

## ГЛАВА 2

Какие проблемы? какие рисунки?  
Кто это — мы?

*Чему вы научитесь, если прочитаете эту книгу*

**Н**

езадолго до написания этих строк, мне довелось работать с четырьмя совершенно разными по специализации компаниями: Google, eBay, Wells Fargo и Peet's Coffee and Tea. Я помогал им решать абсолютно разные бизнес-задачи: создание бизнес-стратегии, выведение на рынок нового продукта, разработка новой технологической платформы и внедрение новой инициативы. На первый взгляд, эти четыре компании и четыре задачи не имеют ничего общего, ведь речь идет о таких разных вещах, как поиск информации, сбыт, банковское дело. Неудивительно, что обычно в подобной ситуации специалисты рекомендуют использовать в каждом конкретном случае индивидуальный подход к решению проблем.

Однако если копнуть поглубже, становится ясно, что все перечисленные компании имеют нечто общее: их проблемы очень сложно обнаружить и еще труднее найти их решение — точнее, почти невозможно, — так как их очень сложно выявить. Именно в таких ситуациях и выходит на сцену визуальное мышление: рисунки помогают сделать более четкой и ясной любую проблему, а для создания нужной картинке вам в любом случае потребуются одни и те же инструменты и правила.

Итак, я жду, что вы разработаете принципиально новый подход к оценке, анализу и решению проблем. Я хочу, чтобы вы прочитали книгу от первой до последней страницы — по дороге на работу или во время перелета, — а потом, вернувшись в свой рабочий кабинет либо в конференц-зал или учебную аудиторию, стали решать бизнес-проблемы уже с помощью создания визуальных образов.

## *Проблемы? Какие проблемы?*

Обычно, произнося фразу «Мы можем решать проблемы эффективнее, если изобразим их в виде рисунков», я тут же ставлю три вопроса: какие проблемы? Какие рисунки? Кто это — «мы»?

Предлагаю начать с первого — с проблем. Вопрос: проблемы какого рода могут быть решены с помощью визуализации? Ответ: практически любые. Поскольку рисунки (я имею в виду хорошие, правильные рисунки) позволяют наглядно отражать сложные понятия, объединять и обобщать широкий диапазон информации так, чтобы она стала более доступной и понятной, они полезны для прояснения и разрешения проблем любого типа — деловых вопросов, политических неурядиц, технических сложностей, организационных дилемм, конфликтов при планировании производственных процессов и даже личных проблем.

Поскольку я сам бизнесмен и работаю в основном с бизнесменами, я чаще всего фокусируюсь на проблемах, связанных с бизнесом (им посвящена и большая часть книги): как объяснить команде работу системы, насколько органично вписываются в эту систему ее члены; как помочь человеку, принимающему решение, упорядочить собственный мыслительный процесс и способ донесения своих идей до окружающих; как научить людей понимать тенденции развития рынка и его изменения вследствие изменения вашего продукта и т. д.

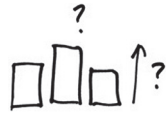
Поскольку такие проблемы обычно связаны со значительными денежными затратами и оказывают влияние на деятельность многих людей, а также потому, что понимание важнейших нюансов, как правило, приходит к нам после долгих лет учебы на собственных ошибках и накопления опыта, проще всего было бы согласиться с другими специалистами, признав их уникальность для каждого бизнеса. Однако на самом деле это не так, во всяком случае если подходить к ним с точки зрения визуального мышления. А с этой точки зрения будет намного правильнее и нагляднее рассматривать столь разные на первый взгляд проблемы как некий конкретный набор общих задач, с которыми мы сталкиваемся каждый день на работе и дома.

Чтобы создать более общую картину, я объединяю большинство проблем в следующие базовые (и несомненно, всем знакомые) категории.

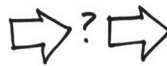
## ШЕСТЬ КАТЕГОРИЙ ПРОБЛЕМ («6 W»)



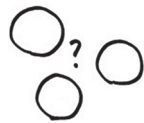
1. **Проблемы категории «Кто»/«Что»** связаны с вещами, людьми и их ролями.
- Что происходит вокруг меня и вписываюсь ли я в эту картину?
  - Кто в данном случае несет ответственность и кто имеет к этому отношение? В чем конкретно состоит ответственность?



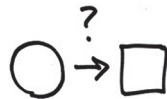
2. **Проблемы категории «Сколько»** связаны с количественной оценкой и подсчетом.
- Имеется ли у нас в наличии достаточно X, чтобы продержаться столько, сколько нужно?
  - Сколько нам потребуется X, чтобы удержаться на плаву? Если мы увеличим X, сможем ли мы уменьшить Y?



3. **Проблемы категории «Когда»** связаны с составлением расписаний, планов и графиков и распределением времени в целом.
- Что следует сделать в первую очередь, а что — во вторую?
  - Что нам необходимо сделать и когда именно?



4. **Проблемы категории «Где»** связаны со спецификой объединения вещей, их сочетаемостью друг с другом и совместимостью в работе.
- Куда мы движемся? Следуем ли мы в верном направлении или его необходимо изменить?
  - Насколько хорошо отдельные части целого прилажены друг к другу? Что тут наиболее важно, а что несущественно?



5. **Проблемы категории «Как»** связаны с тем, как вещи влияют друг на друга.
- Что случится, если мы сделаем то? А если вот это?
  - Можем ли мы изменить исход данной ситуации, изменив свои действия?



6. **Проблемы категории «Почему» или «Зачем»** связаны с нашей способностью и возможностью видеть картину в целом.
- Чем мы на самом деле занимаемся и почему? Правильно ли мы поступаем, делая именно это, или нам следует заняться чем-то другим?
  - Если нам нужно измениться, какие варианты выбора мы имеем? Какой из них наилучший?

