

Дэн Роэм

# ВИЗУАЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Dan Roam

# THE BACK OF THE NAPKIN

SOLVING PROBLEMS  
AND SELLING IDEAS WITH PICTURES



Дэн Роэм

# ВИЗУАЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Как «продавать» свои идеи  
при помощи визуальных образов

Перевод с английского О. Медведь

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»

Издательство «Эксмо»

Москва

2013

УДК 65.0  
ББК 65.290-2  
Р 81

- Роэм Д.**  
Р 81 Визуальное мышление. Как «продавать» свои идеи при помощи визуальных образов / Дэн Роэм ; пер. с англ. О. Медведь — М. : Манн, Иванов, Фербер, Эксмо, 2013. — 300 с.

Визуализация — это простой и остроумный способ объяснить трудные проблемы и решить запутанные вопросы. Прочитав эту книгу, вы поймете, что один рисунок подчас стоит тысячи слов. Автор книги демонстрирует, как можно ясно представить идею путем ее визуализации и убедительно донести суть до других людей, зрительно разделив ее на отдельные компоненты и применив инструменты визуального мышления.

Используя простые графические образы при обдумывании ситуации, вы научитесь находить и развивать новые идеи, решать проблемы неожиданным оригинальным способом.

Книга будет полезна руководителям компаний, которым часто приходится убеждать коллег, в целесообразности своих начинаний; с ее помощью вы и в повседневной жизни научитесь быстро оценивать ситуацию и принимать обоснованные решения.

ISBN 978-5-91657-587-3

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой-либо форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, без письменного разрешения издателя.

УДК 65.0  
ББК 65.290-2

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

© Digital Roam, Inc., 2008.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

© Перевод на русский язык О. Медведь, 2008

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», ООО «Издательство «Эксмо», 2013

ISBN 978-5-91657-587-3

# Оглавление

Предисловие от партнера издания	7
<i>ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. Решение проблем путем их визуализации</i>	11
Глава 1. Принципиально новый взгляд на бизнес	13
Глава 2. Какие проблемы? Какие рисунки? Кто это — мы?	23
Глава 3. Игра, которую нельзя проиграть: четыре этапа визуального мышления	44
<i>ЧАСТЬ ВТОРАЯ. Правила и инструменты визуального мышления</i>	57
Глава 4. Спасибо-спасибо, я просто смотрю	59
Глава 5. Шесть способов видеть	83
Глава 6. Урок прикладного воображения	107
Глава 7. Инструментарий визуального мышления	141
<i>ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. Практика применения визуального мышления в бизнесе</i>	157
Глава 8. Готовимся к экзамену по применению навыков визуального мышления	159
Глава 9. Кто наши клиенты?	164
Глава 10. Сколько наших продуктов покупают?	173
Глава 11. Где наш основной бизнес?	184

Глава 12. Когда следует действовать?	208
Глава 13. Как нам улучшить бизнес?	226
Глава 14. Стоит ли что-то предпринимать?	234
<b>ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ. Популяризация идей</b>	249
Глава 15. Все, что я знаю о бизнесе, я узнал, рассказывая о своих идеях другим людям	251
Глава 16. Вместо заключения	266
Благодарности	271
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	
Приложение А. Научные основы визуального мышления	274
Приложение Б. Ресурсы для практикующих визуальное мышление	282

