь Нормана — это дверь, которая спроектирована без учета того, как люди интуитивно взаимодействуют с предметами. Посмотрите:



Проблема в ручке. Ее форма будто намекает на то, что нужно тянуть на себя — как ручку чемодана или машины. Но на двери есть указание: «Толкай». Так тянуть или толкать? Будь это приборная доска самолета или панель управления атомной подводной лодкой, мы, понятное дело, не знали бы, что делать. Но дверь — простейший предмет, существующий с незапамятных времен. Вероятность открыть ее должна быть выше чем 50 на 50. Предмет с хорошим дизайном — это тот,

о котором нам не приходится задумываться: правильный выбор лежит на поверхности. Но если мы толкаем дверь или тянем ее на себя, а она не открывается, возникает раздражение, и оно оправданно.

Неудачно сделанные двери — повсюду, стоит только приглядеться. Во многих современных офисах стоят стеклянные двери с металлическими ручками, но по их виду непонятно, в какую сторону они открываются. Хороший дизайн защищает от ошибок, потому что подстраивается под мышление человека. Посмотрите, как форма подсказывает, что нужно делать, даже если не читать надпись:



Но почему же дверей Нормана так много? Или, что важнее, почему в нашей жизни столько предметов, у которых есть недостатки? Наверняка вас раздражает что-то в доме



или квартире, где вы живете: окно, которое не открывается, комната, в которой все время слишком душно или холодно, труба, которая будит по ночам шумом. Возможно, вы пользуетесь неудобной программой, которая постоянно закрывается сама по себе, или добираетесь на работу по два часа, стоя в пробках. То и дело не можете нормально открыть пластиковый контейнер, заполняете непонятные бланки... И, возможно, иногда задумываетесь, почему в нашем «цивилизованном» мире есть преступления, войны и глобальное потепление, хотя многие были бы рады их исчезновению. Все это не появляется в жизни за один день как по маговению волшебной палочки. Все это — результат принятых людьми за много лет решений. Именно они объясняют, с чем мы сталкиваемся и кто извлекает из этого выгоду.

Разумеется, никто не собирается сделать что-то плохо, хотя это и случается. Возникает вопрос: почему в мире так много разработок с неудачным дизайном, будь то противопожарная система Нотр-Дама или двери Нормана?

## 2

# Производить или проектировать — что сложнее?

чтобы понять мир, сперва нужно осознать то, как устроена Вселенная. В ней все нацелено на то, чтобы убить нас. Вернее, ей все равно, есть ли мы: возможно, она о нас даже не знает. Нам повезло, что мы существуем. Посреди безразличной и бесконечной Вселенной есть одна крохотная бледно-голубая точка, где сформировалась среда, пригодная для жизни — по крайней мере, пока. То, что люди до сих пор существуют, объясняется невероятным стечением обстоятельств и незаурядными талантами человека: умением создавать орудия труда, выращивать еду, передавать знания из поколения в поколение, не убивая (ну, почти!) сородичей. Но этого было не так-то просто добиться. Если не считать даров природы, хороший дизайн практически никогда не доставался просто так.

Хороший дизайн полезно воспринимать как качество. Чем выше качество, тем больше оно требует навыков, денег или времени. Значит, любому, кто что-либо создает, приходится решать, сколько ограниченных ресурсов он потратит на каждое из качеств. Должна ли вещь быть более доступной? Простой в использовании? Привлекательной? Сложно объединить

все эти характеристики. Бизнес — это нелегко, а люди почти всегда стремятся работать меньше, а не больше.

Разберем эти мысли на упрощенном примере. Представим компанию «Лучшие двери на свете». В ней гордятся тем, что производят качественный товар: крепкие и надежные двери. Допустим, именно такие, о которых мы говорили ранее: те, которые сбивают с толку. Но в компании не подозревают, что их двери не очень удобны, ведь они пользуются спросом, а жалоб не поступало. Директор гордится своим детищем и хочет, чтобы оно стало еще успешнее. Он считает, что и фирма построена удачно, и товар хорош: и прибыль есть, и покупатели, кажется, довольны.

Директор нанимает вас на должность руководителя проекта, чтобы создать новую версию двери-бестселлера. С вами будет работать команда — специалисты по технологии, маркетингу и продажам. На первом совещании по проекту появляется несколько важных вопросов:

- **От технического отдела:** подойдет ли новая дверь под стандартные дверные проемы в офисных зданиях?
- **От отдела продаж:** будет ли новая дверь хорошо смотреться в каталоге?
- **От отдела маркетинга:** будут ли предусмотрены дополнительные замки? Этого хотят покупатели.
- **От директора:** получится ли запустить дверь в производство до конца года?

На первый взгляд, все спрашивают о важном, но чего-то недостает. Ни один из вопросов не поможет команде понять, что двери сбивают с толку людей. В результате появится новая дверь, но шанс, что ею будет удобно пользоваться, очень невелик: никто не определил, что значит «хорошая дверь» для тех, кто будет ее открывать и закрывать. В том, что касается

легкости использования (да и других показателей качества) **делать вещи зачастую проще, чем проектировать.**

Это не значит, что делать — легко. Производить и строить бывает очень сложно. Спроектировать и установить противопожарную систему в Нотр-Даме — задача трудная. Но при постройке или производстве (в том смысле, который вкладываю в эти слова я) главная цель — закончить. При проектировании и создании дизайна (я имею в виду хороший дизайн) цель — улучшить что-то для кого-то. Если человек сделал вещь правильным способом, это еще не значит, что он сделал правильную вещь. Вот и вопросы, которых не хватает в списке выше: «Насколько удобна нынешняя дверь для тех, кто ею пользуется? Как сделать ее удобнее?» Эти вопросы актуальны в случае, если удобство нас беспокоит. На деле этот аспект качества волнует не всех.