За долгие годы работы я неоднократно видел, как это делали другие, или сам рисовал картинки, которые помогали прояснять эти вопросы и решать проблемы всех категорий. Поскольку простая модель «6 W»<sup>1</sup>, о которой мы подробнее поговорим далее, охватывает практически все проблемы, с которыми нам приходится сталкиваться на работе и в повседневной жизни, в этой книге мы будем возвращаться к ней снова и снова. Когда-то давно, когда я только начинал заниматься вопросами решения проблем с помощью визуализации, я даже придумал небольшую мантру: *«Любую проблему легче решить, если на картинке ее изобразить»*. Я повторял это так часто, что просто сводил своих коллег с ума, особенно если речь шла о проектах, подобных тому, который мы сейчас обсудим.

### *Пример проблемы № 1: Дафна и информационные перегрузки*

Однажды, спустя пару лет после моей судьбоносной поездки в Лондон, в нашу консалтинговую фирму позвонила потенциальная клиентка — вице-президент по коммуникациям крупной издательской компании. Назовем ее Дафна. Она переживала серьезный карьерный кризис. Ее компания, огромный конгломерат, приносивший ежегодную прибыль свыше 10 млрд долл., обеспечивала информацией специалистов всего мира, но результаты последней оценки, проведенной экспертами отрасли, оказались просто удручающими. И дело было даже не в том, что, по оценкам профессионалов, компания плохо работает, — оказалось, несмотря на огромные размеры организации, большинство респондентов о ней никогда ничего не слышали.

Это была не просто проблема восприятия; такое отсутствие признания могло обернуться для фирмы серьезной проблемой финансового характера. А через несколько лет компания планировала продавать свои акции на Нью-Йоркской фондовой бирже, но если о ней многие даже не слышали, то, разумеется, никто не стал бы приобретать ее акции. Дафне необходимо было найти способ повышения уровня известности компании среди будущих инвесторов, и к делу следовало подойти стратегически. Ведь если компания собиралась потратить миллионы долларов на рекламу и пропаганду бренда фирмы, ей нужен был надежный план и кристально четкое видение будущего своей организации. И если проблема из категории *«Когда»* была, по сути, уже решена (через пару лет), так же как и проблемы *«Где»* (в США, в частности в Нью-Йорке) и *«Почему»* и *«Зачем»* (чтобы повысить уровень осведомленности инвесторов), Дафне еще предстояло ответить на три важнейших вопроса: *кто, что и как?*

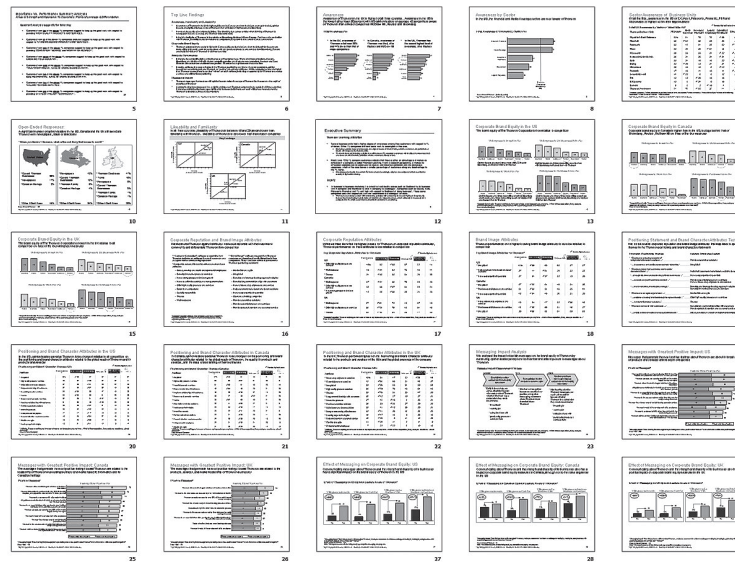
---

<sup>1</sup> Она названа так потому, что большинство входящих в нее вопросов в английском языке начинаются с буквы W: Who, What, When, Where и т. д. — *Примеч. пер.*

Чтобы выяснить, известно ли инвесторам и клиентам о ее компании и конкурентах, Дафна наняла фирму, специализирующуюся на проведении отраслевых опросов, которой предстояло провести исследование и ответить на данный вопрос. В течение трех месяцев фирма проводила личные интервью с сотнями лиц, ответственных за принятие решений в своих организациях, а также беседовала по телефону с разными бизнесменами и руководителями компаний. Это было масштабное и дорогостоящее исследование, в результате которого, как и предполагалось, был собран огромный объем данных.

Однако этих данных оказалось слишком много. Поэтому Дафна и позвонила нам. Она хотела не только получить исчерпывающую картину об издательской отрасли, она хотела знать, что ей *следует* делать, чтобы максимально четко составить план будущих действий и видение организации. Иными словами, Дафна хотела, чтобы мы помогли ей понять, о чем же на самом деле говорят собранные специалистами данные и к какому выводу можно прийти.

Она переслала нам все документы, касающиеся проведенного опроса. Это были бесчисленные кипы бумаг, одна толще другой. Даже в папке, озаглавленной «Резюме для руководства», было не меньше шестидесяти страниц. В этом предположительно кратком отчете было столько информации, что мы в течение двух недель разобрались, что к чему. Вот как выглядела только одна из пачек бумаг, переданных нам Дафной.



Это было истинное царство сложных маркированных списков и разнообразных диаграмм. Первые несколько дней мы провели в поисках среди этих завалов хоть какого-то рационального зерна, стараясь при этом ни в коем случае не упустить мельчайшие, но критически важные детали. Конечно, мы узнали много нового и интересного, но в итоге «переварили» так много информации, что уже явно не воспринимали картину в целом. И самое печальное, эти материалы действительно содержали важные сведения и ценные идеи, но они были так надежно похоронены в толще папок и так сильно «разбросаны», что оперативно отследить их не смог бы ни один человек в мире.

