

## ГЛАВА 3

# ВИЗУАЛИЗАЦИЯ

**Визуализация** — это преобразование информации в образы, которые вы видите либо буквально, глазами, либо фигурально, внутренним взором. Иногда речь идет о представлении текста, чисел или других единиц информации в виде изображений (каждое из которых, как говорится, стоит тысячи слов). Иногда нужно собрать разрозненные идеи в захватывающую историю, которая сможет вызвать яркие образы в уме. В любом случае визуальное представление клиентов и их переживаний заставляет воспринимать их как настоящих, реальных людей. Визуализация подает идеи в конкретной и осязаемой форме — и часто уничтожает неоднозначность одним штрихом карандаша. В игру вступает иная часть вашего мозга, включая другой способ познания мира. Визуальные инструменты не обязательно должны быть сложны или хорошо проработаны. Порой и простые рисунки на белой маркерной доске весьма эффективны.

**Когда ее использовать?** Визуализация — «мать всех дизайнерских инструментов». Вы будете использовать ее на каждой стадии в процессе дизайн-мышления. На этапе «**Что есть?**» она поможет зафиксировать и осмыслить наблюдения за опытом и впечатлениями пользователей. На стадии «**Что если?**» позволит представить новые концепции. Дойдя до «**Что цепляет?**», вы применяете ее, чтобы сделать концепты осязаемыми. А на этапе «**Что работает?**» визуализация поможет пользователям проверить и отточить их.

**Почему визуализация снижает риск для вашего проекта роста?** Делая свою работу зримой, вы существенно снижаете риск — и это особенно важно для эффективного межотраслевого взаимодействия. Текст гораздо легче интерпретировать разными способами, чем иллюстрации или истории (где словесно рисуют повествовательную картину). Если вы объясняете идею при помощи текста, у нас в уме появляются собственные картины, и обычно они зависят от нашей подготовки. Конечно, это все портит. Каждый начинает заниматься своим — в зависимости от того, как были поняты ваши слова. Позже вы можете сказать: «Я говорил совсем о других вещах!» Но если бы вы презентовали идею, нарисовав картинку или рассказав историю, у нас с меньшей вероятностью сложились бы в уме несовпадающие модели.

## ДИЗАЙНЕР АНДЖЕЛА МАЙЕР О ВИЗУАЛИЗАЦИИ

« Визуализация очень важна в течение всего процесса дизайна. Например, занимаясь исследованиями, можно активно полагаться на фотографии. Мы изучаем тему, пытаемся понять пользователей, наблюдаем за ними, рассматриваем новые пользовательские сегменты. Фотография — очень продуктивный способ понять этот мир, и не только самих людей, но и контексты, в которых они существуют.

Когда мы переходим к поискам поведенческих паттернов, то есть начинаем мыслить образно, — берем все, что узнали в фазе исследования, и приступаем к синтезу. Этот синтез — сам по себе процесс визуализации.

Когда мы добираемся до развития концепций, визуализация становится крайне важной, потому что концепции буквально приходят из воображения — мозг создает образы того, что еще не существует. Он создает картины, которые появятся в ближайшем будущем, и здесь мы часто прибегаем к наброскам. Иногда

работаем в группе и используем доску для маркера — рисуем на ней эскизы и диаграммы, чтобы зафиксировать мысли. Порой на этом этапе берем фотографии — они позволяют убедиться, что мы правильно понимаем впечатления и ощущения пользователей.

По мере продвижения к прототипированию наша визуализация становится более детальной. Мы создаем очень сложные диаграммы и карты, отражающие, каким, по нашим представлениям, будет в идеале опыт покупателя. Образы и фотографии не только позволяют людям понять, что мы пытаемся делать, но и помогают нам убедить их в ценности какой-либо идеи или в силе концепции.

Деловым людям, которые хотели бы улучшить свои навыки визуализации, я посоветую одно — практиковаться. Сначала это немного пугает. Но полагаю, выработав такую привычку, вы быстро оцените, как реагируют остальные, когда вы встаете и начинаете рисовать».

