

# SPIS TREŚCI

Słowo wstępne

- Rozdział **1.** Innowacja na szczycie 1
- Rozdział **2.** Improwizować na starcie 19
- Rozdział **3.** Innowacja zaczyna się od oka 27
- Rozdział **4.** Doskonała burza mózgów 65
- Rozdział **5.** Świetna firma potrzebuje świetnych zespołów 83
- Rozdział **6.** Prototyp jako stenogram innowacji 125
- Rozdział **7.** Zbudować ciepłarnię 147
- Rozdział **8.** Oczekiwać nieoczekiwanego 181
- Rozdział **9.** Przeskakiwanie barier 201
- Rozdział **10.** Projektować doświadczenia — dla zabawy i zysku 239
- Rozdział **11.** Zero do sześćdziesięciu 271
- Rozdział **12.** Wychodzić poza linie 283
- Rozdział **13.** W poszukiwaniu ideału chusteczki kosmetycznej 313
- Rozdział **14.** Żyć przyszłością 341
- Rozdział **15.** Wziąć zamach 361

# Rozdział 1

## INNOWACJA NA SZCZYCIE



**I**nnowacja nie zawsze była uważana w Krzemowej Dolinie za zagadnienie najważniejsze. Ponad dziesięć lat temu, gdy nasza firma była po prostu małą grupą projektantów pracujących nad sklepem odzieżowym w Palo Alto, zaczęło nas nurtować pytanie, dlaczego firmy starają się powierzać opracowanie produktu dostawcom zewnętrznym. Zatrudniliśmy wyspecjalizowaną firmę, która po przeprowadzeniu wywiadów z naszymi klientami (i nie tylko) stwierdziła, że powody te da się sprowadzić do czterech podstawowych. Po pierwsze: zwykła *wydajność*. Apetyty firm były zbyt wielkie, by dało się je zaspokoić zasobami wewnętrznymi. Po drugie: *szybkość*. Gdy w firmie nie udawało się znaleźć nikogo, kto zaakceptowałby niesłychanie krótki termin, szukało się dostawcy zewnętrznego. Po trzecie: zapotrzebowanie na określone *kompetencje* wykraczające poza podstawowe kompetencje firmy. Po czwarte wreszcie: *innowacja*.

W późniejszych latach zdarzyło się coś ciekawego. Innowacja awansowała z ostatniej pozycji na czoło listy. W okresie tym IDEO poszerzała swą klientelę, pośród której znalazły się niektóre z najbardziej znanych i najlepiej zarządzanych firm światowych. Sam osobiście spotykałem się z menedżerami z ponad tysiąca firm, rozmawiając o ich nowych technologiach, wizerunku rynkowym i oczywiście planach rozwoju produktu. Przy tak rozległym doświadczeniu trudno *nie* zauważyć wyłaniających się trendów — chyba że ktoś naprawdę zasypia za kierownicą. Najwyraźniejszą z dostrzeżonych przez nas tendencji był wzrost znaczenia innowacji, którą coraz częściej uważa się za centralny element strategii firmy i jej inicjatyw. Stwierdziliśmy również, że im wyższa pozycja menedżerów w hierarchii kierownictwa przedsiębiorstwa, tym bardziej skłonni są oni ujmować jego potrzeby w kontekście innowacji.

Do tych nielicznych, którzy zajmują wobec innowacji postawę wyczekującą, stosuje się surowa przestroga Gary’ego Hamela: „Gdzieś w jakimś garażu jakiś przedsiębiorca odlewa pocisk, na którym widnieje nazwa twojej firmy. Masz zatem tylko jedną możliwość — strzelić pierwszy. Musisz wyprzedzić innowatorów w dziedzinie innowacji”.