Поэтому мы отнесли все, что смогли, к той или иной «категории проблем» и стали внимательно изучать данные, кратко фиксируя на отдельном листе бумаги все, что нам удалось обнаружить.

1. **«Кто»/«Что».** Список конкурентов, обслуживаемых ими областей и предлагаемых ими продуктов.
2. **«Сколько».** Размер каждой компании, определяемый совокупным доходом.
3. **«Когда».** Полные и достоверные данные об объемах сбыта и доходах за последние два года.
4. **«Где».** Отрасли, которые обслуживает каждый конкурент.

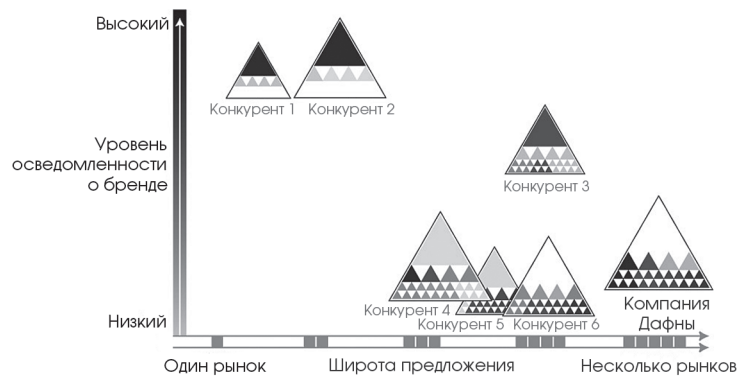
На основании этих данных мы сумели сформулировать следующий вопрос.

5. **«Как».** Как выводы опроса (с целью определения уровня осведомленности о бренде) соотносятся со всеми этими факторами?

В итоге у нас вырисовалась единая картина, объединяющая и резюмирующая все эти данные. И что еще важнее, она позволяла ответить на самый главный вопрос.

6. **«Почему».** Посмотрев на наш рисунок, Дафна смогла понять, почему ее компания оставалась неизвестной клиентам и как изменить сложившуюся ситуацию.

Вот что было изображено на рисунке.



На одном простом рисунке уместилось все изложенное на сотнях страниц, переданных нам Дафной. Заметьте, что это не график и не диаграмма, которые обычно понятны при первом же взгляде на них, но в целом бесполезны. Это своего рода визуальное «резюме для руководства» — вместо кипы разрозненных страниц. Думаю, его представление должно сопровождаться кратким объяснением (в последней главе этой книги мы поговорим о том, почему этот подход *правильный*). По сравнению с глухой стеной данных проведенного опроса этот рисунок, несомненно, принес Дафне намного больше пользы. Это было не только краткое и четкое изложение выводов масштабного исследования, но и вполне официальное визуальное изображение того, как ей необходимо изменить свой бренд.

Когда Дафна принесла нашу картинку главному исполнительному директору своей компании, они около получаса обсуждали ее, после чего директор попросил сделать для него копию, вставить ее в рамочку и повесить над его рабочим столом. Он сказал, что это послужит ему отличным подспорьем в разговоре с любым человеком, который попросит его рассказать о рыночной позиции компании и о планах относительно ее будущего. В заключение скажу, что через два года фирма Дафны успешно зарегистрировалась на Нью-Йоркской фондовой бирже, а результат нашего труда и по сей день висит в кабинете ее главного исполнительного директора.

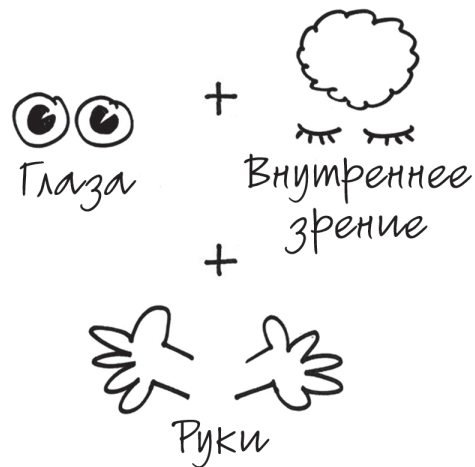
## Рисунки? Какие рисунки?

Прежде чем продолжить свой рассказ, хочу сказать еще несколько слов о рисунке, сделанном нами для Дафны. Во-первых, он был нарисован на компьютере при помощи дорогостоящей компьютерной программы. Вы и сами наверняка это сразу заметили: все линии на нем безупречно

прямые, использованы точные градации цвета, фигуры математически идеальны, а шрифт четкий и читабельный. Во-вторых, советую вам еще раз посмотреть на эту картинку и запомнить ее, ведь больше в этой книге вы не найдете ни одного рисунка, выполненного с применением компьютерных технологий. Я решил представить вам его в самом начале обсуждения, чтобы вы сразу увидели, какую красоту сможете создать после того, как разберетесь в основах визуального мышления, — даже если не обладаете талантом художника. Но теперь, когда вы его увидели, постарайтесь о нем забыть. Ведь, как я уже говорил, визуальное мышление не имеет ничего общего с построением красивых компьютерных диаграмм. Оно предполагает умение думать и оценивать ситуацию благодаря тому, что видят ваши глаза, и никакие продвинутые технологии для этого не нужны.

По сути, существует всего три инструмента достижения больших успехов в решении проблем с помощью визуализации: ваши собственные глаза, ваше внутреннее зрение (или воображение) и зрительно-двигательная координация. Я называю их «встроенными» инструментами визуального мышления.