Нет никакой гарантии, что все согласятся с вашей идеей, но, по крайней мере, будет ясно, в чем мы не согласны. Также визуализация понижает риск тем, что укрепляет наше стремление воплотить решения, созданные вместе. Чем живее визуализировано желаемое будущее, тем больше шансов упорно двигаться вперед через тернии, которые обязательно встретятся на пути.

Все мы слышали о различиях между левым и правым полушариями мозга. Левое полушарие вроде бы логическое и аналитическое. Оно любит числа и язык. Правое полушарие, в общем, и делает нас людьми, отвечая за эмоции и интуицию. Еще оно специализируется на синтезе идей и установке связей между ними. Современная наука о мозге полагает, что не все так просто. Однако разделение на правое и левое полушарие — хорошая метафора, чтобы разобраться в разных способах, с помощью которых мы принимаем решения. Согласно этой метафоре, визуализация — живое отображение идей — инструмент правого полушария. И хотя ни одно из полушарий не является главным, обдумывая вопросы бизнеса, мы часто исключаем правое.

Интуитивно мы знаем: когда что-то видишь, это легче воплотить в реальность. Недавние исследования мозга продвинули нас в понимании, почему так важно визуализировать идеи и действия, — они продемонстрировали существование *зеркальных нейронов*. Эти нейроны найдены только у людей и приматов (отсюда слово «обезьянничание»). Они имитируют физическое действие или выражение лица, которые мы наблюдаем

## СОВРЕМЕННАЯ НАУКА О МОЗГЕ

*В 1830-х годах было широко распространено мнение, что люди произошли от ангелов. С 1860-х самые образованные уверились, что человек — большая безволосая обезьяна (спасибо, Дарвин!). В сфере экономики за последние тридцать лет произошел сходный тектонический сдвиг, когда наше понимание механизмов выбора сместилось от экономической целесообразности к так называемой поведенческой экономике. Современная наука о мозге подлила масла в огонь. В середине 1990-х годов стал широко доступен новый диагностический инструмент — функциональная магнитно-резонансная томография (фМРТ). Благодаря ей мы стали по-новому понимать, как работает мозг во время принятия решения. Вот самые впечатляющие находки в этой области:*

**Представление о функциях левого и правого полушарий неверны.** Результаты фМРТ показывают, что левое полушарие не отвечает за анализ, а правое не управляет креативностью. На деле мозг больше похож на археологические раскопки. Верхний слой, новая кора головного мозга — самый молодой. Это место для логики, математики и обработки речи. Следующий слой, лимбическая система, отвечает за эмоции. Она есть у всех млекопитающих, и поэтому мы привязываемся к собакам, а они — к нам. Самая старая часть человеческого мозга — ствол, или «рептильный мозг». Он служит для функций,

необходимых для выживания, — таких, как сердцебиение и дыхание.

**Мозг — это спор.** Мы принимаем разные решения разными способами. Кроме того, разные участки мозга отвечают на стимулы в разные сроки. Представьте себе две команды адвокатов, каждая из которых перед судом рассматривает важные документы, подготовленные другой стороной, и вы поймете, как все происходит. Концепцию Джоны Лерера о том, что мозг — это спор, подтверждают результаты фМРТ<sup>2</sup>. Как мы разрешим этот спор, зависит от социального контекста, предыдущего опыта и т. д.

**Наши слова редко совпадают с делами.** Ответы на вопросы часто не соответствуют нашему поведению. Например, если бы вас спросили, захотите ли вы пользоваться бесплатной электронной почтой в обмен на разрешение обрабатывать ваши частные сообщения специальным алгоритмом и предлагать специально подобранную рекламу, возможно, вы отказались бы. Однако Gmail, почтовая система Google, делает именно это.