Firmy sprawiają dziś wrażenie, jakby trawiło je nienasycone wręcz pragnienie wiedzy, doświadczenia, metodologii i procedur zogniskowanych wokół innowacji. Celem niniejszej książki jest częściowe choćby zaspokojenie tego pragnienia dzięki doświadczeniom, jakie firma IDEO zgromadziła podczas realizacji ponad trzech tysięcy projektów opracowania nowego produktu. Wśród naszych klientów znalazły się zarówno szacowne firmy z listy „Fortune”, którym pomagaliśmy na nowo wynajdywać właściwą organizację, jak i śmiałe nowe przedsiębiorstwa, które we współpracy z nami tworzyły nowe rynki. Pomogliśmy opracować niektóre z najbardziej udanych produktów światowych — od pierwotnej myszki firmy Apple, nazwanej kiedyś „ukochanym symbolem ery komputerowej”, po elegancki ręczny organizator Palm V. Książka ta, miejmy nadzieję, pomoże w dziedzinie innowacji zarówno menedżerowi z najwyższego szczebla zarządzania, jak i menedżerowi produktu, kierownikowi zespołu badawczo-rozwojowego czy menedżerowi jednostki organizacyjnej firmy.

Jedną z zalet naszych bezpośrednich doświadczeń jest to, że udało nam się zgromadzić bogactwo współczesnych historii sukcesu, jakie mają na swym koncie czołowe firmy światowe. Osiągnięcia te powiązaliśmy z konkretnymi metodologiami i narzędziami, które czytelnik będzie mógł wykorzystać, wbudowując innowację w strukturę swej organizacji. Lektura książki powinna więc zasugerować czytelnikowi rozwiązania mające bezpośrednie zastosowanie do sytuacji jego własnej i jego firmy.

Pracę w IDEO rozpocząłem z końcem lat 80., kiedy firma osiągnęła ten krytyczny etap rozwoju, na którym wiele nowych

przedsiębiorstw bądź to wytraca tempo, bądź też ginie. Od tego jednak czasu IDEO spektakularnie rozwinęła się zarówno pod względem wielkości, jak i znaczenia — czasopismo „Fast Company” nazywa ją dziś „najbardziej podziwianą firmą projektową świata”. „Wall Street Journal” nazwał nasze biura „boiskiem wyobraźni”, a pismo „Fortune” opublikowało reportaż z wizyty w IDEO pod tytułem *Dzień w uniwersytecie innowacji*. „Business Week” każdej wiosny publikuje główny artykuł na temat potęgi projektu w działalności przedsiębiorstwa oraz przedstawia zbiorcze wyniki firm, które zdobyły największą liczbę nagród „za doskonałość wzornictwa przemysłowego”. Od dziesięciu lat IDEO bez przerwy znajduje się na czele tej listy.

Niezwykłą cechą IDEO jest to, że firma działa równocześnie po dwóch stronach barykady innowacyjności: zarówno w dziedzinie doradztwa, jak i praktyki. Co dzień współpracujemy z najlepszymi firmami świata w celu wprowadzenia na rynek innowacyjnych produktów i usług. Nawet najlepsza firma doradcza nie dysponuje tego rodzaju bezpośrednimi doświadczeniami. Jednocześnie zaś, podobnie jak najlepsze firmy konsultingowe, gościmy od czasu do czasu zespoły menedżerów z firm wielonarodowych chcących zapoznać się z naszą kulturą i wciągnąć się w naszą metodologię. Innymi słowy, nie tylko *nauczamy* procesu innowacji, ale też go *realizujemy* — dzień po dniu.

Kiedy kończyłem pracę nad tą książką, Tiger Woods wygrywał turniej golfowy U.S. Open w Pebble Beach, uzyskując nad rywalami bezprecedensową przewagę. Sprawiał wrażenie, jakby był zarazem napięty i całkowicie spokojny. Angażował się bez reszty, a jego zamach i uderzenie były niemal doskonałe. Choć jego uderzenia w pierwszej rundzie wydawały się wręcz mistrzowskie, stwierdził, że piłki wchodziły do dołków nie tak gładko, jakby sobie tego życzył. Powiedział, że po prostu „wpadały”, a nie wtaczały się. Ćwiczył na bocznym polu tak długo, aż zaczęły wtaczać się wprost cudownie. Butch Harmon,