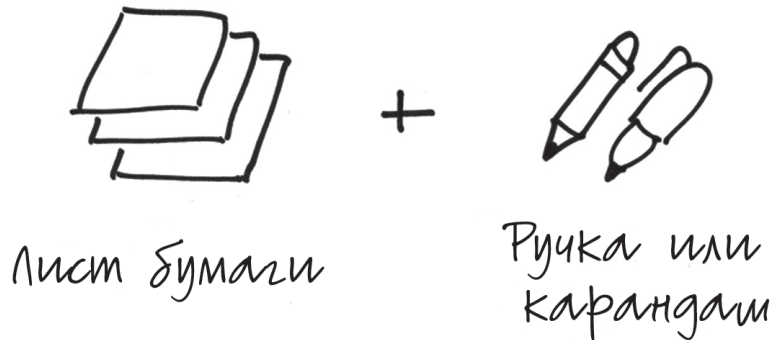
## Встроенные инструменты



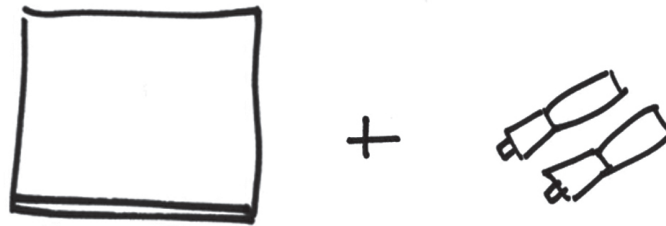
Если все это у вас имеется, значит, вы вполне готовы приступить к делу. Помогут также несколько полезных аксессуаров, которые неплохо бы подготовить заранее.



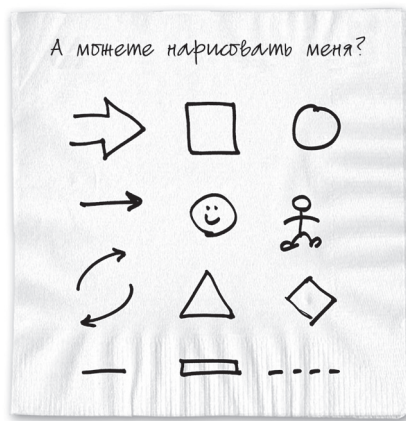
## Аксессуары



— Или —



Знаете, почему для отражения данных нам не понадобятся сложные компьютерные графические программы? Потому что все образы, которые мы будем создавать, состоят из нескольких простых компонентов. (Вы можете заранее нарисовать их.) Иными словами, если вы способны воспроизвести то, что видите на следующем рисунке (даже если то, что у вас получилось, выглядит еще уродливее), можете считать, что у вас есть шансы добиться на поприще визуального мышления большого успеха.



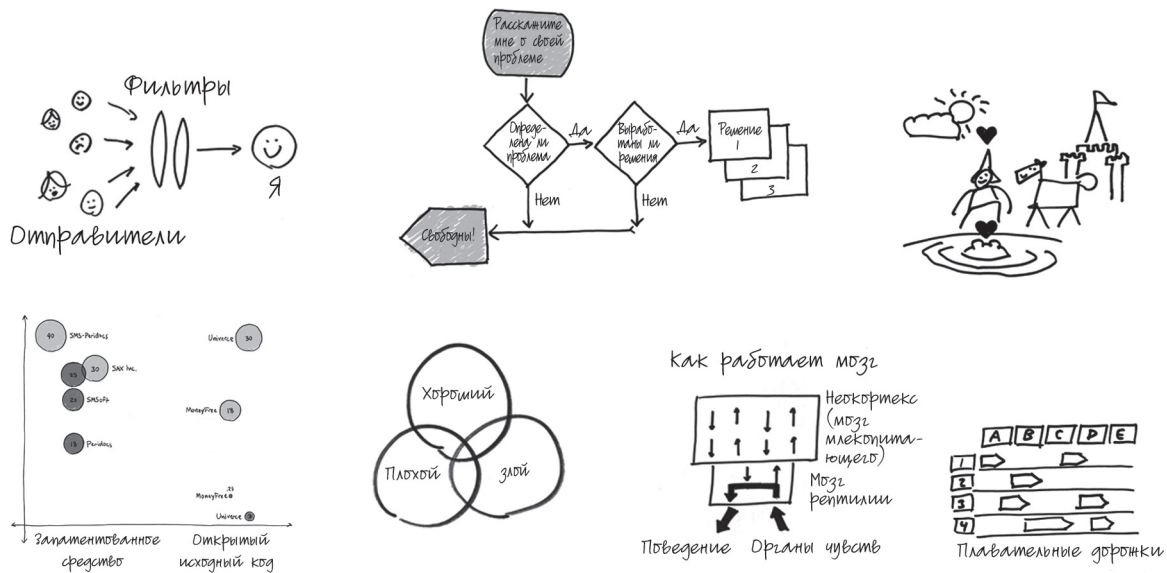
Чтобы создать рисунок, который поможет вам решить сложные задачи, такого набора простых символов вполне достаточно. На протяжении этой книги мы с вами рассмотрим и построим много диаграмм, графиков, схем, гистограмм, таблиц, карт, концептуальных и сетевых моделей и других визуальных образов, и ни разу при этом не обратимся к какому-либо дополнительному символу, кроме этих.

