

ПРАКТИКА ВИЗУАЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ



ДЭН РОЭМ

**ПРАКТИКА
ВИЗУАЛЬНОГО
МЫШЛЕНИЯ**

Оригинальный метод
решения сложных проблем

ДЭН РОЭМ

Содержание

ВВЕДЕНИЕ: Возвращение к салфетке	9
День 1: Смотреть	37
День 2: Видеть	101
День 3: Воображать	255
День 4: Показывать	337

ВВЕДЕНИЕ

ВОЗВРАЩЕНИЕ К САЛФЕТКЕ



Для чего нужен метод салфетки?

Вот уже двадцать пять лет я помогаю лидерам бизнеса со всего мира развивать разнообразные идеи. За это время сам я научился трем вещам:

1. Нет более мощного способа открыть нечто новое, чем нарисовать простую картинку.
2. Нет более быстрого способа развивать и проверять свои идеи, чем простая картинка.
3. Нет более эффективного способа делиться идеями с другими людьми, чем простая нарисованная картинка.

В этой книге содержится множество методик, правил и концепций, однако в итоге все сводится к одной простой вещи — способности нарисовать простую картинку.

Руководство по созданию картинок, решающих проблемы

В этой книге получают развитие идеи, заявленные в предыдущей, которая называлась «Визуальное мышление: Решение проблем и продажа идей при помощи картинок на салфетке». Там я показал, как простые картинки могут помочь решению проблем в бизнесе, и представил набор методик и правил, с помощью которых любой человек в состоянии создать картинку для решения проблемы.

Я написал вторую книгу под названием «Практика визуального мышления», чтобы вы увидели, как именно происходит процесс визуального решения проблем в условиях реального мира бизнеса. Каждый инструмент и каждое правило, представленные в «Визуальном мышлении», присутствуют и здесь, однако в этот раз мы с вами изучим их постепенно, шаг за шагом, добавляя в каждый день занятий практический пример.

Книгу «Визуальное мышление» можно считать своего рода введением в тему, а «Практика визуального мышления» станет для вас непосредственным руководством.

«Визуальное мышление» можно считать введением в тему, а эту книгу — практическим руководством к действию



Четырехдневный курс занятий

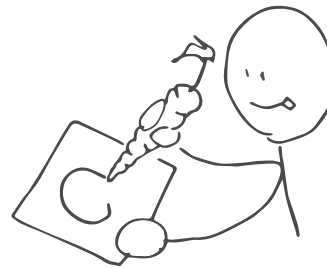
Книга выстроена в виде четырехдневного курса занятий по визуальному решению проблем. Мой подход заключается в последовательном использовании картинок. Благодаря им мы переходим от представления о себе, выраженного словами «Я не умею рисовать», к иному: «Вот нарисованная мною картинка, которая, как мне кажется, может изменить мир».

Почему нужно четыре дня? По двум причинам: прежде всего, опыт подсказывает мне, что столько времени требуется для усвоения знаний. Кроме того, как мы скоро увидим, процесс визуального мышления естественным образом складывается из четырех этапов, и последовательное их изучение сообщает смысл подходу в целом.

Однако четыре дня — довольно большой срок для обычного бизнесмена, которому сложно прекратить заниматься повседневными делами и приняться за изучение чего-то нового. Справиться с вполне понятными опасениями можно, используя два инструмента: морковку и палку.



Палка



Морковка

◀ Палка означает, что работы предстоит много; морковка — что мы превратим процесс обучения в часть реальной повседневной деятельности

(и то и другое работает отлично)

Палка свидетельствует: «Да, в этой книге много материала, и да, весь он важен. Поэтому и требуется целых четыре дня, чтобы изучить его и убедиться: все необходимое закрепилось в наших головах. Так что садитесь поудобнее и доставайте ручки».

Морковка утешает: «Если мы все сделаем правильно, то нам не придется останавливать работу, которой мы обычно занимаемся». Эта книга построена таким образом, что вы можете сразу использовать полученные знания в реальности. Вместо того чтобы выдумывать примеры, я предлагаю вам решить несколько практических задач. Это позволит увидеть, как действует принцип визуального мышления и одновременно — как решаются текущие проблемы.

Быстрый обзор: визуальное мышление на салфетке

Вам не потребуется долгих объяснений, если вы читали «Визуальное мышление». Теперь я говорю примерно о том же, но более детально и последовательно. Если же вы не знакомы с предыдущей книгой, то вот — вкратце — основные ее положения.

Визуальное мышление на салфетке: мы можем решать свои проблемы с помощью картинок



Я верю, что мы можем решать деловые проблемы (в чем бы они ни состояли), создавая простые картинки. В «Визуальном мышлении» это утверждение разбивается на три важнейших вопроса: какие проблемы могут быть решены с помощью картинок, что делают картинки в процессе решения и что — люди в процессе рисования.

А вот и ответы:

1. **Какие проблемы?** Любые, которые мы в состоянии сформулировать: они значительно четче выражаются с помощью картинок.
2. **Какие картинки?** Простые. Если мы можем нарисовать прямоугольник, круг, контурную фигуру и соединяющую их стрелку, то нам по силам нарисовать любую из картинок, приведенных в книге.
3. **Какие люди?** Все мы. Мы рождены визуальными мыслителями (даже если мы так не считаем, все равно это факт). Нужные нам картинки чрезвычайно просты. И я верю: любой человек, обладающий зрением, способен решить проблемы с их помощью.



◀ Мы можем решать свои проблемы с помощью картинок

В «Визуальном мышлении» описан процесс ответа на все три вопроса. Также там предложен набор методик, помогающих любому человеку быстро решать сложные проблемы с помощью простых картинок.

Начало: приготовьтесь рисовать

Примерно год назад я присутствовал на одной деловой встрече, которая доказала мне (буквально за один день), что все мои мысли относительно возможностей картинок абсолютно верны. Эта встреча не только отлично проиллюстрировала идею о том, как полезно, размышляя о делах, использовать картинки, но и то, что картинки могли бы обеспечить (чего не произошло) иной результат.

Прошлым летом руководители крупной финансовой компании — назовем ее AmericanWay Financial* — пригласили меня провести семинар по визуальному мышлению в рамках ежегодной встречи лидеров. AmericanWay только что завершила очередной финансовый год с рекордным результатом, и совет директоров хотел воспользоваться накопившейся позитивной энергией и провести занятия, способные натолкнуть сотрудников на новые размышления. Исполнительный комитет посчитал мою идею решения проблем с помощью картинок достаточно интересной, и я с радостью принял приглашение.

Я предвкушал начало семинара: финансовые руководители склонны верить лишь одному типу картинок (графики колебания цен на акции), поэтому передо мной открывалась возможность показать скептически настроенной аудитории, как использовать различные виды простых картинок для решения проблем. А у меня самого появлялся отличный повод побольше узнать о внутренних механизмах работы огромной финансовой компании.

День, когда умер деловой мир

Утром того дня, когда должен был состояться мой семинар, американская экономика рухнула. Всю предыдущую неделю, по мере постепенного разрастания финансового кризиса 2008 года, Конгресс никак не мог опре-

*

Это не настоящее название. Все истории в книге правдивы, однако некоторые компании просили, чтобы я не упоминал их названий. Подлинные названия я использовал только с разрешения компаний. Здесь и далее, кроме оговоренных случаев — *Примечания автора.*

делиться, разрешать ли Федеральному казначейству выделить на помощь Уолл-стриту 700 миллиардов долларов. На волне неопределенности индекс Доу-Джонса* потерял 22 процента своего значения — худшая неделя за всю его историю. Однако к началу следующей недели, недели моего семинара, финансовая помощь на рынок начала поступать. В понедельник индекс стал расти, причем так быстро, как никогда за семьдесят пять лет. Масса людей облегченно выдохнула, полагая, что самое худшее позади.

Так и было — но только до среды.

Проснувшись утром в гостиничном номере и открыв компьютер, чтобы еще раз взглянуть на свою презентацию, я включил новости. Несмотря на ранний час, рынок уже начало лихорадить. Постоянно глядя то в телевизор, то на экран компьютера, я задавался вопросом: смогут ли мои слушатели-финансисты хотя бы отчасти сконцентрироваться на том, о чем я собираюсь им рассказать? Ведь окружающий финансовый мир рушился прямо на глазах.

Затем на меня снизошло откровение. Нарисовав всего несколько набросков, я мог бы превратить семинар из теоретического упражнения в обсуждение «новой реальности» на основе визуального планирования. Мне нужны были те же самые инструменты и правила визуального мышления. Все, что нужно было в корректировке, — это несколько вопросов.

С помощью программы для рисования я на своем планшете переработал несколько эскизов из презентации. Всего за тридцать минут научный семинар превратился в практический. И хотя я ничего не знал о специфике работы и состоянии дел в AmericanWay, это было и не нужно — ведь информацией владели другие участники. Опыт подсказал мне: если я просто задам руководителям правильную систему координат и отправную точку, они смогут нарисовать картинки настоящего и будущего AmericanWay значительно лучше меня.

Как только семинар начался, я продемонстрировал инструменты визуального мышления, а затем попросил лидеров разбиться на небольшие команды, чтобы разработать несколько независимых идей. К обеду на стенах висели десятки картинок, показывавших не только происходящее на рынке, но и, что важнее, возможное поведение AmericanWay в сложившейся ситуации. С учетом неприятных утренних новостей, визуальное мышление оказалось именно тем, что нужно: руководители компании

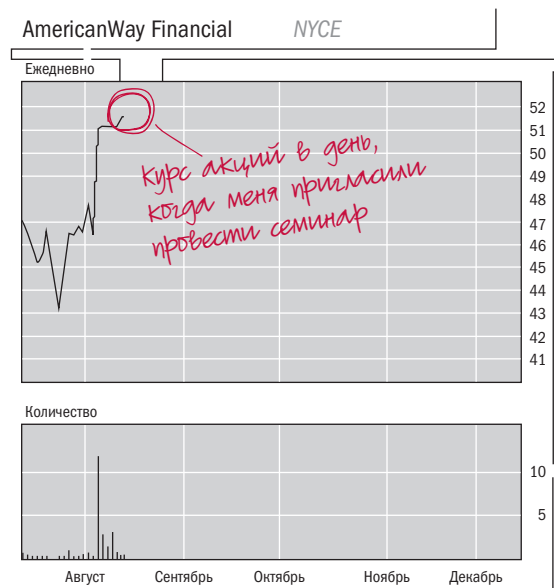
*

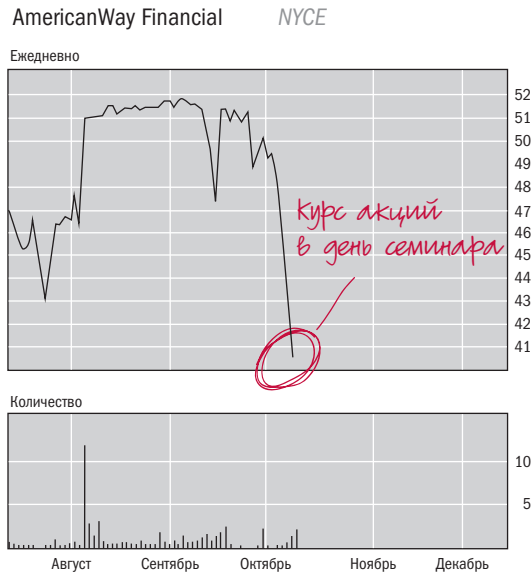
Так называется один из существующих фондовых рыночных индексов, созданный для удобства отслеживания развития промышленной составляющей американских фондовых рынков. Свое название индекс получил по фамилии создателя Чарльза Доу, основателя Dow Jones & Company.
Прим. ред.

ходили по комнате от картинке к картинке, указывая на них и оживленно беседуя.

К обеду мы узнали еще больше плохих новостей. В течение трех часов, пока мы были на семинаре, индекс Доу-Джонса упал на семьсот пунктов — вполне достаточно для того, чтобы компания потеряла все доходы, полученные за прошлые месяцы, — и продолжал падать. Кризис не только не закончился — казалось, уже ничто не способно остановить его разрастание. После нескольких месяцев мучений глобальная финансовая система в том виде, в котором мы знали ее прежде, перестала существовать. А это значило, что и компания AmericanWay Financial может закончить свои дни.

В день, когда я получил приглашение, акции AmericanWay торговались на историческом максимуме





◀ В день нашего семинара ко времени обеда американская экономика почти совершенно утонула

И что теперь делать?

После обеда я занял место в заднем ряду. Должен был выступать CEO* компании. Понимая, что Майк созвал на семинар всю команду руководителей, я с огромным интересом ожидал, какой подход он изберет, чтобы поговорить на крайне непростую тему рушащейся экономики.

Что сделает Майк — отменит собрание и отправит сотрудников обратно в офис, приказав им строить баррикады? Соберет небольшую группу высших руководителей в гостиничном номере, чтобы потихоньку распланировать следующие шаги? Продолжит действовать как ни в чем не бывало, следуя намеченному ранее плану? Будучи единственным человеком извне, я надеялся увидеть, что такое реальное лидерство в кризисной ситуации.

И вот что я увидел. Майк направился к сцене, осмотрел собравшихся, а затем, отказавшись от намеченного плана, произнес самую честную,

*
Генеральный директор. *Прим. ред.*

искреннюю и конкретную речь, которую мне доводилось слышать. Она была поистине прекрасна.

Майк не ходил вокруг да около. Он сообщил, что ни он сам, ни его подчиненные не ожидали, что кризис с такой скоростью достигнет подобного размаха. И добавил: нельзя быть уверенным, что AmericanWay останется в бизнесе в следующем году. Но при этом он знает, что благодаря разумному планированию и почти идеальной реализации планов в прошедшем году AmericanWay находится в наилучшем положении и может выдержать нахлынувший шторм.

По словам Майка, люди, присутствующие в зале, способны взять на себя ответственность за будущее AmericanWay. Если компании суждено выжить в сложные времена и остаться на плаву, то лишь благодаря усилиям собравшихся. А если компания потерпит крах, то тоже только из-за их решений.

Речь Майка привлекла всеобщее внимание. Он перешел к конкретике и описал четыре стратегии, которые (как он верил) смогут обеспечить AmericanWay путь к выживанию. Первое: отказаться от всех планов по расширению рынка в новых направлениях; иными словами, остановить все действия в новых сегментах и сконцентрироваться на главном рынке. Второе: признать, что AmericanWay лучше всего удастся роль «быстрого последователя», а не лидера рынка, в плане развития продуктов; иными словами, позволить кому-то еще производить инвестиции в рискованные инновации, а затем наблюдать и копировать то, что получается. Третье: сузить фокус в отношении потребностей клиентов; иными словами, перестать слушать самих себя и начать слушать клиентов. И последнее: консолидировать всю деятельность компании вокруг основной инфраструктуры; иными словами, прекратить затратную практику дублирования процессов в офисах по всей стране.

Это была хорошая речь, наполненная искренними переживаниями. Люди хотели услышать именно такие слова. Майк сделал то, что сделал бы любой хороший директор: он сплотил войска, сформулировал концепцию, а затем разбил ее на элементы, которые каждый слушатель мог бы последовательно воспринять. Хотя сам я не имею никакого отношения к финансам, к моменту завершения его речи уже готов был встать рядом с ним и начать надирать задницы конкурентам.

Но у речи Майка имелся один изъян. Кто-то из членов команды руководителей провел вечером неформальный опрос и был шокирован результатами. Всем слушателям понравилась ясность, страстность и искренность Майка. Проблема в том, что после часовой речи никто так и не понял, что теперь нужно делать.

Контрольная точка I

Перед тем как я продолжу свое повествование, давайте обратим внимание на соответствия и быстро кое-что проверим. Не возвращаясь к тексту, воспроизведите на листе бумаги предложенные Майком стратегии для AmericanWay.

Если вам показалось, что у вас только что замерло сердце, или вы подумали «0 нет!», то добро пожаловать в Клуб занятых бизнесменов — толковых людей, невероятно перегруженных вербальными данными и не до конца понимающих, на что именно следует обращать максимум внимания. Тем не менее давайте все же сделаем это упражнение и посмотрим, сколько из стратегий Майка вам удалось запомнить.

- _____
- _____
- _____

Сколько вы смогли вспомнить? Одну? Ничего страшного — примерно такого же результата достигло большинство людей, сидевших в зале. Две? Неплохо! Три? Замечательно! Просто прекрасно, если можете вспомнить все четыре (если пять — тогда что-то не так: Майк рассказывал о четырех).

Да, это не совсем честно. Я ведь не предупредил заранее, что вас ждет испытание, и не указал, на что в моей истории следует обратить внимание. Но этого не сделал и Майк. Если вы помните, он просто вышел и начал говорить. Его речь была отличной и вдохновляющей, однако я не заметил, чтобы кто-то из руководителей делал заметки, и никто, в том числе и сам Майк, не удосужился придать основным моментам речи ясность и четкость.

Вне зависимости от того, сколько стратегий Майка вы запомнили, главный урок вот в чем: пускай хорошая речь может быть привлекательной и вдохновляющей, но приходится признать ограниченность возможностей слов. Хочу внести ясность: в словах как таковых нет ничего неправильного. Проблема в том, что одних их недостаточно.

Но если слов недостаточно, что добавить?

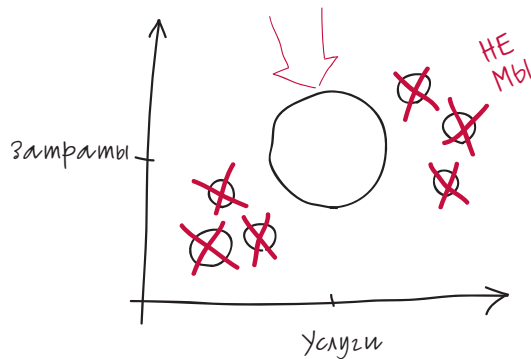
На следующее утро после собрания мне позвонил руководитель компании, накануне устроивший неформальный опрос. Он попросил меня прийти на импровизированную встречу. Зайдя в комнату, я увидел шестерых лидеров компании (принимавших участие во вчерашнем семинаре), которые занимались рисованием на флипчартах. Мне вручили распечатку речи Майка, на которой кто-то уже отметил все четыре стратегии. Мой собеседник спросил, не хочу ли я помочь лидерам создать набор простых картинок, позволяющих уточнить суть сообщения Майка и создать более ясное ощущение направления для руководителей.

Меня не пришлось просить дважды. В течение следующего часа мы занимались рисованием и беседами. В итоге у нас получились четыре картинки:

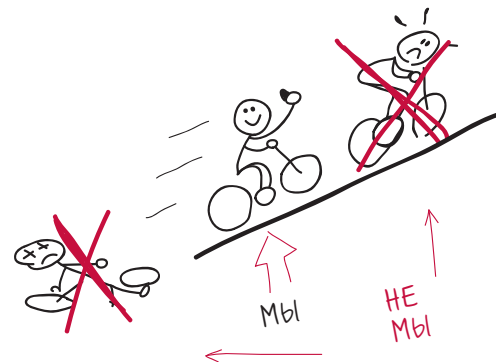
Перегруппировка в самом привлекательном месте рынка — в середине. Готовность быстро последовать примеру



① ПОЛОЖЕНИЕ НА РЫНКЕ



② ИННОВАЦИИ В ОБЛАСТИ ПРОДУКТОВ



3 ПОНИМАНИЕ КЛИЕНТОВ



4 ЭФФЕКТИВНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА



В течение дня эти картинки были разсланы всем руководителям. Так как они были простыми, ясными и выразительными, обратная связь оказалась на удивление позитивной. Люди смогли не только воспринять энергетический заряд речи Майка, но и понять, что означают его слова. Они воочию увидели, что он предлагает.

Именно так картинки и становятся самым важным. Рисуя их, глядя на них или разговаривая о них, вы значительно усиливаете свою способность думать, помнить и действовать. Если вы уже знаете о силе картинок, эта книга поможет вам укрепить навыки в области визуального решения проблем. Если вы не уверены или боитесь, что не умеете рисовать, эта книга обеспечит вам почву под ногами и даст необходимые методики, позволяющие доказать действенность картинок как себе самому, так и коллегам.

Найдено при переводе

Перед тем как семинар начнется, давайте проделаем упражнение, которое позволит вам понять, какие цели ставит эта книга.

Случалось ли вам в последнее время приезжать в новый город — туда, где вы никого не знаете, где не ориентируетесь и не можете даже



Слушать клиентов, а не самих себя. Перестать тратить деньги на дублирующиеся функции

прочитать таблички с названиями улиц? Прямо сейчас мы с вами получим простой, но крайне важный урок. Размышления о том, как найти путь в незнакомой местности, помогут нам понять, каким образом можно разобратся с незнакомой идеей. Изучение движения в пространстве позволит лучше понять, каким образом двигаться в процессе решения *проблемы*.

Чтобы показать, что имеется в виду, я приглашаю вас на прогулку по Москве. Я провел много времени в этом городе, занимаясь бизнесом, и (в определенное время года) этот город можно считать отличным местом для прогулок. Я до сих пор живо помню первое утро в Москве — восторг от предвкушения путешествия по совершенно чужому городу мешался с боязнью навсегда пропасть на темных улицах. Я хотел бы, чтобы вы хотя бы отчасти прониклись моими ощущениями.

Представим себе, что мы остановились в гостинице «Георгий Победоносец»* в центре Москвы. Мы приехали накануне. Проснувшись, увидели — за окном прекрасное весеннее утро. Мы с вами встретились за завтраком и договорились, что лучший способ почувствовать новый город — это совершить длительную прогулку. Лично я всю жизнь обожаю все, связанное с космосом, и поэтому предлагаю вам посетить музей Юрия Гагарина, мемориал первому человеку, совершившему космический полет. Когда-то, много лет назад, я прочитал, что в этом городе такой музей есть. Однако не знал, где именно.

После плотного завтрака мы подходим к стойке портье и спрашиваем, как добраться до музея Гагарина. Первое, что делает портье, это предлагает нам вызвать такси, так как музей находится довольно далеко от гостиницы. Но мы отказываемся и говорим, что предпочли бы пройти пешком.

«Отлично, — ответил портье. — Вот как вы сможете туда добраться».

Вариант объяснения 1: повествование

Портье говорит: «Это довольно длинная дорога, которая может занять до двух часов. Вот что вам нужно сделать: выйдя из гостиницы, поверните направо. Вскоре вы окажетесь около реки (которая, само собой, тоже называется Москва). Дойдя до нее, поверните налево на набережной. Идите несколько минут, и по левую руку от вас окажется Кремль. Пройдя мимо

*
Название придумано автором.
Прим. ред.

Кремля, увидите большой мост по правую руку, а слева — собор Василия Блаженного. Направляйтесь к собору и обойдите его с правой стороны. Поверните направо и поднимитесь вверх по улице, и вы пройдете мимо множества старых зданий — стоит отметить, что среди них старейшие здания в городе.

Довольно быстро вы окажетесь на широкой дороге, разделенной посередине садом. Это Лубянский проезд. Сверните налево и продолжайте двигаться в гору. Через десять минут вы окажетесь на Лубянке, перед старым зданием КГБ. Пропустить его невозможно — это большое желтое здание в неоклассическом стиле с огромными железными дверьми, украшенными декоративными щитами. Поверьте мне, вам вряд ли захочется попасть внутрь. Пройдя по Лубянской площади, поверните направо на улицу Сретенка. Теперь все просто — вы находитесь на улице, которая приведет вас к музею. По мере того как вы будете идти по улице, ее название будет меняться. Сначала это будет Сретенка, потом, после того, как вы пересечете Садовое кольцо, проспект Мира.

Двигайтесь по проспекту Мира еще три-четыре километра в северном направлении. Примерно через тридцать минут вы выйдете на огромный перекресток у Рижского вокзала, однако продолжайте двигаться прямо. Еще сорок минут, и вы окажетесь на развилке, где проспект Мира уходит направо, а Останкинский проезд — налево. Двигайтесь по проспекту Мира еще примерно пару минут, и увидите музей Гагарина по левую руку. Вот и все. Приятного путешествия»*.

*

Здесь и далее описан маршрут до Мемориального музея космонавтики (ВВЦ). *Прим. ред.*

Вариант объяснения 2: перечень

А теперь давайте попробуем нечто совершенно иное. Представим себе, что портье достает лист бумаги и ручку, а затем, немного поразмыслив, составляет для нас следующий список (записывая названия улиц латиницей и кириллицей):

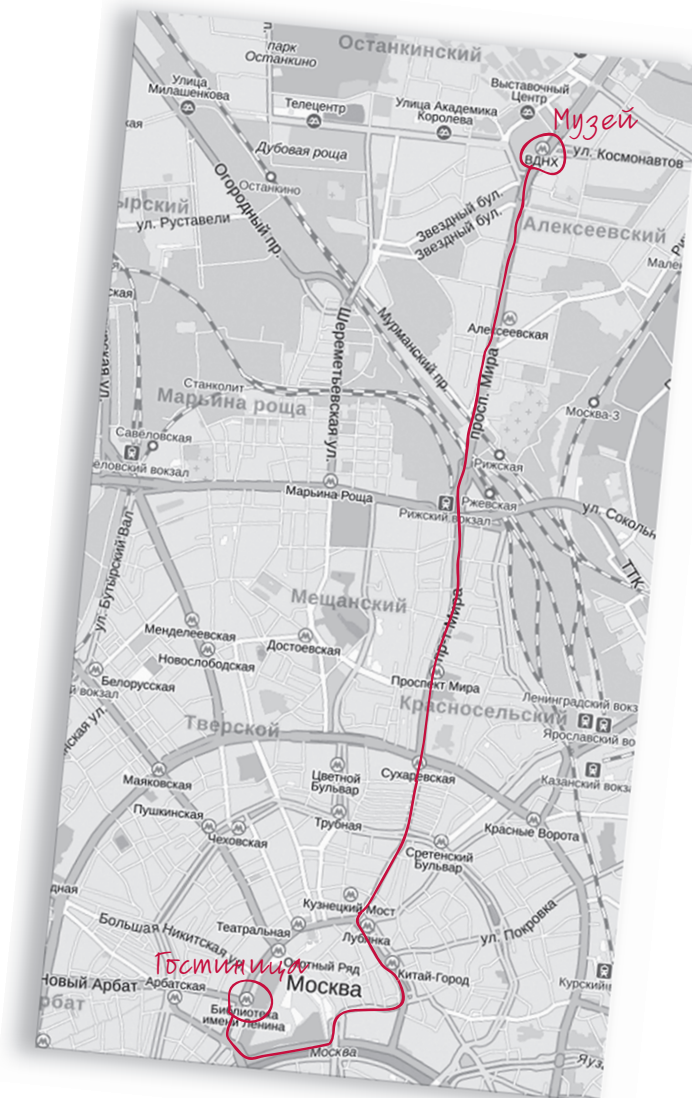
- ✓ Направо по Моховой улице
- ✓ Налево по набережной Москвы-реки, Москворецкая набережная

- ✓ Налево на Красной площади
- ✓ Направо по улице Варварка
- ✓ Налево на Лубянском проезде
- ✓ Направо на улицу Сретенка
- ✓ Пересечь Садовое кольцо
- ✓ Продолжать движение по проспекту Мира
- ✓ Пройти мимо Рижского вокзала
- ✓ Продолжать движение по проспекту Мира после развилки с Останкинским проездом
- ✓ Искать здание музея по левую руку

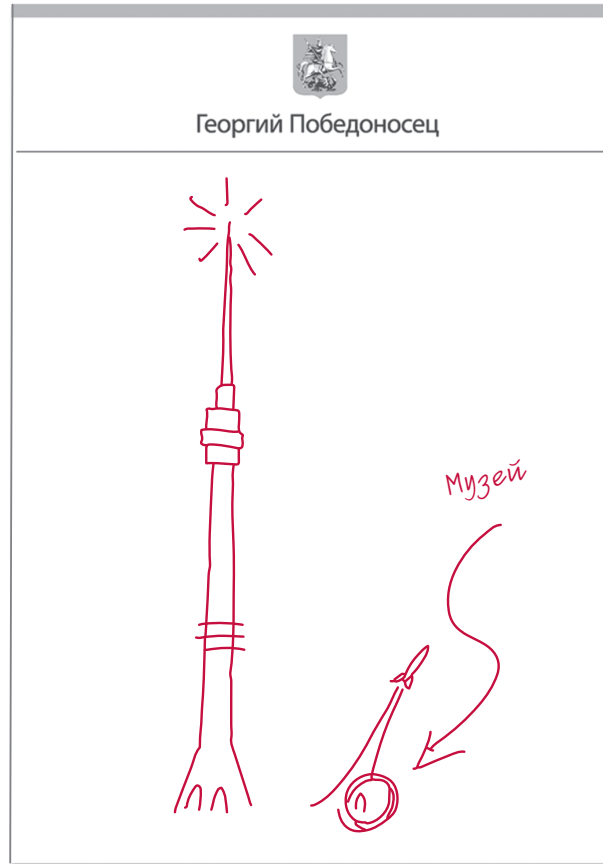
Протягивая нам лист, портье говорит: «Следуйте этим инструкциям, и вы дойдете до музея чуть больше, чем за два часа».

Вариант объяснения 3: карта

Есть еще одна возможность. Портье достает карту Москвы и рисует точку в нижней части. «Мы находимся здесь». Затем рисует другую точку в верхней части карты и соединяет обе точки линией. «Музей находится здесь». Он вручает нам карту со словами «Дорога займет у вас примерно два часа».



Подход с использованием гостиничного бланка ►



Вариант объяснения 4: ориентиры

И вот наконец последний вариант. Портъе берет ручку и рисует на бланке гостиницы изображение двух башен.

После этого он говорит: «Выйдя на улицу, вы увидите вдалеке слева башню. Двигайтесь в том направлении, и рядом с ней найдете музей».

Какую дорогу избрать?

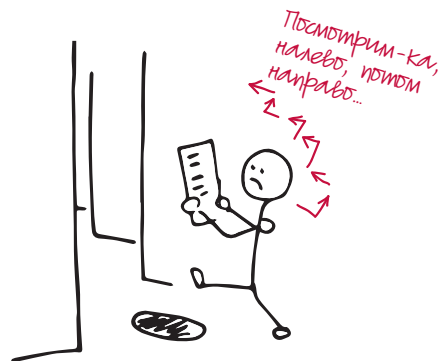
Все четыре маршрута верны. В теории следование любому из них способно привести нас в одно и то же место в одно и то же время. Но вот в чем вопрос: я бы хотел, чтобы вы еще раз изучили четыре варианта, поразмышляли над ними, а затем спросили себя — если бы мы действительно находились в Москве, какой вариант оказался бы предпочтительным?

Однозначно правильного ответа здесь нет, но вот что предпочел бы лично я.



◀ Вариант 1: повествование

Повествование интересно слушать, оно изобилует деталями и способно сделать прогулку интересной. Однако (если только вы не обладаете невероятно цепкой памятью), вы забудете, куда нужно идти, уже после второго поворота (это очень похоже на ситуацию с речью Майка).



◀ Вариант 2: перечень

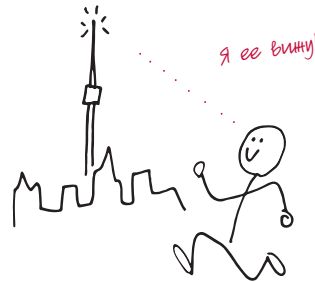
Перечень — довольно прямолинейный подход, ему легко следовать, однако он не дает никакого представления о том, в каком направлении мы движемся. Это всего лишь набор шагов, поэтому мы не будем в точности знать, куда идем, пока не окажемся на месте. До тех пор пока все шаги правильные и мы выполняем их в указанном порядке, все складывается как надо. Однако у нас нет более широкого понимания происходящего, и достаточно один раз ошибиться и пропустить один шаг, и мы потеряемся без всякой надежды выбраться на нужную дорогу (это очень похоже на типичную презентацию в PowerPoint).

Вариант 3: карта ►



Карта дает полный и точный взгляд на город (в максимально широком контексте) и четкий путь, по которому стоит следовать. Она содержит даже больше деталей, чем нужно, однако (если только мы ее не потеряем) мы понимаем, что сможем найти путь, где бы ни оказались, — если только знаем, где находимся в данный момент (такую карту я называю картой «где», и в книге их будет довольно много).

Вариант 4: эскиз ориентира ►



Маршрут с указанием достопримечательностей кажется до абсурда кратким, однако на самом деле позволяет понять, куда мы направляемся. Он оставляет за нами право совершать любые повороты по ходу движения, однако (при условии того, что мы способны держать конечную цель в поле зрения) позволяет убедиться в том, что мы не сбились с пути. Такие картинки мы будем называть «видением» и также будем достаточно часто использовать их в книге.

И опять-таки правильного ответа не существует. Ценность этого упражнения в том, что оно выявляет вашу реакцию на четыре варианта. Ваши предпочтения способны много сказать о вашей личности, о том, как вы предпочитаете решать проблемы, и о том, каким образом вам лучше всего использовать эту книгу.

Если вам понравился вариант 1 (повествование), то книга продемонстрирует невероятную мощь, возникающую при совмещении картинок с вербальной историей. Если вы предпочли вариант 2 (перечень), то книга поможет понять, каким образом сделать свой подход более убедительным и подтолкнуть людей к действиям. Если вам понравились варианты 3 и 4 (карта и ориентиры), то книга поможет еще лучше видеть и объяснять мир с помощью картинок.

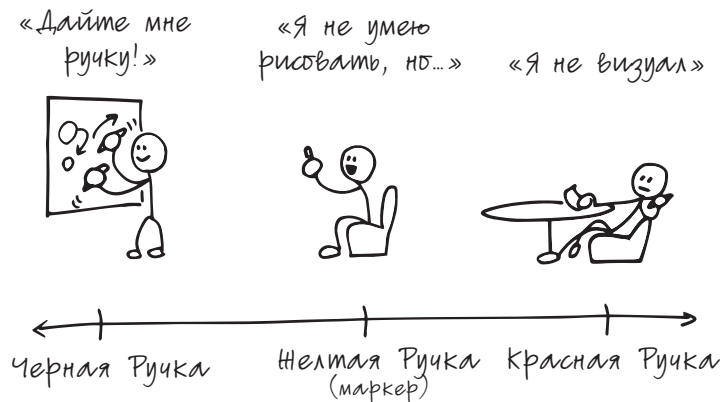
Хочу выглядеть дипломатом и поделюсь с вами моими собственными предпочтениями. Я безоговорочно верю в то, что для решения практических, связанных с бизнесом проблем, то есть для ситуаций, когда вы со своей командой должны решать какую-то проблему здесь и сейчас, лучше всего подходят визуальные варианты (эскизы карты и ориентиров). И я пишу эту книгу как раз потому, что мы крайне редко видим, чтобы эти типы картинок использовались в мире бизнеса.

В оставшейся части «Практики визуального мышления» рассказывает о том, почему я верю в такие картинки и почему их стоит создавать всякий раз при изучении проблемы. Кроме того, я показываю, как создавать правильные картинки — и быстро.

Немного подготовительной работы перед началом.

ДЛЯ КОТО ЭТА КНИГА?

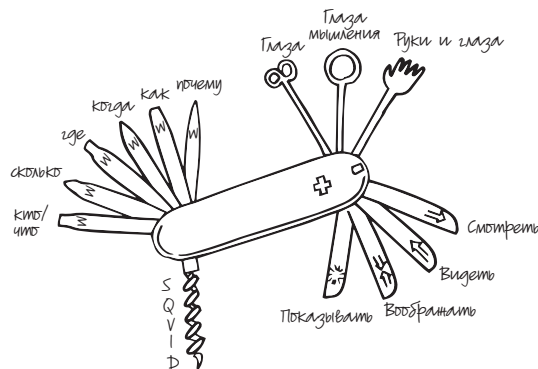
Эта книга пригодится всем, кто сталкивается практически с любыми проблемами в области бизнеса. Не важно, умеете или не умеете вы рисовать и что по этому поводу полагаете (не волнуйтесь, на самом деле умеете). Не важно, считаете ли вы себя визуалом или нет (опять же, не беспокойтесь — вы точно визуал). Если вы заинтересованы в улучшении своей способности правильно смотреть на проблемы, видеть тенденции, представлять себе решения и делиться ими с другими, то эта книга — для вас.