guru Woodsa, stwierdził, że ten grał lepiej niż kiedykolwiek: „Wierzy w siebie. Jest dojrzały. Razem budowaliśmy jego zamach, toteż dość łatwo coś poprawić, gdy idzie źle”. Uważam, że jest to cudowne, niezwykle pouczające stwierdzenie. Największy golfista w dziejach, który wydaje się być absolutnym solistą, jest w istocie produktem wysiłku *zespołowego*, dzięki czemu łatwiej mu pokonać pojawiające się od czasu do czasu przeszkody.

Nasze podejście do innowacji przypomina po części zamach golfisty, po części zaś — tajemną receptę. Istnieją pewne konkretne elementy, które naszym zdaniem pomogą czytelnikowi i jego firmie podnieść poziom innowacyjności. Rzecz nie sprowadza się jednak do zwykłej realizacji wskazówek. Nasza „tajemna formuła” w istocie niezbyt jest formułą. Jest to kompozycja metodologii, procedur, kultury i infrastruktury. Sama metodologia to za mało. I tak na przykład dowiemy się w rozdziale 6, że opracowanie prototypu jest krokiem w procesie innowacji, ale zarazem filozofią stałego ruchu do przodu — nawet w sytuacjach, gdy pewne zmienne wciąż nie są określone. Burza mózgów natomiast (przedstawiona w rozdziale 4) jest nie tylko cennym, twórczym narzędziem na wstępnych etapach realizacji projektu, kiedy poruszamy się we mgle. Jest również wszechogarniającym elementem kultury przedsiębiorstwa, gwarantującym mu, że poszczególni ludzie nie będą tracili energii na samodzielne rozwiązywanie poważnych problemów, z którymi zbiorowa mądrość zespołu może uporać się w mniej niż godzinę. Sukces zależy zarówno od tego, *co* robimy, jak i od tego, *jak* to robimy.

## DZIESIĘCIOBÓJ INNOWACYJNOŚCI

I tu dobra wiadomość. Ani my sami, ani nasza firma nie musi być najlepsza równocześnie we wszystkich wspomnianych obszarach. Podobnie jak w przypadku olimpijskiego dziesięcioboju, naszym celem musi być osiągnięcie prawdziwej doskonałości w kilku konkurencjach oraz dobrej pozycji w wielu pozostałych. Jeżeli jesteśmy najlepsi na świecie w odkrywaniu uśpionych, nie wypowiedzianych potrzeb klientów, siła ta może poprowadzić nas do sukcesu pomimo niedoskonałości w innych obszarach. I podobnie — jeśli potrafimy stworzyć sugestywną wizualizację przyszłości, to nasi partnerzy (dostawcy, dystrybutorzy, konsultanci itd.) czy nawet klienci mogą pomóc nam w realizacji tej wizji. Jeżeli stworzenie i utrzymanie innowacyjnej kultury wymaga posunięć na dziesięciu polach, liczyć się będzie ogólny wynik — nasza zdolność do stałego wyprzedzania konkurencji w codziennych próbach, jakim musi sprostać każda firma.

## METODA W NASZYM SZALEŃSTWIE

Ze względu na eklektyczny wygląd naszych biur i frenetyczną, niekiedy burzliwą pracę i zabawę, niektórzy spośród naszych gości, wizytując nas po raz pierwszy, odnosili wrażenie, że IDEO jest firmą totalnie chaotyczną. W istocie jednak posługujemy się starannie opracowaną i wciąż udoskonalaną metodologią; rzecz w tym tylko, że metodologię tę interpretujemy w sposób bardzo zróżnicowany — zależnie od natury realizowanego akurat zadania. W swobodnym opisie metodologię tę można przedstawić jako pięć etapów:

1. Zrozumieć rynek, klienta, technologię oraz odnotować wszelkie ograniczenia. Na dalszych etapach realizacji projektu często podejmujemy próby przewyciężenia tych

ograniczeń, na początku jednak koniecznie trzeba zdać sobie z nich sprawę.