**Мы быстро реагируем на отзывы и комментарии.** Когда команда исследователей послала домовладельцам отчеты, в которых их энергопотребление сравнивалось с показателями домов по соседству, те, кто расходовал много энергии, сразу же стали экономить, хотя их не просили менять поведение. С другой стороны, расходовавшие мало энергии остались такими

же бережливыми. Потребление энергии сократилось исключительно благодаря комментарию со стороны<sup>3</sup>.

**Мысли запускают чувства — и действия.** Психолог Элен Лангер из Гарвардского университета провела исследование, в ходе которого попросила участников приехать в центр тестирования и пройти тест на понимание прочитанного. Группа А читала текст об инвалидах и людях, получивших травму. Группа Б читала о спортсменах с невероятными достижениями. Возвращаясь к своим машинам, люди из первой группы шли медленнее, чем когда направлялись в центр. Люди из второй группы шли быстрее. Одни только мысли о немощи привели к тому, что группа А начала имитировать поведение немощного человека!<sup>4</sup>

Из вышеперечисленного следует вывод: мы, люди, — адаптивные оппортунисты. Почему это хорошая новость для тех, кто практикует дизайн-мышление? Во-первых, они не ищут ответов в аналитике и, значит, не подвержены слабостям, которые есть у рациональных вычислителей. Во-вторых, они полагаются на прямые наблюдения за поведением (этнографию), которые обеспечивают более ценные инсайты. В-третьих, дизайн-мышление в значительной степени базируется на визуализации, а современная наука о мозге говорит, что визуализация — естественный предшественник действия. И наконец, дизайн-мышление полагается на метод проб и ошибок — возможно, самый важный инструмент адаптивного оппортунизма.

со стороны, не подавая команды мускулам. Например, эксперимент показал, что у его участников возбуждался один и тот же участок мозга, когда они смотрели видеоклип о человеке, испытывающем отвращение, и когда сами чувствовали неприятный запах<sup>5</sup>. Оказалось, что наблюдение не только активирует визуальное восприятие — наблюдаемые действия проецируются на нашу моторику. То есть если вы видите, как кто-то бьет по бейсбольному мячу, в этот момент тоже осуществляете удар в уме. Вы задействуете все нейронные связи, необходимые, чтобы встать и замахнуться битой. Поэтому *наблюдение* может активно способствовать *действию* (а еще — активно способствовать эмпатии).

## С чего начать

Большинство инструментов дизайн-мышления (включая визуализацию) отличается одна прекрасная особенность — они требуют очень скромных инвестиций. В данном случае вам понадобятся только белая доска и маркеры, флипчарты и стикеры. Более продвинутые инструменты, вроде программы PowerPoint, цифровых камер и видеокамер, тоже могут оказаться полезными. В арсенале дизайнеров есть современное программное обеспечение, такое как Illustrator и Photoshop, но чтобы воспользоваться чудесными преимуществами визуального мышления, совсем не обязательно знать сложные программы. Хотя владеющий ими дизайнер — бесценное дополнение к команде. Рассмотрим основы, которые помогут вам начать, на примере Кристи Зубер из Kaiser Permanente:

1. **Будьте проще.** Визуализация должна быть как можно более простой. Часто достаточно схематичных человечков. Используйте цвет осмысленно. Пусть иллюстрации будут несложными. Также избегайте визуального мусора в виде разных шрифтов и прочих замысловатых эффектов. Помните: художественные способности не важны, важно начать претворение идей в реальность. Слишком отшлифованные образы могут помешать, если нужно вытянуть обратную связь.