## Предисловие от партнера издания

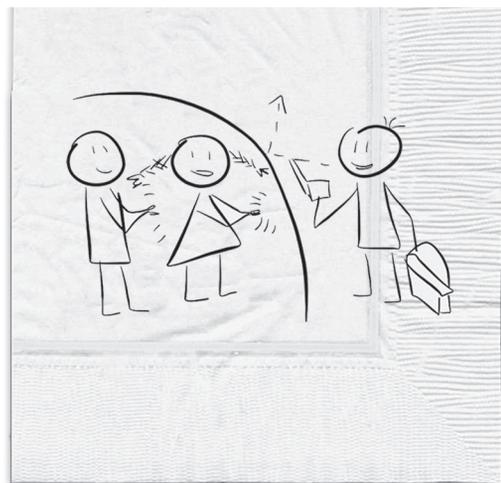
Отличная книга! Чудесный Дэн Роэм! Восхитительная история о презентации на салфетках в вагоне-ресторане. Наверняка с вами тоже такое было, и не раз — после официальной презентации со слайдами к вам подходят заинтересованные люди и просят рассказать то же самое еще раз, но уже нормальным языком. Вы идете в кафешку и на салфетках рисуете стрелочки, квадратики, облачка, человечков, звездочки и другие незамысловатые фигурки. И... о чудо! Обрывки смысла выходят из тумана, складываются в цельную картинку — все становится просто и понятно.

Почему это происходит?

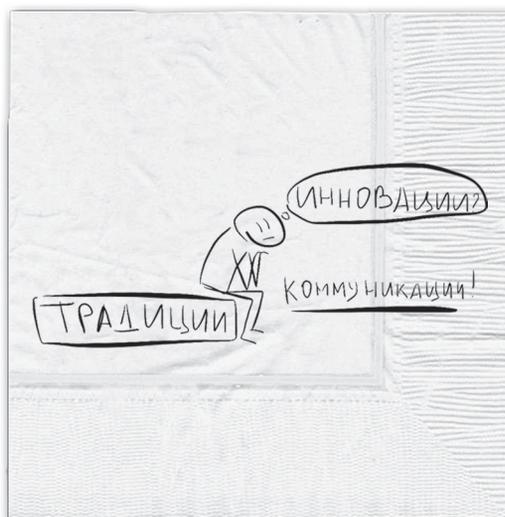
А вот история из моей практики. В канун Нового года к нам в офис пришел с поздравлением партнер. Принес подарки и открытку. Я попросил его, раз уж он лично пришел, прочитать пожелания из открытки вслух. Что он и сделал под бурные аплодисменты. А когда дверь за ним закрылась, я попросил присутствующих вспомнить, что нам пожелали. Замечу, что не прошло и десяти минут. Вспомнили около 12 пожеланий. Ни одного из них в открытке не оказалось!

Как такое могло произойти? Это скорее правило или исключение?

Коммуникации — стержень, на котором строится современная жизнь. Раньше таким стержнем были традиции.



Однажды усвоив принципы устройства ВСЕГО, можно было жить с этим знанием всю жизнь. Любые инновации признавались ересью, и за них можно было поплатиться жизнью. Сейчас основным принципом являются ИЗМЕНЕНИЯ. Миллионы людей по всему миру вовлечены в создание изменений. Но все их усилия разбиваются об особенность человеческого восприятия. Если новая идея неспособна выскочить за пределы черепной коробки своего создателя, она умирает. И только когда идея поселяется в миллионах голов, она обретает жизнь и производит изменения.



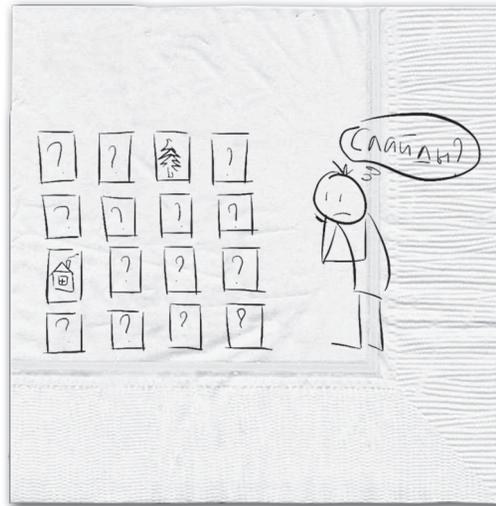
При чем тут визуальное мышление?

Вспоминается анекдот из детства:

«Документы на стол! — закричал Штирлиц и врезал Мюллеру в ухо. — Кстати, Мюллер, не найдется ли у вас канцелярских скрепок?»