Спектр визуального мышления вовлекает всех (подробнее об этом мы поговорим в день 1).

ПОД ЧЕМ МЫ ПОДПИСЫВАЕМСЯ? ЧЕМУ НАУЧИМСЯ?

Думайте о грядущей работе как о семинаре, в ходе которого мы будем вместе улучшать ваши способности к визуальному мышлению и визуальной коммуникации. В основе книги лежит набор универсальных методов визуального мышления и решения проблем. Мы узнаем, для чего предназначен каждый (о них можно думать как о наборе лезвий) и как его использовать в зависимости от типа проблемы.



◀ Это ваш набор инструментов визуального мышления. Мы будем открывать их один за другим

КАК МНОГО ТЕМ МЫ ИЗУЧИМ?

Тем будет много. Много ли вы запомните? Я надеюсь, что все, и приложу усилия, чтобы убедить вас: каждая мысль из этой книги имеет смысл и позволит вам сформировать крепкую и хорошую привычку. Я довольно плохо запоминаю длинные списки, процессы и последовательности (сейчас понимаю, что именно в этом кроется одна из основных причин, по которым я написал эту книгу). Однако с этим, судя по всему, сталкивается почти каждый. И я верю: если могу запомнить и использовать на практике все, описанное в книге, то и вы тоже сможете.

ГДЕ НАМ РАБОТАТЬ?

Занятия могут проходить везде, где вы только захотите. Только я бы предложил место, где вы можете посидеть пару часов в тишине, — ваш офис или отсек, библиотека или место за кухонным столом.

Чтобы отключиться от отвлекающей рабочей рутины, давайте представим себе, что отправляемся в частное учебное заведение, расположенное на покрытых джунглями холмах Таити. Окна его выходят на бирюзовую южную часть Тихого океана. Институт визуального мышления находится в лагуне, а пляж расположен внизу, у холма, достаточно близко для того, чтобы до него можно было дойти во время перерывов. Однако это всего лишь моя фантазия. Если у вас есть лучшее место, где вы захотите представить себя, то сделайте свой свободный выбор.

Институт визуального мышления

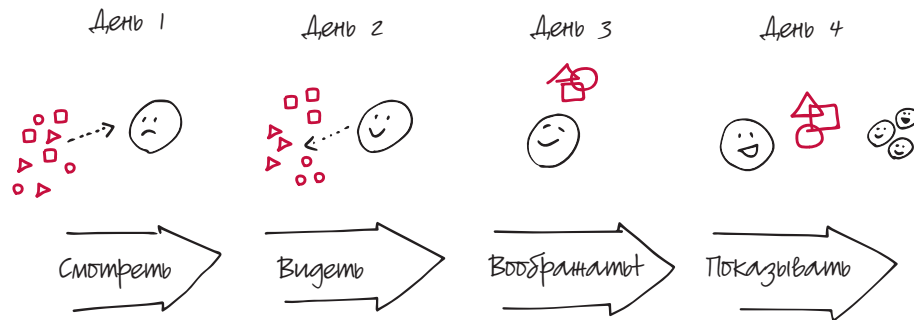
Мы с вами встречаемся в Институте визуального мышления на Таити. Однако это моя личная фантазия — вы вправе представить себе, что находитесь в любом месте, по желанию



КОГДА ПРОИСХОДИТ ОСНОВНАЯ РАБОТА НА СЕМИНАРЕ?

Если бы мы с вами работали лицом к лицу, то семинар длился бы четыре дня. В данном случае вы можете потратить столько времени, сколько сочтете нужным. Вне зависимости от того, сколько времени это у вас займет, я настоятельно рекомендую читать по порядку — от первого до четвертого дня. Материал каждого основан на том, что вы узнали в предыдущий день, а некоторые концепции не будут понятны, если не знать, что им предшествовало.

Материал всех четырех дней дан последовательно; лучше всего усваивать его по порядку



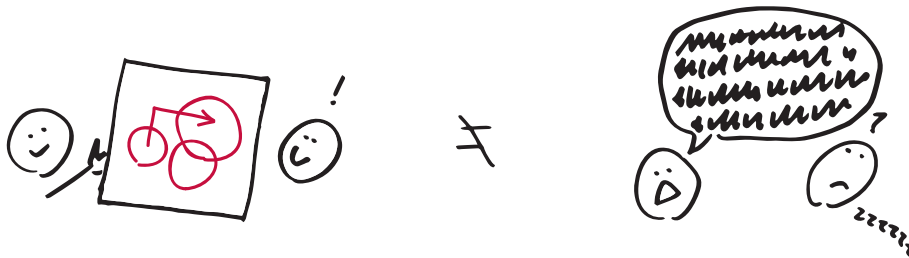
КАК ЭТО РАБОТАЕТ?

Структура семинара довольно проста. Я познакомлю вас с идеей визуального мышления, покажу несколько примеров, пройду по начальному тесту, а затем попрошу вас поработать самостоятельно. По завершении семинара вы сможете решить десятки проблем с помощью картинок — и этого вполне достаточно, чтобы как следует уяснить, как использовать картинки практически в любой ситуации.



ДЛЯ ЧЕГО НАМ ТРАТИТЬ ВРЕМЯ НА ВСЕ ЭТО?

Наш мир становится все более глобализованным и информационно насыщенным, а коммуникация — все более дифференцированной. Одних только слов больше недостаточно (на самом деле их вообще никогда не было достаточно, однако оставим эту тему для какой-нибудь другой книги). Чтобы обнаружить по-настоящему прорывные идеи, интуитивно их разработать и эффективно поделиться ими с другими людьми, нам нужны картинки.



Я расскажу об идее, а затем нарисую пример картинку. Мы изучим ее, а затем я попрошу вас нарисовать свою собственную



Картинки (иногда в сопровождении слов) работают значительно лучше, чем одни слова

ЧТО ВАМ ПОНАДОБИТСЯ

Для успешного завершения семинара вам понадобятся три вещи. Сейчас самое время их собрать.



1. **Эта книга.** Она ваш основной инструмент; будьте готовы к тому, чтобы рисовать прямо в ней (она для этого и предназначена).
2. **Что-нибудь, чем можно рисовать.** Не забудьте принести на занятие свою любимую волшебную палочку. Лично я предпочитаю обычный карандаш, цветной маркер или ручку Pilot.

Выберите свою волшебную палочку:



Хорошо



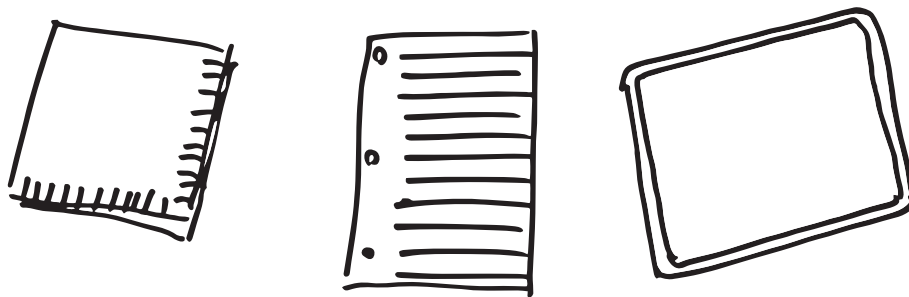
Хорошо



Отлично

3. **Что-нибудь, на чем вы будете рисовать.** Нам понадобится три типа поверхностей для рисования. Со временем мы начнем называть их (а) личной, (b) коллективной и (c) презентационной, однако пока что давайте просто называть их буквами S, M и L. Для самого семинара достаточно личной поверхности для рисования, небольшого размера (то есть лист бумаги или доска для записей). Под листом бумаги

я понимаю что угодно — хоть салфетку, хоть лист из блокнота. В этой книге есть также несколько зон, на которых можно рисовать, а в конце вы найдете страницы для набросков. Если вам по душе идея заказать небольшую личную доску для записей, я настоятельно рекомендую обзавестись ею. Вы можете купить ее через Сеть или в любом канцелярском магазине — они стоят от 3 до 20 долларов. Вам подойдет любой размер, а производитель не имеет значения.



Собрав все это, можете считать, что готовы. Увидимся на семинаре.

ДЕНЬ 1
СМОТРЕТЬ

Добро пожаловать и спасибо, что пришли

Я бы хотел сказать спасибо за то, что вы втиснули наши встречи в свой рабочий распорядок на следующие четыре дня. Сразу же должен заметить, что мы будем изучать не самые стандартные бизнес-идеи. Их не преподают ни в одной бизнес-школе, про них не пишут в журнале *Economist* и мало кто из CEO заявит, будто знает о них хоть что-то. Но на самом деле они просто необходимы.

Чем бы вы ни зарабатывали себе на жизнь (вы можете быть CEO, менеджером проекта, бухгалтером, инженером, консультантом, дизайнером, преподавателем, медсестрой, почтальоном, пилотом или футболистом...), приведенные в книге примеры вполне применимы и в вашем мире. Если вы работаете в организации любого типа и у вас есть проблемы, требующие решения (иными словами, если занимаетесь хоть каким-то делом), то тут же заметите: описанные здесь методики помогут вам.

За два года после публикации «Визуального мышления» мне представлялась возможность делиться своими идеями с руководителями из совершенно разных отраслей. Я разговаривал с проектными менеджерами в Boeing, с учеными из Pfizer, программистами из Google, инженерами из Microsoft, маркетерами из Wal-Mart и политиками из Сената США. Должен признаться, что во многих случаях в начале разговора я совершенно не представлял, в чем состоит работа этих людей. Однако в каждом случае они находили что-то полезное для себя в методике визуального решения проблем и хотели узнать побольше,

Хочу подчеркнуть одно: к какой бы области бизнеса ни принадлежали мои собеседники, в начале каждого разговора я произносил одну-единственную реплику. Вот она:

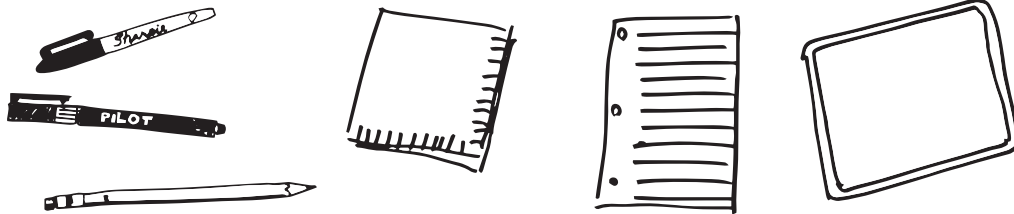
«Мы можем решать свои проблемы с помощью картинок».

Вот и все. Этим мы будем заниматься следующие четыре дня (а я надеюсь, что и много дней, до конца вашей карьеры): решать проблемы с помощью картинок.

Признаюсь честно. Если бы кто-нибудь встал передо мной и заявил: «Мы можем решить наши проблемы с помощью картинок», — я бы искренне усомнился, особенно зная, насколько огромны бывают трудности. Однако если бы такое действительно произошло, то я бы не постеснялся ответить: «Идея решать проблемы с помощью картинок заманчива, но попрошу вас ответить на три вопроса: о каких проблемах мы говорим? О каких картинках? И о каких людях — то есть кого понимаем под словом “мы”?»»

Мне доводилось отвечать на все три вопроса, и я считаю их по-настоящему важными. Они настолько хороши, что ответу мы посвятим весь семинар. В течение следующих четырех дней мы будем говорить о многих взаимосвязанных идеях: это четыре неписанных правила визуального решения проблем, пять фокусирующих вопросов, шесть способов видения. Однако, ответив на эти три вопроса, мы можем обобщить полученный опыт.

Перед тем как мы начнем отвечать на три вопроса, самое время достать ручки и то, на чем мы будем рисовать, — будь то доска для записей, блокнот, салфетка или страницы этой книги. **Начнем рисовать и писать прямо сейчас.**



1. Какие проблемы?

Какие проблемы мы можем решить при помощи картинок? Ответ прост — практически любые. Вы можете перечислить их сами (стратегия, управление проектами, распределение ресурсов, политика или финансы). В сущности, это может быть любая проблема, которую мы можем четко поставить (если прямо сразу и не решить) с помощью картинки.



УПРАЖНЕНИЕ ПО РИСОВАНИЮ: ДАЙТЕ ИМЕНА ТРЕМ ПРОБЛЕМАМ (S, M, L)

В отведенном ниже пространстве напишите за три минуты три основные проблемы своей компании, над которыми вам приходилось задумываться в последнее время. Не тратьте слишком много сил. Это обычное разогревающее упражнение. А зафиксировать проблемы на бумаге еще не означает необходимости их немедленно решить (по крайней мере пока).

Прежде всего зафиксируйте какую-нибудь небольшую, сравнительно неважную проблему, справиться с которой было бы приятно, но не особенно важно для вашего бизнеса.

Моя небольшая проблема: я постоянно теряю любимые ручки.

Ваша небольшая проблема: _____

Затем укажите проблему средней важности, которая влияет на многих людей или многие направления вашего бизнеса, однако еще не получила должной остроты.

Моя средняя проблема: я постоянно забываю подать в срок ежеквартальные налоговые декларации.

Ваша средняя проблема: _____

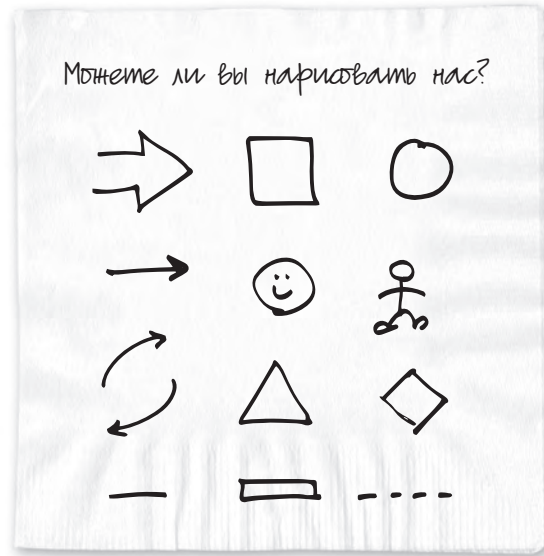
Наконец укажите большую проблему, которая серьезно угрожает вашему бизнесу и решение которой связано с невероятными усилиями (если она вообще решаемая).

Моя большая проблема: каждая компания, с которой я сотрудничаю, урезает свои расходы. Если дело пойдет так и дальше, деньги у моего бизнеса закончатся в течение двух лет.

Ваша большая проблема: _____

2. Какие картинки?

Учитывая невероятную сложность стоящих перед нами проблем, мы, кажется, должны использовать только сложные картинки. А их создание потребует многих лет тренировки, не так ли? Нет, не так. Все картинки, о которых идет речь, довольно просты. Если вы можете нарисовать круг, квадрат и соединяющую их стрелку, то вам по силам почти любая картинка из этой книги. Добавьте сюда обычный смайлик, и получите все нужные элементы для любой связанной с решением проблем картинки, которую нам придется создавать когда-либо в жизни.



УПРАЖНЕНИЕ ПО РИСОВАНИЮ: КАРТИНКИ, КОТОРЫЕ НАМ НУЖНЫ

За одну минуту нарисуйте в отведенном ниже месте несколько из приведенных здесь форм. В данном случае совершенно не важно, насколько красивыми они окажутся. Если вы хотя бы примерно представляете себе их облик, этого вполне достаточно.



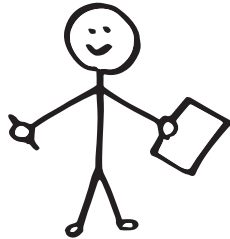
3. Какие люди?



Рисую эти простые формы, вы уже ответили на третий вопрос, не так ли? Кто будет создавать эти картинки? Ответ прост — мы все. Вне зависимости от того, верим мы в свои визуальные способности или нет, и вне зависимости от того, насколько мы убеждены в том, что не умеем рисовать, я гарантирую, что любой из нас способен создавать отличные картинки для решения проблем. Я говорю это со всей уверенностью, так как на самом деле мы ведем речь о чем-то, что уже умеем: смотреть на мир, видеть в нем закономерности, представлять себе, как можно использовать эти закономерности для создания чего-то необычного, а затем показывать эти решения кому-то еще.

УПРАЖНЕНИЕ ПО РИСОВАНИЮ: НАРИСУЙТЕ СЕБЯ

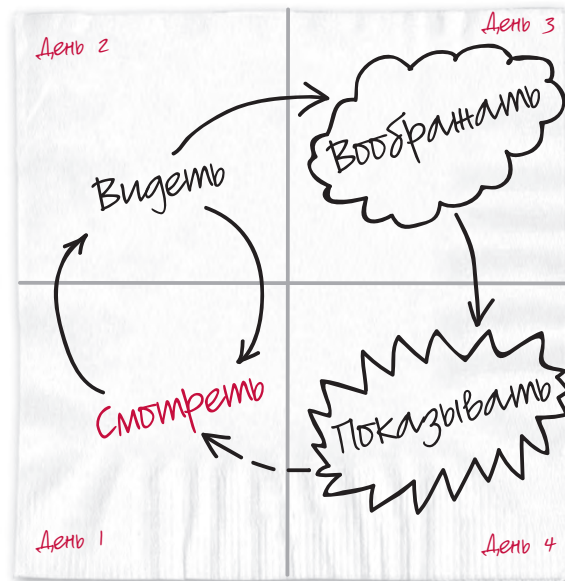
Создайте быстрое контурное изображение. Добавьте к нему какую-то черту, позволяющую понять, что это именно вы (волосы, очки, шляпу или предмет одежды). Мы будем использовать эту контурную фигуру постоянно, поэтому убедитесь, что она достаточно проста для того, чтобы нарисовать ее еще раз (а придется).



Как провести четыре дня: наша программа

Программа нашего семинара основана на четырех простых шагах, осуществляемых в процессе визуального мышления. Сегодня мы начнем с того, что научимся лучше смотреть (не путайте с «лучше смотреться» — мы не станем обсуждать вкусы в одежде). Говоря «лучше смотреть», я имею в виду понимание законов, по которым мы визуальнo собираем сырую информацию о мире вокруг нас. Как сознательное отношение к этому процессу сможет улучшить наши навыки визуального решения проблем?

Завтра мы переключимся на видение — процесс распознавания закономерностей в проблемах, стоящих перед нами, что позволяет продуктивнее их решать. В день 3 мы включим глаза нашего мышления, чтобы представить возможности манипулирования этими закономерностями для получения результатов, а в день 4 сконцентрируемся на том, чтобы поделиться своими открытиями с другими людьми.



◀ Наш план действий на четыре дня: каждый день посвящен решению вопросов о том, как мы смотрим, как мы видим, как мы фантазируем и как показываем

Неписанные правила визуального мышления

Для каждого дня имеется основная тема, связанная с вещами, на которые мы смотрим. Я называю эти темы «четырьмя неписаными правилами визуального решения проблем». Я использую слово «неписанные» по двум причинам. Прежде всего, я никогда не видел их написанными. А кроме того, они настолько важны, что я не хочу, чтобы мы ограничились простой записью. Я хочу, чтобы наши мозги поверили: мы выбрали каждое правило, покрутили, посмотрели и подумали, как оно выглядит и что означает. Более того, я хочу, чтобы мы в буквальном смысле нарисовали каждое правило.

Давайте посмотрим на проблемы, зафиксированные нами чуть раньше, немного по-другому.

Насколько уверены вы в своей способности решить их? Лично я уверен, что могу найти способ для решения небольшой проблемы (теряющихся ручек), скорее всего, смогу решить и проблему средней тяжести (опоздания с уплатой налогов) и совершенно не уверен в решении крупной проблемы (урезания бюджетов у всех моих клиентов). То есть я смогу в лучшем случае решить половину своих проблем, и это кажется довольно неприятным.

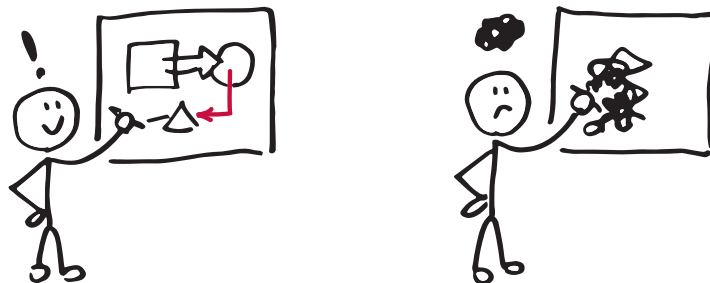
Давайте посмотрим на ситуацию по-другому. Сама формулировка (я теряю ручки, я не успеваю вовремя подать налоговую декларацию, у меня заканчиваются деньги) уже подталкивает меня к решению (прекратить потери ручек, своевременно подавать декларации, зарабатывать большие деньги). *Это хорошо, ведь чтобы решить проблему, я должен представлять себе, в чем она состоит.*

Но если я действительно собираюсь решить проблему, я должен знать о ней больше: *В чем ее движущие силы? Кто является игроками? О каких временных или денежных рамках мы говорим? Когда проблема должна быть решена? И, для начала, как мы дошли до сложившейся ситуации?* Ответ на вопросы такого рода, то есть введение проблемы в рамки, позволяющие ее решить, требует серьезных усилий. А в мире бизнеса все, что требует усилий, требует и инвестиций.

Отлично: мы все и так знаем, что для решения деловых проблем не обойтись без денег. Но часто ли мы задумываемся, как много средств

уходит на то, чтобы хотя бы сформулировать проблему? Это действительно серьезное дело, куда более сложное, чем само решение проблемы. Способность изобразить на карте составляющие проблемы означает, что мы понимаем вопрос достаточно хорошо, чтобы иметь возможность с ним справиться. Но на этом дело не заканчивается: если мы можем эффективно изобразить на карте игроков, элементы проблемы, время и другие компоненты, то, скорее всего, уже нарисовали и решение; просто нам нужно научиться его видеть.

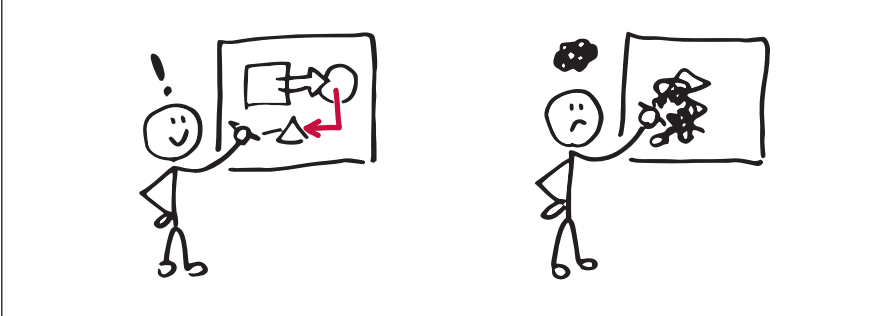
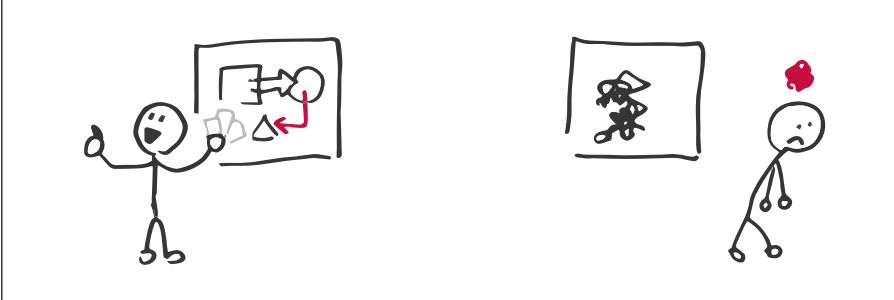
НЕПИСАНОЕ ПРАВИЛО 1



Тот, кто способен лучше других описать проблему, имеет больше шансов ее решить.

Предлагаю вопрос. Если речь идет о бизнесе, то кто скорее всего получит деньги: человек, заявляющий: «Я вижу проблему», — или человек, говорящий: «Я вижу проблему, она выглядит так, а ее решение может выглядеть примерно так»? Если бы мне нужно было распределить свои ограниченные ресурсы для решения проблем с ручкой, налогами и поступлениями от клиентов, я, пожалуй, не поручил бы их самому себе: ведь я не предоставил достаточно информации, позволяющей собеседнику убедиться в том, что я знаю, где кроется проблема.

Давайте еще раз повторим Неписаное правило 1, но на этот раз по-другому расставив акценты:


Тот, кто способен лучше других описать проблему, имеет больше шансов ее решить.
или

Деньги получает тот, кто способен нарисовать лучшую картинку.

Ничего сложного в Неписаном правиле 1 нет. Если вы по-настоящему серьезно относитесь к решению проблемы (или, скажем откровенно, *если вы хотите получить финансирование*), то лучший способ этого достичь —

предоставить собеседнику максимально ясную картину того, как выглядит проблема.

Давайте рассмотрим элементарный пример.

Вперед и вверх: к столице

За несколько месяцев до начала президентской кампании 2008 года я получил приглашение на встречу в Вашингтоне от Дуга Стайгера (нового директора по политическим вопросам Комитета Сената США по демократической политике). Руководители администрации Сената искали новые способы более ясно объяснять сложные концепции и посчитали мои идеи заслуживающими внимания. Я согласился и взял билет на самолет в Вашингтон.



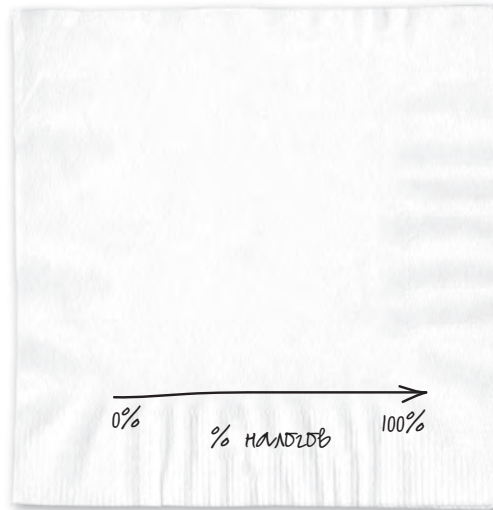
◀ Нарисуйте линию, соединяющую Сан-Франциско с Вашингтоном*

*

Вам интересно, почему я использую салфетку с логотипом Southwest Airlines для создания карты полетов? Только из-за того, что история Southwest (самой успешной авиакомпании в истории) началась на половинке салфетки. Детальный рассказ об этом приведен в книге «Визуальное мышление».

Я всегда пытаюсь найти примеры решения проблем с помощью картинок из отрасли, перед представителями которой планирую выступить. На этот раз задача оказалась непростой: я никак не мог найти пример того, как наброски на салфетках сыграли важную политическую роль. Я узнал, что Джордж Вашингтон учился на топографа и любил рисовать карты, что Кеннеди рисовал на листах бумаги всякие загогулины, принимая невероятно важные решения относительно холодной войны, и что Рейган делал то же самое во время заседаний кабинета министров. Однако мне никак не удавалось найти истории о салфетке из мира политики.

После семинара с представителями администрации Дуг, наконец, рассказал мне историю, которую я так долго искал. Оказалось, что в 1974 году экономист по имени Артур Лаффер встречался в одном из баров Вашингтона с двумя джентльменами, представлявшими республиканскую партию США. Когда разговор зашел о политике, Артур достал ручку и принялся рисовать (как вы уже догадались) на салфетке для коктейлей. Для начала он нарисовал горизонтальную линию, которая, по его словам, «представляла собой процент доходов граждан (от 0 до 100), который правительство забирает в виде налогов».



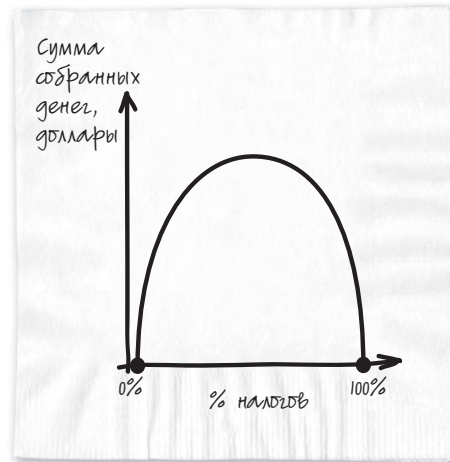
Затем нарисовал вертикальную линию и сказал: «Эта ось обозначает общую сумму, собираемую правительством, от нуля до значительных денег».



Затем он нарисовал точку на пересечении двух осей. «Если правительство забирает 0 процентов, оно не получает денег». Нарисовав вторую точку на горизонтальной линии, достаточно далеко от первой, он продолжил: «А если правительство забирает 100 процентов, оно *также не получает никаких денег*, поскольку никто не будет работать, если все заработанное придется отдавать в виде налогов».



Соединяя точки, Лаффер нарисовал линию, начинавшуюся в первом пересечении с горизонтальной осью, затем поднимающуюся в виде кривой почти до самой верхушки графика и потом меняющую свое направление и устремляющуюся вниз, ко второму пересечению с осью.



«Я полагаю, что величина доходов, которые правительство получает, собирая налоги, следует примерно такой кривой; ноль при 0 процентах, ноль при 100 процентах, однако где-то здесь, — он указал на высшую точку кривой, — в некоторой точке, снижение ставки налогов приводит к увеличению суммы, собранной правительством».

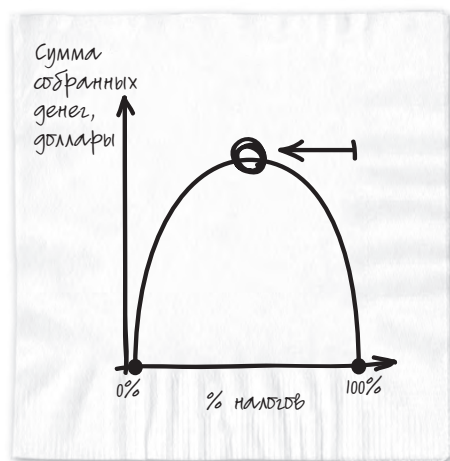


Рисунок Артура стал позже известен под названием «кривая Лаффера». Возможно, его идея так и осталась бы обычной научной моделью, если бы не два его собеседника. Это были тогдашний глава администрации Джеральда Форда Дик Чейни и Дон Рамсфельд*. Идея картинки, нарисованной Артуром на салфетке, настолько сильно захватила их, что они забрали ее с собой в Белый дом и показали президенту Форду. Всего через несколько лет кривая Лаффера стала основой «экономики предложения», концепции, предложенной Рональдом Рейганом. По сути, идея довольно проста: снижение налогов (особенно для лиц, получающих большой доход) приводит к повышению доходов государства.

Простой набросок на салфетке — небольшой рисунок, наглядно отразивший и *проблему высокого налогообложения, и решение (экономику предложения)*, — лег в основу американской экономической политики на следующие тридцать лет.

*
Министр обороны в администрации Д. Форда. Прим. ред.

И кто-то еще утверждает, будто такой набросок не может стать чем-то важным?

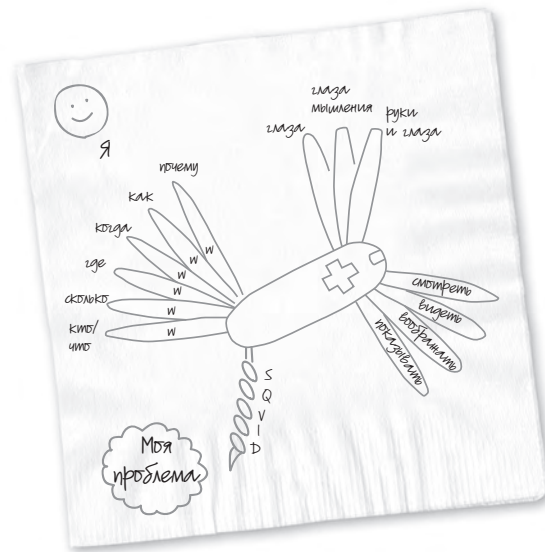
*Деньги получает тот, кто способен нарисовать лучшую картинку.
Давайте нарисуем картинку.*

Наш первый набросок на салфетке

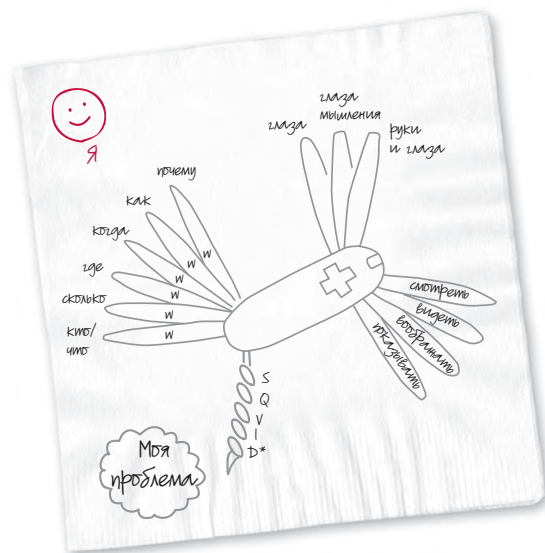
В следующем упражнении давайте шаг за шагом пройдем процесс создания нашей собственной картинка-«салфетки». Полученные уроки останутся с нами и помогут создавать любые изображения в будущем.

Давайте для начала нарисуем собственный набор инструментов для визуального решения проблем. Это самая важная картинка из всех, которые мы будем рисовать в ходе всего семинара, поэтому оставьте в этом месте закладку. Так как набросок на салфетке содержит все инструменты визуального мышления, описанные в книге, мы будем обращаться к нему достаточно часто.

Рисуйте в процессе обсуждения. ►
Оставьте на этой странице закладку, поскольку мы к ней еще вернемся



Прежде всего (и сразу скажу, что так мы будем начинать любую картинку, связанную с решением проблем) нарисуйте круг и дайте ему имя. Сейчас нарисуйте круг в верхнем левом углу своей салфетки и назовите его «Я» (можете добавить к нему какие-нибудь присущие вам черты или даже использовать контурную фигуру, созданную ранее).



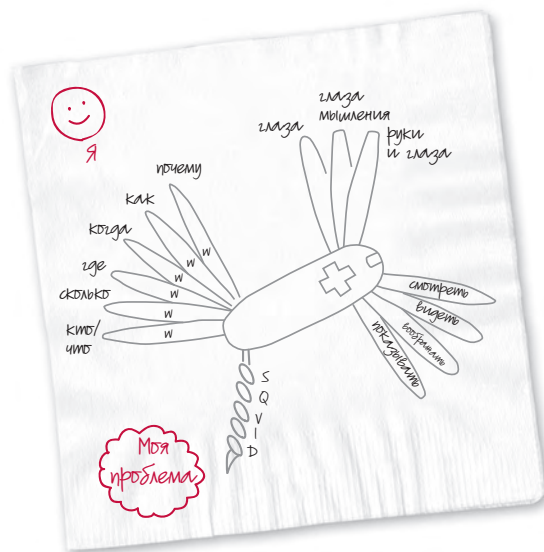
◀ Каждую картинку мы начинаем с того, что рисуем круг и даем ему имя. В данном случае круг называется «Я»

*
По-русски СКВИД — программный пакет для протоколов HTTP, FTP, Gopher и др. *Прим. ред.*

Самая сложная линия в каждой картинке — первая. Пустая поверхность пугает, даже когда это просто салфетка. Рисуя круг и давая ему имя («Я», «Ты», «Мы», «Конкуренты», «Сегодня», «Завтра», «Прибыль», «Потери», «Наш продукт» — все, что придет вам в голову), мы лишаем себя шанса застрять на полдороге. Создав первый круг, мы преодолеваем первый ментальный барьер, выражающийся словами «мне слишком трудно рисовать картинки».