Занимаясь проектом Kaiser по сокращению ошибок при раздаче лекарств, команда Кристи Зубер использовала простое упражнение по визуализации:

*«Когда мы спрашивали у медсестер, как обстоит дело с раздачей лекарств, они отвечали, что все в порядке. Но мы знали, что это не так. Будучи практикующими медиками, мы привыкли по максимуму использовать левое полушарие. Мы дали им маркеры и бумагу и попросили сесть и нарисовать, как они раздают лекарства. Результат поразил — он радикально отличался от устного “все в порядке”. На рисунках они очень торопились. Изображали, как им мешают: например, медсестра едет на роликах, держа в охапке кучу лекарств, а другие схематичные человечки задают вопросы. Мы собрали все это и стали смотреть, какие вырисовываются темы».*

Дизайнеры используют рисунки, чтобы было легче «думать вслух». Увидев идею на бумаге, они могут что-то к ней добавить, создать что-то на ее основе, сохранить в блокноте и поделиться с другими. Дизайнеры превращают подобные наброски в настоящее искусство, но, по сути, достаточно схематичных человечков, сердечек, звездочек, квадратов и порой диаграммы в виде круга.

2. **Разбейте проблему на отдельные компоненты.** В своем бестселлере по визуальному мышлению для менеджеров Дэн Роэм говорит, что необходимо визуализировать следующие компоненты: кто, что, сколько, где, когда, как и почему<sup>6</sup>. Попросите членов вашей команды отдельно создать визуальные образы каждого компонента, а потом поделиться ими друг с другом и подготовить общую версию.

Медсестры из Kaiser изобразили себя во время раздачи лекарств, отражая «кто, что, где и как» для этого вида деятельности.

3. **Подумайте о метафорах и аналогиях.** Метафорическое мышление — это процесс установления связей между двумя не связанными с виду вещами. Метафора — языковой трюк, отлично приспособленный к тому, чтобы открыто делиться мыслительным процессом с другими, а также определять и передавать довольно сложный набор взаимоотношений и возможностей.

Метафорические изображения человечков на роликовых коньках показали, что, несмотря на заверения медсестер, дела обстоят не так хорошо. Они чувствовали, что двигаются рискованно быстро и могут потерять контроль над ситуацией.

4. **Используйте фотографии.** Фотографии могут очень сильно помочь — запечатлеть информацию, сделать ее реальной, передать другим. Представьте себе пункт на слайде в PowerPoint, подготовленный организацией, которая предоставляет финансовые услуги: «В среднем у каждого нашего клиента больше пяти разных счетов». А теперь представьте себе фотографию бумажника, набитого кредитными картами, и стола, заваленного выписками из банка. В чем разница между эффектом от строчки текста и от этих фотографий? Можете ли вы скомбинировать слова и картинки так, чтобы они производили максимальное коммуникационное воздействие?

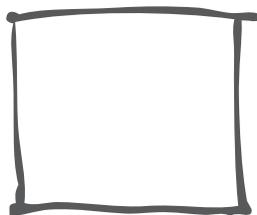
Кристи описала, как она и ее команда используют разнообразные инструменты визуализации, включая истории и фотографии, чтобы люди обязательно поделились друг с другом наблюдениями:

*«Собрав наблюдения, мы не ждем долго, прежде чем превратить их в истории. Каждая история — это слайд в PowerPoint. Они не длинные и не сложные, а довольно простые, с подходящей иллюстрацией — возможно, изображение места, на которое мы смотрели, или человека,*

с которым говорили. Иногда добавляется короткий текст — два-три предложения, описывающих суть дела. Такой слайд помогает увидеть то, что вы сами не заметили. Открытость информации — очень важная вещь. Если что-то будет слишком долго болтаться у вас в голове, вы начнете влюбляться в это и создавать собственную реальность».

5. **Экспериментируйте со сторибордами.** Сториборд — всего лишь серия кадров, показывающая последовательность событий. Это фундаментальный инструмент визуального мышления. Он включает шесть простых элементов:

Прямоугольник



Место действия



Человечек



Речь



Мысль



Инструменты



Прямоугольник обеспечивает рамку, а его фон служит местом действия. Человечки представляют ваших героев, а в «пузырях» для речи и мыслей вы запишете, что они говорят и думают. Наконец, возможно, понадобится добавить инструменты, которыми пользуются герои. Мы вернемся к сторибордам в задании «Попробуйте дома».