Голос за кадром: Штирлиц знал, что лучше всего запоминается последняя фраза, и если Мюллера спросят, зачем приходил Штирлиц, тот ответит: «За канцелярскими скрепками».

И еще пример... Наверняка знаете игру, в которой надо открывать парные карты. Неверная пара закрывается. Даже когда помнишь, что была такая карта, точно не знаешь где. То, чего нет в поле зрения, стирается из памяти очень быстро.



Слайды, ушедшие из поля зрения, тут же забываются. Рисунок на салфетке устроен по-другому. Он возникает пошагово, постепенно дополняя смыслы. В поле зрения аудитории возникают и остаются визуальные образы, связанные со смыслами, полученными через слух. Человек таким образом удерживает в памяти гораздо больше смыслов и способен их связать, проассоциировав. В его голове возникают новые смыслы!

Возможно, в этом ключ к пониманию визуального мышления...

А само визуальное мышление — ключ к распространению ваших идей.

Ведь вы же мечтаете изменить мир, как и я? Тогда эта книга для вас!

*Гевлич Сергей*

Создатель инструмента динамической визуализации — «Объясняшки»

<http://www.xPlainTo.me>

*Посвящается Изabella.*

*Ты предвидела появление этой книги задолго до того,  
как я написал ее. Должно быть, это любовь*

# ЧАСТЬ I

Решение проблем путем их визуализации



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

# ГЛАВА I

## Принципиально новый взгляд на бизнес

**К**ак вы думаете, какую бизнес-проблему можно нарисовать? Глобальную и масштабную или небольшую, частную? Политическую, техническую или эмоциональную? Касающуюся денежных средств, процессов или людей? Изобразив ее, вы откроете миру нечто выходящее из ряда повседневных событий вашей компании или, напротив, что-то из области абстрактных понятий? Вы считаете, что отлично знаете эту проблему? А может, она вам совершенно незнакома?

Бьюсь об заклад, что вы смогли бы предложить бизнес-проблему, которая соответствует буквально каждому из вышеперечисленных критериев. Я, например, смог бы, ведь когда я управлял компаниями в Сан-Франциско, Москве, Цюрихе и Нью-Йорке, мне приходилось решать проблемы широкого диапазона. И я много раз видел, как этим занимались мои коллеги, начальники, подчиненные и клиенты. Иными словами, факт остается фактом: основой любого бизнеса является искусство решения проблем.

А что вы скажете о том, что существует способ более быстрого рассмотрения проблемы, более интуитивного понимания ее причин, более уверенного подхода к ее решению и более быстрого и эффективного донесения до окружающих всех находок, которые вам удалось обнаружить? Что бы вы сказали, узнав о наличии более действенного и результативного способа решения бизнес-проблем и — хотя мне, признаться, и не нравится это говорить, — возможно, иногда более приятного и даже *забавного* подхода к их устранению? А ведь он действительно существует и называется

визуальным мышлением, и именно ему посвящена книга, которую вы держите в руках, — решению проблем с помощью создания их визуальных образов.

Итак, запоминайте.

*Визуальное мышление означает использование преимуществ естественной способности человека видеть — не только посредством глаз, но и мысленно, позволяющей обнаруживать идеи, которые в противном случае остались бы незамеченными; быстро и интуитивно развивать их, а затем доносить до других людей таким образом, чтобы окружающие быстро понимали и принимали их, — т. е. популяризировать.*

Итак, добро пожаловать в мир визуального мышления — я предлагаю вам по-новому взглянуть на свой бизнес.