2. Obserwować konkretnych ludzi w konkretnych sytuacjach, aby ustalić, jakie siły na nich działają: co ich dezorientuje, co lubią, czego nienawidzą, czy mają jakieś ukryte potrzeby, których nie zaspokajają obecne produkty i usługi (więcej o tej sprawie w rozdziale 3).
3. Wyobrazić sobie nowe produkty czy usługi i korzystających z nich ludzi. Niektórzy uważają, że chodzi tu o przewidywanie przyszłości — i rzeczywiście w tej właśnie fazie najintensywniej należy stosować technikę burzy mózgów. Na etapie wizualizacji nierzadko wykorzystuje się symulację komputerową — choć w IDEO co roku również buduje się tysiące modeli fizycznych i prototypów. W celu wizualizacji doświadczeń klienta z nowymi kategoriami produktów posługujemy się niekiedy animowanymi figurkami i tablicami animacyjnymi. W niektórych przypadkach sporządzamy nawet — zanim jeszcze powstanie jakiś produkt — filmy wideo przedstawiające jego rolę w życiu człowieka.
4. Ocenić i udoskonalić prototypy w serii szybko powtarzanych doświadczeń. Staramy się nie przywiązywać zanedo do pierwszych kilku prototypów, ponieważ nie wiemy, jak dalece jeszcze się zmienią. Żaden pomysł nie jest tak dobry, by nie dało się go udoskonalić, my zaś planujemy *serię* udoskonaleń. Uzyskujemy w tym celu dane od własnego zespołu, od zespołu klienta, od wykwalifikowanych ludzi nie zaangażowanych bezpośrednio w realizację danego projektu, od ludzi tworzących docelowy rynek. Patrzymy, co się sprawdza, a co nie, co przeszkadza ludziom, a co się im podoba — i stopniowo poprawiamy produkt w kolejnych rundach.
5. Wdrażamy nowy produkt do wykorzystania komercyjnego. Faza ta często trwa najdłuższej i stawia największe

wymagania technologiczne, uważam jednak, że fakt, iż IDEO potrafi z powodzeniem wdrażać swe projekty, uwiarygodnia całą wykonaną przez nią twórczą pracę.

Dowiedliśmy, że ta zwoźniczo prosta metodologia jest skuteczna wszędzie — od projektowania prostych zabawek dla dzieci po uruchamianie sprzedaży internetowej. Proces ten pomógł nam stworzyć produkty, które ocaliły już wielu ludzi — od przenośnych defibrylatorów i dozowników insuliny lepszych od tradycyjnych strzykawek po urządzenia do „hodowli” skóry dla ofiar poparzeń.

## INNOWACJA NA OCZACH PUBLICZNOŚCI (A BEZ SIATKI BEZPIECZEŃSTWA)

Książka niniejsza powstała między innymi dlatego, że dysponujemy bezpośrednimi dowodami, iż ludzie wierzą w nasze podejście do innowacji. Rok temu program „Nightline” („Nocna linia”) sieci ABC zwrócił się do nas z niezwykłą propozycją. Jego redaktorzy chcieli pokazać, jak „dzieje się” innowacja, i powiedzieli, że gdybyśmy byli gotowi przedstawić „wynajdywanie” jakiejś kategorii produktu, kamerzyści „Nocnej linii” pokazaliby to widzom.

Być może któryś z czytelników znalazł się wśród ponad 10 mln widzów, którzy kiedyś późnym wieczorem oglądali ten program.

Była to wspaniała rozrywka, ale zarazem znakomity krótki kurs naszej metodologii. Redaktorzy z ABC poprosili nas, abyśmy zmieścili pokaz naszej metody w ramach zwykłego telewizyjnego programu. Etapy, które przedstawiliśmy wówczas widzom, dokładnie odpowiadają etapom, przez które zamierzam przeprowadzić czytelnika w dalszej części książki.