6. **Создавайте персоны.** Персоны — вымышленные герои, образ которых складывается, когда в результате исследований у вас появится картина ситуации. Эти герои могут воплощать определенные качества. С обращением к персонам потенциально абстрактное понятие «пользователь» обретает реальные и даже индивидуальные черты. Так вы легче достигаете эмпатического понимания клиентов, лежащего в основе дизайн-мышления. В главе 4 мы подробнее поговорим о разработке и использовании персон. Пока просто подумайте о создании какой-нибудь персоны и о том, как его можно «оживить» с помощью фотографий и описаний.



## Познакомьтесь с Эриком Г.

- Эрику 73 года, у него глаукома.
- Эрик не принимает прописанное ему лекарство от глаукомы, а значит, его зрение будет медленно ухудшаться, пока он не ослепнет.
- Ему не страшно, когда оптометрист говорит, что потеря зрения будет невозможной, ведь она происходит постепенно.
- Он считает: если со зрением станет совсем плохо, то возьмет другой рецепт и разберется с ним — когда это будет необходимо.
- Эрику не нравятся любые прикосновения к глазам. Поэтому, несмотря на просьбы жены, он никогда не пользовался контактными линзами. По этой же причине он ненавидит глазные капли, которые ему прописали.
- По словам Эрика, он решил, что накопить денег важнее, чем покупать лекарства для неострого заболевания. Он признает, что его волнует, хватит ли ему с женой денег на пенсии.

## АНДРЕ МАРТИН ИЗ КОМПАНИИ MARS О СТОРИТЕЛЛИНГЕ

«Сторителлинг всегда был частью бизнеса. Просто сейчас мы стали открыто говорить о нем как об инструменте, который могут использовать лидеры.

Сторителлинг определяет разницу между решением проблемы и организацией общего дела. Списки решают проблему: вот насущный вопрос, давайте запишем положительные и отрицательные стороны возможных решений — и выберем лучший вариант. Общее дело зажигает и объединяет людей. То же и хорошая история.

Я думаю, руководителям скучно участвовать в 90 процентах разговоров, которые происходят у них в течение дня. За презентацией идет презентация, за встречей встреча, за списком список. А они ищут повод для вдохновения. Им нужно немного данных, точно установленный факт, какие-то рекомендации. Сторителлинг может стать способом все это получить.

Лидер может рассказать в своей организации много разных историй. Если речь идет о дизайн-мышлении, история посвящена преображению. Главный

герой в ней — большая коварная проблема, которая стоит перед организацией. Во-первых, нужно «продать» эту сложную задачу. Надо дать аудитории понять, почему нынешняя ситуация опаснее, чем любая существующая возможность. Вам нужно привести людей в такое умонастроение, при котором они захотят взять эту задачу, сделать из нее общее дело и вложиться в нее. Потом надо толково сказать о товариществе и о людях, имеющих отношение к вашей задаче, — будь то пользователи или другие заинтересованные лица. И еще нужно дать сотрудникам возможность обсудить *противоречия*. Если вы должным образом представите эти моменты, сотрудники примут участие в дискуссии — захотят обсудить тему. Наконец, надо показать возможности — способ, который поможет решить дело.

Благодаря сторителлингу люди чуть дольше сохраняют внимание и проявляют чуть больше усердия и энергии. Я думаю, это важно. Если мы сумеем сильнее увлечь людей нашим бизнесом, это окажет чудесный эффект на показатели».

- 7. Рассказывайте истории.** Сторителлинг — это именно то, что вы думаете: сплетение кусочков информации в рассказ (который может быть чуть длиннее, чем на сториборде) вместо составления списка из пунктов. Как и многие другие техники визуализации, она уже используется менеджерами. Все хорошие презентации — и аналитические, и ориентированные на дизайн — рассказывают убедительную историю.