### «Художник из меня плохой»

Прежде чем вкратце изложить то, о чем пойдет речь в этой книге, позвольте поделиться с вами самой важной идеей: успешность решения проблем с помощью их визуального изображения не зависит от художественного таланта или образования. Правда-правда — *совершенно не зависит!* Я подчеркиваю это, потому что каждый раз, когда меня приглашают помочь решить проблему какой-нибудь компании путем визуализации или рассказать группе бизнесменов о принципах визуального мышления, непременно найдется человек, который скажет: «Нет, это явно не для меня. Художник из меня плохой». На что я отвечаю: «Что ж, ладно. Скажу вам следующее: если сегодня утром вы смогли войти в эту комнату и при этом не упали, то гарантирую, что вы вполне способны понять все, о чем мы собираемся сейчас говорить, и даже сможете извлечь из этого немалую пользу».

Возможно, мои слова звучат несколько самоуверенно, но в них есть правда. В сущности, как показал мой опыт (исходя из множества причин, которые мы еще обсудим в этой книге), люди, утверждающие, что совершенно *не умеют рисовать*, как правило, создают наиболее глубокие, проникающие в самую суть образы. Поэтому если вы сомневаетесь в своих художественных способностях, пожалуйста, не откладывайте эту книгу. Сначала попробуйте провести маленький тест. Если вы сумеете нарисовать квадратик, кружок, стрелку и самого простого, схематичного человечка, значит, моя книга будет вам полезна.

Четыре урока визуального мышления

А теперь давайте посмотрим, как устроена эта книга. Она поделена на четыре части: введение, которое вы сейчас читаете, и три раздела, посвященные *обнаружению* идей, их *развитию* и по-

*пуляризации*. Все это вы научитесь делать лишь благодаря своим глазам, воображению, рукам, ручке или карандашу и листу бумаги (подойдет и грифельная доска или флипчарт).

В части I мы определим, о каких именно *проблемах* мы говорим (любых), о каких *картинках* мы говорим (очень примитивных и простых) и *кто* способен сделать то, о чем мы говорим (каждый из нас). Затем обсудим, почему эту задачу может выполнить любой человек — несмотря на то что способности у каждого в области визуального мышления могут быть разными. Мы даже ознакомимся с кратким контрольным перечнем характеристик, который поможет нам лучше понять, к какому именно типу визуальных мыслителей мы относимся. И наконец, мы поговорим о том, так уж ли прост процесс визуального мышления, а к концу книги вам будет известен каждый его этап.

В части II мы выясним, что является основой эффективного визуального мышления, узнаем, как научиться *правильно посмотреть, яснее увидеть* и умело *использовать воображение*, а затем ознакомимся с главными инструментами визуального мышления: **SQVID** (который заставляет наш мозг заниматься визуализацией, хотим мы того или нет), **правилом «6 x 6»** (благодаря которому можно составить «карту» того, что мы видим, и того, что нам хотелось бы видеть) и **кодексом визуализации** (это, по сути, шпаргалка, позволяющая приступить к созданию любой картинки, которую только способен вообразить человек).

В части III мы возьмем страницу из типичной программы MBA и обсудим поэтапно деловой учебный пример, только мы на ней будем рисовать, много рисовать. А к тому моменту, когда мы завершим обсуждение, в нашем распоряжении будет шесть проверенных на практике базовых шаблонов для визуализации проблем в процессе их решения, а заодно и отличный способ спасения своего попавшего в беду бизнеса.

И наконец, в последней, IV, части книги мы объединим все полученные нами знания и создадим с их помощью своеобразную «торговую презентацию» своего бизнеса, причем для этого нам не понадобятся ни компьютер, ни программное обеспечение, ни проектор, ни цветные слайды. Все, что нужно для успеха, — это мы сами, наши клиенты, доска и много-много разных идей.

*С чего все начиналось:*

*английский завтрак (или как визуальное мышление спасло мой бекон)*

Когда совсем недавно я попросил вас нарисовать в своем воображении бизнес-проблему, которую способен представить ваш мозг, то вдруг вспомнил об одной сложной задаче, с которой столкнулся много лет назад. И хотя эта проблема не могла серьезно сказаться на моем бизнесе (в отличие от моей гордости), именно она подтолкнула меня к тому, чтобы серьезно задуматься над всем, о чем вы читаете в этой книге.