А теперь нарисуйте второй круг в нижнем левом углу. Сделайте его немного бóльшим по размеру и придайте форму, напоминающую облако. Назовите его «Моя проблема».

Нарисуйте второй круг, напоминающий по форме облако, и назовите его «Моя проблема»



Хотите верить, хотите нет, но после того как вы нарисовали эти два круга, ваш мозг автоматически принимается за работу. *Что дальше? Где связь? Куда мы движемся?* Наш собственный мозг начинает выстреливать вопросы направо и налево. С этим ничего нельзя поделать: мозг устроен так, чтобы всегда реагировать на входящий визуальный сигнал. После десяти секунд работы мы буквально погружаемся в собственную картинку, и наш мозг упрямо пытается представить себе, что будет дальше.

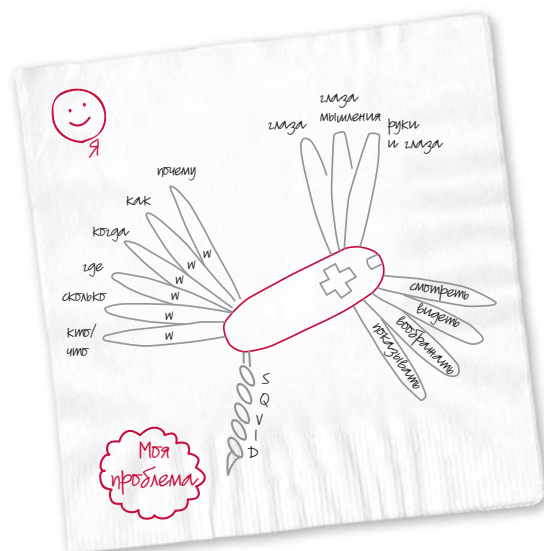
Чтобы сохранить интерес к происходящему, давайте предложим мозгу необычный поворот событий. Вместо того чтобы соединять два круга (что кажется вполне естественным), добавим третий. Правда, он будет несколько вытянутым, на манер хот-дога, а разместим мы его в самом центре салфетки. И на этот раз не будем давать рисунку имя.

Перед тем как двинуться дальше, я расскажу вам, что именно мы рисуем. Когда я только начинал работу в качестве консультанта, мне потребовалось немало времени, чтобы понять, чем на самом деле занимается консультант. Много лет. Позже я понял: роль консультанта в том, чтобы

решать проблемы по требованию. Вас вызывают на собрание, делятся данными, задают вопросы и ждут, что вы начнете решать проблемы прямо сейчас (вне зависимости от того, в чем они заключаются). Скорее всего, вы уже знакомы с типом проблемы, однако специфика оказывается новой почти каждый раз.

Я понял, что на самом деле мне нужен универсальный набор инструментов для решения проблем, который мог бы постоянно быть при мне. Я мог бы прийти на встречу, послушать то, что мне говорят, а затем уверенно выбрать правильный инструмент и начать процесс решения. Нарисованный нами хот-дог как раз и представляет собой этот набор инструментов.

Но вместо того чтобы написать на листке все, о чем я рассказал, давайте воспользуемся более интересным визуальным способом для обозначения нашего набора инструментов — нарисуем на нем небольшой крестик. Думаю, что вы уже поняли: набор инструментов, который мы с вами рисуем, представляет собой виртуальный швейцарский армейский нож.

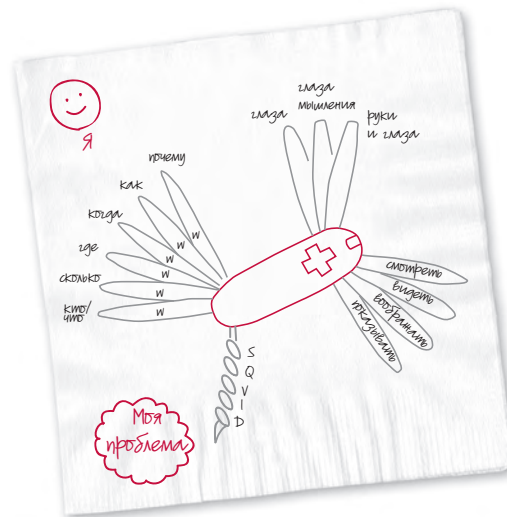


◀ Добавьте в середину третий круг (напоминающий хот-дог), но не давайте ему имени

Если вам прежде не доводилось видеть швейцарский армейский нож, скажу, что это компактный карманный нож с множеством лезвий и инструментов, каждый из которых предназначен для решения конкретной задачи — перерезать веревку, перепилить дерево, разделать рыбу или открыть бутылку вина. Десятилетиями швейцарский армейский нож был символом универсального инструмента, который всегда под рукой. С таким ножом вы можете построить хижину в лесу, успешно выйти из схватки с гризли, а затем расслабиться и вычистить грязь из-под ногтей. И чего уж там, с ним вы можете починить самолет после схватки с террористами (если только вам разрешат его туда взять).

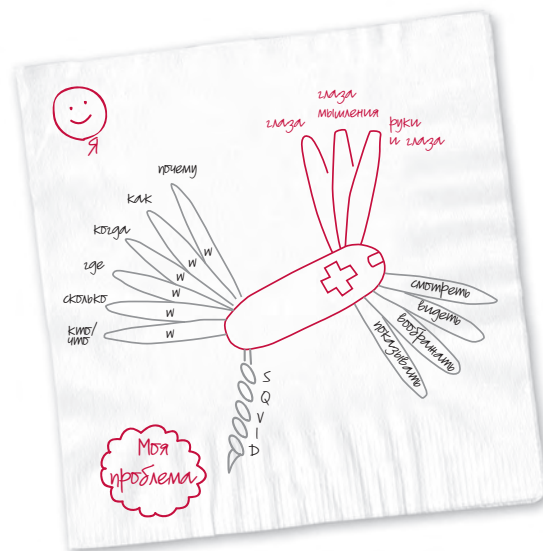
Короче, я хотел, чтобы у меня был именно такой *инструмент* — включающий все необходимое для того, чтобы подойти к любой проблеме с визуальной точки зрения. Разумеется, я не собирался брать с собой на встречу настоящий нож. Это ментальный набор инструментов, а значит, он должен быть всеобъемлющим, запоминающимся и простым. Мне нужно было сделать так, чтобы инструменты запоминались в четкой числовой последовательности, а каждый номер обозначал бы тот или иной уникальный аспект визуального решения проблем. Давайте начнем с первых трех.

Ага! Наш набор для решения проблем — это виртуальный швейцарский армейский нож



Первая тройка: «встроенные» инструменты

Нарисуйте справа на верхней (продолговатой) части ножа первый набор из трех инструментов. Это наши врожденные инструменты визуального мышления, позволяющие справляться даже со сложными проблемами. Я говорю о физических глазах, глазах нашего мышления и о координации между глазами и руками.



◀ Первая тройка — наши «встроенные» инструменты визуального мышления

Пока не будем тратить много времени на разговоры о них. Скажу лишь, что с их помощью мы можем здорово упростить себе задачу.

Подумайте об этом: почти 75 процентов нейронов в нашем мозгу, занимающихся обработкой сенсорной информации (слух, зрение, обоняние, осязание, вкус), относятся именно к видению. Может быть, 75 процентов — действительно много, однако человеческие мозги довольно плохо соображают, когда проценты произносятся словами. Поэтому не будем размышлять об этом числе: давайте посмотрим на него.

УПРАЖНЕНИЕ ПО РИСОВАНИЮ: 75 ПРОЦЕНТОВ – СКОЛЬКО ЖЕ ЭТО НА САМОМ ДЕЛЕ?

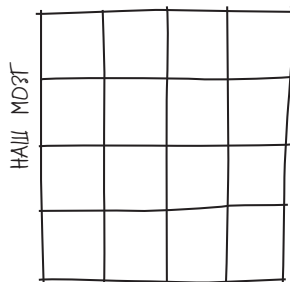
Представьте себе, что эти четыре человека демонстрируют всю способность нашего мозга обрабатывать информацию, поступающую через наши органы чувств. Обратите внимание на то, сколько из них полностью заняты только тем, что мы видим.





Сколько осталось для других органов чувств?

Чтобы еще лучше увидеть происходящее, можно создать и другой рисунок. Заполните каждый из квадратиков, изображенных ниже, одной из пяти пиктограмм пропорционально отношению визуальных нейронов к другим сенсорным нейронам.

Общая емкость мозга,
используемая для обработки информации




 = видим

 = слышим

 = пробуем на вкус

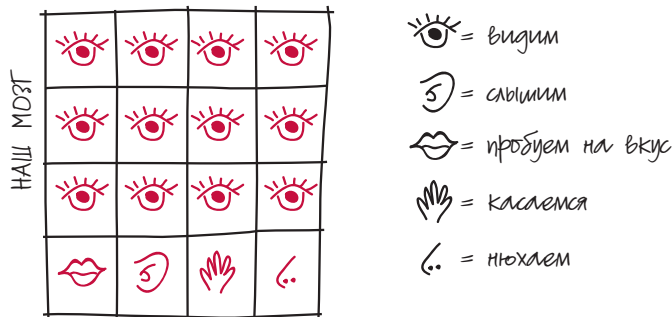
 = касаемся

 = нюхаем

↑ Заполните квадратик
подходящим количеством
этих пиктограмм

В итоге у вас должна получиться примерно такая схема:

И вот что у нас получилось:



А чем вы чаще всего пользуетесь на деловых встречах?

А теперь взгляните на эту схему и спросите себя: если наш мозг устроен так, чтобы обрабатывать входящую информацию подобным образом, то какой долей видения мы пользуемся в ходе встреч и переговоров?

В следующий раз, когда вы сами или кто-то из ваших собеседников скажет: «Я не визуал», — подумайте о только что нарисованной схеме. Мы можем гордиться, ведь мы все визуалы. Эти три инструмента напоминают нам о том, как мы устроены: у нас есть глаза, позволяющие получить визуальную информацию, у нас есть глаза мышления, с помощью которых мы можем понять, есть ли в этой информации что-нибудь интересное, и у нас есть достаточная степень координации между глазами и руками, чтобы как-то (пусть и вчерне) отобразить наши выводы. Эти три инструмента напоминают нам о том, что у нас уже есть, — о великолепном двигателе визуального мышления, с которым мы родились.

Я сознательно ставлю довольно низкую планку для визуального мышления. Если вы достаточно хорошо видите для того, чтобы войти в комнату

и, не споткнувшись, найти место и сесть, то этого вполне достаточно, чтобы понять все, о чем мы будем говорить дальше.

Я не хочу сказать, что мы все обрабатываем визуальную информацию одинаковым образом или в одинаковой степени полагаемся на свое зрение. Напротив, у каждого из нас свои таланты и способности, и мы все смотрим на мир по-разному. Самое главное, что нам нужно сейчас, — это определить способы, с помощью которых наши уникальные подходы совпадают.

Черный, желтый или красный: какого цвета ваша ручка?

В ходе нескольких сотен деловых собраний я проводил опрос о том, каким образом люди подходят к визуальному решению проблем. Я обнаружил, что все подходы находятся в рамках довольно четкого спектра. Одна крайность — это люди, готовые постоянно что-то рисовать, а другая — те, кто ненавидит брать в руки письменные принадлежности.

Когда дело касается визуального решения проблем, мы все оказываемся внутри определенного спектра ▶

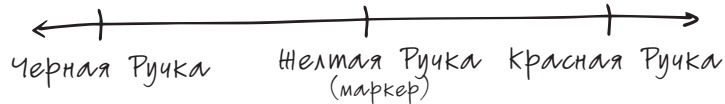
«Дайте мне
ручку!»



«Я не умею
рисовать, но...»



«Я не визуал»



1. Первую группу я называю людьми Черных Ручек. Они не могут дождаться, чтобы им разрешили подойти к доске для записей, и начинают что-то рисовать черными ручками через две минуты после начала встречи. Они наслаждаются визуальными метафорами и часто их используют для выражения своих идей. Им нравится рисовать простые картинки как подводя итоги, так и прорабатывая следующие шаги.
2. Вторую группу я называю людьми Желтых Ручек. Им нравится смотреть за работой Черных Ручек, однако их нужно простимулировать, чтобы они встали и начали рисовать сами — а это чаще всего необходимо, поскольку они видят в рисунках связи, обычно ускользающие от внимания Черных Ручек. Вот почему их называют Желтыми Ручками: они способны выделить нечто важное, добавить детали к самым интересным частям первого наброска, сделанного другим человеком. Люди, относящиеся к Желтым Ручкам, всегда начинают фразу со слов: «Я не умею рисовать, но...», и как только они начинают рисовать, им удается странным образом показать массу интересных идей и тайных связей.
3. Последнюю группу я называю людьми Красных Ручек. Это тихие люди, сидящие в задних рядах и изрядно напрягающиеся от того, насколько активно Черные и Желтые Ручки набрасываются на доску для записей. Но будьте осторожны: Красные Ручки молчат и тихо сидят не потому, что не понимают сути происходящего. Напротив, они молчат, потому что им кажется, что они видят не что иное, как кучу мусора. Они напрягаются из-за того, что картинки, постепенно появляющиеся перед ними, настолько неестественны и неверны, что способны лишь усугубить ситуацию. Красная Ручка — это тип человека, отлично разбирающегося в деталях и фактах, поэтому ему сложно согласиться с простотой чужих картинок. И зачастую они правы: многое из того, что нарисовано на доске, представляет собой настоящий мусор. Однако этот мусор виден всем, и это самое главное.

Для создания картинки, позволяющей по-настоящему решить проблему, нам потребуются все три цвета: Черная Ручка начинает процесс,

«Дайте мне ручку!»



«Я не умею рисовать, но...»



«Я не визуал»



выставляя свое видение (пусть и неверное) на всеобщее обозрение. Затем Желтая Ручка добавляет связи и другие элементы понимания, порой заставляя всю картинку развиваться в совершенно новом направлении. А затем... стоп! А как же нам заставить Красную Ручку выложить на стол все важные факты и детали, когда она не выносит даже простых картинок? Способ есть: Черная и Желтая Ручки должны настолько разозлить и расстроить Красную, чтобы человек вскочил со стула, стер половину нарисованного, а затем создал совершенно новый набросок, который куда лучше показывает собравшимся, что есть что.

Прочитав это, попытайтесь ответить на вопрос: какого цвета могла бы быть ваша ручка?

Давайте выясним это.

КАКОГО ЦВЕТА ВАША РУЧКА?

Выберите лучший ответ для каждого из приведенных ниже вопросов.

A. Я участвую в мозговом штурме, который проходит в конференц-зале, имеющем большую доску для записей. Я хочу:

1. Подойти к доске и начать рисовать круги и прямоугольники.
2. Подойти к доске и начать создавать нумерованные списки.
3. Добавить что-то для того, чтобы уже готовая картинка стала более понятной.
4. Забыть о доске для записей — у нас есть другие дела!
5. Я ненавижу мозговые штурмы.

B. Кто-то дает мне ручку и просит набросать определенную идею. Я:

1. Прошу еще несколько ручек — как минимум трех цветов.
2. Начинаю рисовать и смотрю, что у меня получается.
3. Говорю: «Я не умею рисовать», — и создаю какую-нибудь уродливую картинку.
4. Пишу несколько слов, затем обвожу их в рамку.
5. Кладу ручку на стол и начинаю говорить.

В. Собеседник вручает мне многостраничную распечатку. Я прежде всего:

1. Затихаю и надеюсь, что мне не придется изучать эти материалы.
2. Пролыстываю страницы и жду, не появится ли на них что-нибудь интересное.
3. Читаю заголовки колонок в таблицах, чтобы понять, о чем идет речь.
4. Сравниваю сходные результаты в различных ячейках.
5. Обращаю внимание на то, что отклонение величины операционных расходов к бюджету во втором квартале снизилось.

Г. Возвращаясь домой с конференции, я натыкаюсь на коллегу в баре аэропорта, и он спрашивает меня, чем я занимаюсь. Я делаю следующее:

1. Хватаю салфетку и прошу ручку у бармена.
2. Выстраиваю организационную схему из пакетиков сахара.
3. Достая распечатку презентации в PowerPoint из чемодана.
4. Говорю: «Тогда давай закажем еще по одной — парой слов тут не обойтись».
5. Переключаю тему разговора на что-то более интересное.

Д. Если бы я был астронавтом, оказавшимся в открытом космосе, то первое, что бы я сделал, это:

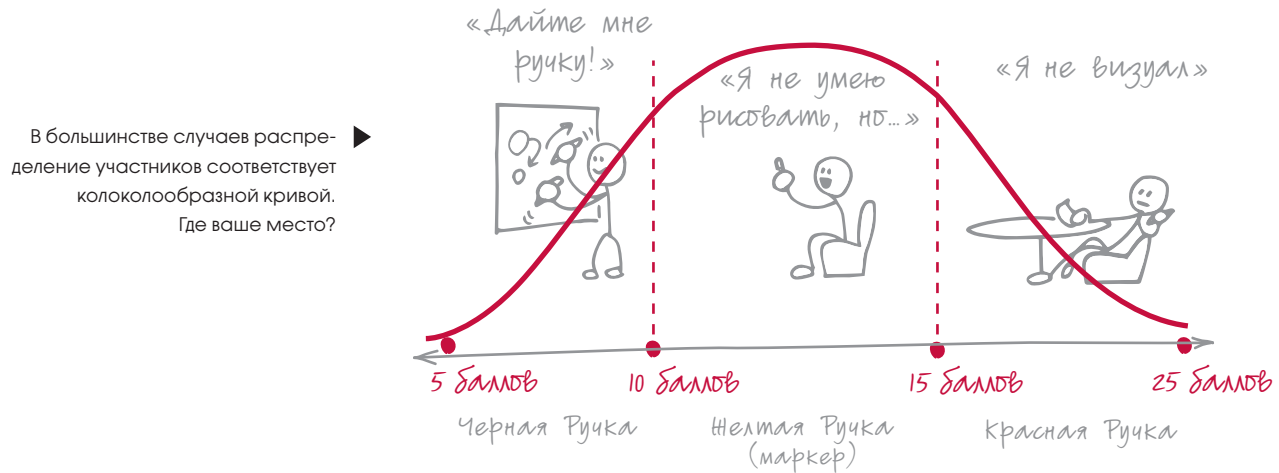
1. Глубоко вздохнул и попытался воспринять окружающую меня картину.
2. Достал камеру.
3. Начал бы описывать то, что вижу.
4. Закрыв глаза.
5. Начал бы искать способ вернуться обратно в космический корабль.

А теперь сложите баллы и оцените себя.

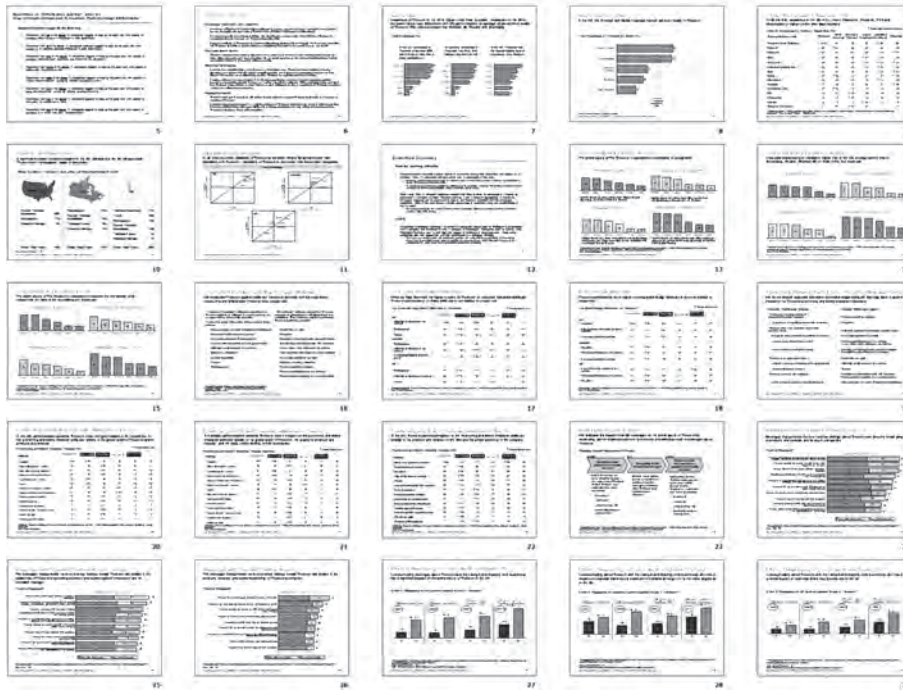
Баллы	Предпочтение
5–9	Дайте мне ручку! (Черная Ручка)
10–14	Я не умею рисовать, но... (Желтая Ручка)
15+	Я не визуал (Красная Ручка)

Каков ваш результат? Ожидали ли вы его? Если нет, то почему это могло произойти? Я проводил подобную оценку сотни раз, и ответы почти всегда распределяются по обычной колоколообразной кривой. Примерно

четверть участников любого собрания считает себя Черными Ручками, половина говорит о себе как о Желтой Ручке, а оставшаяся четверть видит себя как Красную. Это выглядит примерно так:



Это упражнение на самооценку нравится мне по многим причинам: прежде всего, оно заставляет нас задуматься о привычных подходах к решению проблем, причем задуматься непривычным образом. Во-вторых, оно показывает, что для решения той или иной проблемы нет одного-единственного пути, причем даже визуально. В-третьих, напоминает нам об огромном количестве способов думать о том, на что мы смотрим, и рассказывать об этом другим. Но почему же, с учетом всех имеющихся возможностей, 90 процентов деловых презентаций выглядит вот так?



◀ Почему же, несмотря на огромное количество подходов к решению проблем, большинство деловых презентаций выглядит вот так?

В течение последних трех лет я работал на ряде проектов для компании Microsoft. Как пользователь продукции Apple с 1984 года я с большим удивлением понял, что город Редмонд* ничуть не похож на империю зла, которая рисовалась в своем воображении, — меня приятно удивили и люди, и рабочие процессы в Microsoft. Только хватает о хорошем. Теперь, не боясь укусить руку, которая иногда меня кормит, я займусь тем, что накинусь на PowerPoint. Нет, позвольте уточнить: я не собираюсь критиковать саму программу, я хочу поговорить обо всех нас, ее пользователях.

По большому счету, в PowerPoint нет ничего неправильного. Как и любая другая программа, это всего лишь инструмент**. Мы не виним молоток за то, что построенный нами дом начинает рушиться, так что не стоит винить и PowerPoint за возникающие у нас коммуникативные проблемы. А основная вот в чем: PowerPoint позволяет нам слишком легко

*

В г. Редмонде (штат Вашингтон) расположена штаб-квартира Microsoft. *Прим. ред.*

**

В отличие от многочисленных противников PowerPoint, я все время пользуюсь этой программой и нахожу ее вполне подходящей для создания простых и ясных презентаций. На самом деле, в ходе нашего обсуждения в День 4 я собираюсь поделиться с вами рассказом о том, что считаю лучшей из «живых» программ для рисования. Хотите знать, что это? PowerPoint.

становиться лентами. Так как, создавая презентацию, мы можем использовать много того, что раньше требовало работы нескольких человек (написание текстов, добавление их в слайды, создание эскизов, индексных карточек, комментариев на листочках Post-it, флипчартов и т. д.), нам почему-то стало казаться, что мы способны создать осмысленную презентацию за пару часов.

И знаете что? Нам это не удастся.

Конечно, мы можем сделать презентацию, однако в какой-то момент перестаем думать. Мы не думаем о том, что хотим сказать, потому что нам так просто сказать о множестве вещей. Мы перестаем думать о самом важном, потому что нам так просто добавить в презентацию «еще парочку страниц». А главная опасность в том, что мы перестаем думать, что ощущают люди, вынужденные слушать нашу презентацию.

Каждый раз, когда я попадаю на деловую конференцию или встречу, находится некто, открывающий презентацию с огромными маркированными списками и начинающий читать текст слайдов с листа. Слушатели принимают откровенно страдать. А самое страшное начинается, когда другой представитель аудитории, подвергшейся пытке, открывает свою презентацию и начинает делать то же самое. Стоит ли удивляться, что решение бизнес-задач находится в таком плачевном положении: мы знаем, что этот подход не работает, однако, когда приходит наш черед, допускаем ту же самую ошибку. Это очень похоже на определение безумия, данное Эйнштейном: «Безумие — это когда вы раз за разом делаете одно и то же, ожидая при этом других результатов». Поэтому нам остро необходимы другие, новые процессы для организации мышления, проверки гипотез и представления своих идей.

К счастью, имеется необычный процесс, связанный с картинками.



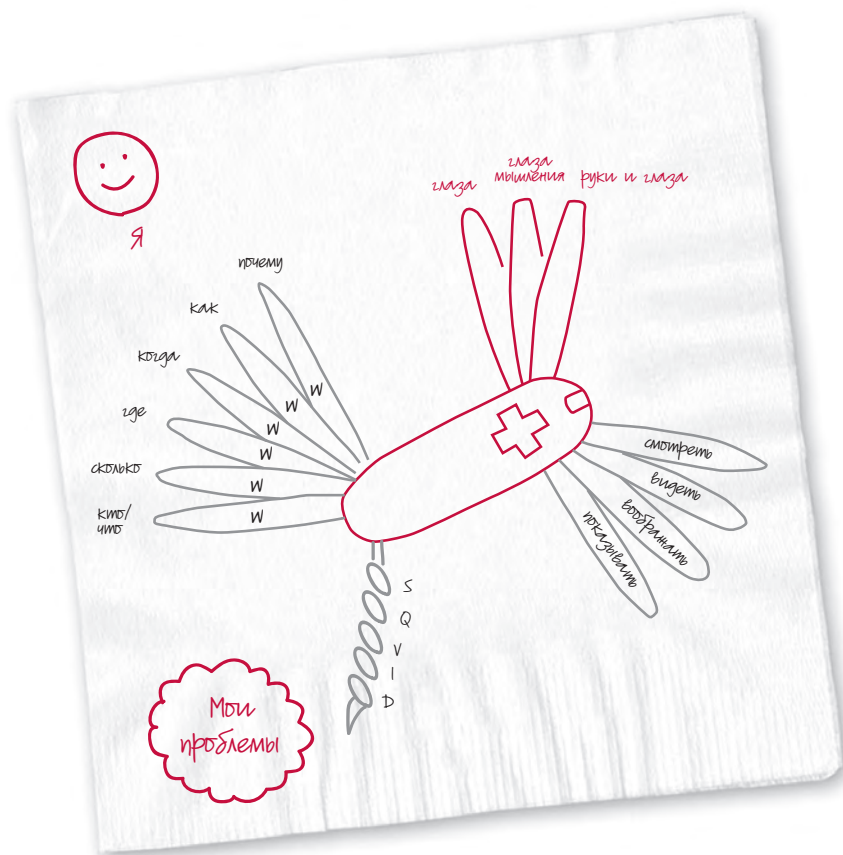
◀ В середине каждого учебного дня мы будем устраивать перерыв на обед. Это будет знаком того, что совсем скоро мы произведем важный фундаментальный сдвиг — и сейчас самое время вернуться немного назад и подумать над вещами, которые пока что кажутся вам не совсем осмысленными. Также это будет знаком того, что вы можете проверить свою электронную почту, Facebook и Twitter... и не забудьте хорошенько подкрепиться

После обеда: нам необходим процесс с участием картинок

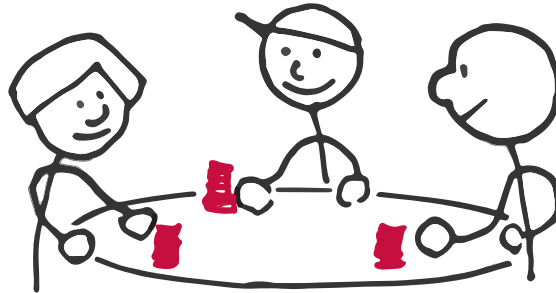
Так как визуальное мышление становится основным элементом нашего подхода к решению проблем и коммуникации, нам необходимо изменить свое представление о картинках. Те из нас, кто относится к Черным Ручкам, больше не могут надеяться на внезапный прилив вдохновения, необходимый для запуска двигателя визуального мышления. Желтые Ручки больше не могут рассчитывать, что работу с картинками начнет кто-то другой. А Красные больше не могут отсиживаться в дальнем уголке комнаты и презрительно смотреть на «слишком простые» наброски других людей. Что нам нужно, это надежный процесс, позволяющий визуальному мышлению работать постоянно, легко и эффективно.

Давайте вернемся к нашему швейцарскому армейскому ножу и нарисуем следующие четыре инструмента. Они называются «смотреть», «видеть», «представлять» и «показывать». Эти четыре шага и представляют собой процесс визуального мышления.

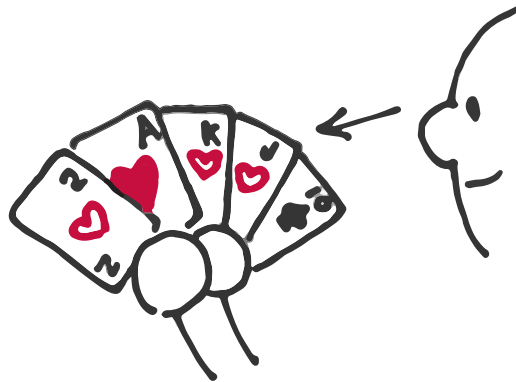
Нарисуйте следующие четыре инструмента и назовите их «смотреть», «видеть», «воображать» и «показывать». Это и есть наш процесс



Небольшая партия в покер



В книге «Визуальное мышление» я использую пример партии в покер, что позволяет показать основные шаги в процессе визуального мышления. И вот почему: когда мы садимся играть в карты, то первое, что делаем, это смотрим карты, которые получили. Это полупассивный процесс сканирования происходящего; в конце концов, если мы не знаем, какие у нас карты, то не сможем начать игру.

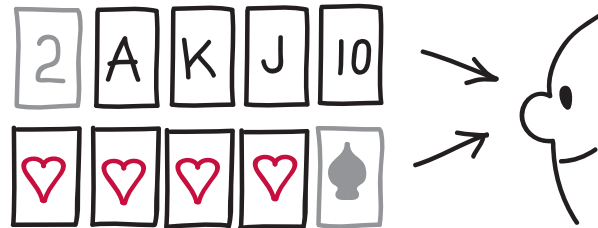


◀ Прежде всего мы должны посмотреть на свои карты

Перевернув и рассмотрев карты, мы начинаем действовать, однако это не все: еще мы должны выявить закономерности. Видение — это активное распознавание карт у нас в руках, их возможных комбинаций и алгорит-

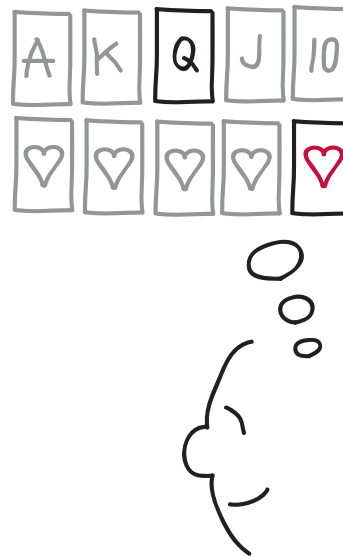
мов. В покере это означает, что мы внимательно смотрим на цифры или картинки, определяем масти и оцениваем, есть ли у нас на руках основа для выигрышной комбинации.

Теперь нам нужно увидеть связанные с нашими картами тенденции

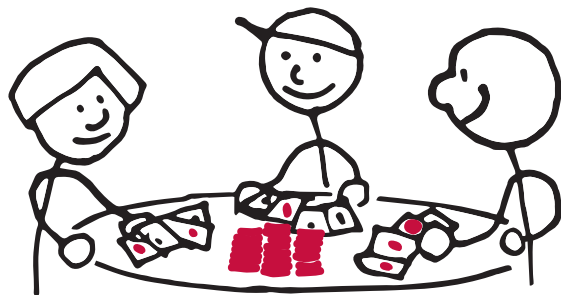


Однако и этого мало. Как только понимаем, что именно у нас на руках, мы должны использовать глаза своего мышления, чтобы представить, какие дополнительные карты нам нужны для выигрышной комбинации. Мы должны рассчитать шансы на получение этих карт в последующих раздачах и даже попытаться представить себе (основываясь на том, что видим), какие карты в руках других игроков.

В-третьих, мы должны использовать глаза своего мышления, чтобы представить (или вообразить) возможные комбинации



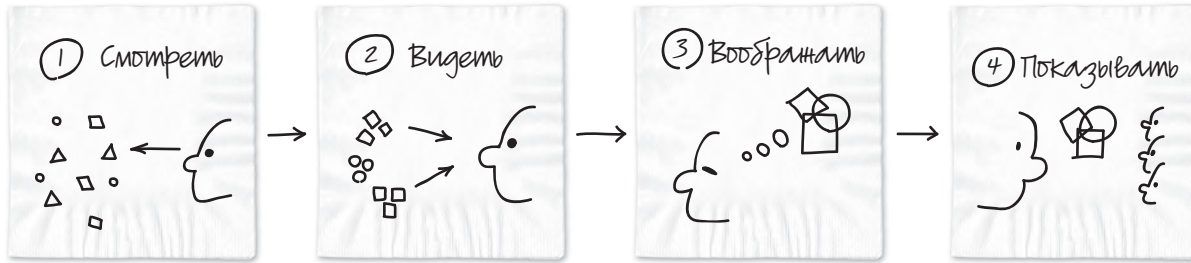
И наконец, мы должны показать. Если только вы не относитесь к отъявленным любителям блефа, заставляющего всех остальных участников отказаться от игры, вам придется в конце показать соперникам свою комбинацию карт.



◀ И последнее, что мы должны сделать, — это показать другим игрокам комбинацию, которую собрали, чтобы выиграть партию

Пример с покером нравится мне сразу по нескольким причинам: прежде всего, игра многим знакома, и нам легко представить себе, что мы играем, даже когда перед нами нет колоды. Мы можем четко отделить один этап мышления от другого и понимаем, что эти этапы должны происходить в определенной последовательности. На первом этапе мы просто смотрим на карты, что не требует от нас никаких сознательных усилий. Следующий шаг (видение) требует концентрации и внимания к деталям и закономерностям. Затем наступает этап, требующий активного вовлечения глаз нашего мышления — воображения. А последний этап (показать) требует от нас некоторой доли умения привлечь к себе внимание.

Процесс визуального мышления как линейная прогрессия выглядит так:



Смотреть

Что есть где-то там?

На что я смотрю?

Где находятся
границы?

Видеть

Что я вижу? Видел
ли я это раньше?

Какие
намечающиеся
тенденции я могу
заметить?

Что отличается
от всего осталь-
ного? Чего
не хватает?

Вообразить

Каким образом
я могу восполь-
зоваться этими
тенденциями?

Могу ли заполнить
пробелы?

Увидел ли
я достаточно
или же мне
нужно вернуться
и посмотреть
на что-то еще?

Показывать

Вот что я увидел и вот
что это значит.

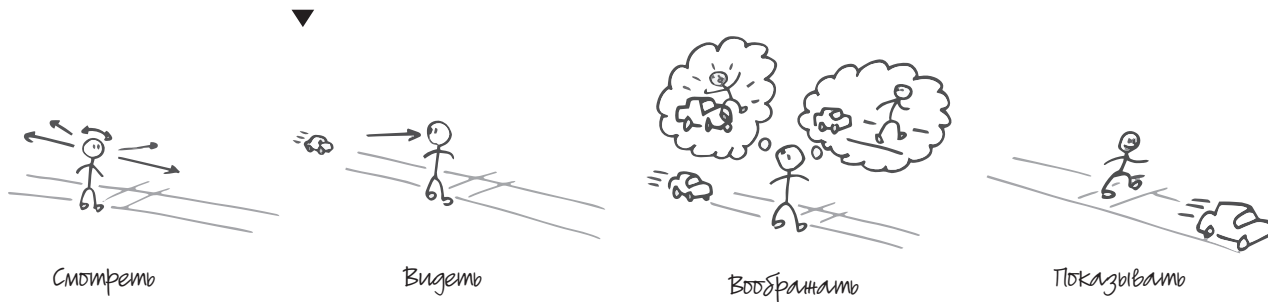
Ожидал ли я этого...
или нет?