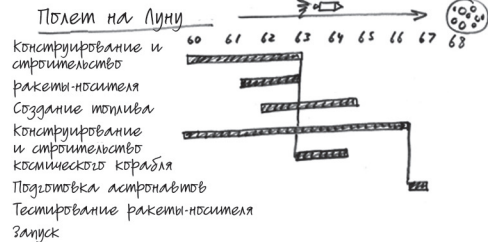
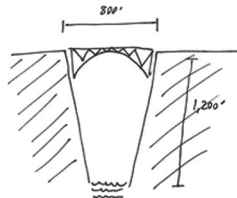
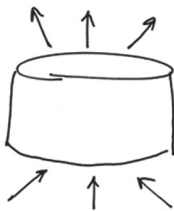
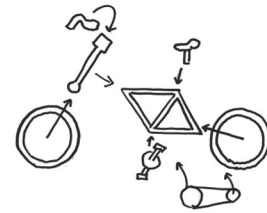
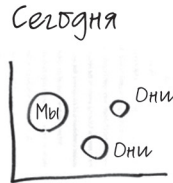
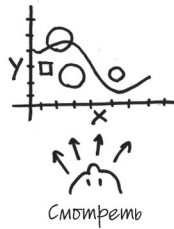
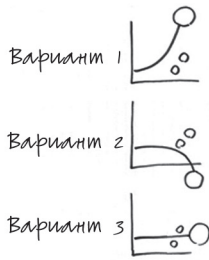
А сейчас, чтобы просто немного разогреться, возьмите ручку или карандаш и набросайте несколько базовых рисунков.



Если вы привыкли использовать инструменты для создания компьютерных презентаций (PowerPoint, Keynote, Star Office и др.), то, по всей вероятности, вы сразу определили, что все это, по сути, элементы из «набора инструментов для рисования» компьютерных графических программ. Именно по причине своей простоты и полноты охвата они так часто встречаются и в программах: ведь это, в сущности, алфавит визуального мышления. Так же как в обычном письме для передачи бесчисленного количества слов используют ограниченный набор символов, благодаря их комбинациям можно создавать миллионы точных и впечатляющих рисунков.

Предлагаю вам просмотреть небольшую выборку из картинок, которые вы встретите в этой книге, и постараться найти в них такие базовые элементы. Хотя каждый из представленных в этом наборе рисунков несет в себе отдельную идею и рассказывает свою историю, все они состоят из одних и тех же компонентов. А когда вы немного потренируетесь изображать то, что видите на предыдущем рисунке, можете считать, что вы готовы создать любое из изображений, представленных далее.





Технологический бизнес-процесс



	Расстояние в милях	Символ	Направление

## Рука человека более умелая, чем компьютерная мышь

Независимо от того, как будут называться все эти рисунки (а мы непременно назовем каждый из них), эта книга посвящена им. Их может без каких-либо вспомогательных средств нарисовать кто угодно, и, самое важное, научиться этому искусству проще простого. Собственно говоря, это всего лишь вопрос вашей уверенности в себе: чем больше вы полагаетесь на три перечисленных выше «встроенных» инструмента визуального мышления (глаза, внутреннее зрение и двигательнo-зрительную координацию), тем больше вы сможете узнать о врожденных способностях человека

в этой области, чтобы использовать их в своих целях. Кроме того, умение ограничиваться в процессе визуального мышления этими тремя основными инструментами очень полезно, если необходимо донести смысл созданных вами образов до других людей, т. е. популяризировать свою идею.

- 1. Люди любят рассматривать нарисованные другими картинки.** Замечено, что во время презентации аудитория намного лучше реагирует на образы, нарисованные от руки, без применения технических средств, какими бы грубыми и схематичными они ни казались, чем на идеально красивую, доведенную до совершенства компьютерную графику. Спонтанность и простота таких рисунков делает их более привлекательными, а их создание на глазах аудитории, шаг за шагом следящей за этим процессом, — более четкими и понятными.
- 2. Нарисованные от руки образы легко создавать и просто изменять.** Вы убедитесь, что осмысление ситуации с применением визуальных образов — процесс чрезвычайно гибкий; процедура «проб и ошибок» органично в него интегрирована. Очень редко к концу обсуждения рисунок остается точно таким же, каким мы изначально рисовали его в своем воображении, так что приготовьтесь к тому, что вам придется возвращаться назад и вносить необходимые изменения, — это очень важно.
- 3. Используя компьютер, очень просто создать неправильный образ.** Большинство графических компьютерных программ включают в себя набор встроенных функций. Это, конечно, замечательно, если вы абсолютно точно знаете, какого типа рисунок вам нужен... а такого, как я убедился, практически никогда не бывает.

Но есть и еще одна, куда более важная причина, по которой, прибегая к помощи визуального мышления, всегда следует полагаться только на упомянутые выше «встроенные» инструменты. Дело в том, что основной целью данного процесса является вовсе не создание красивой, безупречной с точки зрения внешней привлекательности презентации, а степень комфорта, которую мы ощущаем, стараясь осмыслить ситуацию, изображая ее на бумаге.

*Черная ручка, красная ручка, желтая ручка — кто «мы»?*

Каждый раз, когда люди впервые узнают, что я помогаю решать проблемы путем их визуализации, они неизменно реагируют одним из трех способов. Одни говорят: «Классно! А не покажете, как вы это делаете?», либо произносят нечто вроде: «Интересно... И что, это и в самом деле работает?», а третьи заявляют: «Нет, это не для меня. У меня нет художественных способностей».

Существует три вида визуальных мыслителей: люди, которые не могут дождаться момента, чтобы начать рисовать (т. н. люди «черной ручки»); те, кто обожает дополнять или поправлять то, что до них уже сделал кто-то другой (т. н. люди «желтой ручки», любители выделять и подчеркивать); и те, кто ставит все под сомнение, — они просто берут красную ручку и все перерисовывают с самого начала (т. н. люди «красной ручки»).



### ТЕСТ ДЛЯ САМООЦЕНКИ «КАКОГО ЦВЕТА РУЧКУ ВЫ ПРЕДПОЧИТАЕТЕ»

В каждой описанной ниже ситуации выберите один, наиболее подходящий для вас вариант ответа.