Вспомните, возможно, и с вами происходило подобное. Согласившись в последний момент подменить своего коллегу, вы уже в следующую секунду поняли, что сами, по своей воле, вызвали наихудший кошмар в вашей жизни. В моем случае один из моих коллег внезапно заболел и упротосил меня выступить вместо него с речью, которую он должен был произнести завтра. Я легкомысленно согласился, а впоследствии узнал, что для этого мне придется ехать в Шеффилд, Англия (мы в это время находились в Нью-Йорке), чтобы выступить перед высокопоставленными специалистами сферы образования и назначенным недавно на пост премьер-министра Великобритании Тони Блэром. Коллега не сообщил мне ни тему выступления (ограничившись очень общим: что-то об интернете), ни о том, где хранятся подобранные им материалы (если таковые у него вообще были). Сами понимаете, когда я обо всем этом узнал, у меня возникло острое желание поменяться с ним местами и оказаться вместо него на больничной койке.

Однако уже на следующее утро (кажется, это было утро) я сидел в поезде, отбывающем со станции Сент-Панкрас (Лондон) в Шеффилд. Меня окружали коллеги-британцы, с которыми я никогда раньше не встречался и которые, кажется, были убеждены, что я приехал «спасти их выступление». Спасти выступление?! В тот момент я так сильно страдал после перелета от смены часовых поясов, что не смог бы даже ответить, который сейчас час.

Но именно в это время я сделал одно из самых потрясающих открытий в своей жизни: сколь чудесно позавтракать на Британской железной дороге. Наш поезд мчался через живописные графства Англии, а официанты в белых куртках подавали нам английский завтрак, превративший путешествие в настоящий праздник: омлет и яйца-пашот, вареный и жареный картофель, пирожки, колбасы, в том числе и кровяная, сосиски гриль, белый соус и соус «Табаско», тосты, булочки, ржаной хлеб и рисовый пудинг, кофе, чай, молоко, апельсиновый и абрикосовый сок и вода со льдом. Все это, должен признаться, стало для меня очень приятной неожиданностью.

Однако ко времени десерта мне пришлось вернуться на грешную землю и, надо сказать, как раз вовремя: именно в этот момент Фредди (руководитель британской команды) попросил меня ознакомить его с моей PowerPoint-презентацией. *Моей* PowerPoint-презентацией? «Но у меня нет никакой презентации, — ответил я ему. Я даже точно не знаю, о чем мы будем говорить на предстоящей встрече».

«Хм-м... О роли интернета в американском образовании», — прояснил ситуацию Фредди. В его глазах промелькнул панический ужас. «А вы что-нибудь об этом знаете?» — со слабой надеждой в голосе поинтересовался он.

«В общем-то, нет», — сознался я и, отвернувшись к окну, начал обдумывать, как бы мне поудачнее прыгнуть с поезда, чтобы не сильно покалечиться. Но уже минуту спустя мое воображение предложило мне абсолютно иное решение. Я достал из кармана ручку и схватил лежащую на столе пачку салфеток.

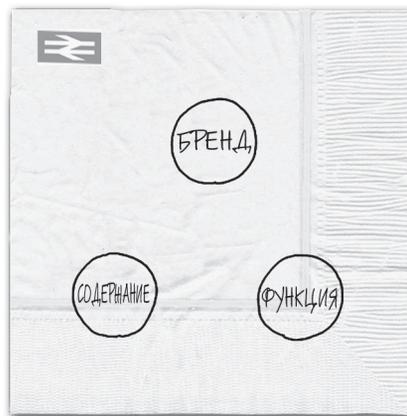


«Я действительно ничего не знаю о дистанционном обучении и образовательных веб-сайтах, зато неплохо разбираюсь в создании коммуникационных веб-сайтов, — сказал я отчаявшемуся Фредди, держа ручку наготове. — Хотите, я продемонстрирую кое-что, что может показаться интересным специалистам в области педагогики? У меня возникла одна интересная идея».