Видите ли вы то же,
что и я, глядя на ту же
самую вещь?

▲
«Смотреть», «видеть», «вообра-
жать» и «показывать» — четыре
простых шага процесса визуаль-
ного мышления

Процесс из четырех шагов при-
меним к тому, как мы переходим
улицу

Красота этого процесса в том, что он применим почти ко всем нашим занятиям, требующим координации видения и действия.





Смотреть



Видеть

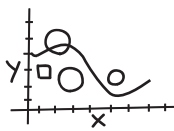


Вообразить



Показывать

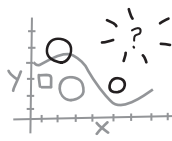
◀ Процесс из четырех шагов применим к тому, как мы создаем деловой документ



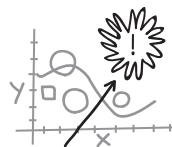
Смотреть



Видеть



Вообразить



Показывать

◀ Процесс из четырех шагов применим к тому, как мы объясняем набор сложных данных

Четко описав шаги, мы получаем возможность поразмышлять над каждым по очереди. Значит, можем изучить некий процесс, кажущийся нам таинственным (каким образом глаза помогают нам понять мир?), и понять его суть достаточно хорошо для того, чтобы практиковаться, улучшать навыки, обретать доверие к своей способности видеть и т. д., полагаясь на нее всякий раз, когда сталкиваемся с проблемой.

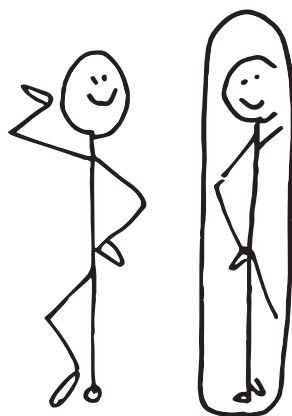
Готовность положиться на процесс «смотреть, видеть, изображать, показывать» помогает нам последовательно и регулярно разделять любую деловую проблему на составляющие. Каждый раз, когда перед нами возникает неясность, мы можем действовать по определенному сценарию: (1) дайте-ка я взгляну на проблему; (2) ага! Я вижу, чего мне не хватает; (3) я могу представить себе, что потребуется для решения, и (4) вот, позвольте мне показать решение.

Возможно, мы не сможем решить таким способом все возникающие у нас проблемы, однако этот процесс каждый раз обеспечивает нам отправную точку — именно то, из чего рождается решение.

Активное видение

Как только нам удастся в чем-то преуспеть (сыграть несколько партий в покер, перейти дорогу на перекрестке и т. д.), мы перестаем тратить время на размышления о том, как это делаем. Мы просто делаем. Так как всю жизнь использовали глаза для того, чтобы смотреть на окружающий мир, то не задумываемся, как именно смотрим (мы тратим куда больше времени на размышления, как мы смотримся, но это совсем другая история).

Я говорю совсем не о том, как мы
выглядим ►



Я не думаю, что мы умеем смотреть, — по крайней мере, мы могли бы делать это значительно лучше. Много страниц «Визуального мышления» посвящено объяснению того, как мы смотрим, потому что я верю: мы можем существенно улучшить этот навык, если поймем, что именно происходит вокруг нас, а затем возьмем на себя ответственность за процесс. Активное видение означает, что мы берем в заложники свой врожденный навык и заставляем его выйти из привычного пассивного состояния. Благодаря примерам мы научимся пользоваться активным видением на практике: возьмем бессознательный в обычных условиях процесс и заставим его работать на нас по первому требованию.



◀ Активное видение — навык, который мы стремимся улучшить

СМОТРЕТЬ АКТИВНО: ЭТАП ЗА ЭТАПОМ

Ниже перечислены основные этапы, которые научат нас смотреть активно*:

1. Соберите все данные, которые можете.
2. Положите их перед собой для внимательного изучения.
3. Создайте систему основных координат.
4. Нанесите данные на карту.
5. Сделайте заключение.

Чтобы смотреть активно, нужна практика. Воспользуемся примерами визуализации данных. Но прежде чем мы начнем, я хочу особо подчеркнуть: решение проблем с помощью картинок (как мы увидим в следующие дни) не ограничивается синтезом и демонстрацией данных. При этом анализ первичных данных может послужить нам хорошей отправной точкой — по сути дела, именно таким анализом мы занимаемся каждый раз, когда смотрим на окружающий мир. Думайте о следующих упражнениях как о разогреве, как о стартовой площадке, с которой мы в следующие дни поднимемся к новым высотам визуального мышления.

*

Если вы заинтересовались, откуда берутся эти шаги и почему они так важны, обратитесь к главе 4 книги «Визуальное мышление». Сейчас же просто посмотрите, как ими пользоваться.

УПРАЖНЕНИЕ ПО РАБОТЕ С ДАННЫМИ: СМОТРЕТЬ АКТИВНО, УПРАЖНЕНИЕ 1

Вот набор данных. Изучите его в течение 60 секунд, параллельно пытаясь отметить, на что вы обращаете внимание с самого начала (как движутся ваши глаза, на чем они останавливаются и где замечают что-нибудь интересное). Если что-то зацепило ваше внимание, не стесняйтесь и делайте пометки прямо на листе с данными.

Данные, на которые необходимо взглянуть

Предмет	Единица	1970, долл.	1990, долл.	2007, долл.	Рост
Образование в университете (государственном)	Год	688,00	1908,00	6185,00	9,0
Образование в университете (частном)	Год	2958,00	9340,00	23 712,00	8,0
Лекарства (рецептурные)	Месяц	11,37	33,59	68,26	6,0
Новый семейный дом	Дом	55 700,00	112 900,00	247 900,00	4,5
Новый автомобиль	Автомобиль	6470,00	15 900,00	28 800,00	4,5
Бензин	Галлон	0,67	1,16	2,80	4,2
Индекс потребительских цен (общий)	CPI-U	65,20	130,60	207,30	3,2
Билет в кино	Билет	2,34	4,22	6,88	2,9
Цена почтового отправления 1-го класса	Марка	0,15	0,25	0,42	2,8
Цельное молоко	Галлон	1,05	2,27	3,76	2,5
Куриные яйца	Дюжина	0,82	1,01	1,68	2,0
АвиAPERелет (внутри страны)	Миля	7,49	10,83	12,71	1,7
АвиAPERелет (международный)	Миля	8,49	13,43	12,98	1,5

Хорошо, а теперь остановитесь.

Перед тем как начать активно смотреть, принимая во внимание все этапы, ответьте на вопрос: на что вы смотрите?

Что, по вашему мнению, это за данные? Приходит ли вам на ум какая-нибудь «проблема», которую можно решить с их помощью? Если нет, не беспокойтесь: большинству людей непросто уяснить, что на самом деле представляют собою цифры. В конечном счете именно решению этого вопроса моя книга и посвящена. Именно поэтому мы и создадим картинку этих данных, а затем увидим, о чем они свидетельствуют.

Шаг 1: Соберите все данные, которые только можете

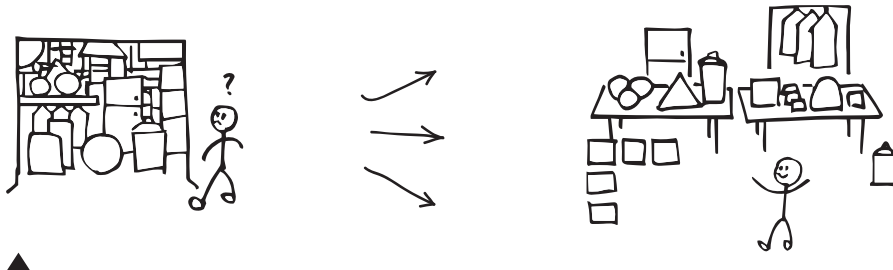
В данном случае я уже собрал нужные данные (на самом деле они собраны некоей национальной ассоциацией, название которой я сообщу чуть позже, — одна из целей упражнения как раз в том, чтобы попытаться угадать, какой именно ассоциации принадлежат эти данные). Если бы это был ваш собственный пример, вы собирали бы сами, поскольку перед вами стояла бы проблема, требующая решения, или же вы хотели бы с помощью данных увидеть ситуацию по-новому. Пока все, что мы знаем, — я вывалил перед вами грудку данных, смысл которых можно понять, только смотря активно.

Шаг 2: Положите их перед собой для внимательного изучения

Из своего опыта я знаю, что многие люди — особенно уверенные в происходящем Черные Ручки — находят довольно странным, что наше первое полноценное упражнение в области визуального мышления начинается с электронной таблицы. Бог ты мой! Можно ли представить себе что-то *менее* визуальное? Если так думаете и вы, то я поделюсь с вами пугающей истиной. Желая визуально решать проблемы, мы должны покориться судьбе и понять: электронные таблицы — наши друзья. Не потому, что они отлично подходят для презентаций (наоборот: электронные таблицы совершенно не подходят для передачи данных в режиме реального времени), и не потому, что ими легко пользоваться (напротив, они покоряются лишь тем, кто работает с ними каждый день). Причина совсем в другом. Электронная таблица позволяет расположить каждый элемент на нужном месте и потом внимательно рассмотреть его. Когда дело касается изучения информации, представленной в форме данных, лучше электронной таблицы нет ничего.

Когда мы просто смотрим на данные, то можем, если только не займемся пристальным изучением каждого элемента, не заметить важные элементы, связи и закономерности. Стоит вспомнить о так называемом принципе «гаражной распродажи»: единственный гарантированный способ найти давно потерянный абажур от лампы — продать весь хлам, хранящийся в гараже. Только в этом случае мы достаем все вещи из коробок и шкафов, только тогда сможем найти то, что ищем. То же самое справедливо и в отношении данных.

Принцип «гаражной распродажи»



▲
Принцип «гаражной распродажи» — единственный способ увидеть, что у нас есть — состоит в том, чтобы разложить все элементы на солнышке. Никаких данных, спрятанных на рисунке 16b или в приложении XIV. Все размещены в одной таблице. Только в этом случае мы сможем взглянуть на то, что имеем.

Шаг 3: Создайте систему основных координат

В данном случае я уже собрал нужные данные (на самом деле они собраны некой национальной ассоциацией, название которой я сообщу чуть позже, — одна из целей упражнения как раз в том, чтобы попытаться угадать, какой именно ассоциации принадлежат эти данные). Если бы это был ваш собственный пример, вы собирали бы сами, поскольку перед вами стояла бы проблема, требующая решения, или же вы хотели бы с помощью данных увидеть ситуацию по-новому. Пока все, что мы знаем, — я вывалил перед вами груды данных, смысл которых можно понять, только смотря активно.

Цены на акции

Результаты зонд

▲

Каждая картинка имеет скрытую систему координат, придающую ей форму и структуру. Если взять любой график или карту, именно система координат зачастую занимает важное место на изображении.

Каждая картинка имеет систему собственных основных координат. На графике или карте это могут быть оси север-юг и восток-запад. В других типах картинок это может быть не столь очевидно, однако в явном или неявном виде координаты присутствуют всегда.

Если еще раз посмотреть на таблицу с данными, то можно придумать несколько систем координат, которые могли бы нам пригодиться. У большинства графиков оси *x* и *y* отражают наименование и количество*. У нас есть определенные наименования и несколько качеств, которые можно нанести на карту: цены, годы и нечто под названием «рост», напоминающее результат сравнения изменений цен за прошедшие годы.

* На заметку: мы думаем о некоем «предмете» в категории «что», а размышляя о «количестве», задаем вопрос «сколько». Это можно считать первым упоминанием в данной книге того, что далее мы назовем правилом 6×6 — самой важной из всех описанных в книге структур.

Координаты? *Даты*

Предмет	Единица	1970, долл.	1990, долл.	2007, долл.	Рост
Образование в университете (государственном)	Год	688,00	1908,00	6185,00	9,0
Образование в университете (частном)	Год	2958,00	9340,00	23 712,00	8,0
Лекарства (рецептурные)	Месяц	11,37	33,59	68,26	6,0
Новый семейный дом	Дом	55 700,00	112 900,00	247 900,00	4,5
Новый автомобиль	Автомобиль	6470,00	15 900,00	28 800,00	4,5
Бензин	Галлон	0,67	1,16	2,80	4,2
Индекс потребительских цен (общий)	CPI-U	65,20	130,60	207,30	3,2
Билет в кино	Билет	2,34	4,22	6,88	2,9
Цена почтового отправления 1-го класса	Марка	0,15	0,25	0,42	2,8
Цельное молоко	Галлон	1,05	2,27	3,76	2,5
Куриные яйца	Дюжина	0,82	1,01	1,68	2,0
Авиаперелет (внутри страны)	Миля	7,49	10,83	12,71	1,7
Авиаперелет (международный)	Миля	8,49	13,43	12,98	1,5

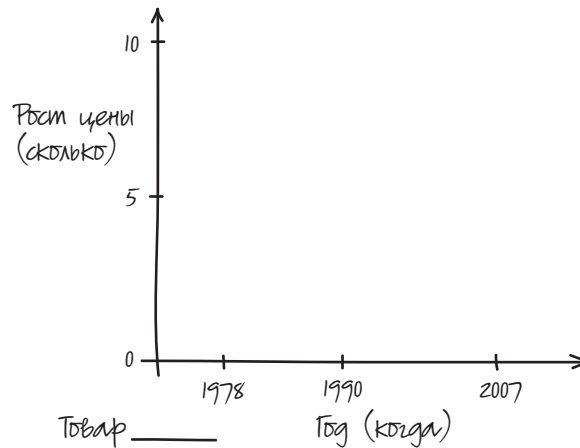
Предметы *Цены* *Результат?*

▲
 Наши данные содержат несколько возможных вариантов создания координат

Бросим первый взгляд на незнакомый набор данных. Лучший способ определить подходящую систему координат — просто набросать ее. Выберите пару возможных координат и сделайте быстрый эскиз. Если вам кажется, что они могут подойти для работы, отлично. Если нет, просто нарисуйте другую пару.

Давайте протестируем систему координат, нанеся на нее данные по «товарам», «годам» и «росту цены».

Модель, включающая «товар», «год» и «рост цены», может считаться вполне пригодной, хотя нам придется создать четырнадцать различных графиков, чтобы увидеть ситуацию для каждого товара



Судя по всему, мы нашли способ показать все наши данные. Давайте продолжим. Теперь следует подумать, каким образом наносить объекты на карту. Ой-ой-ой! Глядя на набросок, мы сразу видим проблему: такая система координат позволяет оценивать рост цен во времени для одного продукта, однако у нас их *четырнадцать*. Руководствуясь этой системой координат, мы должны были бы создать четырнадцать различных графиков, а затем каким-то образом наложить их один на другой. Судя по всему, это неправильно, поэтому давайте-ка попробуем по-другому.

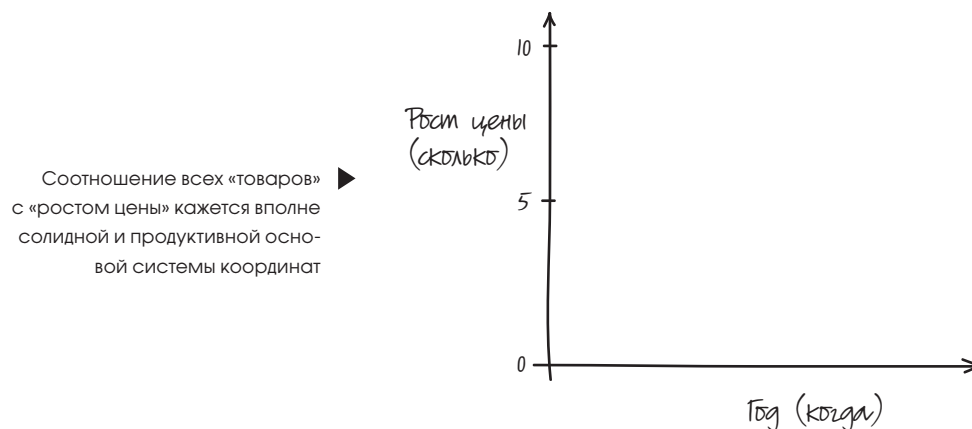
Что, если мы исключим годы как элемент системы координат? В конце концов, они уже были учтены в показателях роста цен — мы видим, что по каждому товару проходило сравнение цены 1978 года с ценой 2007 года.

Предмет	Единица	1970, долл.	1990, долл.	2007, долл.	Рост
Образование в университете (государственном)	Год	688,00	1908,00	6185,00	9,0
Образование в университете (частном)	Год	2958,00	9340,00	23 712,00	8,0
Лекарства (рецептурные)	Месяц	11,37	33,59	68,26	6,0
Новый семейный дом	Дом	55 700,00	112 900,00	247 900,00	4,5
Новый автомобиль	Автомобиль	6470,00	15 900,00	28 800,00	4,5
Бензин	Галлон	0,67	1,16	2,80	4,2
Индекс потребительских цен (общий)	CPI-U	65,20	130,60	207,30	3,2
Билет в кино	Билет	2,34	4,22	6,88	2,9
Цена почтового отправления 1-го класса	Марка	0,15	0,25	0,42	2,8
Цельное молоко	Галлон	1,05	2,27	3,76	2,5
Куриные яйца	Дюжина	0,82	1,01	1,68	2,0
Авиаперелет (внутри страны)	Миля	7,49	10,83	12,71	1,7
Авиаперелет (международный)	Миля	8,49	13,43	12,98	1,5

Может быть, лучше использовать «нормальные» цифры?

▲
Эта последняя колонка с цифрами выглядит довольно интересной: она «нормализует» цены в определенной стандартной шкале, при этом успешно учитывая данные за год

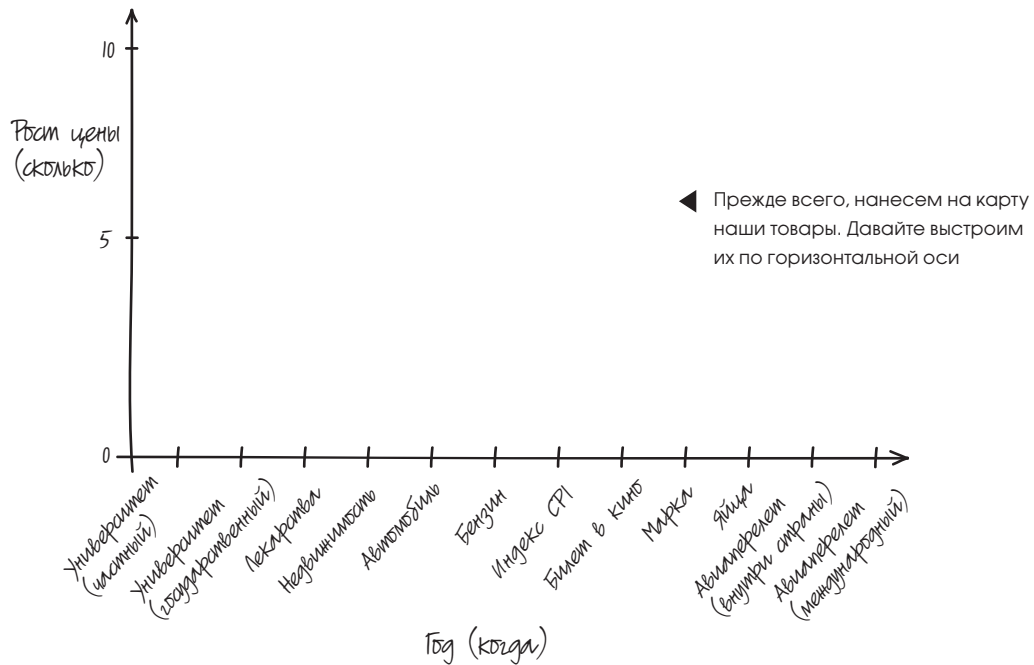
В итоге у нас остается система координат, на которой нанесены лишь названия товаров (причем всех) и изменение цены за прошедшие годы. Иными словами, на вертикальных осях указаны показатели роста (вполне очевидно, что рост должен отображаться по вертикали, не так ли? Рост = вверх), а по горизонтали перечислены наши товары.



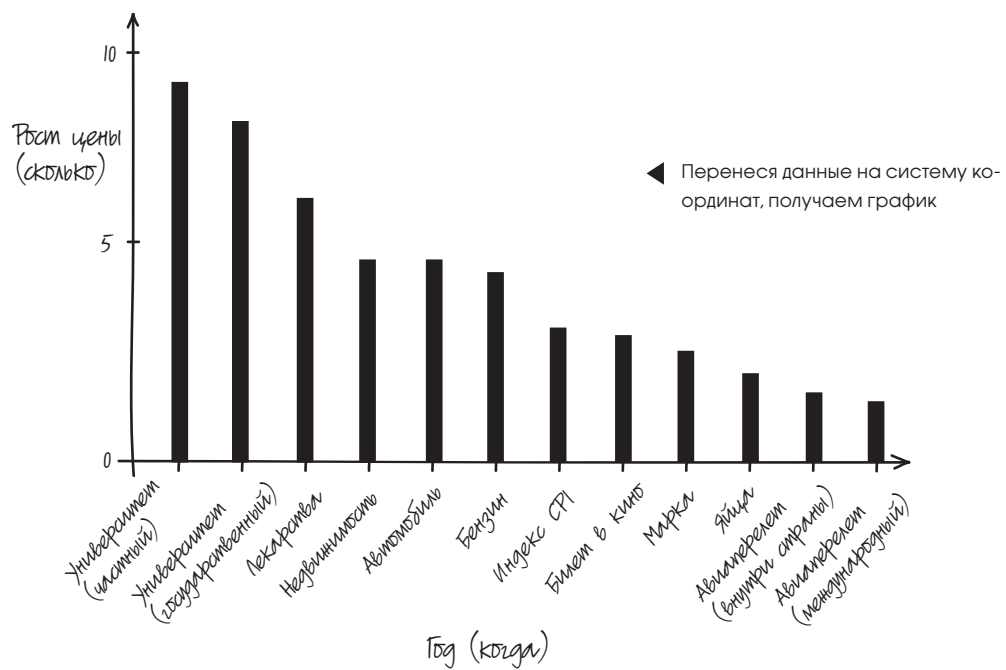
Итак, теперь у нас есть осмысленная система координат, учитывающая самые важные аспекты и позволяющая управлять шкалой. Мы пришли к этому результату путем проб и ошибок, однако вот хорошая новость: этот процесс вынудил нас активно изучать данные и пытаться увидеть то, о чем они свидетельствуют. Создав работающую систему координат, мы больше не нуждаемся в том, чтобы данные нам что-то говорили, — теперь мы можем сделать так, чтобы они показали нам нечто интересное.

Шаг 4: Нанесите данные на карту

В данном случае я уже собрал нужные данные (на самом деле они собраны некоей национальной ассоциацией, название которой я сообщу чуть позже, — одна из целей упражнения как раз в том, чтобы попытаться угадать, какой именно ассоциации принадлежат эти данные). Если бы это был ваш собственный пример, вы собирали бы сами, поскольку перед вами стояла бы проблема, требующая решения, или же вы хотели бы с помощью данных увидеть ситуацию по-новому. Пока все, что мы знаем, — я вывалил перед вами грудку данных, смысл которых можно понять, только смотря активно.

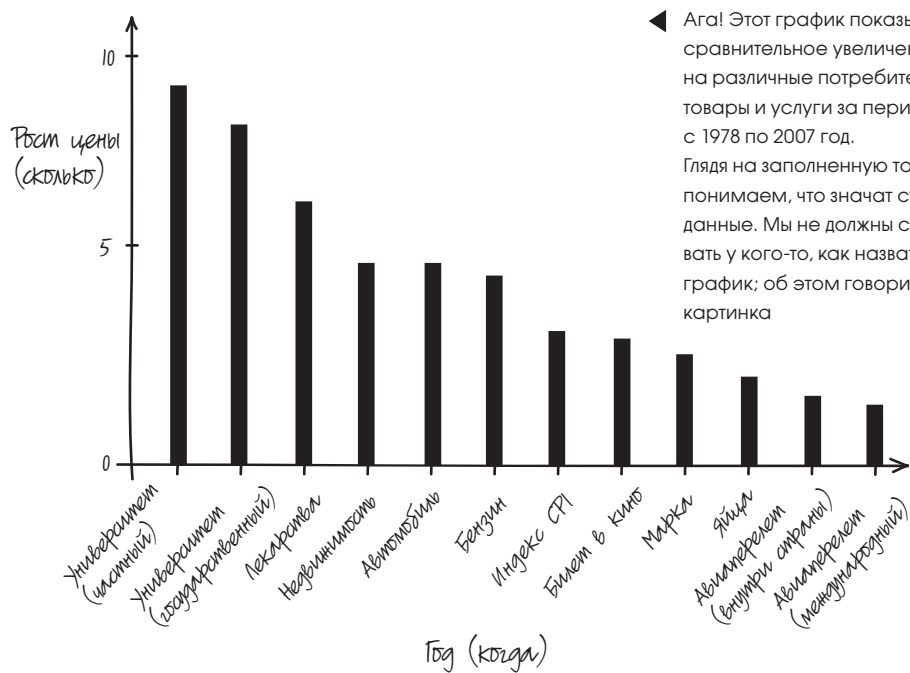


Теперь мы должны добавить в график цифры — каждый товар в таблице с данными имеет свой собственный «нормализованный» показатель роста, поэтому давайте просто перенесем эти данные. Пара минут — и у нас появится график.



Нам больше не нужно лихорадочно копаться в электронных таблицах, пытаясь увидеть в них смысл. Теперь у нас есть график, *показывающий* его. Мы можем видеть, что означают данные, и можем запросто дать графику название, не дожидаясь подсказок со стороны. И все это мы смогли сделать лишь потому, что активно и внимательно смотрели.

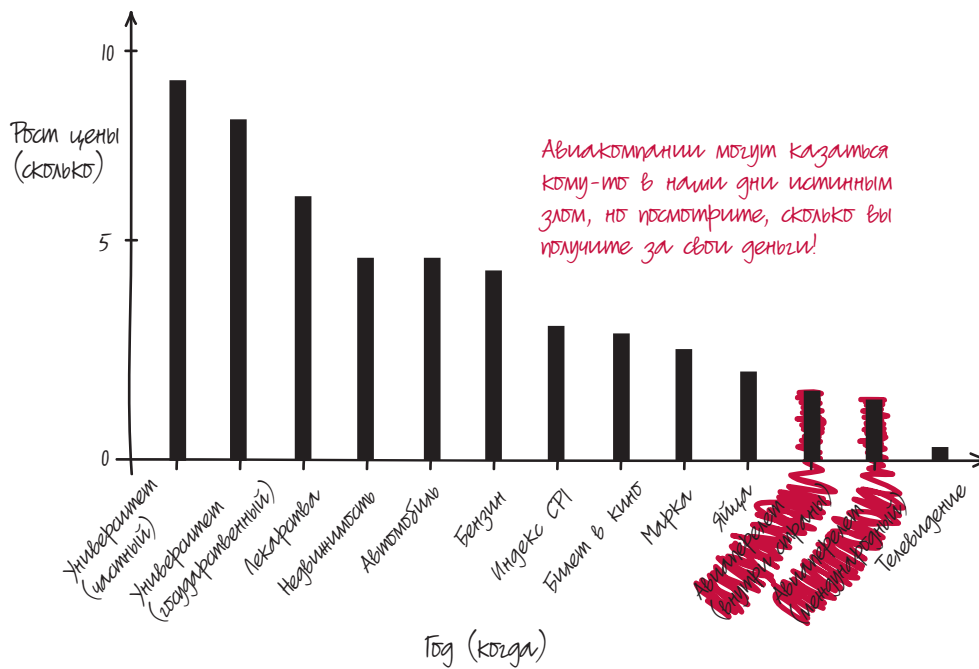
Рост цен на потребительские товары и услуги (1978-2007)



Шаг 5: Сделайте заключение

Но подождите, это еще не все. Теперь, после того как мы можем видеть все данные, сможете ли вы догадаться, какая организация собрала их?

Рост цен на потребительские товары и услуги (1978-2007)



Хотите угадать, кто собрал данные? Как вы думаете, что хотели показать люди, собравшие их?

Представленный набор данных принадлежит Ассоциации воздушного транспорта, крупнейшей ассоциации американской торговли ассоциации авиакомпаний*. И раз уж мы начали утро с салфетки, имеющей логотип Southwest, я подумал, что нам имеет смысл еще раз посмотреть на авиакомпании.

Если вам в последнее время доводилось много летать на самолетах, то, думаю, вы согласитесь: воздушные путешествия утратили былую романтику. Подозреваю, что АТА собрала эти данные для того, чтобы подтвердить довольно неприятную для многих истину — путешествия на самолетах оказываются невероятно дешевыми в сравнении со многими другими вещами и услугами, которые мы покупаем. С 1978 года цена образования в колледже выросла почти в десять раз, стоимость жилья — в пять, а цены на почтовые марки — почти в три раза. За тот же период цена полета на самолете (самом быстром, безопасном и, пожалуй, самом комфортабельном виде транспорта) возросла меньше чем вдвое.

Благодаря активному видению (и данным АТА) я понял, насколько это захватывает. В следующий раз буду куда вежливее с бортпроводниками!

* Если иное не указано особо, все данные в этой книге — реальные цифры, взятые из общедоступных и проверенных источников.

Смотри, мамочка, никакого Excel!

Я уверен, что вы не впервые создавали график, однако готов биться об заклад, что впервые делали это без помощи компьютера*. Разумеется, мы начали с электронной таблицы, созданной на компьютере, однако ничем не воспользовались в работе. Почему? Дело в том, что если мы позволяем машине принимать решения относительно системы координат — критически важной части в процессе создания осмысленного графика, — то лишаем себя возможности активного видения.

Разумеется, Excel и другие программы для работы с электронными таблицами имеют отличные встроенные функции для создания графиков, позволяющие быстро и точно создавать и видоизменять огромные таблицы. Однако я надеюсь, что из этого упражнения вы увидите: в нанесении данных на поле графика нет ничего сложного. Конечно, компьютер необ-

* Я строил всю книгу так, чтобы вы могли учиться и выполнять каждое упражнение при помощи лишь ручки и бумаги. Это сделано совершенно сознательно, и в последний день нашей работы я детально объясню почему.

ходим, чтобы сделать график более красивым или произвести расчеты, однако самое сложное в процессе создания поучительной картинки — выяснить, что в принципе должны сказать нам данные и используем ли мы для сравнения правильные координаты. Процесс проб и ошибок требует активного и умного *взгляда*. На это неспособна никакая программа. Это по силам лишь человеку.

СРАВНИТЕ:

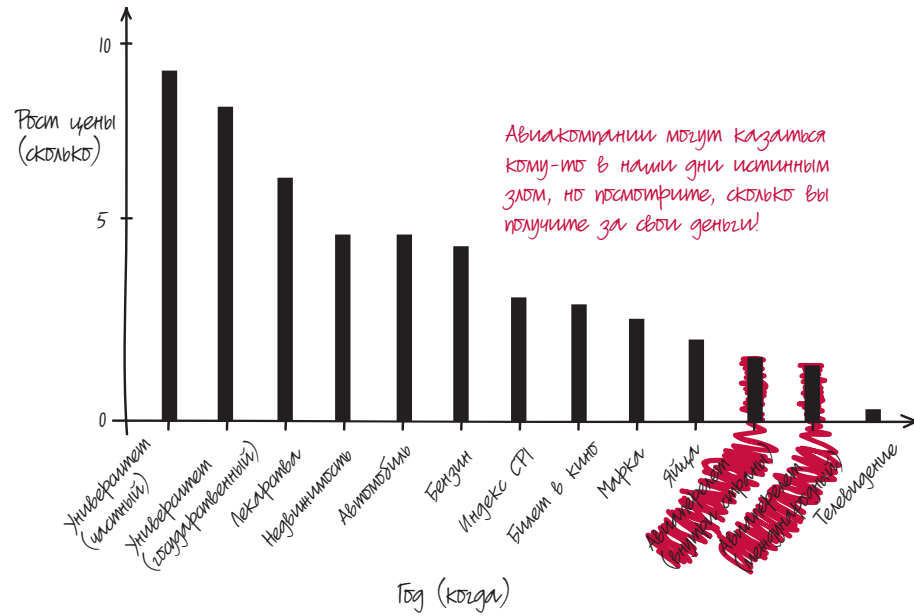
Данные, на которые необходимо взглянуть

Предмет	Единица	1970, долл.	1990, долл.	2007, долл.	Рост
Образование в университете (государственном)	Год	688,00	1908,00	6185,00	9,0
Образование в университете (частном)	Год	2958,00	9340,00	23 712,00	8,0
Лекарства (рецептурные)	Месяц	11,37	33,59	68,26	6,0
Новый семейный дом	Дом	55 700,00	112 900,00	247 900,00	4,5
Новый автомобиль	Автомобиль	6470,00	15 900,00	28 800,00	4,5
Бензин	Галлон	0,67	1,16	2,80	4,2
Индекс потребительских цен (общий)	CPI-U	65,20	130,60	207,30	3,2
Билет в кино	Билет	2,34	4,22	6,88	2,9
Цена почтового отправления 1-го класса	Марка	0,15	0,25	0,42	2,8
Цельное молоко	Галлон	1,05	2,27	3,76	2,5
Куриные яйца	Дюжина	0,82	1,01	1,68	2,0
АвиAPERелет (внутри страны)	Миля	7,49	10,83	12,71	1,7
АвиAPERелет (международный)	Миля	8,49	13,43	12,98	1,5

◀ Активное видение превращает это...

Рост цен на потребительские товары и услуги (1978-2007)

... вот в это. Я точно знаю, какой вариант отчета хотел бы получить от своего аналитика



УПРАЖНЕНИЕ ПО РАБОТЕ С ДАННЫМИ: СМОТРЕТЬ АКТИВНО, УПРАЖНЕНИЕ 2 (ВАША ОЧЕРЕДЬ)

Мы разобрали пример, помогающий смотреть активно: способ создавать картинки, придающие смысл набору данных. Теперь ваша очередь. Прodelайте еще раз то же самое, используя приведенный перечень. Несколько следующих страниц специально оставлены пустыми, чтобы дать вам возможность попробовать создать столько графиков, сколько вы захотите.

		Холодильные системы	Системы обогрева	Автомобили	Электроснабжение	Итого выбросы CO ₂ (тонн)
Аргентина	выбросы CO ₂ (тонн)	н/д	н/д	н/д	15 182	15 182
Бразилия	выбросы CO ₂ (тонн)	151 204	н/д	270	47 442	198 917
Велико-британия	выбросы CO ₂ (тонн)	285 095	132 755	н/д	624 900	1 042 750
Гватемала	выбросы CO ₂ (тонн)	4225	601	н/д	31 951	36 777
Германия	выбросы CO ₂ (тонн)	35 798	22 617	1234	101 739	161 387
Гондурас	выбросы CO ₂ (тонн)	3639	95	143	6141	10 018
Канада	выбросы CO ₂ (тонн)	25 732	42 300	4721	100 661	173 414
Китай	выбросы CO ₂ (тонн)	н/д	333 299	н/д	261 592	594 981
Коста-Рика	выбросы CO ₂ (тонн)	8128	308	532	27 595	36 563
Мексика	выбросы CO ₂ (тонн)	130 030	120 770	н/д	631 884	882 684
Никарагуа	выбросы CO ₂ (тонн)	365	33	н/д	4614	5012
Пуэрто-Рико	выбросы CO ₂ (тонн)	86 341	1051	953	86 823	175 168

		Холодильные системы	Системы обогрева	Автомобили	Электроснабжение	Итого выбросы CO ₂ (тонн)
Сальвадор	выбросы CO ₂ (тонн)	3639	27	113	19 212	22 990
Япония	выбросы CO ₂ (тонн)	44 184	50 585	75	322 128	416 792
США	выбросы CO ₂ (тонн)	1 553 698	828 476	1 391 152	11 590 829	15 364 157
	Итого выбросы CO ₂ (тонн)	2 332 078	1 532 919	1 399 193	13 872 692	19 136 882

Затененные участки показывают данные, которые: 1) недоступны; 2) находятся вне установленных пределов значений; 3) неприменимы для данной страны.