Я принимаю участие в «мозговом штурме». Он проводится в конференц-зале, в котором имеется большая белая доска. Я хочу:

1. Подойти к доске, взять ручку и начать рисовать кружки и квадратики.
2. Попытаться расшифровать то, что уже написано на доске.
3. Подойти к доске и начать составлять сгруппированные списки.
4. Добавить некоторые пояснения к тому, что уже изображено на доске, сделав рисунок более четким и понятным.
5. Забыть о доске — да послушайте же, люди, мы ведь пришли сюда работать!
6. Я ненавижу «мозговые штурмы».

Мне предоставили распечатку сложной многостраничной электронной таблицы. Первым делом я:

1. Посмотрю на материал туманным взглядом, отложу таблицу как можно дальше и буду надеяться, что она куда-нибудь безвозвратно исчезнет.
2. Пролистаю страницы, бегло просматривая показатели и цифры, чтобы определить, нет ли там чего-нибудь интересного.
3. Внимательно прочитаю все названия столбцов или изучу итоговые строки, стараясь классифицировать представленные в таблице данные.
4. Произвольно выберу столбец и строку и просмотрю в них все ячейки, после чего постараюсь найти похожие (или, наоборот, совершенно другие) данные в других ячейках.
5. Поищу самые большие или самые малые показатели в таблице и определю, к какой категории они относятся.
6. Бегло просмотрю все страницы и сосредоточу внимание на самых важных на первый взгляд местах.

Мне вложили в руку ручку и попросили набросать на листке бумаги какую-то конкретную идею. Я:

1. Попрошу принести мне еще карандаши и ручки разных цветов.
2. Тут же начну рисовать, с интересом наблюдая за тем, что появляется на доске.
3. Скажу «Вообще-то я не умею рисовать, но...» и начну изображать жуткого схематичного человечка.
4. Начну писать слова, обводя их круглыми и прямоугольными рамками.
5. Положу ручку на стол и начну говорить.
6. Скажу: «Нет, я совсем не умею рисовать...» и на этом прекращу разговор.

По дороге домой с важной конференции я встречаю в кафе аэропорта коллегу, который просит меня поточнее объяснить, чем занимается моя компания. Я:

1. Хватаю со стола салфетку и прошу официанта принести мне ручку.
2. Беру со стойки три пакетика заменителя сахара, раскладываю их на столике и говорю: «Окей, представьте, вот это я...».
3. Вытаскиваю страницу из своей подготовленной в PowerPoint-презентации — заметьте, очень хорошей презентации — и начинаю описывать свою фирму.
4. Объясняю, что мы специализируемся на трех направлениях...
5. Покупаю очередную порцию выпивки себе и собеседнику — ведь мы, по всей вероятности поговорим еще довольно долго.

Говорю, что это слишком сложно, чтобы рассказать в двух словах, и тут же задаю ему тот же вопрос. Я вижу на бампере автомобиля стикер, на котором написано: «Изобрази мир во всем мире». Я:

1. Стараюсь представить себе, как может выглядеть мир.
2. Тут же рисую в своем воображении очки Джона Леннона.
3. Много раз повторяю про себя эти слова, прокручивая их в своем мозгу: «Мир во всем мире».
4. Стараюсь определить, что этот стикер говорит мне о владельце автомобиля.
5. Думаю: «Он может выглядеть как вихрь из кружащихся горошин».
6. Закатываю глаза и бормочу: «Ох уж мне эти калифорнийцы».

Если бы я был космонавтом и вышел в открытый космос, то первым делом я сделал бы следующее:

1. Глубоко вздохнул, расслабился и внимательно огляделся.
2. Постарался бы найти свой дом на земном шаре... или хотя бы свой континент.
3. Начал бы описывать увиденное.
4. Пожалел бы, что у меня нет фотоаппарата.
5. Зажмурил бы глаза.
6. Нашел бы предлог, чтобы вернуться на корабль.

А теперь подсчитайте общее количество набранных очков и разделите результат на 6. Полученное число позволит вам определить, к какой категории вы относитесь.

БАЛЛЫ ВАШИ ПРЕДПОЧТЕНИЯ — КАКВЮ РУЧКУ ВЫ ПРЕДПОЧИТАЕТЕ

1–2,5 Человек «черной ручки» («Дайте мне ручку!»)

2,6–4,5 Человек «желтой ручки» («Я не умею рисовать, но...»)

4,6–6 Человек «красной ручки» («У меня нет художественных способностей»)

Первая группа — это люди, которые тут же требуют **ручку**. По моим совершенно ненаучным наблюдениям во время многочисленных деловых встреч и собраний люди такого типа составляют примерно четверть присутствующих. Я называю их людьми «черной ручки», потому что они без



малейших колебаний смело наносят первые штрихи на чистый лист бумаги. Эти люди свято верят в мощь графических образов как инструмента решения проблем, и их мало беспокоит, умеют ли они рисовать, — какими бы уродливыми и примитивными ни получались их творения. Если в кабинете или аудитории есть доска, эти люди, описывая и объясняя свою идею, обязательно воспользуются ею. Они обожают образные зрительные метафоры и аналогии и уверенно рисуют простые картинки, как для того чтобы обобщить свои мысли, так и для того, чтобы развить их.

Вторая группа действует под девизом **«Я не умею рисовать, но...»**. Я называю их людьми **«желтой ручки»** (*любителями выделять и подчеркивать*), потому что они, как правило, очень быстро и точно отмечают самые важные и интересные аспекты в рисунках, созданных кем-то другим. Обычно данная категория составляет приблизительно половину участников деловых встреч, совещаний и собраний. Они очень любят смотреть, как кто-то выступает у доски, и уже через несколько минут начинают делать весьма дельные и вдумчивые комментарии, но, для того чтобы они вышли к доске и что-нибудь добавили к рисунку сами, их необходимо немного подтолкнуть. Подойдя к доске и взяв в руку маркер, такие люди обычно говорят нечто вроде: «Я, вообще-то, рисовать не умею, но если вы настаиваете...» — после чего вполне уверенно создают настоящий шедевр. При этом они, как правило, говорят больше, чем представители первой категории, и используют больше пояснительных слов, включая в рисунок больше сопроводительных подписей, комментариев и заголовков; они обычно склонны сравнивать с другими концептуальными идеями, и им трудно обходиться без устных дополнений и описаний.