Zanurkujmy więc na początek w opis programu zatytułowanego przez ABC: „Skok na głębie. Innowacja jako tajna broń pewnej firmy”.

## SKOK NA GŁĘBIĘ

Na początku programu Ted Koppel zapytał, jak przebiega proces opracowywania lepszego produktu. Przedstawił następnie najcięższy zdaniem ABC problem, jaki można było nam postawić. „Weźmy coś starego i dobrze znanego — powiedział. — Weźmy na przykład wózek sklepowy — i poprośmy o całkowite przeprojektowanie go w ciągu zaledwie pięciu dni”.

Udało nam się to w całej pełni.

„Powinniśmy być może przyznać, że jest to jakieś szaleństwo: zrealizować cały projekt w ciągu tygodnia” — powiedział przed kamerami ABC Peter Skillman z IDEO. Był poniedziałek, 9 rano; dzień pierwszy. Młody Skillman stanowił żywą metaforę „drogi IDEO”. W IDEO status jest sprawą talentu, a nie starszeństwa, a Skillman dowiódł, że w trudnych warunkach potrafi znakomicie ułatwiać pracę zespołu, świetnie prowadzi sesje burzy mózgów i umie zjednoczyć rozproszony zespół. Zespół powołany owego dnia w naszym biurze w Palo Alto również obejmował ludzi z różnych dyscyplin. W IDEO mamy nie tylko utalentowanych inżynierów i specjalistów od wzornictwa przemysłowego, ale również ludzi z wykształceniem w dziedzinie psychologii, architektury, zarządzania, lingwistyki i biologii.

Wózek sklepowy był idealnym i imponującym wyzwaniem. Stanowi element amerykańskiej kultury — podobnie jak zapalniczka Zippo; jak i ona jest też „zamrożony” w czasie. Możliwości jego udoskonalenia jest mnóstwo, pomimo to jednak w niewytłumaczalny sposób tkwi w czymś w rodzaju innowacyjnej krainy zapomnienia.

„Zaczynamy!”. Na ten okrzyk Skillmana (godzina 10) rzeczywiście wystartowaliśmy. Podzieliliśmy się na grupy, aby zanurzyć się w problematyce zakupów w sklepach, wózków sklepowych i wszelkiego rodzaju adekwatnych technologii. Na fazy „rozumienia” i „obserwacji” przeznaczaliśmy jeden dzień roboczy; był to dzień praktyki w dziedzinie antropologii bezpośredniej. Wyszliśmy z biura, nękaliliśmy ekspertów, obserwowaliśmy tubylców i ich obyczaje. Paru z nas udało się do Whole Foods, popularnego sklepu spożywczego w śródmieściu Palo Alto, aby wędrować pomiędzy wyspami stoisk, obserwując świeżym wzrokiem, w jaki sposób ludzie dokonują zakupów. Dostrzegli problemy z bezpieczeństwem; obserwowali rodziców borykających się z małymi dziećmi. Zauważyli, że pracownicy firm obsługujących zakupy poprzez Internet wykorzystywali swe wózki jako stałe bazy, sami zaś biegali wzdłuż stoisk, by szybciej zgromadzić produkty. Widzieli „korki drogowe” i klientów zmuszonych unosić wózki na dwóch kółkach, by przecisnąć się obok innych, których wyprzedzali lub wymijali.

Przeprowadziłem wywiad z zaopatrzeniowcem kupującym wózki dla wielkiej sieci sklepowej; dowiedziałem się od niego o dylemacie: wózki metalowe lub plastikowe, oraz o zaskakująco wysokich kosztach wózków skradzionych i uszkodzonych. Inna grupa przyjrzała się najnowszym tendencjom w projektowaniu i materiałach, wizytując w tym celu lokalny sklep rowerowy. „Zespół ds. rodziny” wyszukał i przebaadał z tuzin rozwiązań miejsc dla dzieci i niemowląt. W przewidywaniu, że nasz wózek będzie „cybernetyczny”, zwiedziliśmy lokalny sklep z elektroniką w poszukiwaniu gadżetów. Jednej z grup udało się wysledzić specja od napraw wózków (imieniem Buzz), który jeździł małą ciężarówką od hipermarketu do hipermarketu, prostując powyginane koszyki i wymieniając zepsute kółka.