Помните: поставив перед собой цель смотреть активно, вы выполняете следующие основные шаги:

1. Собрать все данные, которые только можно (я уже сделал это за вас).
2. Выложить их таким образом, чтобы иметь возможность видеть все (это я тоже сделал).
3. Создать систему основных координат.
4. Нанести данные на карту.
5. Сделать заключение.

Возвращайтесь к нашему предыдущему упражнению так часто, как вам будет нужно. Цель — понять смысл данных с помощью созданной вами картинки.

- Как вы думаете, о чем рассказывают данные?
- Как вам кажется, кто собрал данные?
- Что считали самым важным люди, собиравшие данные?
- Можете ли вы сделать какие-либо заключения относительно того, на что только что смотрели?

Не думайте, что я брошу вас, оставив один на один с этим упражнением. Я уже создал свою визуальную версию этих данных. Если вы зайдете в тупик, то обнаружите ее на с. 369.

Это наше последнее упражнение на сегодня. Покончив с ним, мы сделаем шаг назад, еще раз посмотрим на большую картину, а затем отправимся на пляж.

Заря эпохи набросков на салфетке

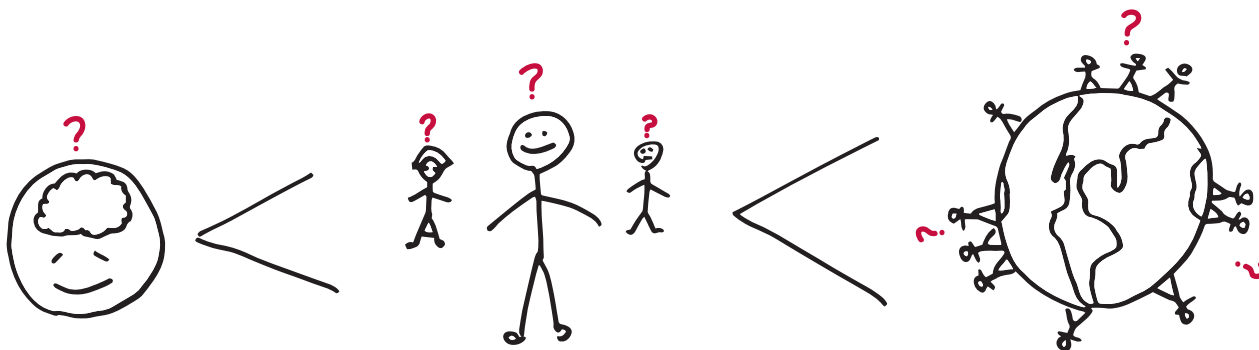


В течение сегодняшнего дня мы видели множество примеров простых набросков, выражающих мощные идеи; мы создали свои собственные наброски на салфетке; мы изучили данные, увидели тенденции, представили себе возможности и показали решения — и это только начало! Завершая первый день, давайте сделаем шаг назад и посмотрим на большую картину, чтобы понять, почему все это так важно.

Чтобы увидеть всю силу картинок, нам необходимо смотреть внутрь и наружу



Я верю, что мы уже достигли точки в истории, когда способность создавать и выражать идеи с помощью простых картинок вскоре станет одним из важнейших деловых активов. Чтобы понять почему, нам потребуется посмотреть как внутрь (и внутрь наших собственных мозгов, и внутрь происходящего в области наук о познании и микробиологии), так и наружу (за пределы наших собственных компаний и в новые и активно развивающиеся социальные и глобальные сообщества). Размах, конечно, грандиозный, однако мы сможем справиться с задачей всего за несколько минут.



МИКРОМИР: ВНУТРЕННИЕ ПРИЧИНЫ, ПО КОТОРЫМ НАМ НУЖНО БОЛЬШЕ КАРТИНОК

1. Картинки помогают нам думать

Мы знаем, что в наших мозгах имеется большое количество нейронов, отданных видению, причем их доля значительно выше, чем нейронов, отвечающих за все другие чувства. Однако когнитивная важность картинок этим не ограничивается. Даже первые шаги в изучении визуальной обработки данных позволяют увидеть огромное количество способов, с помощью которых картинки помогают думать.

Поскольку наши мозги устроены так, а не иначе, основная часть обработки вербальной и аналитической информации происходит в левом полушарии коры головного мозга, а данных, связанных с синтезом и простран-

ственной ориентацией, — в правом. Такая «расщепленная» структура мозга влияет на то, что мы думаем о мире и как реагируем на него. Общаюсь и размышляю с помощью слов, мы порождаем идеи, которые можно считать последовательными, линейными и привязанными ко времени. Когда мы рисуем и думаем образами, то возникают непоследовательные (то есть соединяющиеся множеством способов), пространственные и привязанные к месту идеи.

Что интересно: хотя левое полушарие кажется единственной вотчиной вербальной обработки, визуальная обработка происходит по всему мозгу — в правом и левом полушарии, в верхней и нижней части, в мозге рептилии и неокортексе. Иными словами, мышление картинками включает куда больше нервных центров по всему нашему мозгу, чем мышление одними лишь словесными формами. Мышление одновременно в образах и словах активирует мозг целиком (чего не происходит, когда мы полагаемся на одни лишь слова).

Даже наиболее скептические — люди типа «Я не визуал», — скорее всего, признают: рисуя даже грубый набросок нашей концепции и одновременно описывая ее словами, мы как минимум доносим свое сообщение в нескольких формах. С этой точки зрения добавление простой картинки в наше вербальное повествование приносит пользу, ничего не забирая. Вы можете вполне оправданно считать рисование своего рода услугой с «дополнительной ценностью».

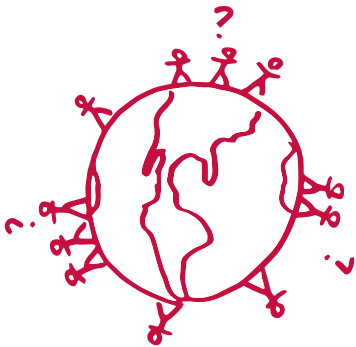
2. Картинки делают мозг счастливым

Наш мозг хочет получать удовольствие от того, что делает. Он хочет учиться, видеть новые вещи и лучше понимать старые, а главное — очень и очень хочет творить. Картинки — настоящее наслаждение для мышления (особенно, когда мы видим, как их рисуют прямо на наших глазах). Когда мы видим, как отдельные фрагменты изображений соединяются в единое целое, наш мозг начинает играть в странные игры: он настолько сильно хочет «уяснить», что именно мы хотим показать ему, что начинает сам выстраивать связи, гадать и предугадывать, что может появиться.

Именно так мы познавали окружающий мир в детском возрасте, задолго до того, как у нас сформировались способности, связанные с вербальной

обработкой. Нужно сказать, что это отлично удастся нам и в зрелости. Простые картинki всегда побуждают наши мозги работать так, как они хотели бы, и приносят им радость и счастье.

Если вы действительно хотите, чтобы другой человек понял, что вы имеете в виду, запомните то, что я сейчас скажу, а затем сделайте это. Нарисуйте ему картинку.



МАКРОМИР: ВНЕШНИЕ ПРИЧИНЫ, ПО КОТОРЫМ НАМ НУЖНО БОЛЬШЕ КАРТИНОК

Мы с вами находимся на пороге самых невероятных изменений в мире бизнеса и коммуникации. Моя вера в поразительную силу картинок не наивна. К этому меня подталкивают сразу три мегатенденции, развивающиеся в мире бизнеса: глобализация, информационная перегрузка и поразительно быстро увеличивающиеся скорость и диапазон общения.

Если задержаться на уже затронутой сегодня теме авиакомпаний, то стоит рассказать, что не так давно я прочитал поразительную статью о следующем поколении лайнеров «Боинг-787», которые уже строятся по всему миру. Мне сложно придумать лучшую иллюстрацию для тотальной глобализации. Одна из самых сложных машин, когда-либо созданных человеком, собирается, причем с точностью до миллионной доли сантиметра, на тысячах сборочных линий в нескольких странах, людьми, говорящими на доброй дюжине языков. Все это возможно только потому, что авиастроители нанесли на карту целое (планы, процессы, проект), а затем создали на его основе бесчисленное множество картинок.

Возможно, мы не занимаемся и не будем заниматься созданием огромных авиалайнеров, суть в другом: мы больше не знаем, какой родной язык будет у членов нашей проектной команды. Возможно, что нам уже завтра придется работать с людьми, которые вообще не говорят на нашем языке.

Глобальные цепочки поставок и расширяющиеся рынки делают мир более плоским, информационная перегрузка становится нормой, а каналы коммуникации все совершенствуются. Все это будет лишь способствовать нарастанию проблем в бизнесе. В мире накоплен невероятный объем данных, существующих во множестве форм и на множестве языков, и сегодня как никогда нужны бизнесмены, способные быстро принимать оптимальные решения и доносить плоды своих размышлений до других людей.

Для нас как бизнесменов крайне важна уверенность в своих визуальных способностях — и вызванное этим ощущение комфорта. Нам важно работать над улучшением своей способности смотреть на сложную информацию, видеть зарождение новых и развитие имеющихся тенденций, представлять себе новые возможности и ясно объяснять суть наших открытий другим. Совсем скоро эти навыки превратятся в наш основной и самый ценный актив.

Глядя в недалекое будущее, я верю: мы поймем, каким образом визуальное мышление изменит методы ведения бизнеса. Дело в том, что визуальное мышление:

1. Помогает нам быстрее принимать оптимальные решения

Я ожидаю, что уже в течение следующих нескольких лет мы увидим, как основная часть бизнес-анализа делается с помощью особых графических форматов, позволяющих манипулировать огромным количеством различных показателей и визуализировать самые сложные взаимодействия и исходы. Созданием таких инструментов занимается несколько компаний (взять хотя бы Tableau и BusinessObjects), но даже обычный Excel обладает невероятным потенциалом развития, особенно если принять во внимание отличные способности по обработке графики, присутствующие в самых простых компьютерах.

2. Помогает нам доносить свои решения (и видение) более эффективным образом

По мере того как все больше людей бизнеса поймут силу картинок как инструмента коммуникации, на рынке появится все больше инструментов (как программных, так и «физических»), помогающих создавать (в одиночку и в командах) осмысленные графики, диаграммы, линии времени, карты, блок-схемы и т. д. Основной вопрос в том, чтобы сначала понять, что мы хотим показать и что хочет увидеть наша аудитория, а лишь затем заводить двигатель.

3. Помогает командам исполнять эти решения более эффективным образом

Менеджеры проектов давно и хорошо знают всю силу визуальной линии времени, которая должна помочь каждому участнику проекта понять, что и когда он должен делать. Проблема в том, что зачастую лишь сами менеджеры знают, как трактовать созданные ими графики. А с точки зрения членов команды это какие-то стены, заполненные сверху донизу непонятными иероглифами. В настоящее время сразу несколько компаний работают над созданием интерактивных инструментов с поистине невероятными возможностями. Эти инструменты позволяют группам, разбросанным по всему миру, получать мгновенный визуальный контакт с проектом и друг с другом, а также отслеживать все необходимое, причем на уровне детализации, необходимом в данный момент.

Вне зависимости от того, как мы смотрим на окружающий мир и куда направляемся, картинки будут значить для нас все больше и больше. И отправная точка нашего путешествия — это умение видеть.

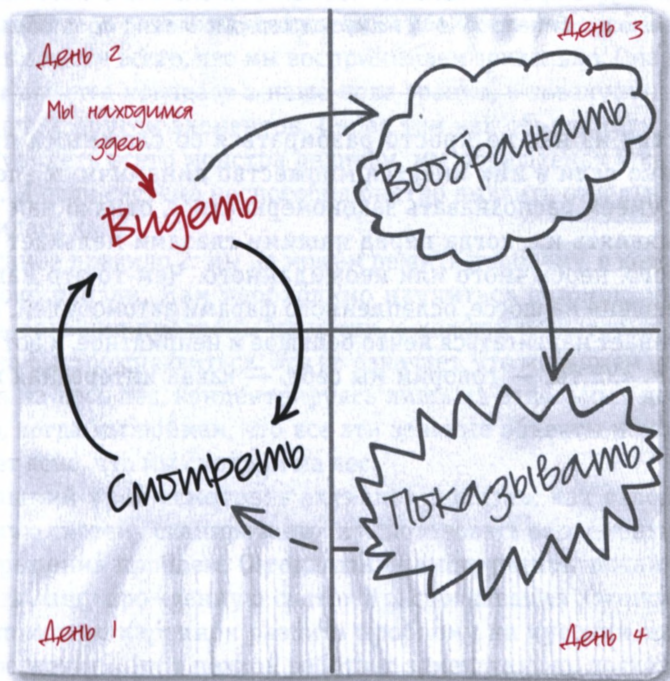


ДЕНЬ 2

ВИДЕТЬ

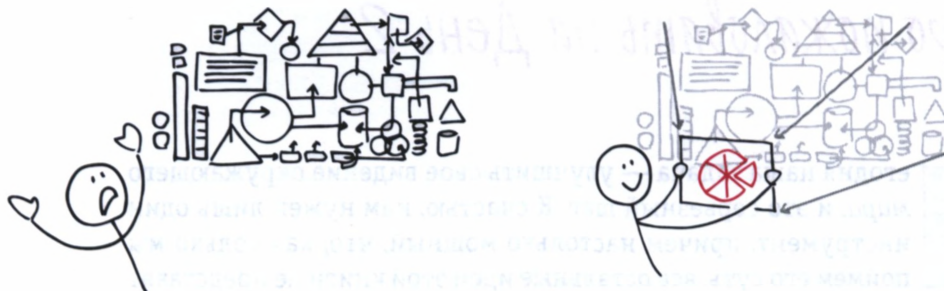
Добро пожаловать на День 2

Сегодня наша задача — улучшить свое видение окружающего мира, и это серьезный шаг. К счастью, нам нужен лишь один инструмент, причем настолько мощный, что, как только мы поймем его суть, все остальные идеи этой книги не представят никакой сложности.



◀ Сегодня мы улучшим свое видение окружающего мира

НЕПИСАНОЕ ПРАВИЛО 2



Мы не можем решить проблему, которая захватывает нас полностью. Для того чтобы понять, что мы видим, нам необходимо разбить проблему на куски, которые можно проглотить за раз.

* Нам становится значительно проще познавать сложные системы после того, как мы знакомимся с ними ближе. Чем чаще мы видим нечто, тем лучше учимся правильно на это смотреть и находить наиболее значимые элементы.

** Люди мастерски распознают закономерности. Еще неизвестно, когда мы сумеем создать машину, способную выявлять визуальные закономерности так же хорошо, как мы сами. Возможно, это благодаря тому, что мы на самом деле совершенно не понимаем, что именно делает нашу внутреннюю систему распознавания столь хорошей.

Большинству из нас не просто разбираться со сложными проблемами, особенно если в них имеется множество динамичных элементов*. Мы, люди, умеем распознавать закономерности**, однако нам довольно сложно выявлять их, когда перед нашими глазами мелькает слишком много нового, необычного или неожиданного. Чем-то это напоминает поведение оленя на шоссе, ослепленного фарами автомобилей. Внезапно на нас начинает надвигаться нечто большое и неприятное, и вот наш мозг заблокирован. «Ух ты, — говорим мы себе, — какая интересная машина». *Баммм!*



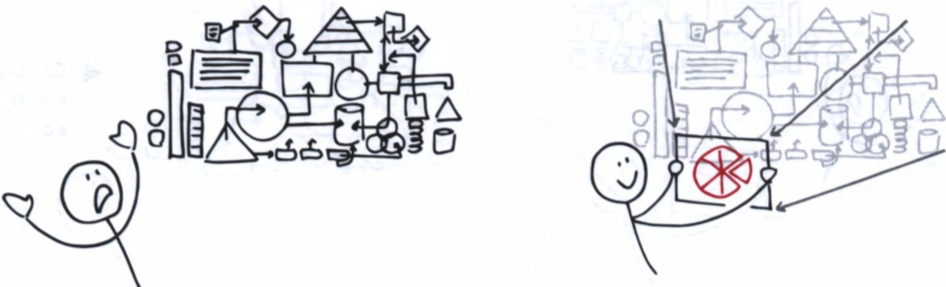

◀ Слишком много нового и слишком быстро = олень, мечущийся в свете фар

Чтобы как-то ужиться с визуальной сложностью окружающего нас мира, наша быстро развившаяся система видения научилась выявлять самые важные части всего, что мы воспринимаем зрительно. Она постоянно связывает все, что попадает в наше поле зрения, в совокупности не связанных друг с другом элементов. Перед тем как объединить их в своих мозгах и увидеть всего монстра целиком, мы обращаемся к каждому поодиночке. И если система неспособна быстро выявить отдельные элементы, ее ожидает крах.

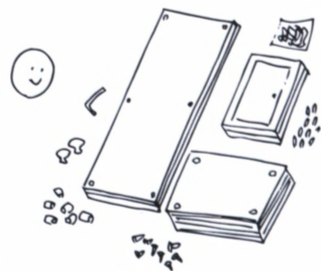
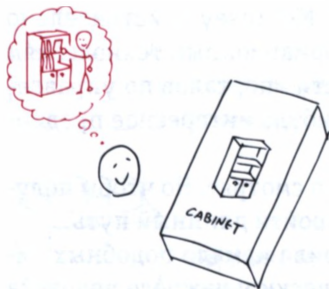
Неписаное правило 2: мы не можем решить проблему, в которой слишком глубоко увязли. Нам необходимо научиться с помощью картинок разбивать большие проблемы на части, с каждой из которых мы можем достаточно быстро справиться. Это не означает, что мы можем не обращать внимания на весь лес, концентрируясь лишь на отдельных деревьях, — напротив, когда мы поймем, что все эти зеленые объекты и есть деревья, нам станет ясно, что мы смотрим на лес.

Вчерашний урок «смотреть активно» показал, как взломать нашу врожденную систему сканирования и использовать ее элементы для осознанного решения проблем. Сегодняшние инструменты покажут, как использовать нашу врожденную систему распознавания закономерностей, чтобы с помощью картинок разбить проблему на кусочки, которые мы можем проглотить. Этот подход работает замечательно, поскольку он напрямую использует принятые нами способы видеть окружающий мир.

Повторим Неписаное правило 2 еще раз, добавив тактический элемент:


<p>Мы не можем решить проблему, которая захватывает нас полностью. Для того чтобы понять, что мы видим, нам необходимо разбить проблему на куски, которые мы можем проглотить за раз.</p>
<p>или</p>

<p>В мире существует всего шесть видов проблем, и все они содержат одни и те же шесть элементов. Определите их, и ваша проблема наполовину решена.</p>

Неписаное правило 2 очень просто: если вы хотите решить большую и сложную проблему (или даже маленькую и невинную), просто дайте своей внутренней системе видения поработать над ней.



Рассмотрим несколько примеров.

McKinsey и кубики Lego: сила вопроса «что»

Если вам когда-нибудь доведется поздней ночью посидеть у костра с группой консультантов (что само по себе пугающе), то вот вам страшилка. Расскажите ее — обеспечите им кошмары.

В мире решения проблем по требованию есть консультанты, а есть McKinsey & Company. Когда гольфисты думают о гольфе, они вспоминают* о Тайгере Вудсе**; когда серьезные водители думают о машинах, то воображают «Феррари». А когда консультанты думают о консалтинге, то имеют в виду McKinsey.

Консультанты McKinsey думают о себе точно так же, что и делает их невероятно высокомерными и нетолерантными, но при этом помогает очень и очень хорошо делать свое дело. Иными словами, нет ничего более страшного для консультанта из другой компании, чем соревноваться в тендере с представителем McKinsey.

Несколько лет назад, когда я работал на одну консультационную компанию, наш директор по продажам Шейн получил приглашение от McKinsey, в котором нас просили представить компании предложение по созданию интернет-системы. Нам с Шейном показалось, что мы получили приглашение по ошибке; мы просто не могли вообразить, что McKinsey нанимает нас для какой угодно работы.



Наши глаза любят самостоятельно находить закономерности; если мы ненавязчиво снабдим их руководством к действию, то сможем помочь им помочь нам самим понять смысл увиденного



Следующее далее имя Эддрика Тонта «Тайгера» Вудса (англ. Eldrick Tont «Tiger» Woods) знаково для любителей гольфа: Вудс является 14-кратным победителем турниров «Мэйджор» (второе место в истории вслед за Джеком Никлаусом с 18 победами), неоднократным обладателем звания «Спортсмен года», выигравшим 77 турниров PGA Тура и 39 турниров Европейского тура.



Стоит отметить, что Тайгер Вудс подписал рекламный контракт с компанией Accenture, возможным основным соперником McKinsey. Надеюсь, что Тайгер смог содрать с компании немало денег.

Шейн перезвонил и убедился, что люди из McKinsey действительно ждут от нас ответа. Тамошний директор по информационным технологиям услышал, что мы считаемся экспертами в области «порталов по управлению знаниями», и захотел, чтобы мы ему что-нибудь интересное предложили.

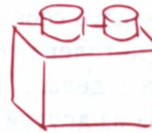
Наши глаза хотят увидеть смысл в том, на что смотрят. Но чтобы получить простое объяснение, зачастую требуется пройти длинный путь.

К тому моменту наша компания уже выстроила немало подобных систем, поэтому мы прекрасно знали, что практически у каждого человека имеется свое собственное мнение о том, что считать порталом. Мы также знали: на то, чтобы все участники обсуждения согласились, что именно считать порталом, можно запросто потратить до 45 минут из отведенного нам для выступления часа. Иными словами, на непосредственную продажу нашей концепции оставалось бы всего 15 минут.

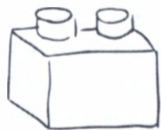
Как-то вечером, за пару дней до встречи с McKinsey, я играл в кубики Lego с дочерью. Пока мы строили здания, она спросила меня, что я строю на работе. Я сказал: «Порталы», — а затем принялся объяснять, что это такое, с помощью цветных кубиков. И это оказалось куда более простым, чем любой из ранее использовавшихся мной способов.

Именно тогда мне пришло в голову, что мы могли бы проделать то же самое и с McKinsey — то есть использовать рисунки кубиков Lego для объяснения своей концепции портала.

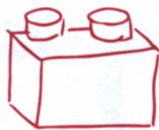
А что, если мы объясним идею портала с помощью кубиков Lego? ►



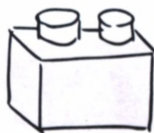
Я рассказал Шону о своей идее, и мы решили: раз уж нам суждено в любом случае проиграть тендер, мы могли хотя бы попробовать сделать что-то по-своему.



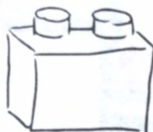
Корпоративная коммуникация



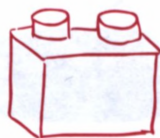
Бизнес-приложения



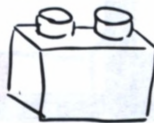
Агрегация информации



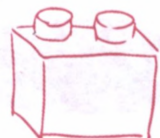
Управление знаниями



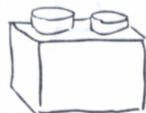
Инструменты для сотрудничества



Деловые приборные панели



Самобслуживание сотрудников

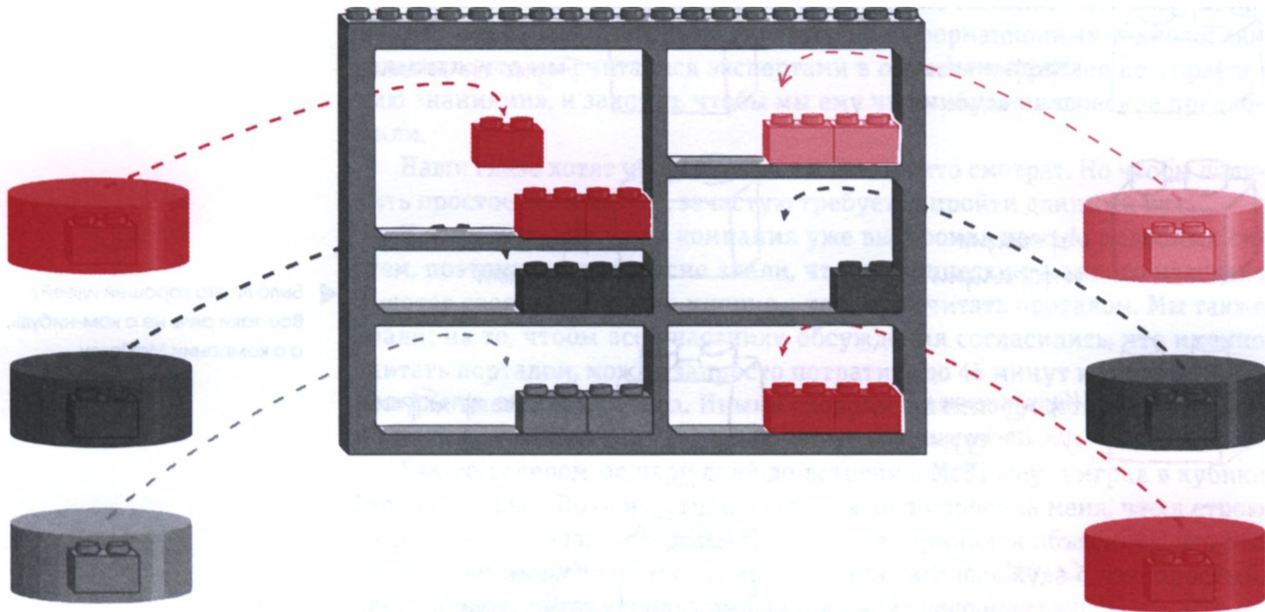


Развитие сообщества

◀ Было ли это хорошей идеей?
Все-таки речь не о ком-нибудь,
а о компании McKinsey

Утром перед встречей я проснулся в искреннем ужасе. «Что мы делаем? — подумал я. — Мы действительно собираемся отправиться на встречу с высшим руководством McKinsey, взяв с собой картинки из Lego?» Но было уже слишком поздно: мы с Шоном договорились, что шоу должно продолжаться, поэтому направились напрямик в штаб-квартиру McKinsey с рисунками кубиков Lego, щедро разбросанными по страницам нашей презентации в PowerPoint.

Оказалось, что нам было не о чем беспокоиться. Через десять минут после начала встречи старший руководитель технического отдела McKinsey сказал: «Это лучшее описание портала, которое мне доводилось видеть. Вы выиграли соревнование! А теперь давайте поговорим о деталях».



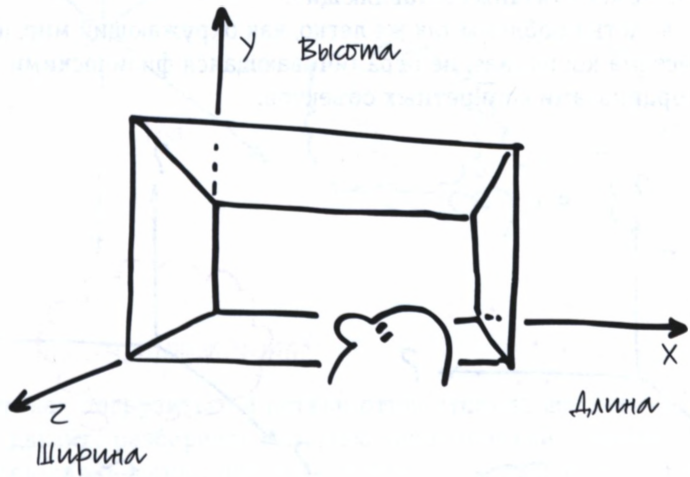
▲
Концепция портала получает больше смысла, если представить ее с помощью игрушечных кубиков

Значительно позднее я понял, что именно произошло в конференц-зале McKinsey: используя кубики для объяснения, что такое портал, мы визуально разбили «проблему» на несколько простых ответов на вопрос «что». Мы не говорили ни о содержимом портала, ни о том, когда следует им пользоваться, ни о том, как он будет работать с технической точки зрения, ни даже о том, почему портал вообще нужен McKinsey. Мы начали встречу с простого рисунка, который в точности показывал, о чем именно мы говорим. Нас поняли, и мы получили работу.

Как увидеть проблему?

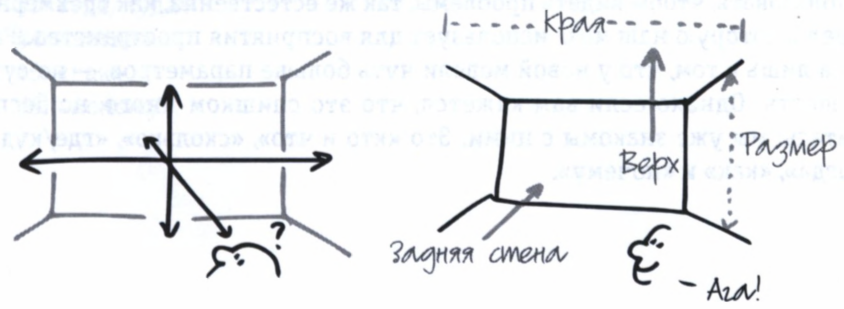
Если, желая понять окружающий мир, мы собираемся использовать свою врожденную систему видения, то должны сначала понять, как работает видение, как оно управляет нашими действиями в реальных условиях.

Поскольку мы живем в условиях трехмерного физического мира, наша система видения постоянно развивалась для того, чтобы хорошо понимать все происходящее именно в трехмерных условиях. Система видения разбивает все происходящее в соответствии с трехмерной системой координат — длины, ширины и высоты.



◀ Мы живем в трехмерном мире

Мы понимаем все происходящее вокруг, потому что наша система видения выстраивает внутри наших мозгов ментальную модель мира, находящегося вокруг нас. Мы движемся по комнате, используя трехмерную модель, созданную нашими глазами.

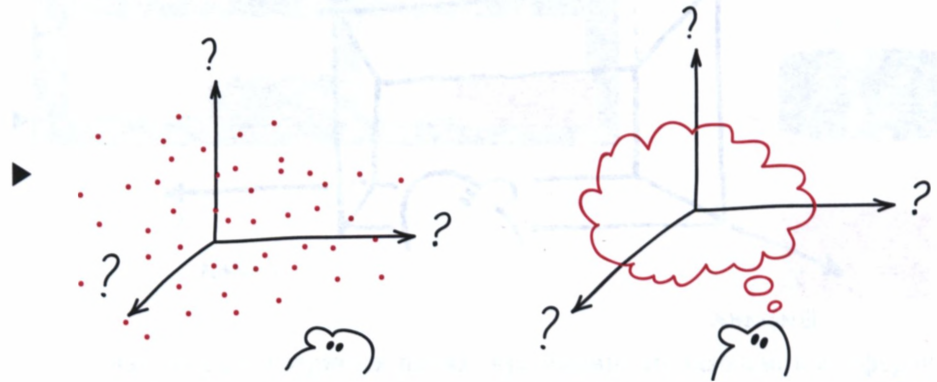


◀ А наша система видения активно развивалась для того, чтобы мы могли в нем ориентироваться

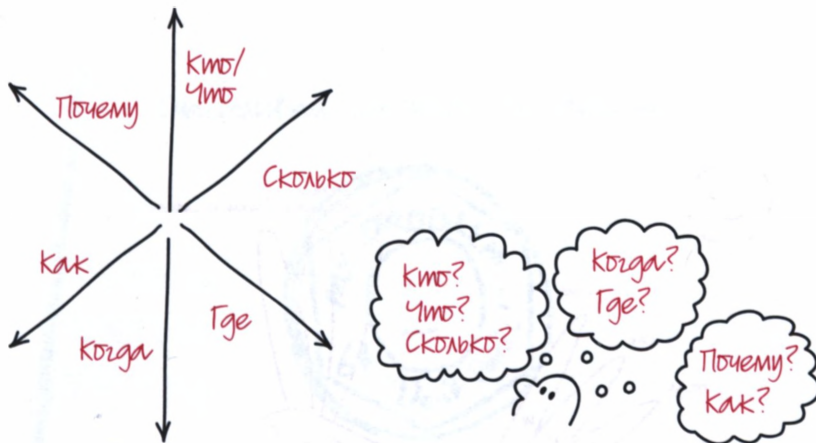
Однако проблемы бизнеса, с которыми мы сталкиваемся в эти дни, не происходят в безвоздушном пространстве. Изучая их, мы видим множество движущихся элементов — иногда физических объектов (люди, деньги или товары), однако гораздо чаще — абстракций (концепции, идеи, язык или правила). После чего создаем из них ментальную модель, позволяющую понять, как связаны составляющие.

Чтобы видеть проблемы так же легко, как окружающий мир, нам необходима система координат, не ограничивающаяся физическими параметрами и координатами конкретных объектов.

Какой тип системы координат помогает увидеть проблему?



Хорошая новость: у нас уже есть необходимая система координат — и мы уже умеем обращаться с ней, как обращаемся с параметрами длины, высоты и ширины. По сути, система координат, которую мы собираемся использовать, чтобы видеть проблемы, так же естественна, как трехмерная модель, которую наш мозг использует для восприятия пространства. Разница лишь в том, что у новой модели чуть больше параметров — по сути, их шесть. Однако если вам кажется, что это слишком много, не беспокойтесь: мы уже знакомы с ними. Это «кто и что», «сколько», «где/куда», «когда», «как» и «почему».



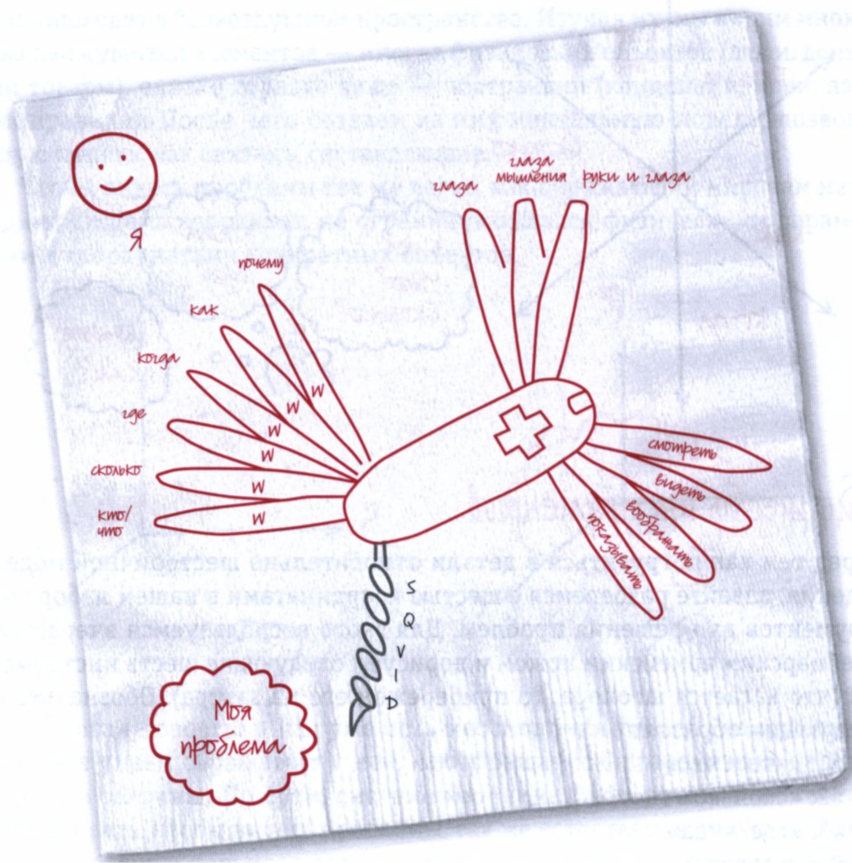
◀ Шестеричная система координат — помощник, позволяющий нам научиться видеть проблемы

Еще шесть инструментов

Перед тем как погрузиться в детали относительно шестеричной модели видения, давайте разберемся с шестью координатами в нашем наборе инструментов для решения проблем. Для этого воспользуемся вчерашним швейцарским армейским ножом и дорисуем следующие шесть инструментов (что касается штопора, то прибережем его на завтра). Обозначьте их следующим образом:

- #1: «кто и что»
- #2: «сколько»
- #3: «где/куда»
- #4: «когда»
- #5: «как»
- #6: «почему»

Мы добавляем шесть новых инструментов: «кто и что», «сколько», «где/куда», «когда», «как» и «почему»



Орел или решка? Мы выигрываем в каждом случае

Счастливая монетка! Не паникуй!