Последнюю группу я окрестил **людьми «красной ручки»**. Их девиз **«У меня нет художественных способностей»**. Они составляют последнюю четверть участников рабочих обсуждений и меньше всего склонны использовать визуальные образы в контексте бизнеса... по крайней мере вначале. Обычно они спокойно наблюдают за тем, как кто-то пытается выразить свою идею с помощью рисунка, а когда их убеждают принять участие в беседе и все прокомментировать, нередко предлагают внести незначительную поправку. Однако зачастую их роль этим не ограничивается; довольно часто у людей «красной ручки» можно встретить самое полное и детальное понимание проблемы — их нужно только уговорить внести свой вклад в ее решение и поделиться своими соображениями. Такие люди считают, что они ориентированы на цифры, на количественные показатели — на почти что математические выкладки, — но если их подтолкнуть и правильно направить, они выступают весьма убедительно и представят обдуманное и обоснованное факты и дельные мысли. Но помните: если одновременно изобразить на доске много разных идей и образов, человек «красной ручки» в конце концов глубоко вздохнет, возьмет маркер, подойдет к доске... и просто перерисует абсолютно все. В результате у него может получиться намного более четкая и понятная картина, чем изначально созданная.

О трех описанных выше группах следует сказать: их представителей не объединяет ни конкретный возраст, ни образование, ни происхождение, ни статус, ни должность. Мне довелось

работать с главным исполнительным директором одной глобальной консалтинговой фирмы, который, обдумывая проблему самостоятельно или обсуждая ее с подчиненными, сопровождал свой мыслительный процесс рисунками на неизменно разбросанных по его столу таблоидах. Встречал я и другого директора, одного из самых харизматичных и спонтанных ораторов, которых я когда-либо слышал, но которого уже сама идея выйти к доске и наглядно изобразить свои мысли приводила в ужас. А еще мне часто выпадало удовольствие сотрудничать с одним доктором медицины, выпускником Университета Джонса Хопкинса, составляющим потрясающие визуальные описания самых сложных медицинских концепций; и я знаю инженеров по разработке программного обеспечения, которые просто не могут дождаться, чтобы ухватить карандаш.

### *Какого цвета ваша ручка?*

Прежде чем продолжить обсуждение, давайте подумаем и попробуем определить, какого цвета ручку предпочитаете вы. Метафорически, конечно же. Представьте, что вы собираетесь принять участие в деловой встрече или в совещании группы, которой предстоит решить какую-нибудь бизнес-проблему. Можете ли вы смело отнести себя к одной из трех категорий «цветных ручек»? Изменится ли ваше решение в зависимости от типа обсуждаемой проблемы, от людей, принимающих участие в мероприятии, и от того, будете вы работать один или в совместно с другими членами команды?

Итак, можно сделать два важных вывода. Во-первых, в зависимости от ваших предпочтений вам покажутся наиболее важными разные части этой книги. Если вы человек «черной ручки» и совершенно уверены в своих способностях в области визуального мышления, вас, я подозреваю, больше всего заинтересует часть II, в которой рассказывается, как улучшить способность смотреть и видеть. Если вы человек «красной ручки» и, стало быть, сомневаетесь в аналитической мощи визуализации, вам, по всей вероятности, стоит обратить особое внимание на часть III, в которой вы сможете на практике увидеть картинки, используемые в процессе решения проблем. И наконец, если вы человек «желтой ручки», который отличается умением выявлять самые важные аспекты проблем, вам, скорее всего, больше понравится часть IV, ведь в ней описывается, как следует показывать свои рисунки другим людям.

Второй вывод самый важный.

*Какой бы ни была ваша субъективная оценка своих способностей к визуальному мышлению, хочу повторить: подобные навыки имеются у каждого из нас, и каждый может их развить и расширить.*

Визуальное мышление — это не талант, которым Господь наградил избранных, и не умение, приобретенное за долгие годы обучения и опыта. Хотя результаты представленного выше теста для определения вашего «цвета ручки» помогут вам выбрать наиболее эффективный способ использования сведений, представленных в этой книге, главное не это. Главное — что, независимо от набранных вами баллов, визуальное мышление — это способность, дарованная каждому человеку. И подтверждением тому является особенности функционирования нашего организма, с которыми мы появляемся на свет, а также интеллектуальные, физические и душевные способности человека, зависящие от его умения видеть окружающий мир. Речь идет о способностях, которые мы приобретаем с первых шагов своей жизни, способностях, поистине потрясающих — посмотреть, увидеть, вообразить и показать другим.