Pod koniec pierwszego dnia wykrystalizowały się trzy cele: lepiej dostosować wózek do potrzeb dzieci, wyobrazić sobie

bardziej wydajny system dokonywania zakupów oraz zwiększyć bezpieczeństwo.

Ranek dnia drugiego przeznaczaliśmy na sesję burzy mózgów, zmierzając do sformułowania ewentualnych rozwiązań w tych trzech grupach tematycznych. Na ścianach sali widniały klasyczne zasady prowadzenia burzy mózgów; rozwiesiliśmy wielkie arkusze papieru, zapewniliśmy mnóstwo kolorowych markerów oraz zabawek, mających rozluźnić nastrój. Nie irytowaliśmy się, gdy jakiś pomysł był nieciekawym czy nawet głupawym; zachęcaliśmy się wzajemnie do zabawy w pokazywanie i opowiadanie. Zwariowane pomysły podrywały wszystkich i powstrzymywały od nadmiernego skupiania się na własnych myślach; znalazły się wśród nich na przykład naszkicowana przez kogoś zasłonka dla ochrony prywatności (dla tych, którzy kupują sześć opakowań prezerwatyw) czy siedzenia z rzepami jak w pieluszkach, dzięki którym niesforne maluchy siedziałyby bezpiecznie unieruchomione na swoim miejscu.

Okolo godziny 11 ten zorganizowany chaos zaczął się kończyć: na ścianach tłoczyły się setki zwariowanych pomysłów i szkiców, ale również mnóstwo całkiem solidnych — na przykład wózek, którego nikt nie chciałby ukraść albo wózek z własnym skanerem do sprawdzania cen. Optowaliśmy za pomysłami „super”, które jednak nie mogły być zbyt ekstrawaganckie, ponieważ mieliśmy zbudować wózek w ciągu paru dni. Wszyscy uczestnicy sesji przyklejali jaskrawo kolorowe karteczki do rysunków, które najbardziej im się podobały, dzięki czemu najlepsze pomysły zaczęły przypominać kwiaty.

Podczas lunchu liderzy zespołu przejrzeni pomysły i głosy oddane przez kolegów oraz podjęli szereg szybkich decyzji, na czym trzeba skupić pierwsze wysiłki. Najszybciej nawet działający zespół projektowy świata nie zwycięży w wyścigu do rynku, jeśli proces decyzyjny zaczyna grzęznąć, toteż pizza nie całkiem jeszcze była dojedzona, gdy zespół „skoku na głębię” miał już plan dalszych działań.

Podzieliliśmy się na cztery mniejsze grupy, których zadaniem było w ciągu trzech godzin zbudować makiety. Każda grupa miała przy tym skupić się na odrębnym zagadnieniu — zakupy, bezpieczeństwo, kasowanie przy wyjściu i łatwe wyszukiwanie.

Grupy w ciągu pół godziny naszkicowały plany, a następnie wzięły się do pracy. Spora część uczestników programu tłoczyła się przy stoiskach w pobliskim sklepie majsterkowicza, poszukując tam pomysłów i materiałów. Jeden z naszych budowniczych realizował pomysł z sesji burzy mózgów — wózek samoczynnie skręcający na boczny tor. O godzinie 3 po południu szesnastu uczestników zespołu zgromadziło się w naszym warsztacie, w którym pracuje kilkunastu mechaników i konstruktorów. Odczuwali silną presję czasu, toteż już po trzech godzinach można było obejrzeć pierwsze, z gruba ciosane prototypy. Jeden z nich opierał się na eleganckich, zmysłowych krzywych; drugi miał konstrukcję modułarną — z myślą o spiętrzaniu koszyków. Były w nich sztuczki technologiczne: mikrofon do wypytywania obsługi oraz skaner pozwalający dodawać ceny już podczas zakupów.