◀ Это правило напоминает счастливую монетку — мы выигрываем вне зависимости от того, на какую сторону она упадет

Подумайте о Неписаном правиле 2 как о счастливой монетке, обе стороны которой являют собой два различных способа понимания правила. Первая говорит, что в бизнесе есть всего шесть видов проблем. Если мы можем идентифицировать тип проблемы, с которой столкнулись, то у нас куда больше возможностей увидеть решения. Вторая сторона напоминает, что каждая проблема состоит из одних и тех же шести элементов. Если мы определим их, то проблема наполовину решена.

Орел



Один набор проблем

Решка



Другой набор проблем

◀ Шесть проблем, шесть кусочков: обе стороны напоминают, насколько легко увидеть *наши* проблемы так, чтобы стало проще их решать

Орел: какой тип проблемы мы видим?

«Подождите-ка минутку, — скажете вы, — всего шесть проблем? Это совсем не похоже на мир бизнеса, в котором я живу: я могу придумать куда больше видов проблем, с которыми мне приходится сталкиваться».

Разумеется, в мире бесконечное количество проблем, как и бесконечное количество решений. При этом способности нашего мозга по обработке данных неограничены. Чтобы получить представление об окружающем мире и справиться с проблемами, наш мозг создает простые рабочие модели, управляющие нашими мыслями и действиями. И именно об этом я веду речь — о простой подсознательной структуре, видящей целостную картину и управляющей решением проблем. Эта модель неидеальна, однако, как мы скоро убедимся, вполне пригодна к работе.

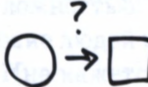
Орел: в мир© существует всего шесть типов проблем (здесь вам просто придется поверить мне на слово)



Один набор проблем

Вот шесть типов проблем, с которыми мы можем столкнуться в бизнесе.

Шесть типов проблем

	<p>1. Проблемы типа «кто и что». Проблемы, относящиеся к вещам, людям и ролям, например:</p> <ul style="list-style-type: none">• Кто является игроками, и что делают эти люди?• Что отличает одну вещь от другой? Какую из них я предпочитаю?• Кто несет ответственность, и кто вовлечен в деятельность? Как распределяются полномочия?
	<p>2. Проблемы типа «сколько». Задачи, требующие измерений и подсчетов:</p> <ul style="list-style-type: none">• Хватает ли нам X для того, чтобы выжить так долго, как нам потребуется?• Как много Y нам нужно для продолжения деятельности? Можем ли мы увеличить что-то одно, уменьшив что-то другое?
	<p>3. Проблемы типа «когда». Задачи, связанные с созданием графиков и планов работы, такие как:</p> <ul style="list-style-type: none">• Что наступает первым и что приходит за ним?• Что и когда нам необходимо делать, чтобы успеть решить все вопросы в срок?
	<p>4. Проблемы типа «где/куда». Задачи, связанные с тем, как сочетаются между собой и работают вместе различные вещи:</p> <ul style="list-style-type: none">• Где соединяются между собой все элементы? Что более важно, а что — менее?• Куда мы направляемся сейчас? Движемся ли мы в правильном направлении или нам стоит пойти куда-то еще?
	<p>3. Проблемы типа «как». Вопросы, связанные с тем, как вещи влияют друг на друга:</p> <ul style="list-style-type: none">• Что произойдет, если мы это сделаем? А что будет, если мы сделаем что-то другое?• Можем ли мы изменить исход ситуации, меняя свои действия?



6. Проблемы типа «почему». Задачи, связанные с видением большой картины:

- Чем мы занимаемся на самом деле и почему? Правильно ли это, либо же нам стоит заняться чем-то совершенно другим?
- Если нам нужно измениться, то какие у нас есть варианты? Как мы будем решать, какие из вариантов лучше других?

УПРАЖНЕНИЕ НА ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ: ГДЕ/ КОГДА И КАК/ЧТО?

Изучите приведенные ниже заявления и посмотрите, какой из шести типов проблем лучше всего описывает каждую из них. Как мы увидим чуть позже, все проблемы представляют собой комбинации с различными акцентами, поэтому наша цель в данном случае в том, чтобы найти оптимальную отправную точку.

а Я менеджер проекта, и мне нужно убедиться, что мы сможем запустить новый продукт в этом квартале.

кто/что сколько где/куда когда как почему

б Я работаю в команде корпоративных стратегов, пытающихся определить лучший курс для развития нашей компании.

кто/что сколько где/куда когда как почему

в Я сотрудник маркетинговой команды, и нам кажется, что мы нащупали идеальный сегмент для новой услуги, однако пока не полностью в этом уверены.

кто/что сколько где/куда когда как почему

г Я программист, и я не могу понять, что должны делать эти две кнопки в интерфейсе.

кто/что сколько где/куда когда как почему

д Я работаю в кадровой службе, и мне было приказано создать план увольнений, однако я не знаю, что сказать людям.

кто/что сколько где/куда когда как почему

Е Я финансовый аналитик, и мне необходимо оправдать свои рекомендации по урезанию расходов.

кто/что сколько где/куда когда как почему

Ж Я консультант, и мой клиент хочет знать, что необходимо сделать для повышения доли рынка.

кто/что сколько где/куда когда как почему

З Я руководитель компании и хочу, чтобы каждый сотрудник знал о некоторых значительных изменениях, которые мы планируем совершить.

кто/что сколько где/куда когда как почему

Г Я программист, и я не могу понять, что должны делать эти две кнопки в интерфейсе.

кто/что сколько где/куда когда как почему

Д. Я работаю в кадровой службе, и мне было приказано создать план увольнений, однако я не знаю, что сказать людям.

кто/что сколько где/куда когда как почему

Еще раз подчеркну, что здесь нет «совершенно правильных» ответов, а лишь подходящие отправные точки, которые (как мы увидим позже) и представляют собой именно то, что нам нужно.

Почему одни картинки работают, а другие — нет?

На протяжении многих лет, помогая людям решать проблемы с помощью картинок, я часто удивлялся, что одни типы картинок помогали прояснять ситуацию, а другие лишь ухудшали понимание. Это не связано с качеством картинок. К примеру, люди в диаграмме А были нарисованы куда точнее, чем контуры фигур в диаграмме Б, однако это не помогло сделать диаграмму А более простой для понимания. Это не имело ничего общего со сложностью: мне доводилось видеть невероятно простые наброски, смущавшие людей куда сильнее, чем сложные диаграммы, и наоборот.

Мне кажется, что картинки, которые я рисую, должны либо соответствовать тому, как работают наши мозги, либо заставлять их работать более активно. И я нашел решение, позволившее расставить все по местам,

совместив научные знания по технике видения и опыт работы в аудиториях.

Я называю ее моделью 6 x 6, и вот что она собой представляет.

Существует шесть способов, которыми мы видим проблему, и шесть способов, которыми мы ее показываем



Шесть способов видеть

Недавние открытия в области нейробиологии: оказывается, что при взгляде на окружающий мир наша система видения делит каждый объект на отдельные типы визуальной информации. Они обрабатываются через различные «пути видения», включающие (помимо прочих) «куда», «что» и «как». Эти простые названия отлично описывают соответствующие функции: «где/куда» указывает на местоположение каждой вещи, «что» позволяет дать определение всем объектам, которые мы видим, а «как» помогает понять суть взаимодействия между объектами (или объектами и нами) через изменения в их качестве, количестве или положении.

Процесс видения невероятно сложен и тонок, и мы только сейчас начинаем примерно понимать основы его работы. Пути видения дают определенные подсказки относительно того, каким образом различные элементы соединяются между собой. Возникающая в итоге картинка выглядит примерно так:



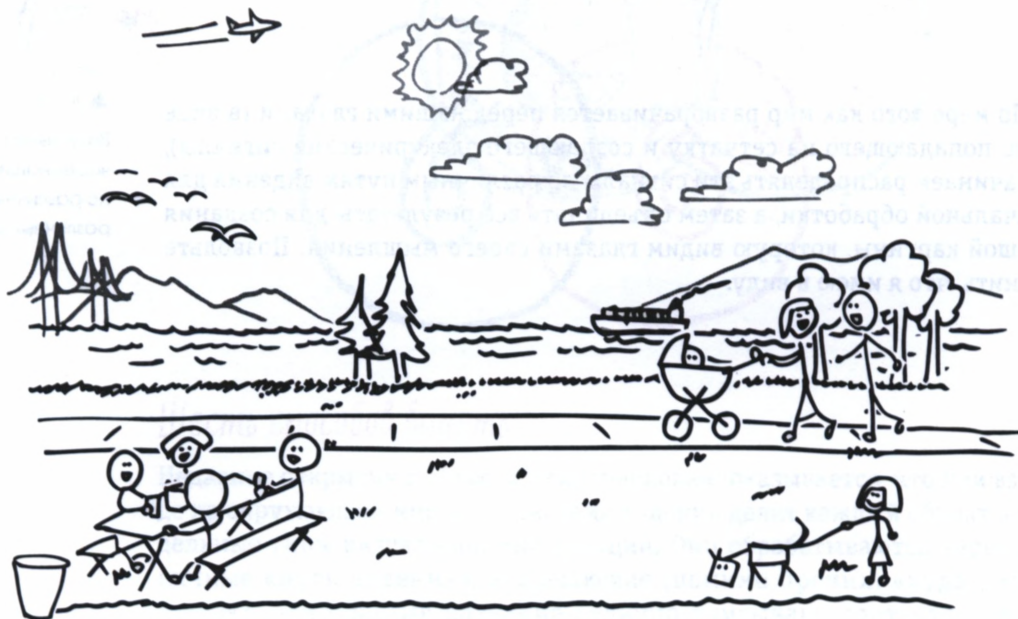
По мере того как мир разворачивается перед нашими глазами (в виде света, попадающего на сетчатку и создающего электрические сигналы), мы начинаем распределять эти сигналы по различным путям видения для изначальной обработки, а затем объединять все результаты для создания большой картины, которую видим глазами своего мышления. Позвольте пояснить, что я имею в виду.

▲
 Визуальный сигнал, поступающий через наши глаза, разбивается по различным «путям видения» для различных видов обработки

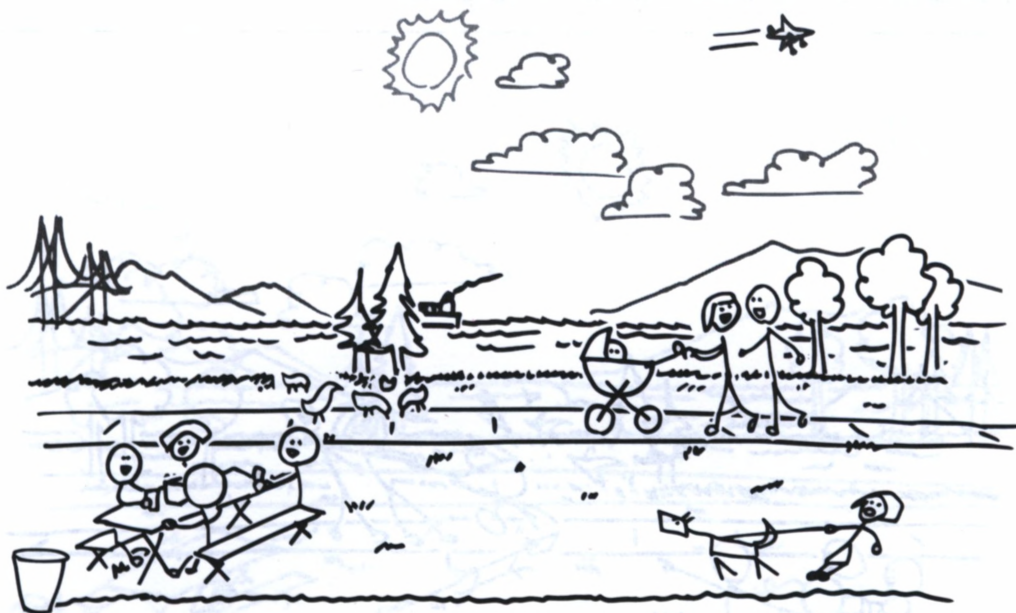
УПРАЖНЕНИЕ ПО РИСОВАНИЮ: ПТИЦА — СОБАКА

Несколько минут смотрите на эти картинки, а затем ответьте на вопросы.

A



Б



Видите ли вы какие-либо отличия между двумя картинками? Укажите два или три.

Как связаны эти картинки между собой?

Как вы думаете, сколько времени прошло между А и Б?

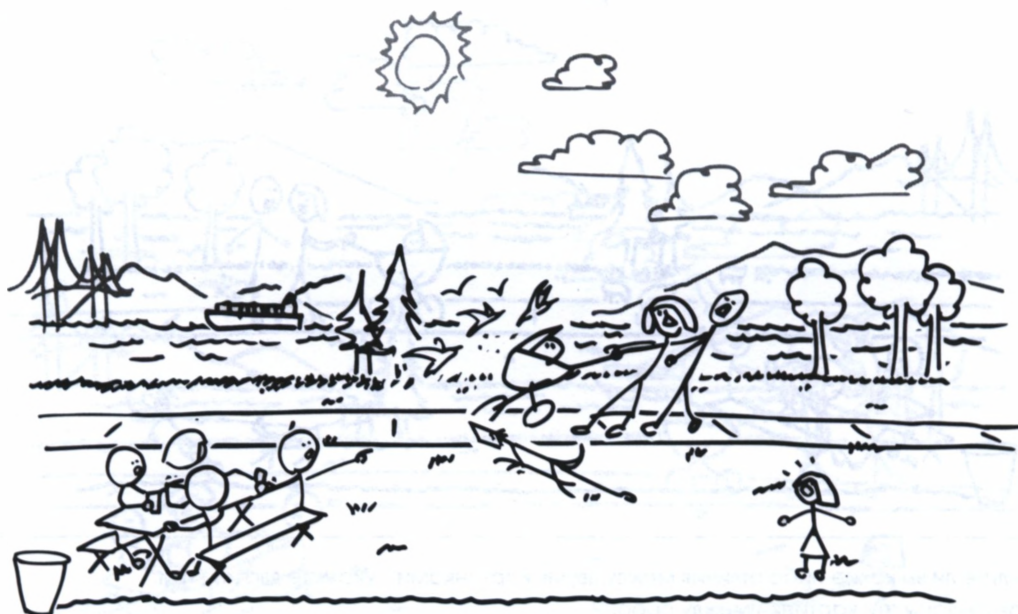
Что (если судить по этим картинкам) движется быстрее: самолет, пароход или детская коляска?

Откуда вы знаете? Что на картинке говорит об этом?

Некоторые из персонажей этих картинок ничем не отличаются друг от друга. Некоторые просто изменили местоположение, а некоторые кажутся совершенно непохожими. Как вы думаете, на картинках изображена одна и та же собака или нет?

А теперь посмотрите на эту картинку и сравните ее с предыдущими двумя (полистайте страницы туда-обратно, чтобы найти побольше различий).

В



Здесь изменилось кое-что еще. Можете ли вы увидеть два-три отличия?

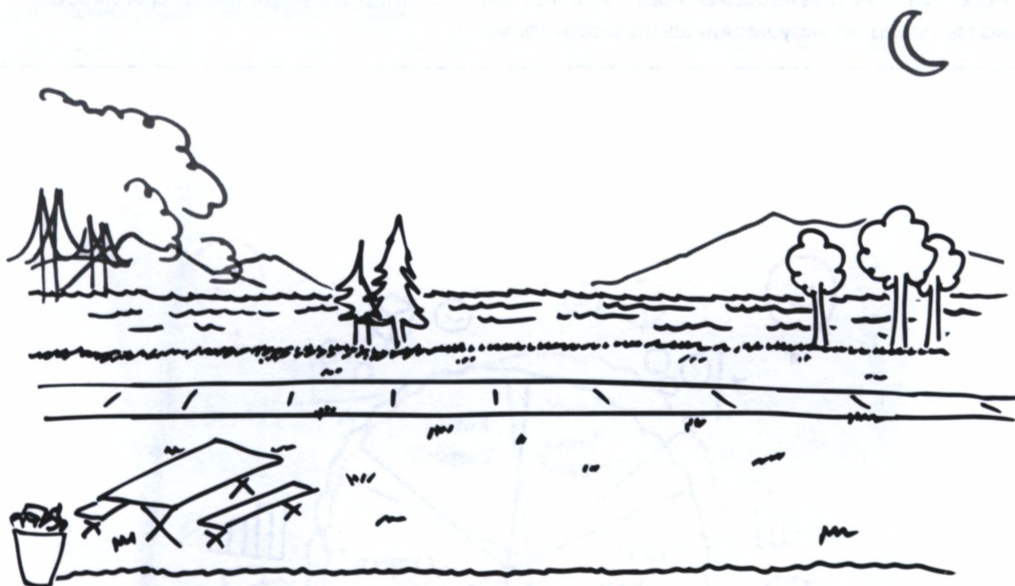
На картинке происходит какое-то серьезное событие — видите?

Как вы думаете, почему оно происходит?

Что, как вам кажется, случится потом? Почему?

Посмотрит© на последнюю картинку.

Г

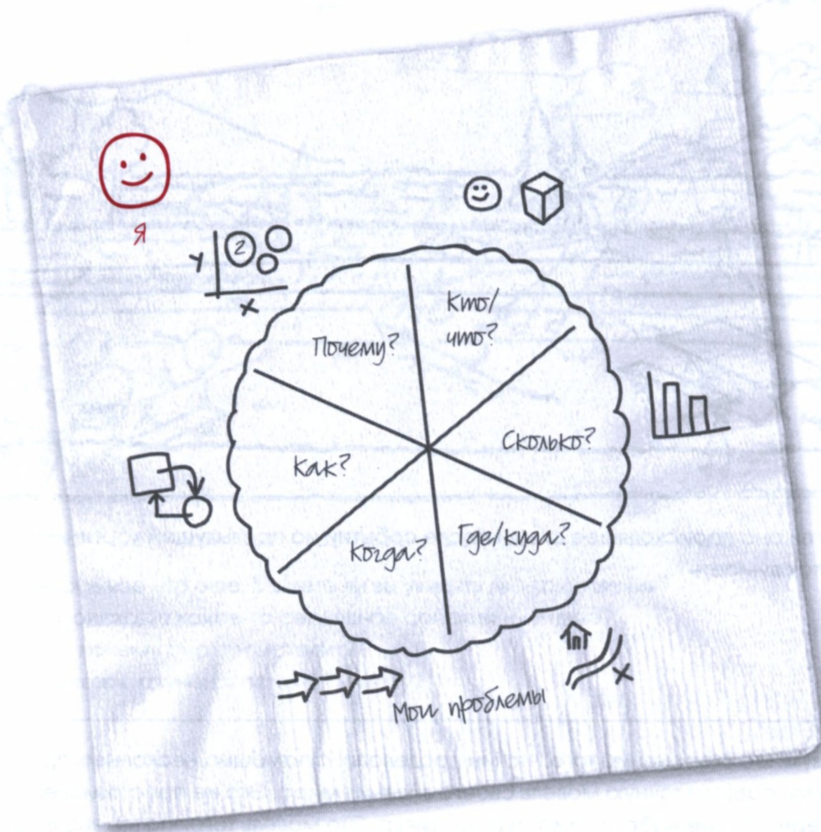


Описывает ли она происходящее до или после событий на предыдущей картинке?
Почему вы так думаете?

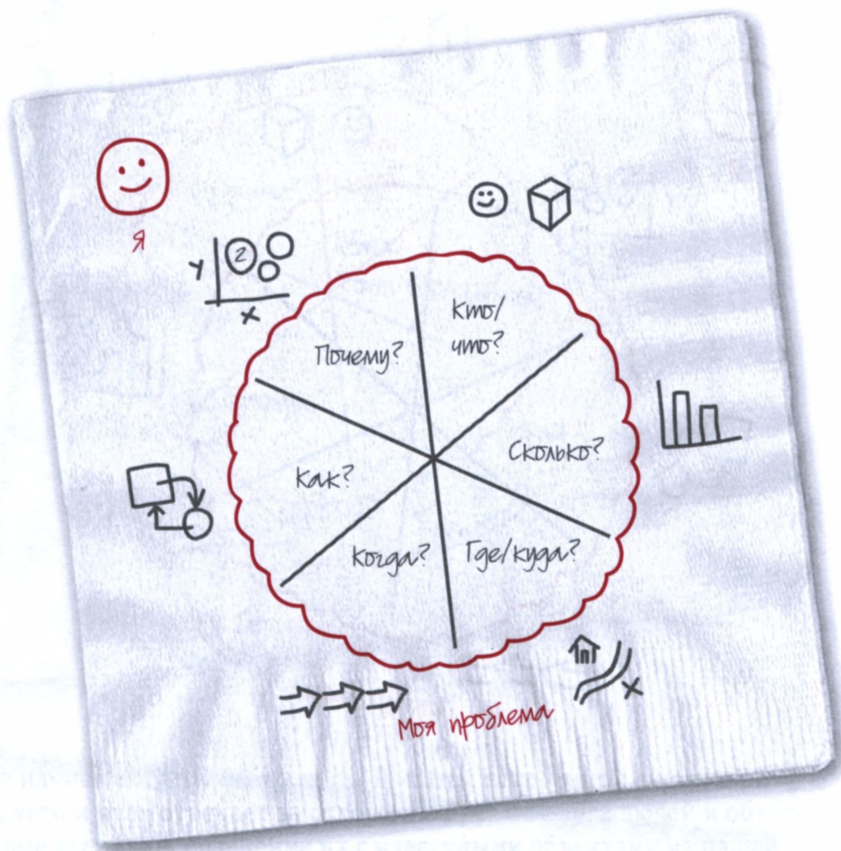
Вот вам разумное объяснение того, что мы проделали: с помощью нескольких простых набросков мы создали точную модель своего видения мира. Это не просто модель того, как мы видим черно-белые наброски контурных фигур. Это модель того, что мы видим каждый раз, открывая глаза утром.

УПРАЖНЕНИЕ ПО РИСОВАНИЮ: САЛФЕТКА ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ ПО МЕТОДУ 6 × 6

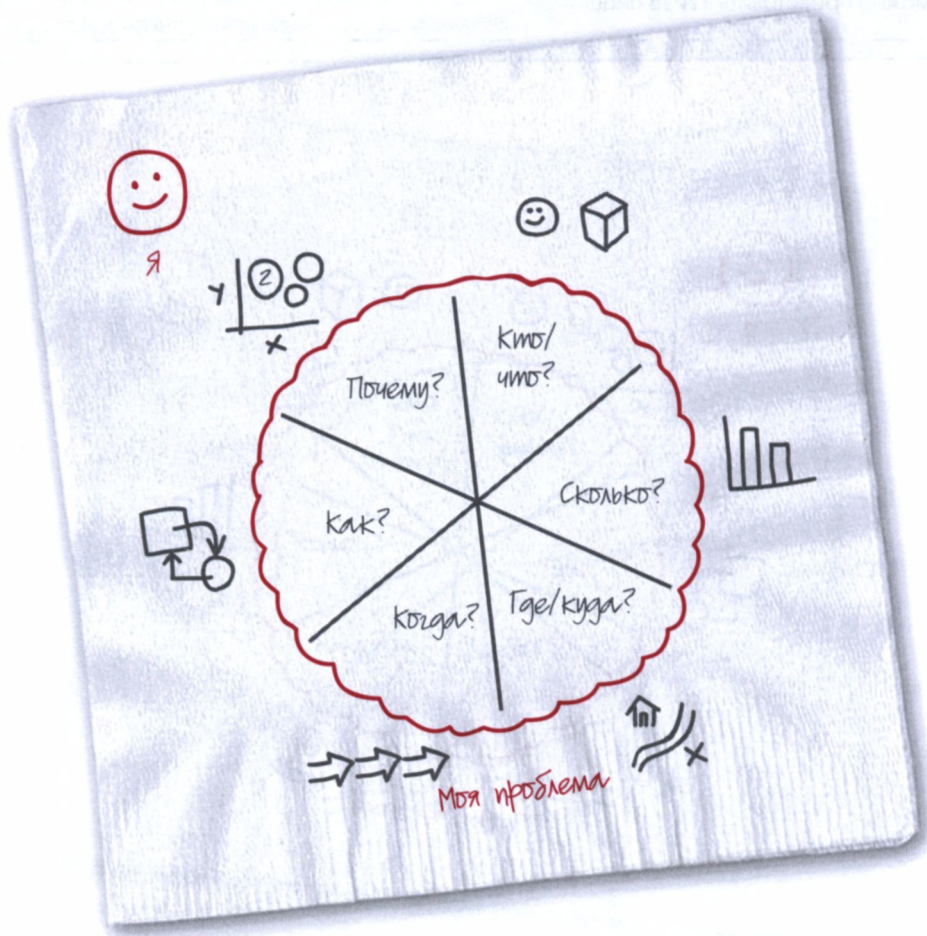
Чтобы обобщить, давайте создадим еще один набросок — примерно так же, как поступили с изображением швейцарского армейского ножа. На этот раз вместо изображения всего ножа мы сконцентрируемся лишь на шести лезвиях.



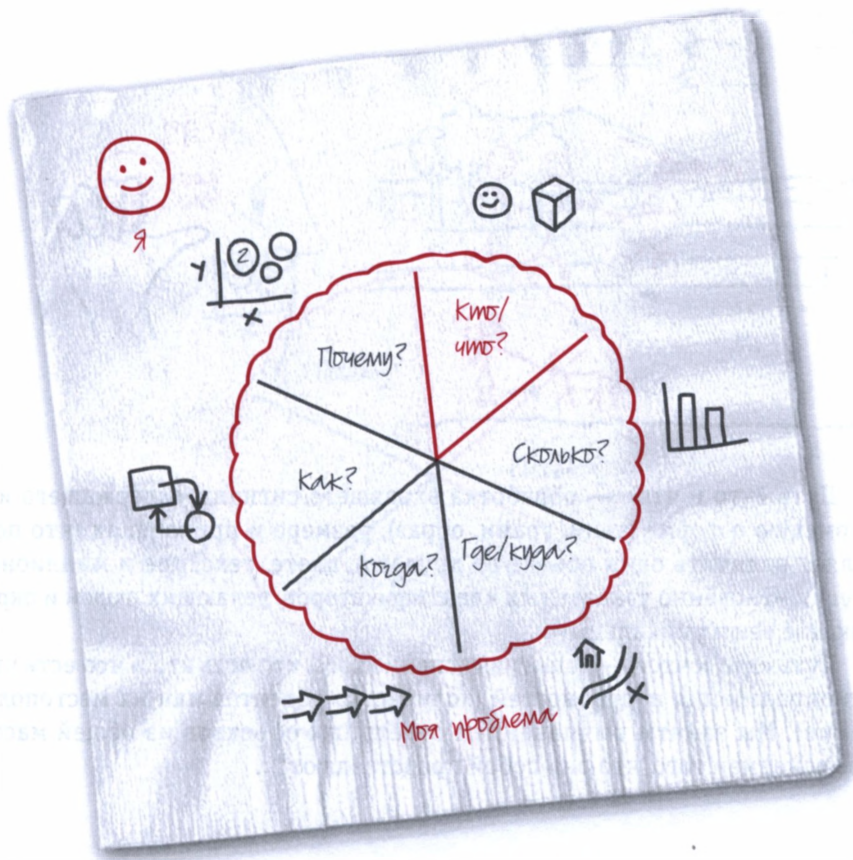
И начнем точно так же, как над любой другой картинкой, призванной решить проблему. Рисуем круг (как и раньше, в левом верхнем углу) и даем ему имя («я»). Нарисуем и второй круг, дадим ему тоже имя («моя проблема»), однако на этот раз поместим его в центр и сделаем побольше — так, чтобы он заполнил собой большую часть салфетки. Этот большой круг можно представить в виде пиццы.



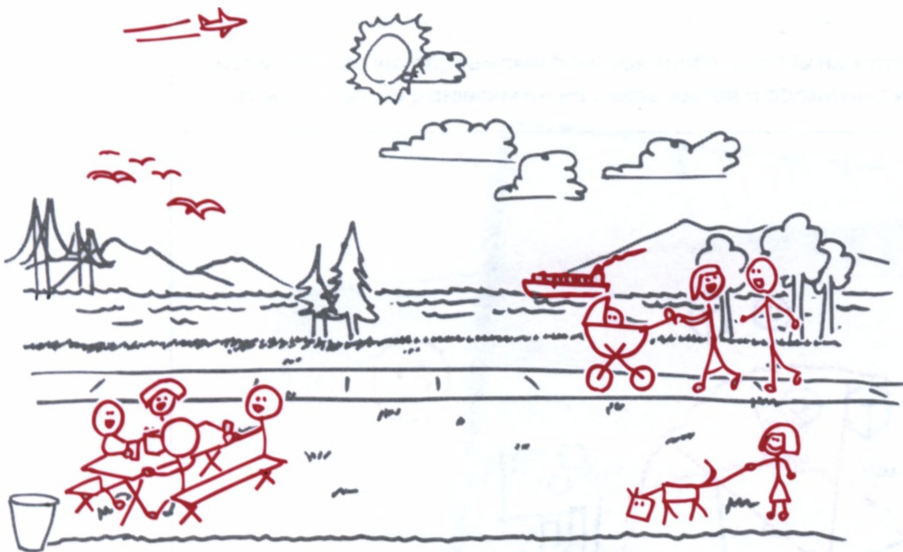
Будем считать, что перед нами большая проблема. Мы не хотим, чтобы она ввела нас в ступор, поэтому разделим ее на шесть частей и обозначим их по очереди.



Часть I: «кто и что»



Давайте начнем с части «кто и что». В нашей встроенной системе видения путь «кто и что» отвечает за отделение друг от друга людей и объектов, которые мы видим, сравнение их с известными объектами из нашей ментальной базы данных, узнавание, идентификацию и классификацию.



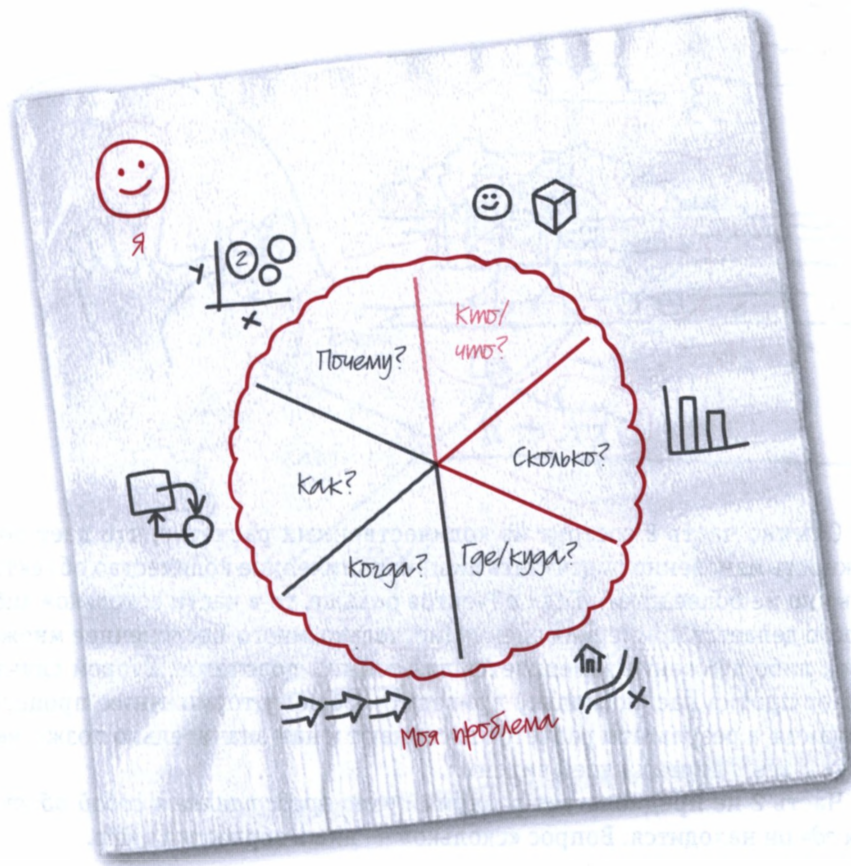
▲
Наш путь «кто и что» позволяет увидеть птиц, самолет, людей за столом, девушку с собакой — то есть все физические объекты, образующие окружающий мир

Путь «кто и что» — обработка входящего сигнала, содержащего информацию о форме (тени, грани, образ), размере и пропорциях (что позволяет отличить один объект от другого), цвете, текстуре и миллионах других мгновенно узнаваемых идентификаторов, делающих людей и окружающие вещи уникальными.

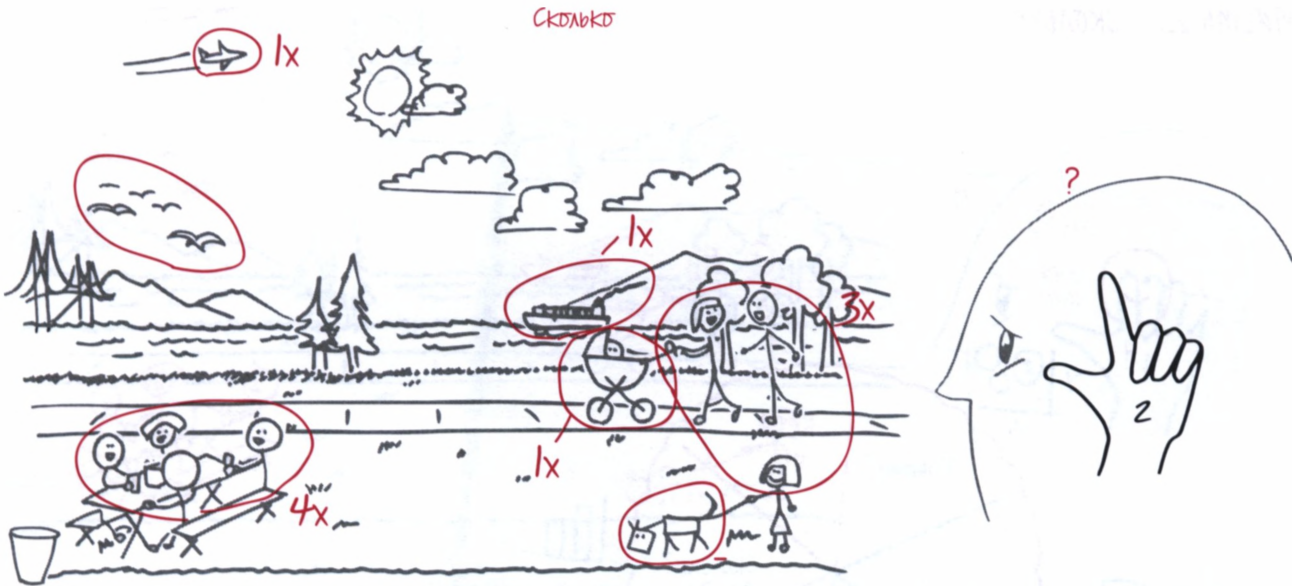
Путь «кто и что» — только выяснение того, кто есть кто и что есть что, без определения подробностей (количество объектов или их местоположение). Мы заняты вычленением отдельных объектов из общей массы и выяснением того, что они собой представляют*.