Фредди был явно заинтригован и жестом пригласил меня продолжать. Но, если честно, у него не было выбора, ведь моя ручка уже порхала над салфеткой. Для начала я нарисовал кружок со словом «бренд» внутри.



«Понимаете, Фредди, многих людей в наше время чрезвычайно волнует проблема создания полезных веб-сайтов, но они часто не знают, как это делается. Как мне кажется, в этом случае нужно сделать акцент на трех моментах. Первый — это сам бренд, второй и третий — это его содержание и функция. Я нарисовал еще два кружка, пометил их соответственно и продолжил: «И если вы затем сможете определить, чем заменить эти слова в кружках, вы создадите любой сайт для любой аудитории».

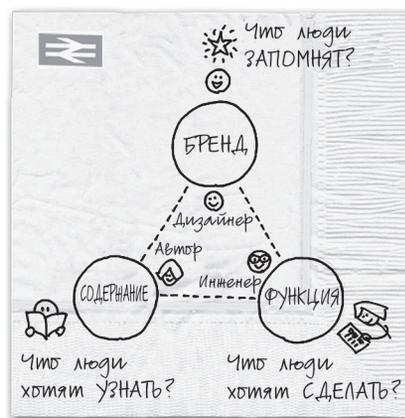


«Вопрос заключается в следующем: как узнать, что именно следует вписать в кружки? Ответ на него будет таким». Я нарисовал рядом с каждой окружностью смайлик с соответствующей подписью. «То, что люди хотят СДЕЛАТЬ (или мы хотим заставить их сделать), определяет *функцию*; то, что люди хотят УЗНАТЬ (или мы хотим заставить их узнать), определяет *содержание*; то, что мы хотим заставить людей ЗАПОМНИТЬ, определяет *бренд*».

«В нашем случае мы все это можем без труда определить, руководствуясь бизнес-видением своего клиента, а также результатами изучения рынка и фундаментальных исследований в сфере образования. И нам не обязательно знать ответы прямо сейчас; мы делаем такой набросок потому, что он является отличной отправной точкой для поиска».



Я нарисовал на салфетке еще три смайлика, подписал их и соединил все три окружности пунктирными линиями. «Если благодаря проведенным исследованиям мы определим, какие именно слова следует вписать в эти кружки, нам останется только найти команду, которая создаст для нас нужный веб-сайт: инженеров, которые обеспечат его функциональные компоненты; авторов, которые отберут, создадут и отредактируют содержание; и веб-дизайнеров, которые разработают красочный, запоминающийся интерфейс».



«Выглядит этот рисунок довольно простым, но в нем заключено очень много важных мыслей», — обобщил я, написав сверху на салфетке заголовок, а сбоку ключевые слова. «Ну как вам все это, Фредди? Могу я выступить перед вашей аудиторией с чем-то вроде этого?» Должен признать, что мой рисунок на салфетке ни в коем случае нельзя было назвать красивым, зато картина на нем была ясной, полной и понятной каждому. И хотя она и была предельно простой, но указывала десять отправных точек и десять вещей, о которых мне следовало поведать аудитории более подробно. Все это были ключевые аспекты создания полезного веб-сайта.



Фредди был ошарашен, он буквально выхватил салфетку из моих рук. «Но это гениально! Это вам не какая-то часть нашей презентации, это же вся картина в целом!»

Судя по всему, в этот момент на моем лице появилось выражение недоумения.

«Вы подумайте, перед кем мы будем выступать, — объяснил Фредди. — Наша аудитория — это группа высокообразованных государственных бюрократов, которые мало разбираются в интернете. На этот проект планируется направить огромные государственные средства, и им приходится держать нос по ветру, поэтому они стремятся узнать как можно больше. И больше всего экспертов интересует, есть ли у них под ногами надежный фундамент, чтобы начать уверенно двигаться вперед. А ваша салфетка — это именно тот фундамент, который они ищут. Да, это действительно идеально... — тут Фредди наклонился к моему уху, — но как вы думаете, сумеете ли вы говорить на эту тему в течение сорока пяти минут?»