Ponownie wybraliśmy najlepsze wersje obu prototypów i podzieliliśmy zadania. Teraz przyszedł czas na etap klocków lego: wszyscy zaczęli wyginać i skręcać pręty spawalnicze, budując maleńkie modele wózków. Wiedzieliśmy, że wózek musi mieć konstrukcję modułarną, musi być bezpieczny dla dzieci i zajmować mało miejsca (wózki muszą „wchodzić” w siebie). Jedna osoba projektowała konstrukcję ramy w programie CAD, ktoś inny analizował koncepcje koszyków. Zespół projektowy zakończył ten dzień o godzinie 3 rano; prace w warsztacie trwały jeszcze trochę dłużej.

O godzinie 6 we środę (dzień trzeci) spawacz współpracujący z IDEO rozłożył rysunki pomysłowej, opartej na krzywych ramy wózka. Jednocześnie konstruktor modeli Jim Feuhrer majstrował przy samonaprowadzających się kółkach. Niewiarygodnie ambitny termin oraz wspólny cel przyczyniały się do wytworzenia ducha „gorącej grupy”: zespół pracował przez kolejny długi

dzień, napędzany rezerwami energii i wielką ilością kawy. We czwartek po południu zespół odczuwał już zmęczenie, ale też zaczynał wierzyć w powodzenie akcji. Mój brat David, założyciel IDEO, wszedł energicznym krokiem do warsztatu i ze swym zwykłym zaraźliwym optymizmem mówił wszystkim: „Wygląda znakomicie. Jest niesamowity”. Zespół zaczął łączyć elementy konstrukcji; przygotowane już były koszyki z Whole Foods, które chcieliśmy umieścić z ramie naszej konstrukcji. Ton głosu Davida nagle się zmienił: „Chyba nie zamierzacie użyć tego?”

Zespół do tego stopnia skupił się na przeprojektowaniu *ramy* wózka, że nie miał czasu na pracę nad *koszykami*. Pozostały nam już tylko godziny, lecz kierownik warsztatu Carl Anderson i jego koledzy złapali parę arkuszy akrylu i zaczęli kombinować. Jednocześnie przeprowadzano testy montażu. Praca w warsztacie ustała, gdy zbliżał się świt. Wózek wciąż jednak nie był gotowy. Musieliśmy go jeszcze pomalować, zanim (w parę godzin później) pojawią się kamery.

## KURTYNA KREATYWNOŚCI IDZIE W GÓRĘ

O godzinie 9 rano w piątek przejechaliśmy wózkiem po ulicy, ustawiliśmy go w sali konferencyjnej i przykryliśmy narzutą. Wszyscy zgromadzili się wokół niego, by z chwilą zdjęcia zasłony na oczach milionowej publiczności telewizyjnej wydać chóralny okrzyk radości.

Redaktorzy ABC byli zachwyceni. Wózek starego typu, wszystkim dobrze znany i przez wszystkich znienawidzony, został zastąpiony opływowym, lśniącem tworem. Główna rama nachylała się we wszystkie strony według zamykających się krzywych, przypominając linią sportowy samochód. Koniec z jednym dużym koszykiem — istotnym jedynie dla tych,

którzy przerabiają kradzione wózki na grille. Otwarta rama została pomyślana w taki sposób, aby zgrabnie pomieścić w dwóch poziomach sześć standardowych koszyków. Pozwalało to kupującemu biegać wzdłuż stoisk z koszykiem: wózek służył w takim przypadku jako stała baza. Obsługa kasy miała przekładać towary do plastikowych toreb, które łatwo było pozawieszać na opróżnionej z koszyków ramie. O ile nam wiadomo, nikt wcześniej nie pomyślał o podobnym rozwiązaniu. Jest to, moim zdaniem, jego istota, rzeczywista innowacja przekształcająca praktykę zakupów.