*
При создании картинок с помощью модели бхб «кто и что» представляет собой основной элемент. В сущности, мы уже видели это в действии: когда мы начинаем картинку, рисуя круг и давая ему название (а это нужно делать каждый раз), то, по сути, подбрасываем мозгу задачу для обработки ответа на вопрос «кто и что».

Часть 2: «сколько»



Тем временем с частью 2 происходит нечто совершенно иное. Если часть 1 показывает, что представляет собой тот или иной объект, то часть «сколько» измеряет количество: сколько у нас этого, а сколько того? Этого вроде бы немного, а вот этого гораздо больше.

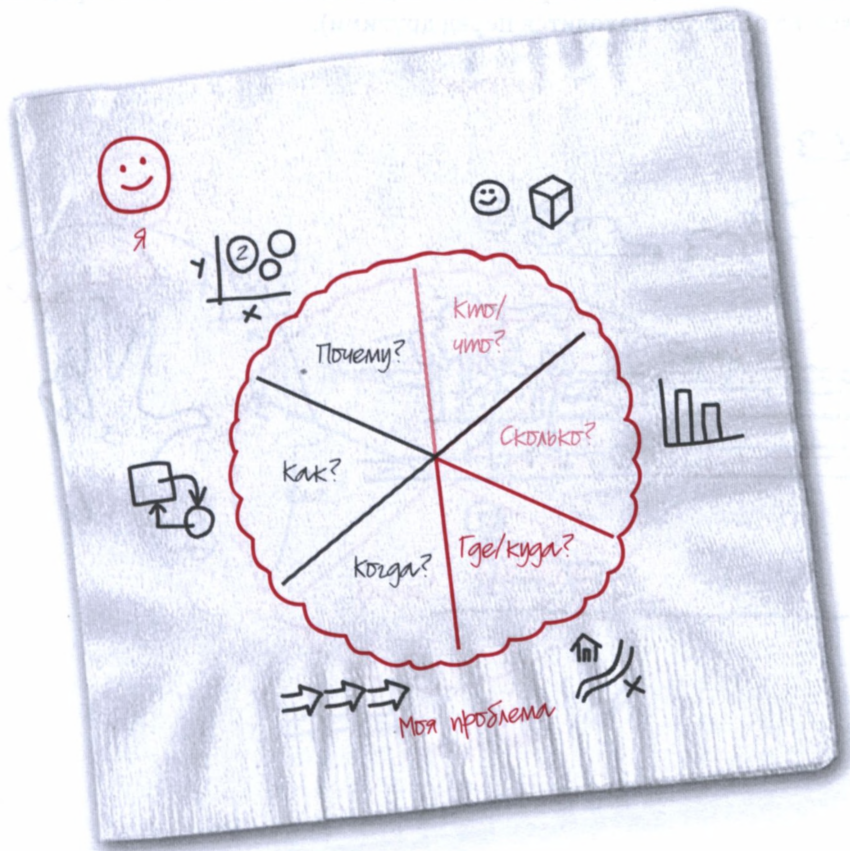


▲
 В сегменте «сколько» определяется количество объектов, которые мы видим: четыре одних, три других и множество всех остальных

Обычно часть 2 состоит из количественных расчетов, что дает возможность мгновенно подсчитать лишь ограниченное количество объектов (обычно не более пяти). Если объектов больше, то в части «сколько» либо просто делается примерная оценка (несколько, много, бесконечное множество), либо движение замедляется для точных подсчетов. Второй случай играет против нас, поскольку приводит к общему торможению процесса познания, а результаты расчетов поступают к нам значительно позже, чем результаты с других путей видения.

Часть 2 не предполагает раздумий, что представляет собой объект или где он находится. Вопрос «сколько» — лишь обработка цифр.

Часть 3: «где/куда»

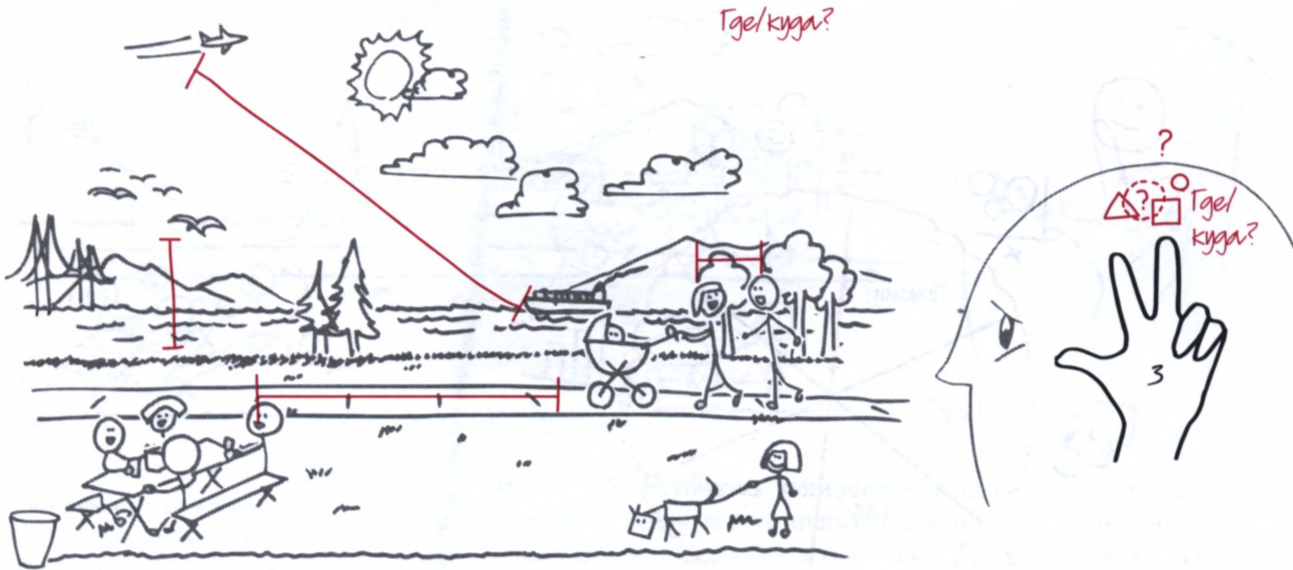


Пока в частях 1 и 2 решаются задачи определения объекта и связанных с ним расчетов, в части 3 (путь видения «где/куда») отмечается и отслеживается движение каждого объекта как по отношению к другим объектам, так и по отношению к нам самим*. В части 3 это делается с помощью обработки слагаемых входящего визуального сигнала,

*

Часть 3 — это прабабушка видения. Если в части 1 мы научились определять объекты («кто и что») примерно 30 миллионов лет назад, путь видения «где/куда» существовал у наших предков уже 300 миллионов лет назад. Стоит ли говорить, что мы отлично замечаем местоположение объектов и это здорово помогает работе на следующем этапе.

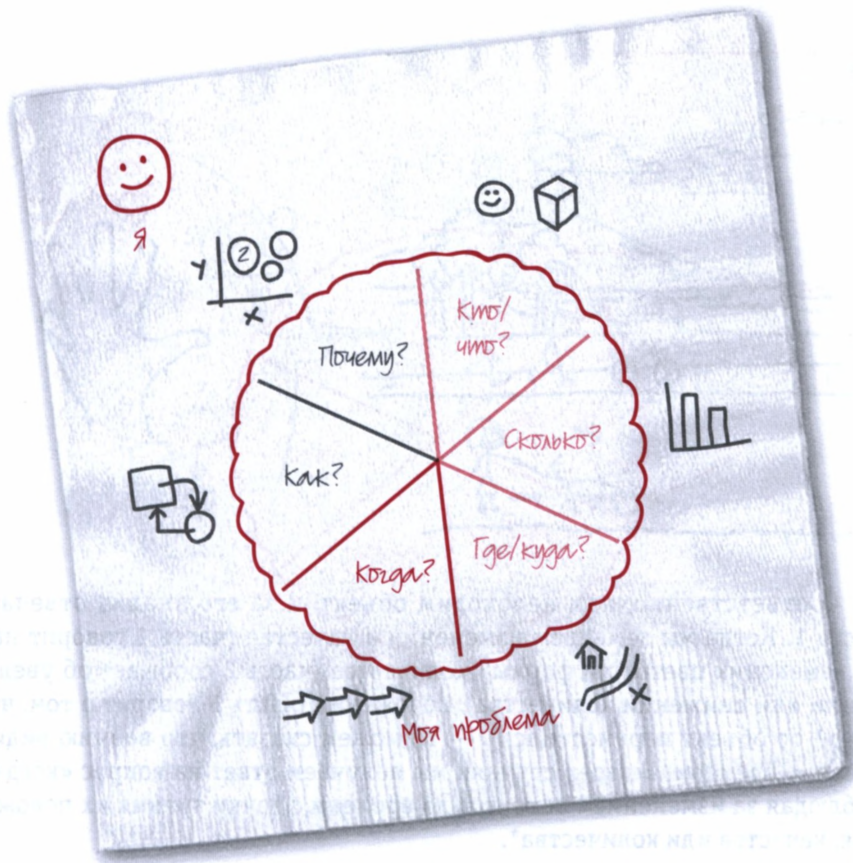
содержащих подсказки относительно местоположения, например сравнительного размера (для определения расстояния), света и тени (для определения ориентации) и пересечения границ (позволяющего определить, какой из объектов находится перед другими).



▲
Путь «где/куда» позволяет увидеть, что некоторые объекты находятся далеко друг от друга, некоторые — над или под другими.

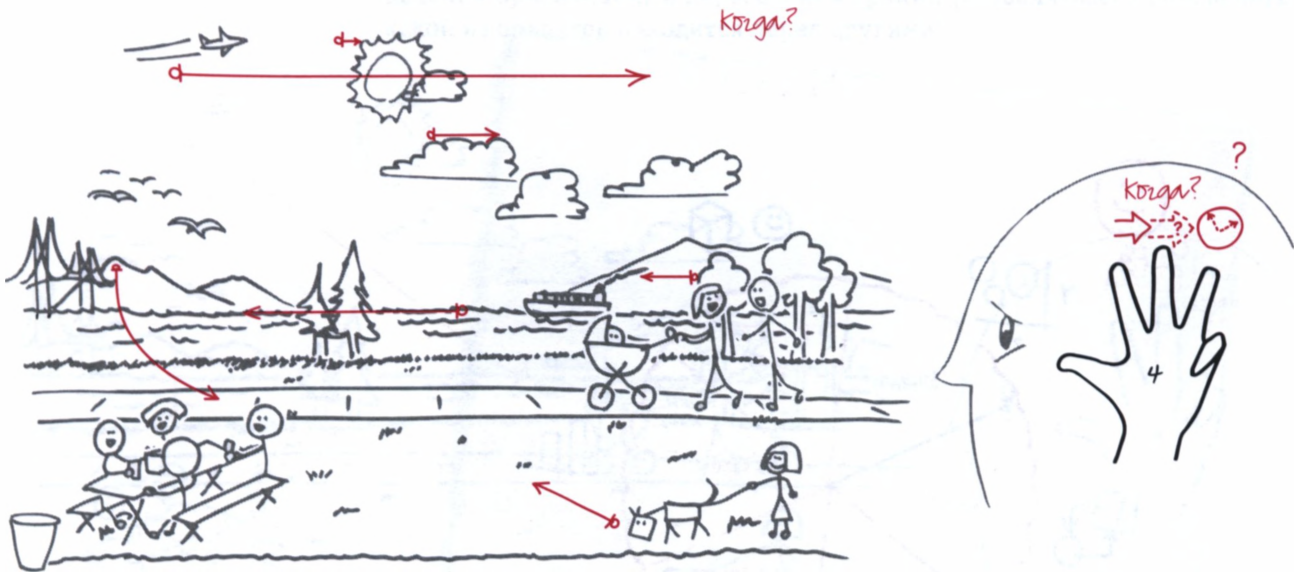
В этой части не дается ответа на вопрос, что представляют собой эти объекты, зато на данном этапе можно понять, как именно мы располагаемся относительно них

Кусочек 4: «когда»



Если в частях «кто и что», «сколько» и «где/куда» работают по отдельности и задействуются физически отделенные друг от друга части мозга, то на этапе части 4 («когда») все иначе. В сущности, без учета первых трех частей «когда» не имеет представления о том, что нужно делать. Это

вызвано тем, что работа в части 4 заключается в том, чтобы видеть, *когда именно нечто происходит*.



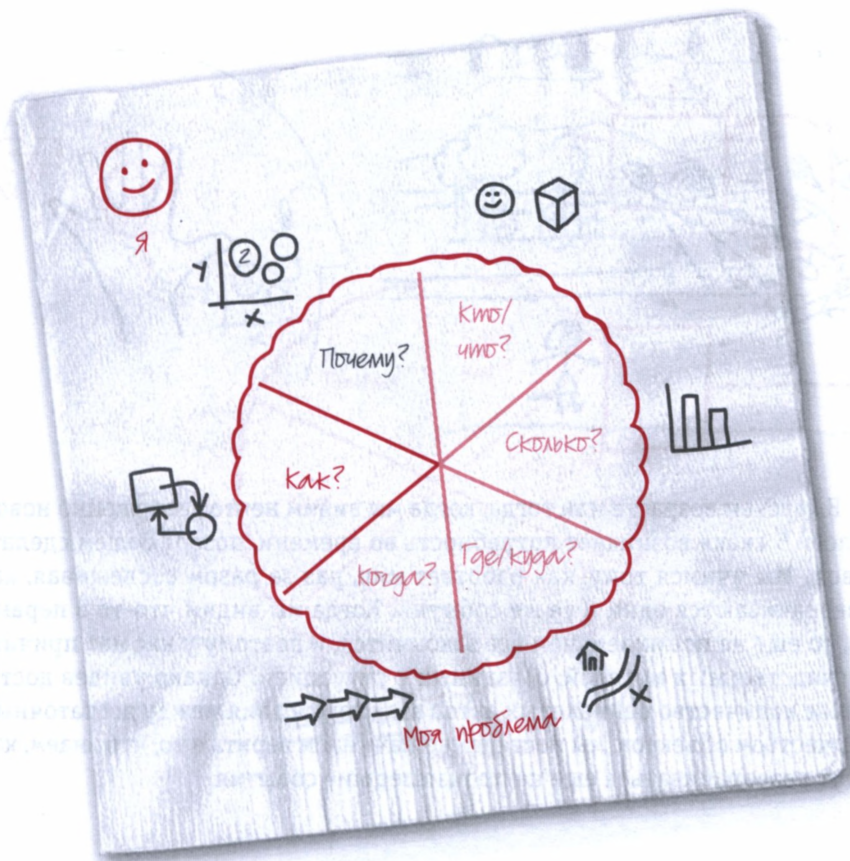
Мы сталкиваемся с вопросом «когда» в случаях, когда замечаем изменения в положении («где/куда») выявленных нами ранее объектов «кто и что»; иными словами, видя, что объекты перемещаются, мы замечаем течение времени

Соответственно, нам необходим объект, и за его анализ отвечает часть 1. Когда мы замечаем изменения в качестве (часть 1 говорит нам об изменении цвета или формы), количестве (часть 2 сообщает об увеличении или снижении количества), положении (часть 3 говорит о том, что какой-то объект переместился), — то можем сказать, что воочию видим течение времени. Во всех случаях мы получаем ответ на вопрос «когда», наблюдая за изменением объектов во времени с точки зрения их положения, качества или количества*.

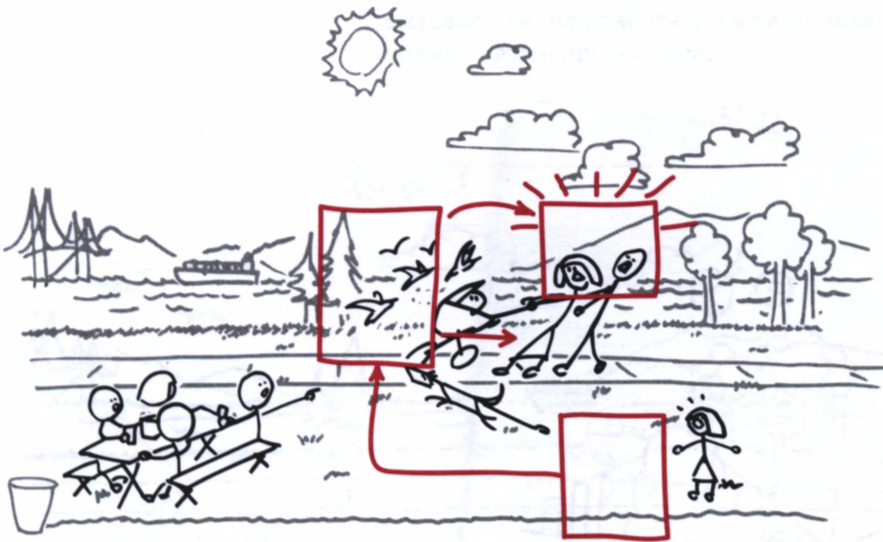
*

По всей видимости, самый быстрый способ потерять ощущение времени — просто закрыть глаза. Если мы перестаем замечать изменения в качестве, количестве или местоположении объектов вокруг нас, то практически полностью утрачиваем способность контролировать течение времени. Это отлично знают люди, выступающие перед публикой. Хотите моментально сбить аудиторию с толку? Перестаньте перемещать объекты по экрану, и любой человек в аудитории поклянется, что время в этот момент остановится.

Часть 5: «как»



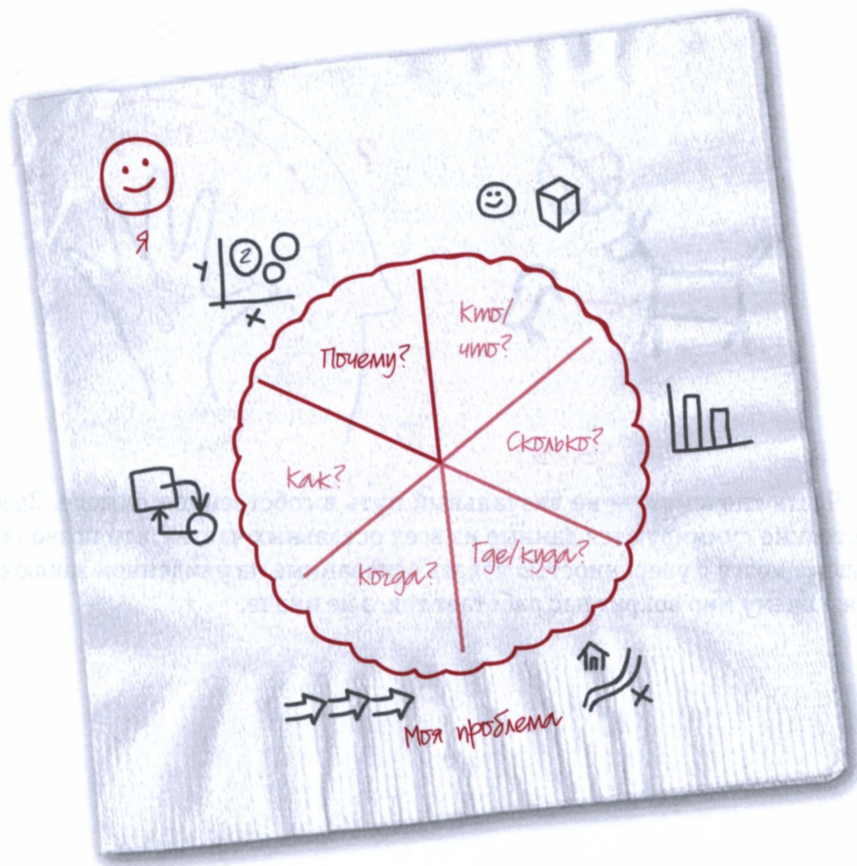
В части 5 происходит соединение и анализ причинно-следственных связей относительно всего, что видели глаза нашего мышления. Увидев, как множество объектов «кто и что» взаимодействуют во времени, мы начинаем строить модели причинно-следственных связей, — иными словами, видим, как работает мир.



▲
 В части «как» объекты соединяются. что позволяет нам увидеть причины и следствия: если собака видит птиц, то начинает их преследовать, а если собака столкнется с детской коляской, родители придут в ужас

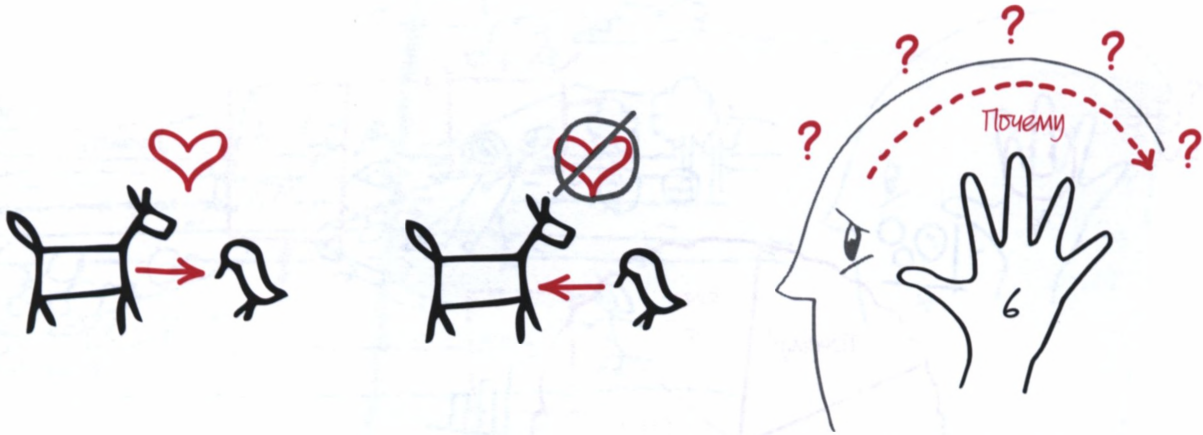
В детском возрасте или тогда, когда мы видим нечто совершенно новое, в части 5 «как» возникает потребность во времени, позволяющем сделать вывод. Мы учимся тому, как работает мир, раз за разом отслеживая, как разворачиваются одни и те же события. Когда мы видим что-то в первый раз, то еще не понимаем, чем все закончится, и поэтому у нас нет причинно-следственных моделей, связанных с ситуацией. Однако увидев достаточное количество одинаковых актов взаимодействия между достаточным количеством объектов, мы постепенно начинаем верить в то, что знаем, как будут разворачиваться еще не произошедшие события.

Часть 6: «почему»



Наш мозг не удовлетворяется знанием о том, что именно находится перед нами, в каком количестве, где именно, когда происходит то или иное событие и каким образом объекты взаимодействуют между собой. Причина и следствие — вещи, безусловно, важные, однако на самом деле

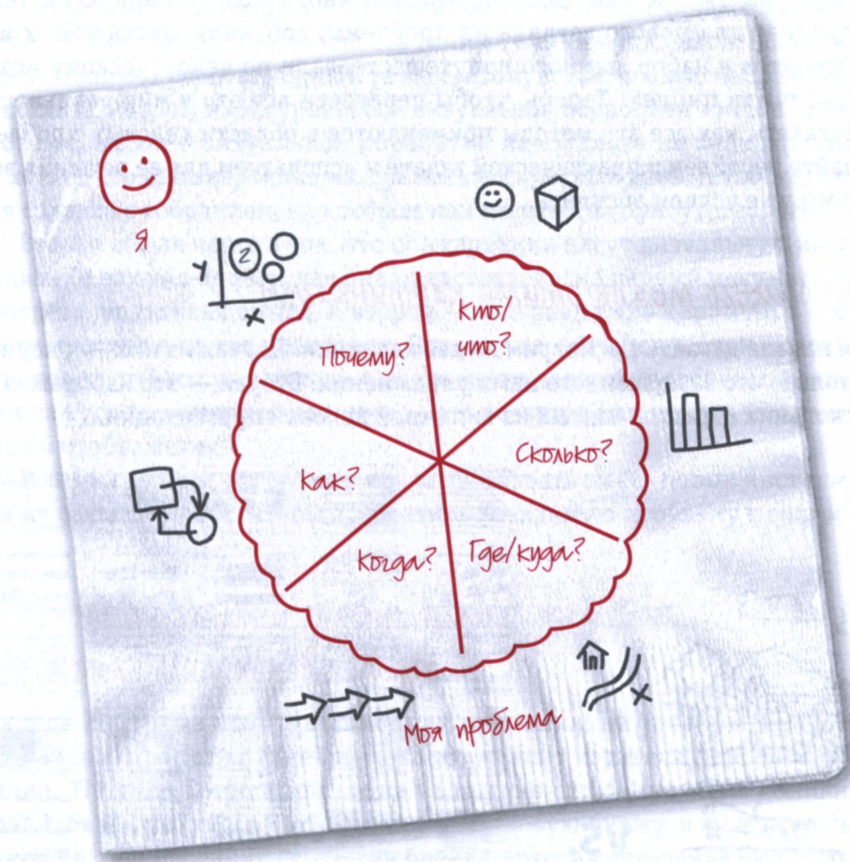
наш мозг хочет знать ответ на вопрос «почему». Почему происходит одно, а не другое? Почему нечто случается раз за разом, а нечто — лишь однажды?



▲
Почему так? Очевидно, из-за того, что собаки любят птиц, однако птицы не любят собак. В части «почему» соединяются все увиденные нами объекты и делается заключение о том, почему мир таков, каков есть

Часть «почему» — не визуальный путь в собственном смысле. Здесь постоянно суммируются данные из всех остальных частей, что позволяет нашему мозгу с уверенностью делать основанные на увиденном заключения, почему мир вокруг нас работает так, а не иначе.

Каждая проблема — такая пицца



◀ Каждая проблема напоминает пиццу: ее сложно проглотить одним махом, но куда проще съесть, если мы сначала порежем ее на куски

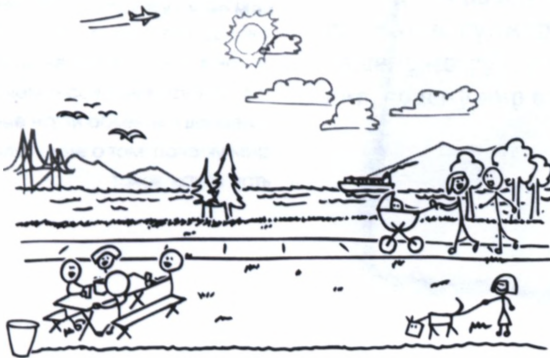
Теперь наша салфетка для решения проблем по методу 6x6 разделена на нужное количество элементов, у каждого из которых есть название. Любая стоящая перед нами большая проблема напоминает пиццу — мы можем съесть значительно больше, если предварительно порежем ее на куски.

Шесть возможностей видеть? Ну и что?

Только что мы изучили довольно большой кусок теории. С начала работы сегодня мы уже смогли сделать довольно много: создали новую систему координат для нового взгляда на проблемы, добавили шесть новых инструментов в набор, немного попутешествовали по человеческому мозгу и закончили пиццей. Теперь, чтобы перевести все это в мир реальности и показать, как все эти методы применяются в области деловых проблем, давайте перейдем к практической задаче и используем для ее решения все, что мы уже успели обсудить.

Что общего между этими картинками?

Для начала давайте посмотрим на две картинки. Первая из них — рисунок из только что заверщенного нами упражнения. Вторая — это изображение нескольких страниц, взятых из типичной деловой презентации.



VS.



▲
Что общего между этими двумя картинками?

Очевидно, что между этими картинками нет ничего общего. Более того, сам факт, что они находятся рядом на одной странице, кажется глупостью. Но знаете что? Для наших глаз они совершенно идентичны, и понимание того, как мы видим первое изображение, помогает понять, как нужно смотреть на второе.

Вот что я имею в виду: даже если на первый взгляд кажется, что две картинки имеют между собой мало общего, с нами не согласится наша собственная система видения.

Давайте еще раз взглянем на картинки. Они имеют одинаковый размер и цвет. У них одинаковая плотность темных линий и пробелов. Более того, они заставляют работать одни и те же светочувствительные нейроны в наших глазах и зоны низкоуровневой визуальной обработки в мозге. Иными словами, в плане визуальной обработки наши глаза не знают (и знать не хотят), что одна картинка изображает воскресный день на пляже, а вторая связана с собранием, на котором нам не хочется присутствовать.

Вторая общая черта в том, что обе картинки несут визуальную информацию. Однако из-за того, как она представлена, на первый рисунок легко смотреть, улавливая смысл, а второй — все равно что кирпичная стена: глазу просто не за что уцепиться. Поэтому давайте попробуем использовать все то, что мы уже узнали о визуальном делении проблемы, и «порезем на кусочки» вторую картинку — это позволит нам понять, что именно на ней изображено.

Иными словами, мы собираемся использовать шесть новых инструментов из нашего набора, чтобы превратить невидимую проблему в видимую.

Thomson Corporation и график цен в несколько миллионов долларов

В конце 2001 года консультационная компания, на которую я работал, получила запрос от крупнейшего на тот момент издателя деловой информации. Thomson Corporation*, одна из крупнейших канадских компаний, планировала выйти на Нью-Йоркскую фондовую биржу, и ей нужна была помощь в планировании стратегии бренда, которая позволила бы массовой аудитории познакомиться с Thomson **.

За прошедшие годы Thomson значительно выросла за счет приобретения десятков издательств в области финансов, права и здравоохранения, и руководство корпорации захотело убедиться, что инвесторы представляют себе размер и масштабы компании. Этот вопрос был двояким: прежде всего, нужно было понять, что знают бизнесмены всего мира о Thomson

*

Информационная компания, чья деятельность охватывает области финансовых услуг, здравоохранения, права, науки и технологии исследования и налогообложения и бухгалтерского учета сектора.

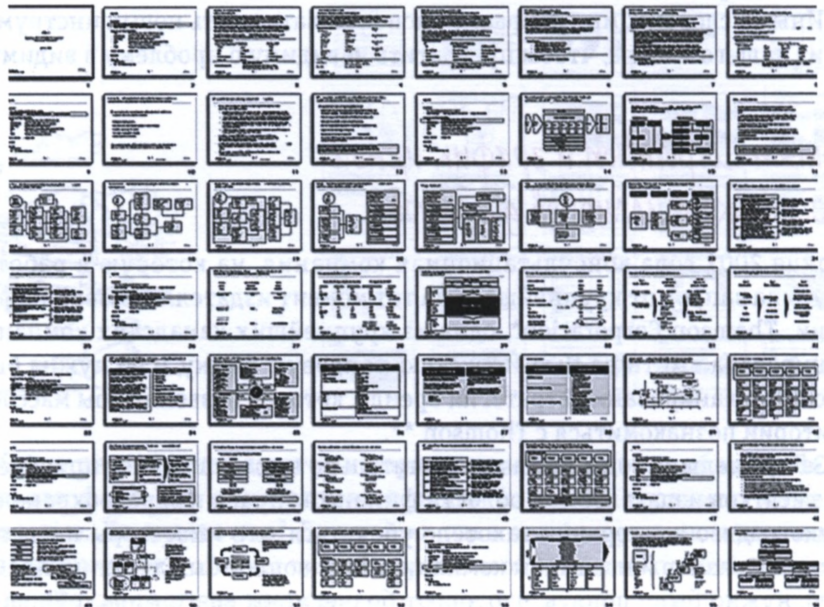
**

Если вы читали книгу «Визуальное мышление», то наверняка вспомните рассказ об этой компании — я приводил ее в пример, чтобы показать, как справляться с проблемами бизнеса посредством визуальных инструментов. В той книге было описано лишь начало истории, а теперь вы узнаете и окончание.

(точнее, понять, знают ли они о компании вообще). Второе — найти незатратный способ показать инвесторам, что Thomson, ранее почти невидимая на рынке, стала теперь большой и мощной (иными словами, представляет собой отличный объект для инвестиций).

На момент, когда компания Thomson обратилась к нам, в ней только что завершился шестимесячный опрос. В ходе его были собраны данные из сотен интервью с лидерами бизнеса со всего мира. Вопросы касались узнаваемости бренда (слышали ли вы о компании Thomson?), восприятия качества продукта (какая компания, по вашему мнению, предлагает лучший продукт?) и финансовой информации (знаете ли вы, насколько крупной является компания X?).

По окончании исследования все данные были слиты воедино, а затем «порезаны на кусочки» в виде сотен списков, таблиц и графиков, на базе которых было создано несколько больших презентаций. Затем появилась единая презентация для руководства, своего рода «сборник хитов», которая выглядела примерно так:



К вопросу об «олене, мечущемся в свете фар». Интересно, как бы вы работали с такими материалами в таком объеме и формате? ►

Отчет выглядел по-настоящему всеобъемлющим, однако, к большому несчастью для руководства компании, казалось, что создатели оценивали его по весу. Этот впечатляющий документ практически невозможно изучать. В нем содержалось так много информации, представленной во множестве форм, что первая реакция на него выглядела как метания оленя в свете фар: «Вы хотите, чтобы я понял это? Дайте мне парочку месяцев!»

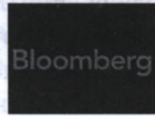
Проясним ситуацию: с собранными данными все обстояло нормально. Исследование провели тщательно, руководство Thomson было уверено, что где-то среди этих данных действительно содержится то, что необходимо знать. Однако руководители также понимали: в запасе у них нет нескольких месяцев на поиск крупиц истины. И именно в этот момент они позвали нас.

Ожидалось, что на основании собранных данных команда Thomson, занимавшаяся вопросами коммуникации, создаст стратегию позиционирования бренда. На ее базе будут создаваться рекламные и маркетинговые материалы, веб-сайты и информационные пакеты для инвесторов (в общем, все, что нужно для маркетинга перед включением акций компаний в биржевой листинг). Задача простая. Но спросите себя: если бы вам вручили более четырехсот страниц, выглядевших как на изображении выше, как бы вы справились с задачей создания коммуникационной стратегии?

Об этом страшно даже подумать, однако в реальности бизнесмены сталкиваются с подобной проблемой практически постоянно. Каким же образом мы получим больше информации, доступной прямо сейчас, и превратим ее в план, которым можем поделиться с кем-либо уже завтра? Ответ прост — по правилу 6 x 6.

ШАГ 1: НАЙТИ «КТО И ЧТО»

Получив огромную гору данных, мы прежде всего просеиваем ее в поисках информации об игроках, а именно упомянутых конкурентах. В ходе изучения постоянно всплывали названия семи компаний. О трех мы с вами уже слышали — это Bloomberg, Reuters и McGraw-Hill. А четверьма до этой поры неизвестными для нас были Reed Elsevier, Pearson, Wolters Kluwer и последний, но не менее важный — Thomson. Знание о том, на кого мы собираемся смотреть, позволило нам задать отправную точку.



Выявление семи конкурентов
дало нам отправную точку —
на «кого» смотреть

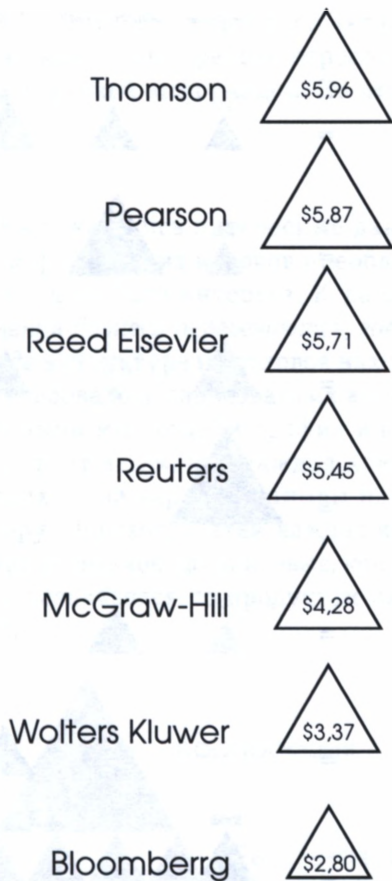
Что публиковали компании?
Информацию по четырем основ-
ным темам

Затем мы изучили вопрос «что» (как при ответе на вопрос «что делает каждая компания»). Так как все компании сообщали, что занимаются издательской деятельностью, имело смысл посмотреть, что именно они публиковали. Мы увидели, что в совокупности семь компаний публиковали информацию по четырем основным темам: финансы, обучение, право и законодательство, а также наука и здравоохранение.