Сторителлинг повышает шансы «продать» дизайн-мышление, помогает ощутить реальность ваших идей спонсорам, клиентам, партнерам и инвесторам. Такая подача сокращает вероятность одного из самых серьезных разочарований в области инноваций — что вам не разрешат попробовать. Как и визуальные образы, истории открывают доступ к эмоциям и подчеркивают роль личного опыта. Они делают идеи конкретными, осязаемыми и личными. Они добавляют богатство контекста и позволяют «продать» и проблему, и ее решение тем, кто должен дать зеленый свет. Они позволяют отождествить себя с героями, проявить эмпатию, помогают менеджерам лично заинтересоваться их благополучием. И в большинстве случаев они удерживают внимание аудитории.

Вы скажете, что нужно помогать Африке, и вряд ли это меня тронет. Но если вы сообщите, что взяли под свою опеку шестилетнего мальчика из такой-то деревни, которого зовут так-то, и обеспечиваете его чистой водой, я смогу представить себе этого ребенка.

Есть разного рода истории, и все рассказывают их по-разному. Как правило, всегда говорится об опыте пользователя и о сути бизнеса. Но никогда нельзя отделять истории от данных — они нуждаются друг в друге. Точно так же из нашего набора инструментов нельзя исключать ни аналитическое мышление, ни дизайн-мышление.

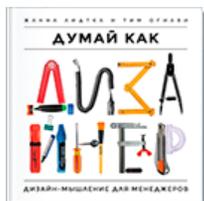
- 8. Используйте управляемые образы.** Управляемые образы позволяют создать особую историю, в процессе которой слушатель путешествует внутрь себя, а вы помогаете ему ярче увидеть то, о чем говорите. Эта техника десятилетиями использовалась в спорте, подготовке лидеров, в медицине и других областях, чтобы содействовать пиковой производительности. Визуализация новых возможностей или текущей реальности в максимально яркой и живой форме помогает нашей способности успешно внедрять перемены. Стивен Кови\* говорит, что если начать, уже имея в виду завершение, и представить возможности как можно более четко, это станет мощным подспорьем в процессе инновации. Неважно, что вы делаете — стремитесь изменить ощущения и впечатления пользователя или представляете трудности, с которыми он, пользуясь вашими услугами, сталкивается сегодня, — привлекая воображение и эмо-

\* Стивен Кови (1932–2012) — американский бизнес-консультант и преподаватель, получил международное признание как эксперт по вопросам руководства; автор ряда широко известных книг.

ции вашей аудитории, вы как лидер роста и инноваций можете сильно повысить свои акции. Помните Дейва Джаретта, аудитора из главы 1? Он большой фанат управляемых образов, и это началось, когда он проводил семинар по книге Стивена Кови «Семь навыков высокоэффективных людей»\*.

*«Процесс визуализации, который мы используем с клиентами, основан на упражнениях по “Семи привычкам...”. Визуализация понятий вполне доступна, если людям удастся выйти из привычного контекста. Кови помог мне по-настоящему понять, как сильна визуализация. Группа бухгалтеров и компьютерщиков скажет вам, что они на такое не способны. Они скажут, что мыслят очень конкретно: дайте факты, дайте цифры — и они найдут ответ. Но на самом деле они прекрасно могут думать в этом режиме, если не станут держаться за привычку смотреть в монитор, книги и бумаги. Отчасти я стал пропагандировать дизайн-мышление, потому что, когда проходишь через этот процесс, видишь: люди обладают мощной способностью создавать образы в уме, и эти образы становятся для них реальными и живыми».*

Техники визуализации могут показаться чуждыми тем из нас, кто годами использовал левое полушарие мозга. Но не унывайте — вы уже знаете азы. Диаграммы, графики и презентации в PowerPoint — все это в итоге виды визуализации. Вам просто нужно перейти к более широкому и более творческому набору образов. И помните, что основная информация, которую вы передаете, возможно, не поменяется, поменяется то, как вы ее передаете.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