Как выяснилось впоследствии, классические лекционные залы Шеффилдского университета оснащены самыми огромными классными досками из всех, которые мне приходилось видеть.

И когда я уже в аудитории шаг за шагом воспроизводил рисунок, изображенный до этого на салфетке во время завтрака в поезде, перед аудиторией из пятидесяти специалистов-педагогов, наш разговор длился даже не сорок пять минут, а почти два часа. В результате команда Фредди получила заказ и вскоре приступила к работе над самым долгосрочным проектом за всю историю своего существования.

А что же я? Должен сказать, что время, когда в огромном зале я делился с уважаемой аудиторией своими мыслями с салфетки, стало поворотным пунктом в моем понимании реальной мощи визуализации как бизнес-инструмента. Именно тогда я подумал обо всех бизнес-проблемах, которые могут помочь решить рисунки-наброски, сделанные на клочке бумаги. Во-первых, изобразив проблему, я прояснил для себя идею, которая до этого была бесформенной и долго крутилась у меня в голове. Во-вторых, я нарисовал рисунок практически мгновенно, не используя никаких технологий, достаточно было бумаги и ручки. В-третьих, я смог поделиться своими идеями с аудиторией — как с Фредди во время путешествия в поезде, так и с группой специалистов в лекционном зале, — а именно способом, который приглашал моих слушателей к открытой и вдохновенной дискуссии. И наконец, то, что я основывал свой рассказ на исходном схематическом рисунке, означало, что я мог сконцентрироваться на любой отдельной теме, не полагаясь при этом на всевозможные записи, планы и заранее составленные сценарии.

Урок, который я тогда извлек, был предельно ясным: если вы сумеете воспользоваться простотой и быстротой визуализации проблемы для того, чтобы обнаружить и прояснить собственные идеи, вы сможете использовать те же картинки для объяснения своих идей другим людям, а заодно поможет найти новые собственные идеи.

После того знаменательного английского завтрака, открывшего мне путь к успеху, я вернулся домой невероятно вдохновленным, с твердым намерением узнать все возможное об использовании визуальных образов для повышения эффективности процесса решения проблем. Возвратившись в Нью-Йорк, я сосредоточил внимание на том, как далеко могу продвинуться, используя рисунки для определения, развития и популяризации бизнес-идей. Я прочитал о визуализации в бизнесе все, что удалось найти; принял участие во всех семинарах, которые проводили гуру в области визуализации информации; искал и собирал любые примеры визуальных объяснений в бизнес-прессе.

И должен сказать, очень скоро я сделал два открытия. Во-первых, меня просто потрясло то, как мало материалов посвящено интересовавшей меня теме — использованию визуального мышления в процессе принятия решений, а также то, что только в очень редких случаях их авторы давали практические советы для повседневной бизнес-деятельности. Во-вторых, то, что поначалу показалось мне широким и разносторонним спектром материалов, на проверку оказалось просто замаскированным и весьма узким набором общих тем. Второе открытие меня особенно потрясло:

ведь если для процесса визуального мышления можно выделить четкий набор общих инструментов, то, возможно, он станет общепризнанным подходом к решению любых бизнес-задач — от обнаружения новых идей до выработки концепции, коммуникационных приемов и методик продажи.

Я также понял, что лучший способ выделения и тестирования этих общих инструментов заключается в том, чтобы поместить их в мир реального бизнеса, в частности проверить их в процессе выполнения конкретных задач в сфере бизнес-консалтинга и сбыта. Отталкиваясь от этого, я решил, что отныне буду использовать в своей работе визуальные образы *каждый раз*, когда это будет возможно. В остальной части книги я расскажу, что происходило в моей жизни после того, как я принял столь важное решение.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