Opracowując siedzenie dla dzieci, wykorzystaliśmy pomysły wzięte z diabelskiej kolejki i dziecięcego fotelika samochodowego. Było ono zaopatrzone w zabezpieczającą poręcz oraz śmieszny blacik do zabawy wykonany z niebieskiego plastyku. Wózek miał swój skaner do natychmiastowego podliczania zakupów, dwa uchwyty na kubki z kawą oraz sprytnie pomyślane tylne kółka. Szarpnięcie w bok — i kółka uwalniają się, umożliwiając łatwe manewrowanie wózkiem. Ponowne pchnięcie w przód — i kółka znów zaskakują wzdłuż osi wózka.

Jack Smith z ABC przejechał przed kamerami wzdłuż stoisk Whole Foods, ściągając mnóstwo spojrzeń gapiów. Pracownikom i menedżerom sklepu wózek niezmiernie się spodobał; powiedzieli nawet, że — po wprowadzeniu paru modyfikacji — chcieliby go mieć. Piątkowe popołudnie było wolne: musieliśmy uczcić nasz sukces oraz przygotować się, by powrócić do pracy ze zwykłymi klientami.

Wózek został zrobiony, program wyemitowany, myśleliśmy więc, że to chyba już koniec. Jednak na drugi dzień po emisji rozzwoniły się telefony. Sam odebrałem dziesiątki telefonów od menedżerów z całego kraju, którzy oglądali program. Większość z nich zupełnie nie interesowała się wózkiem. Chcieli natomiast dowiedzieć się więcej o procesie, który umożliwił nam jego zaprojektowanie. Pewien dyrektor powie-

dział mi, że dzięki temu programowi po raz pierwszy zrozumiał, co właściwie oznacza kreatywność i jak można nią zarządzać w działalności firmy.

„Skok na głębie” okazał się jednym z najpopularniejszych spośród wyemitowanych w tym roku odcinków „Nocnej linii” — do tego stopnia, że kilka miesięcy później został powtórzony. Reakcja ta zdumiała nas, choć być może nie powinna. Wszyscy bowiem mówią o twórczości i innowacji, mało kto jednak potrafi zdobyć się na to, by przedstawić się w działaniu bez siatki bezpieczeństwa — przed milionową publicznością telewizyjną.

## TWÓRCZOŚĆ I INNOWACJA W FIRMIE

Dlaczego przedsiębiorcy powinni troszczyć się o kreatywność? Odwiedzmy lokalne centrum handlowe albo targi, a przekonamy się, że twórczość się sprzedaje. Wszyscy poszukujemy nowego komputera iMac czy nowego volkswagena garbusa — każdej cennej innowacji, która mogłaby zawładnąć wyobraźnią publiczną i wzmocnić markę firmy. Wiele jednak firm bojaźliwie podchodzi do nowatorskich rozwiązań. Menedżerowie takich firm uważają co gorsza, że jednostki prawdziwie twórcze spotyka się niezmiernie rzadko. Naszym natomiast zdaniem wcale tak nie jest. Wszyscy mamy swą twórczą stronę, która może rozkwitnąć w sprzyjającej kulturze firmy: kulturze wspierającej podejmowanie ryzyka i szalone idee oraz tolerującej zdarzające się od czasu do czasu niepowodzenia. Sami się o tym przekonaliśmy.

Im więcej myśleliśmy o sukcesie „Skoku na głębie”, tym bardziej sensowny wydawał się nam pomysł wydestylowania zasadniczych idei z naszych bezpośrednich doświadczeń pracy z setkami firm i nad tysiącami projektów. Celem niniejszej

książki jest demistyfikacja procesu twórczego. Nie ma on nic wspólnego z tym, o czym marzyliśmy, studiując w szkołach zarządzania. Jest to proces wypróbowany i sprawdzony w bezpośrednim doświadczeniu. Jego zastosowanie umożliwiło wspaniałą awans IDEO, która z dwuosobowej firmy rozwinęła się w czołową firmę projektową świata.

Ten sam proces może pomóc również czytelnikowi tej książki.