Именно здесь в дело вступают (по крайней мере, должны вступать) дизайнеры — специалисты по удачному проектированию вещей, у которых есть свои проверенные методы. Хорошие дизайнеры (особенно если их волнует, как люди будут пользоваться спроектированным) при работе учитывают исследования по психологии и удобству использования. Они наблюдают за тем, как люди взаимодействуют с вещью в реальной жизни, и стараются узнать, что их не устраивает. Они используют знания по антропологии, изобразительному искусству, инженерному делу, исторический опыт за десять с лишним тысяч лет — и применяют это, создавая для других людей все подряд: от топоров и наконечников стрел до мобильных приложений. Вопрос, который не озвучили на совещании по проекту, большинство дизайнеров и исследователей дизайна задают первым.

Но многие организации не нанимают дизайнеров, поэтому вопросы, которые важно задать, просто не звучат. В итоге сотрудники «Лучших дверей на свете» гордятся тем, что

производят великолепные двери, хотя это не так (по крайней мере, пока все не начнут открывать их без затруднений). Именно это психолог Ноэль Бёрч назвал бессознательной некомпетентностью: человек не знает, что он в чем-то слаб (возможно, у вас есть такой друг или коллега)<sup>2</sup>. Такие люди не учитывают интересы покупателей и обходятся без хороших дизайнеров, а потому не понимают реального положения дел и не осознают свою некомпетентность. А большая часть плохого дизайна в мире — результат некомпетентности, сознательной или нет. Специалист по дизайну книг Дуглас Мартин объясняет это так: «Вопрос о том, нужен ли дизайн и есть ли на него бюджет, — совершенно бессмысленный. Дизайн неизбежен. Альтернатива хорошему дизайну — плохой дизайн, а не его отсутствие»<sup>3</sup>.

Иногда опыт пользования вещью оказывается неудачным только из-за того, что она предназначена для решения не вашей, а чьей-то еще проблемы. Все равно что надеть рубашку на два размера больше или меньше: она хорошо сядет на другого человека, а не на вас. Возможно, ваш размер уже разобрали. Или дизайнер не подумал о том, какой комплекции и пола люди, которые будут носить одежду (к слову, футболки-унисекс многим женщинам не подходят). А может, на производстве не подумали, сколько рубашек каждого размера необходимо сшить.

Иногда оказывается, что пользователь и заказчик — разные люди. К примеру, компания «Лучшие двери на свете» продает свой товар не тем, кто входит в здание и выходит из него, а владельцу этого здания. Заказчик, вероятно, будет доволен купленными дверями: они прочные, надежные и дешевые. Архитектор, в свою очередь, может отдать предпочтение не удобным, а стильным дверям — стеклянным, пропускающим больше естественного света. Положение дел изменится, только если заказчик озаботится комфортом

людей, которые будут *пользоваться* дверью, программой или системой общественного транспорта.

В остальных же ситуациях мы оказываемся потребителями, не имеющими альтернативы («**потребителями-пленниками**»). Если вы работаете в здании, где установлены двери Нормана, или летаете к родным в город из аэропорта, который обслуживает рейсы одной (плохой) авиакомпании, вы вынуждены пользоваться этими неудачными решениями. Однажды я присутствовал на онлайн-встрече, в которой участвовала Лора Бэллей, бывшая руководительница магистерской программы по взаимодействию человека и компьютера в Университете Карнеги–Меллона. Она сказала: «Цели бизнеса и цели пользователей зачастую не совпадают». К примеру, руководство компании Intuit, которая разрабатывает программное обеспечение TurboTax, не заинтересовано в том, чтобы чиновники упрощали налоговые бланки: это плохо отразится на продажах их продукта<sup>4</sup>.

Душ в гостинице и паркоматы на платных парковках часто устроены так, что разобраться в них непросто. Владельцы бизнеса считают, что вкладывать средства в более качественные предметы нецелесообразно, ведь люди выбирают место не по удобству использования, а по расположению и цене. Монополии, правительства и бюрократии не стремятся делать хорошие вещи из-за того, что нет необходимых навыков, конкуренции, стремления совершенствоваться, — или просто из гордости. Оказывается, есть логичное объяснение того, почему хороший дизайн встречается не так часто, как хотелось бы (как это ни прискорбно)!

Если не брать в расчет качество дизайна, компании нередко уверены, что работают лучше, чем на самом деле, и сами подпитывают свою бессознательную некомпетентность. Некоторые прибегают к помощи языка — например, называют себя «клиентоориентированными». Но что это значит?

Сертификатов клиентоориентированности не существует. Это просто ярлык, который навешивает на себя организация. Она может сделать это в любое время, никак не изменив качество своей работы. А корпорации, которые ориентированы на прибыль, лучше всего соблюдают баланс между получением дохода и удовлетворением нужд потребителей.

Наглядный пример подобного баланса — то, что происходит с вами во время ожидания. Возможно, вы пришли к врачу, стоите в очереди на кассу или ждете ответа оператора горячей линии.

Руководители точно знают, сколько стоит нанять еще одного сотрудника, чтобы вы ждали меньше. Но они решили этого не делать — потому что не хотят терять прибыль или думают, что вы не захотите платить за более качественные услуги. Как бы то ни было, слишком часто заявления о клиентоориентированности ничего не стоят: это **театр дизайна** — вам хотят пустить пыль в глаза.