## Как пользоваться этой книгой

Суть книги, которую вы держите в руках, можно выразить одной краткой фразой:

*Визуальное мышление — невероятно мощный способ решения проблем, и, хотя он может показаться вам поистине новаторским, в сущности, мы все давно и постоянно его используем.*

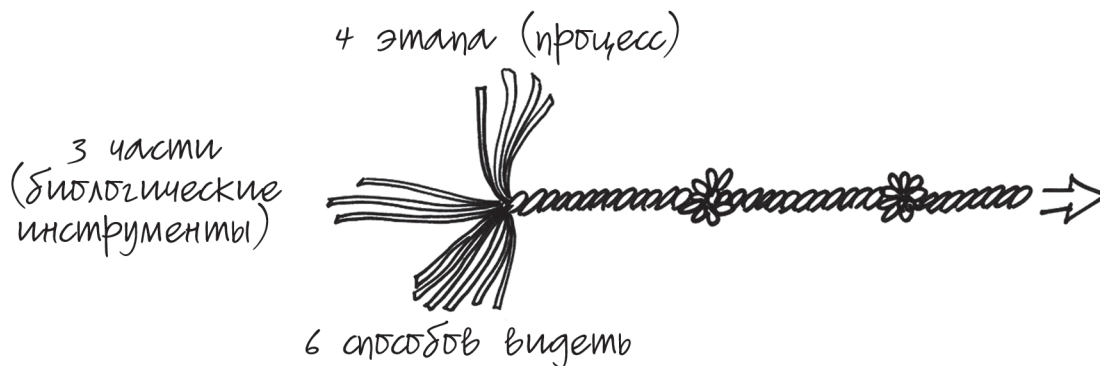
Практически все люди, за редким исключением, появляются на свет «оснащенными» удивительной, потрясающей зрительной системой, но большинство из нас почти не задумываются над своими зрительными способностями, не говоря уже о том, чтобы развивать их и улучшать. Как будто нам подарили самый лучший суперкомпьютер, а мы не знаем, где найти к нему подходящее программное обеспечение. У большинства людей зрение является самым развитым чувством, но когда дело доходит до визуального мышления, мы ограничиваем себя тем, что, так сказать, «лежит на поверхности». И это весьма прискорбно, потому что благодаря лучшему пониманию инструментов визуализации, которые уже имеются в нашем распоряжении (а несколько позже мы будем использовать и другие, новые), мы действительно можем научиться решать проблемы с помощью образного воспроизведения ситуации, и делать это очень хорошо.

Отнеситесь к этой книге как к путеводной нити Ариадны, которая переведет вас из того состояния, в котором вы находитесь сейчас (вы имеете хорошие навыки визуального мышления, но, возможно, не в полную силу их используете), в совсем иное, в котором вы сможете в любой момент без труда мобилизовать свои способности в области визуального мышления. И эта путеводная нить свита из трех ниточек, трех отдельных тем, которые легко объяснить и просто понять: это процесс (*посмотреть–увидеть–вообразить–показать другим*), наши «встроенные» биологиче-

ские инструменты (зрение–внутреннее зрение–глаза/руки) и способ, которым мы видим (кто/что–сколько–где–когда–как–зачем/почему).

Настоящая книга представляет собой путеводную нить, свитую из трех отдельных ниточек: процесса, биологических инструментов и способов, которыми мы видим.

## Путеводная нить, ведущая нас к визуальному мышлению



### **1. Четырехэтапный процесс: полезный и повторяющийся процесс визуального мышления, которому можно обучиться.**

В основе этой книги лежит очень простой процесс, состоящий из четырех этапов, прелесть которых заключается в том, что все мы с ними отлично знакомы. По сути, мы уже так хорошо умеем их проходить, что делаем это не задумываясь. Однако если разбить процесс на отдельные составляющие, назвать каждую и четко их разграничить, мы намного лучше поймем, как работает визуальное мышление. Кроме того, обсудив отдельно базовые характеристики каждого этапа процесса, мы сможем последовательно и координированно развить свои способности в этой области.

### **2. Три инструмента, которые нужно улучшить. В процессе визуального мышления мы полагаемся на три «встроенных» инструмента: зрение, внутреннее зрение и зрительно-двигательную координацию. Мы можем заставить их работать эффективнее, и чем лучше будет функционировать один, тем, соответственно, лучше будут работать и другие.**

Хотя зрение является инструментом, посредством которого мы воспринимаем окружающий мир и существующие в нем зрительные образы, управляет и манипулирует ими наше внутреннее зрение. Нам нужно отделить эти два инструмента друг от друга и перестроить их, перевернуть вверх ногами и хорошенько встряхнуть, чтобы увидеть, что в результате выпадет «из общей кучи». Затем, после того как мы «прокрутим» эти образы и выберем то, что нам нужно исследовать, запомнить, запечатлеть и донести до других людей, мы подключаем другой инструмент — зрительно-двигательную координацию. Мы переносим эти образы на бумагу, благодаря чему можем их усовершенствовать и отточить, а после и поделиться ими с окружающими. И, как вы уже убедились, художественные способности в процессе визуального мышления не играют абсолютно никакой роли. В данном случае задача заключается в том, чтобы осмыслить ситуацию с помощью зрительных образов, а в книге, которую вы держите в руках, найдется достаточно много упражнений, позволяющих повысить эффективность всех инструментов, которые могут нам при этом понадобиться.

### **3. Шесть способов видеть: ключевые вопросы, ответы на которые управляют процессом смотрения и последующим воспроизведением увиденного для других людей. Эти шесть вопросов знакомы всем нам.**

Каковы бы ни были конкретные обстоятельства бизнеса, задачи того или иного проекта и график его выполнения, любая проблема со временем разделяется на шесть основных вопросов, и ее решение, как правило, заключается в обобщении и резюмировании ответов на них. Эти вопросы хорошо известны всем — с ними нас знакомят еще в начальной школе, когда учитель рассказывает нам об основах правильного изложения материала. Важность этих вопросов подкрепляется тем, что они четко согласуются с шестью способами восприятия окружающего мира — как с физиологической, так и с нейрофизиологической точки зрения. Более того, эти же шесть вопросов представляют собой некий набор способов передачи своих идей другим людям, т. е. их популяризации.

Читая эту книгу и следуя за путеводной нитью Ариадны, мы вновь и вновь будем возвращаться к этим темам. Итак, возьмите ручку и приготовьтесь обсудить процесс визуального мышления. Но сначала я предлагаю ненадолго прерваться и чуть-чуть поиграть. Приступить к делу нам поможет партия в покер.