Финансы Обучение Право Наука
и здравоохранение

ШАГ 2: ОТВЕТ НА ВОПРОС «СКОЛЬКО»

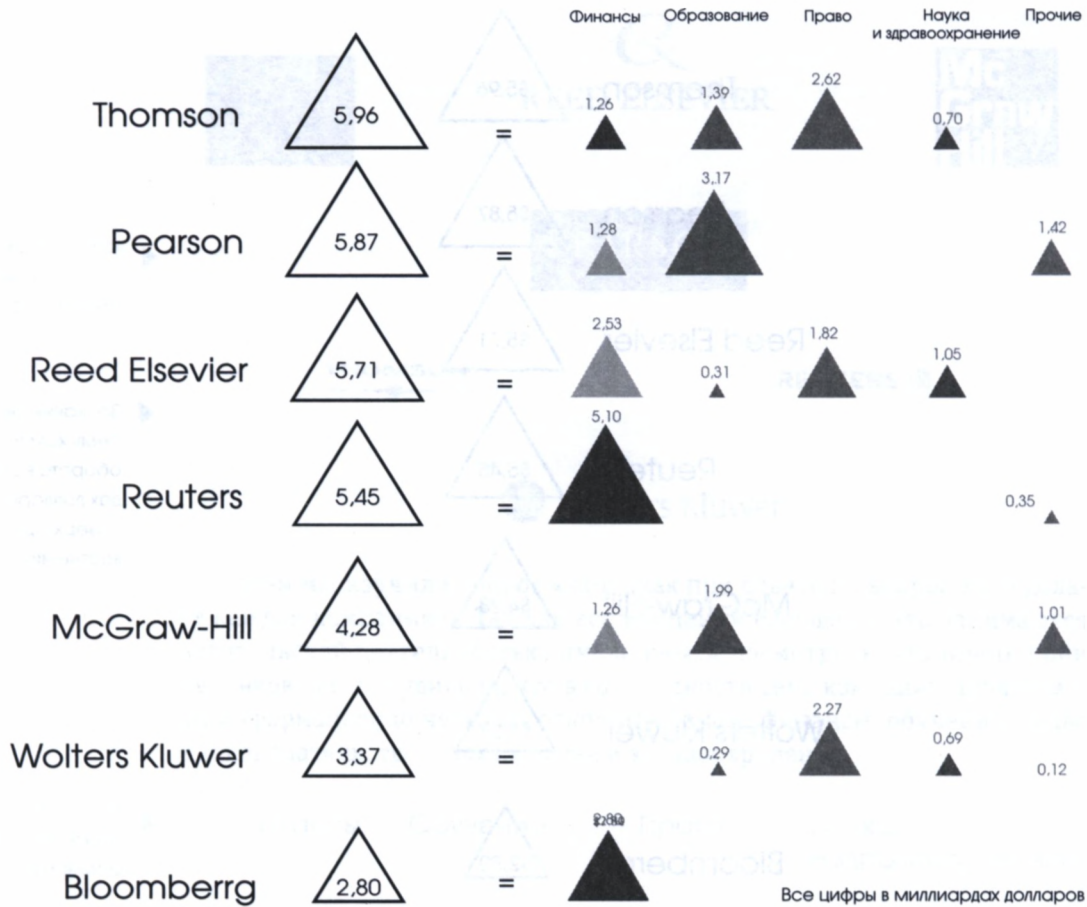
После того как мы выявили игроков и поняли, что они делают, вновь вернулись к документам, чтобы найти количественные данные о каждом — нечто, позволяющее изменить «сколько». Изучив массы данных, мы решили, что первый вопрос «сколько», который мы намерены изучать, будет связан с размером каждой компании с точки зрения величины годового дохода.



◀ Вот какие результаты показали семь компаний с точки зрения оборота в 2001 году (в миллиардах долларов): Thomson находится наверху, рядом с другими «неизвестными»

Мы заметили кое-что интересное: не только то, что Thomson — крупнейшая из компаний, но и то, что на самом верху оказались три компании, о которых мы никогда не слышали. Это в высшей степени необычно.

Мы также заметили, что в создании схемы по выручке компаний нет особого смысла: из анализа «кто и что» знали, что все компании довольно активны в целом ряде отраслей. Поэтому решили внести данные о величине доходов, извлекаемых компаниями из различных сегментов отрасли.



Все цифры в миллиардах долларов

Затем мы изобразили объем выручки каждой компании в каждой отрасли. Итак, что мы знаем? Thomson, несмотря на свои размеры, не доминирует ни в одной отрасли (стоит посмотреть хотя бы на цифры Reuters в области финансов)

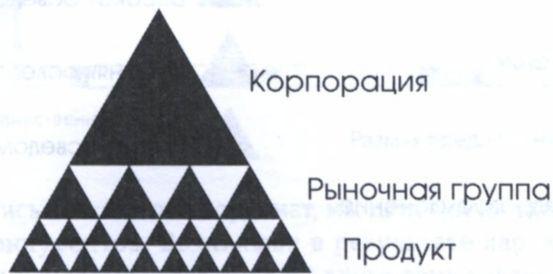
Обратите внимание: хотя Thomson и была самой крупной компанией, в отдельных отраслях она уступала компаниям меньшего размера. Фактически мы увидели, что единственной отраслью, в которой доля Thomson выше, чем у остальных, оказалось предоставление юридической информации (и при этом доля компании превосходила долю конкурентов незначительно).

Изучение картинок с ответами на вопросы «кто» и «сколько» помогло нам узнать несколько моментов о работе отрасли, связанной с предоставлением профессиональной информации. Но что мы узнали на самом деле?*

ШАГ 3: НАЙТИ «ГДЕ»

В нашем распоряжении оказались интересные данные, заслуживавшие изучения. Однако сам факт, кто из игроков преобладает в той или иной отрасли, не представлял особого интереса. Куда сильнее нам хотелось увидеть, где направления бизнеса пересекаются, где компании действуют в одиночку, а также где в структуре их доходов находится «капитал бренда». И для этого нам требовалось нарисовать их все вместе.

Для каждой компании мы создали график в виде пирамиды. Идея пирамиды бренда состоит в том, что каждая компания брендируется на нескольких уровнях — на верху пирамиды находится материнская корпорация (к примеру, Thomson). Затем каждая компания разбивается по отраслям или группам рынков (финансовые, юридические и т. д.), а затем каждая из групп разбивается по продуктам или услугам (First Call, Westlaw, PDR и т. д.)**.



Вопрос «где» двойкий: прежде всего мы хотели увидеть, что показывают данные обзора об узнаваемости имени в структуре каждой пирамиды бренда (слышали ли вы о Thomson? Слышали ли вы о First Call?). Кроме того, мы хотели увидеть, где располагаются семь конкурентов с точки зрения общей осведомленности клиентов.

*

Позвольте поделиться еще одной пугающей мыслью. Большинство деловых презентаций обычно ограничивается данными, отвечающими на вопрос «сколько». Мы определяем показатели (набор конкурентов, сегменты клиентов, группы продуктов и т. д.), измеряем по каждому из них показатели (выручку, прибыль, расходы, цену и т. д.), наносим их на график и считаем, что дело сделано. Но это лишь начало, которое само по себе не позволяет понять происходящее. Если мы хотим знать, где именно элементы соединяются или перекрывают друг друга, когда именно происходят те или иные события, каким образом произошло взаимодействие между объектами, приведшее к возникновению данных, почему произошло именно это, а не что-то другое, нам не обойтись без четырех остающихся визуальных частей, помогающих выстроить большую картину.

◀ Пирамида бренда демонстрирует иерархию компаний и продуктов корпорации

**

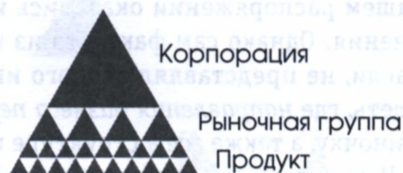
Хотя ни одна из этих компаний не торгует чипсами, модель «пирамиды бренда» выглядит точно так же в случае наличия материнской компании типа PepsiCo, имеющей подразделения типа Frito-Lay, у которых, в свою очередь, есть разные продукты типа Doritos. Концепция в обоих случаях одинакова, за тем исключением, что выше мы описываем продукты для бизнеса, а не для личного потребления. .

Как и в случае с любой другой хорошей схемой, прежде всего нам нужно было создать общие принципы для определения типов включаемых данных.

Размер пирамиды =
сравнительная выручка



Размещение внутри пирамиды =
уровень осведомленности о бренде



Ключ к нашей карте включал в себя «выручку», «сегмент отрасли» и пирамиду бренда для каждого конкурента, отражавшую степень измеренной узнаваемости. Иными словами, этим ограничивались доступные нам данные для ответа на вопросы «кто и что» и «сколько»

▶ Цвет пирамиды =
рыночная группа

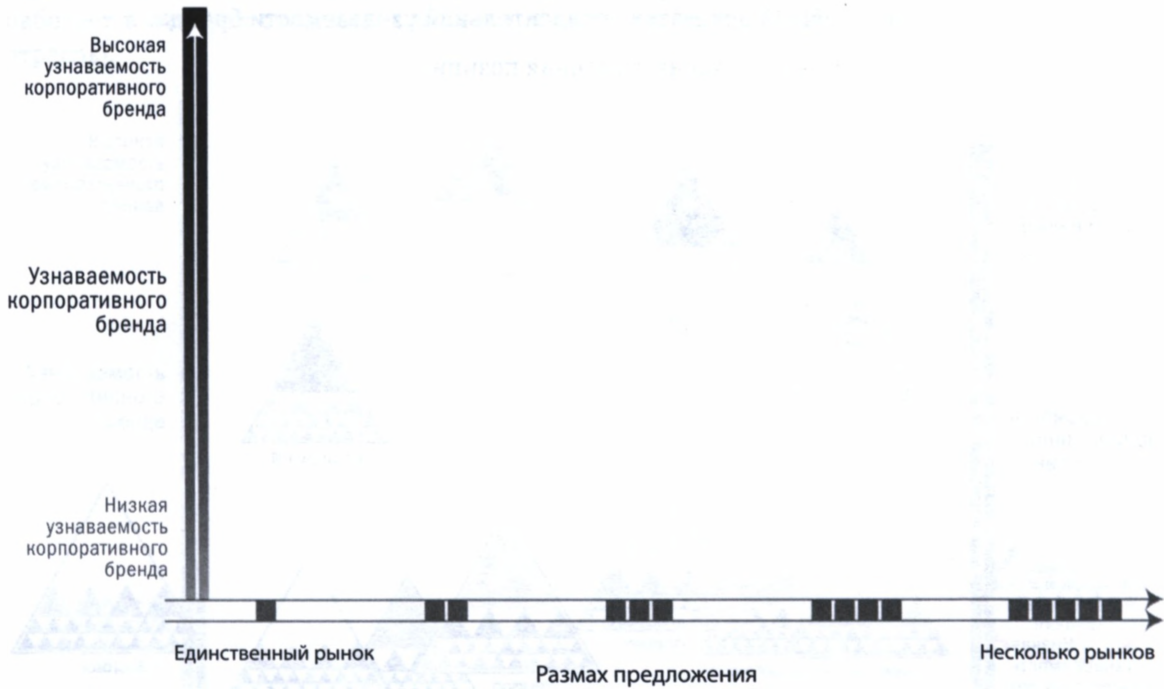
- ▲ Финансы
- ▲ Образование
- ▲ Право
- ▲ Наука и здравоохранение
- ▲ Прочие

Интенсивность цвета =
уровень осведомленности о бренде

- ▲ Высокая осведомленность
- ▲ Средняя осведомленность
- ▲ Низкая осведомленность

Для создания схемы мы сначала разобрались с системой координат. (Помните вчерашнее упражнение с графиком для авиакомпаний? Сейчас я говорю о том же.) Поиграв с различными категориями данных, мы предпочли нанести на схему (1) количество отраслей, в которой работала каждая из компаний, против (2) общей измеренной узнаваемости бренда.

Как и прежде, мы не знали, что именно получится в итоге, пока не добавили фактические данные. Однако система координат с самого начала показалась всем участникам вполне подходящей.



Разобравшись с системой координат, мы нанесли на схему данные для каждого из конкурентов. Возникшая в результате картинка показала, каким образом накладываются друг на друга семь различных типов информации:

1. Компания.
2. Предложения в отрасли.
3. Выручка.

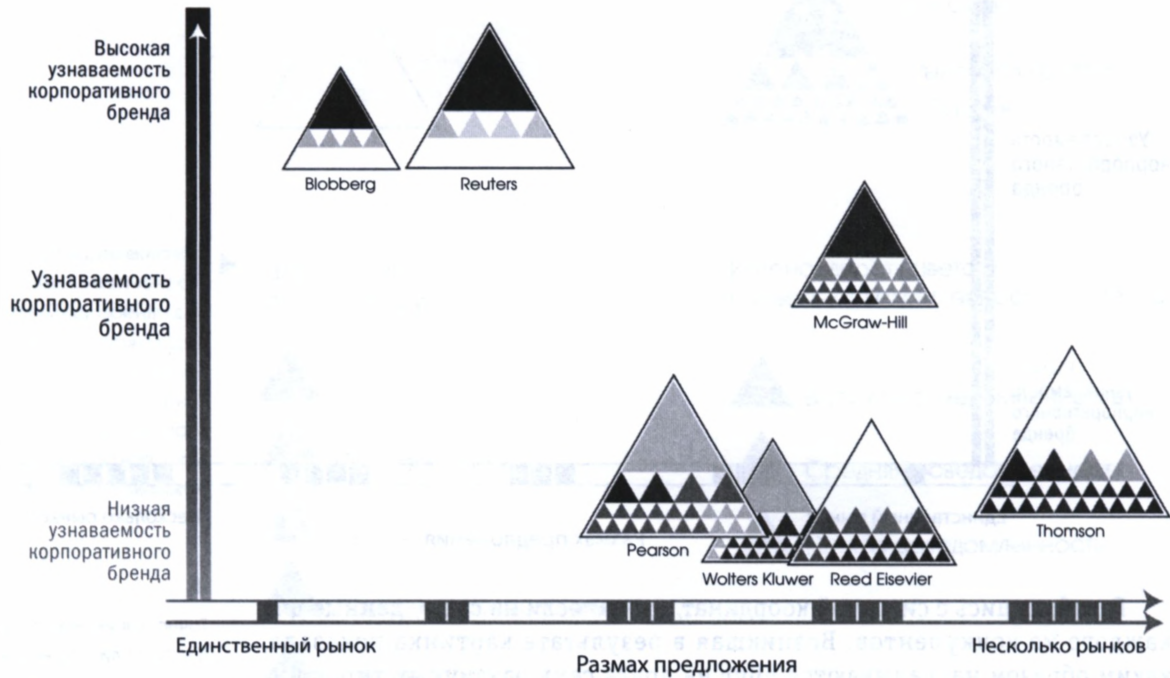
▲
Точно так же, как и накануне, мы создали систему координат, в данном случае, «количество отраслей» против «узнаваемости бренда»

4. Пирамида бренда с показателями узнаваемости компании-отрасли-продукта.

D. Количество предложений в отрасли.

6. Общий показатель относительной узнаваемости бренда.

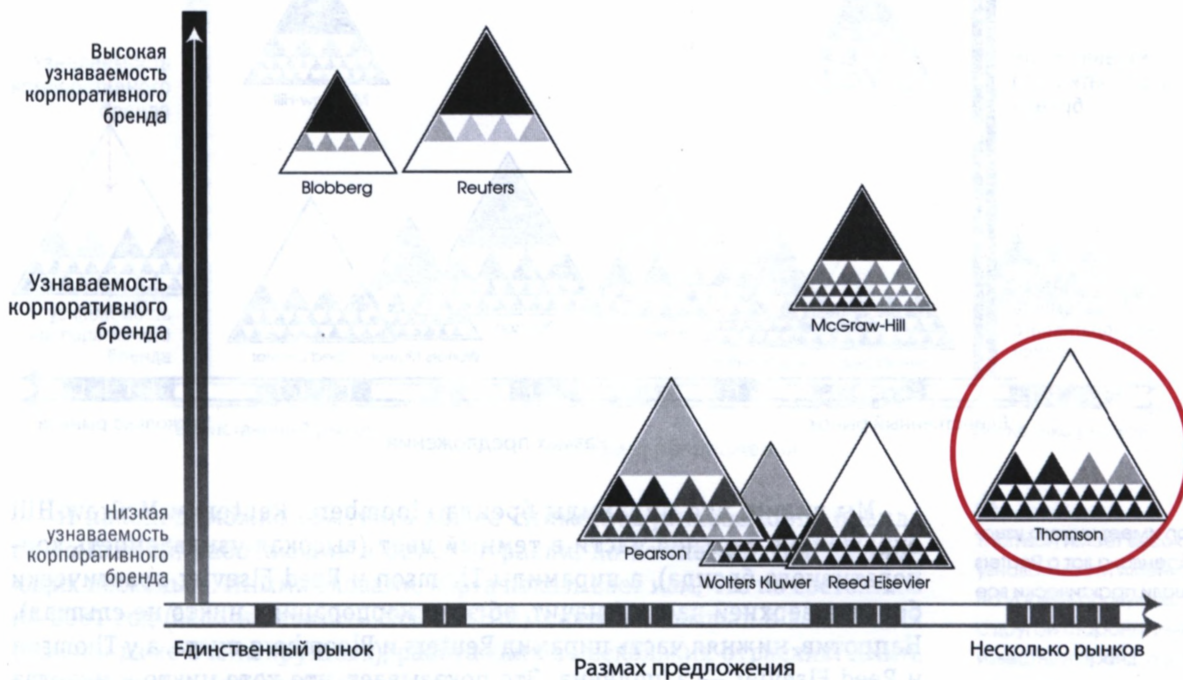
7. Сравнительная рыночная позиция.



Возникшая картинка показывает семь различных, но при этом связанных между собой параметров

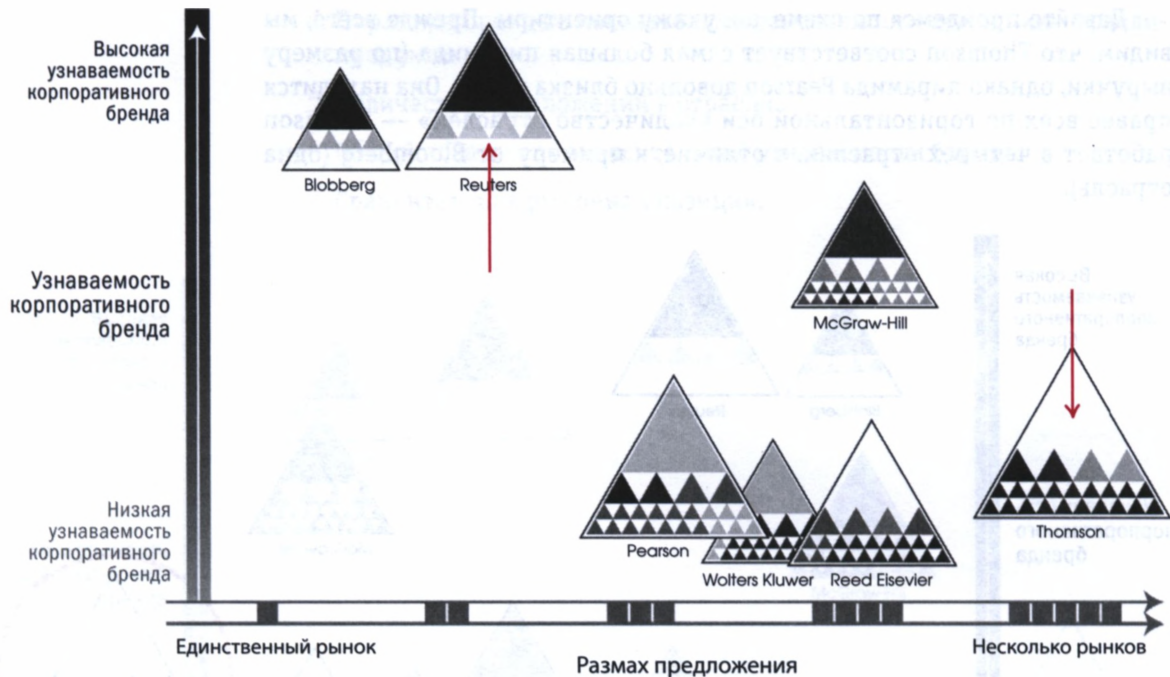
Честно говоря, такую схему сложно назвать простой. Но она и не должна быть таковой — при небольшом вербальном пояснении она все равно яснее и доступнее, чем сотни страниц данных. Кроме того, она позволяет начать делать выводы сразу же. Ее простота заставляет зрителей заинтересоваться, и при этом она достаточно хорошо продумана.

Давайте пройдемся по схеме, а я укажу ориентиры. Прежде всего, мы видим, что Thomson соответствует самая большая пирамида (по размеру выручки, однако пирамида Pearson довольно близка к ней). Она находится правее всех по горизонтальной оси «количество отраслей» — Thomson работает в четырех отраслях, в отличие, к примеру, от Bloomberg (одна отрасль).



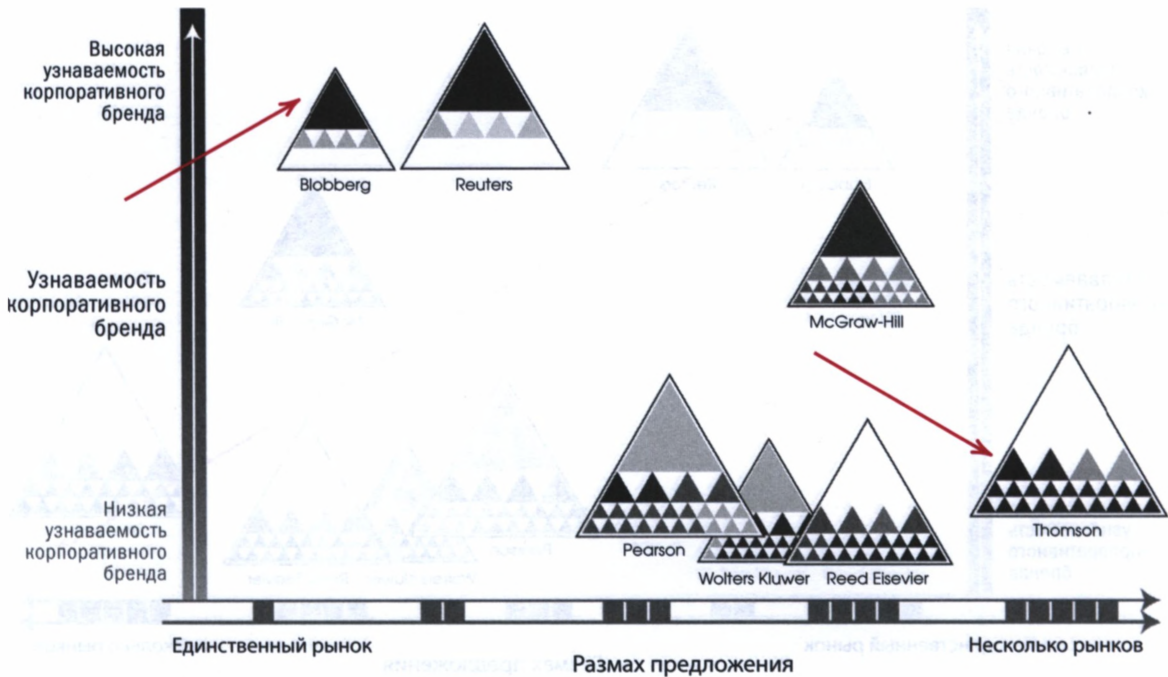
Но мы также видим, что Thomson располагается довольно низко по вертикальной оси — это говорит о низком значении показателя осведомленности опрошенной аудитории о корпоративном бренде. К примеру, пирамида Reuters расположена значительно выше, что означает: с брендом Reuters знаком практически каждый участник опроса.

▲
Thomson — крупнейшая компания, работающая в большинстве отраслей



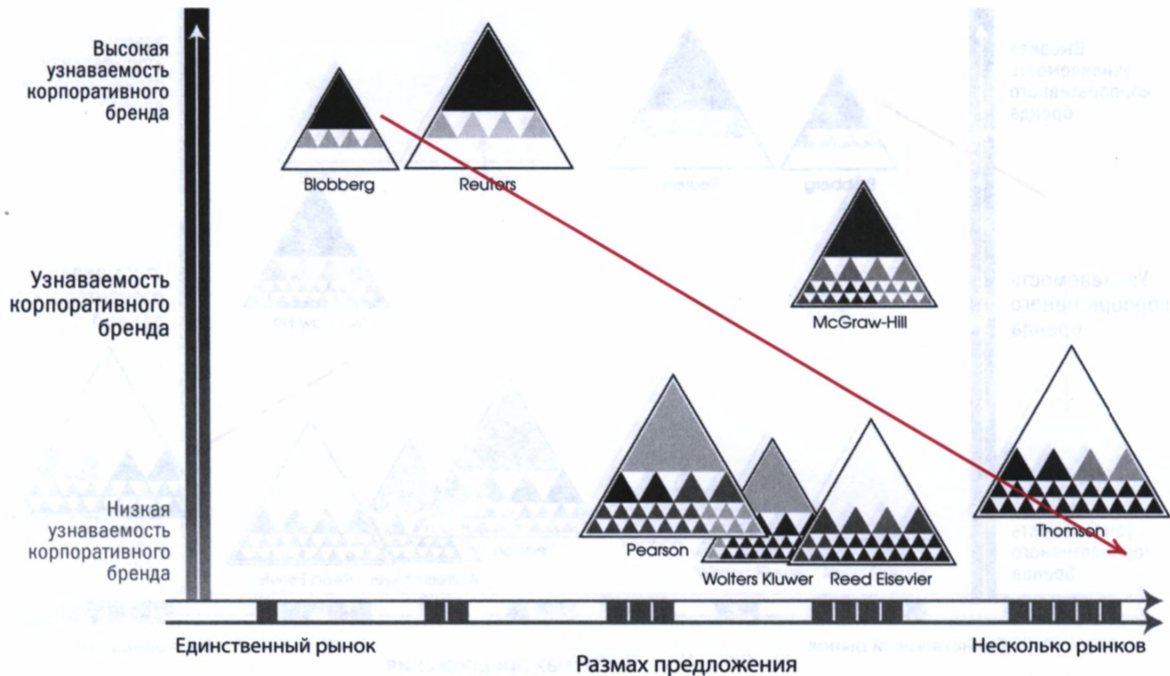
▲
Thomson имеет низкую узнаваемость бренда, а вот о Reuters слышали практически все

Мы видим, что пирамиды бренда Bloomberg, Reuters и McGraw-Hill окрашены в верхней части в темный цвет (высокая узнаваемость корпоративного бренда), а пирамиды Thomson и Reed Elsevier практически белые в верхней части (значит, об этих корпорациях никто не слышал). Напротив, нижняя часть пирамид Reuters и Bloomberg пуста, а у Thomson и Reed Elsevier — заполнена. Это показывает, что хотя никто и никогда не слышал о Thomson, все участники рынка знакомы с брендами отдельных продуктов (если взять пример с чипсами, приведенный выше, можно сказать, что мало кто из любителей чипсов знает о PepsiCo, однако все знают о Doritos).



И наконец, можно отметить общее снижение узнаваемости бренда от компаний, работающих в одной отрасли, до компаний, обслуживающих несколько. Иными словами, карта показывает нам, что по состоянию на 2001 год (если не считать McGraw-Hill) никто не слышал о компаниях (причем даже очень крупных), работавших в нескольких отраслях. Хммм, это интересно. Что бы это значило?

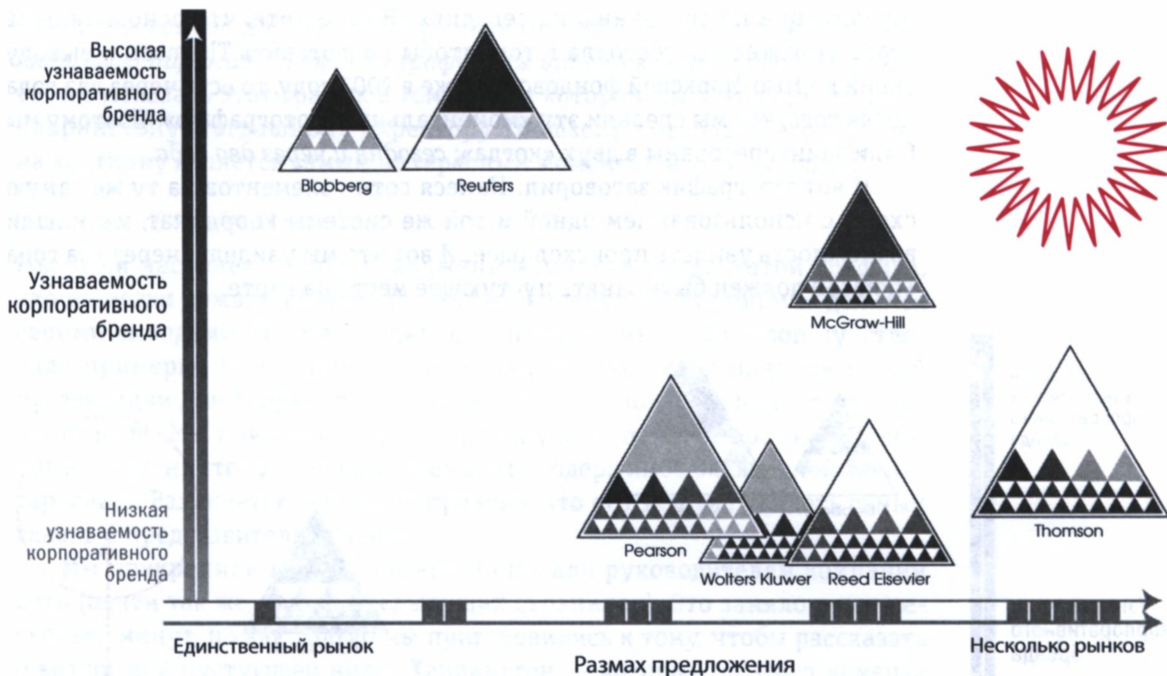
▲ Thomson имеет высокую степень узнаваемости имени, но лишь на уровне продуктов. Bloomberg, с другой стороны, имеет широко известный бренд, однако мало кто может вспомнить, как называются продукты компании (или же в их название также входит название Bloomberg)



▲
Узнаваемость бренда снижается по мере того, как компании начинают обслуживать все больше отраслей

Прежде чем двинуться дальше, стоит отметить: все мои выводы вытекают непосредственно из собранных данных. Картинки просто позволили сделать эти выводы более наглядными, чем в изначальных таблицах. Картинки не изменили данные. И это очень важно отметить, поскольку мы будем использовать эти (ясно видимые нам факты) для формулирования заключения.

После нанесения на карту всех имеющихся у нас данных мы смогли прийти к следующему заключению: в отрасли издателей профессиональной информации имеется огромная дыра. По состоянию на 2001 год ни один из издателей не смог достичь высокого уровня узнаваемости бренда, обслуживая множество отраслей.



Карта не говорит нам, *почему* так происходит. Причины могут быть совершенно разными. Возможно, существуют какие-то подспудные силы, затрудняющие продвижение названия сразу на нескольких рынках, или же, возможно, ни одна компания еще не сконцентрировалась на завоевании этого пространства. Мы не знаем причин, однако, как минимум, теперь можем увидеть проблему.

Мы знаем, что в мире бизнеса ниши редко остаются незанятыми. Как вы увидите совсем скоро, этот график стал боевым кличем, которого так долго ждала компания Thomson.

ШАГ 4: НАЙТИ ОТВЕТ НА ВОПРОС «КОГДА»

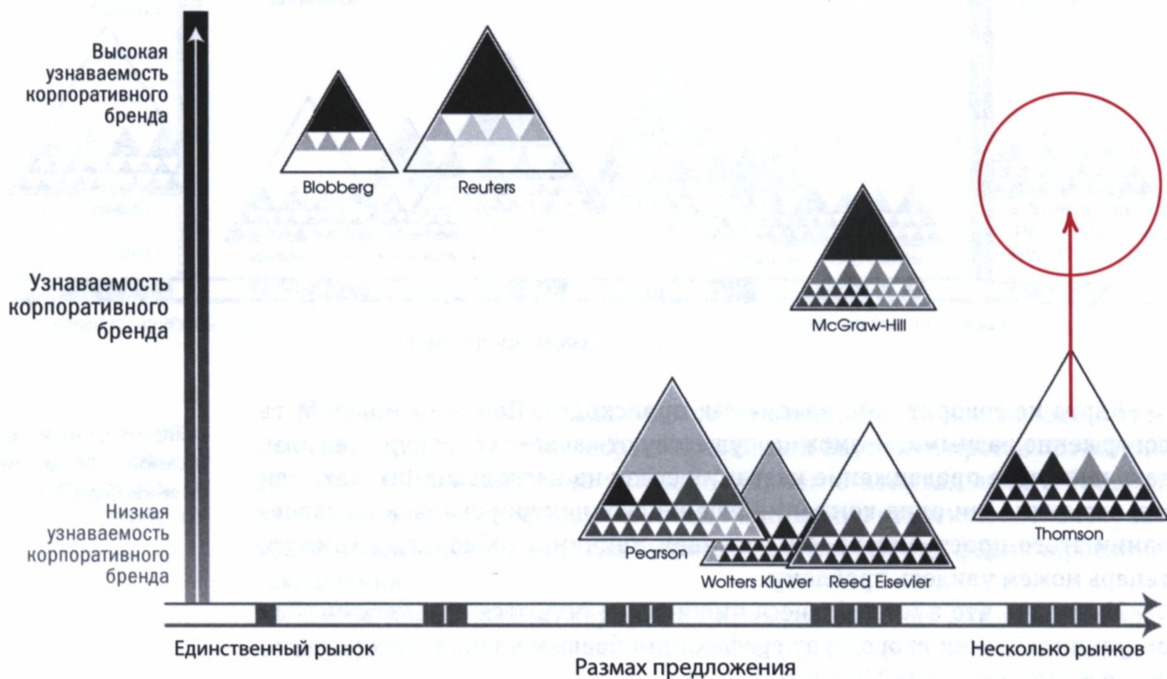
Созданная нами схема показала лишь одну точку во времени — 2001, год проведения опроса. У нас имелся своего рода моментальный снимок, говоривший: «Вот как выглядит отрасль поставщиков профессиональной



▲ В мир© поставщиков профессиональной информации наблюдается явная дыра

информации по состоянию на сегодня». Но помните, что основная цель этого упражнения состояла в том, чтобы подготовить Thomson к выводу акций на Нью-Йоркской фондовой бирже в 2003 году, то есть через два года после того, как мы сделали эту «моментальную фотографию». Поэтому мы были заинтересованы в двух «когда»: *сегодня и через два года*.

И вот тут график заговорил. Нанеся сотни элементов на ту же самую схему с использованием одной и той же системы координат, мы нашли возможность увидеть происходящее. И вот что мы увидели: через два года Thomson должен быть занять пустующее место на карте.



▲
Где мы хотим увидеть Thomson и когда? В этой точке и через два года

ШАГ 5: НАЙТИ «КАК»

Итак, мы поняли, где должна оказаться Thomson (в верхнем открытом квадранте) и когда (за два года). Соответственно, у нас оставался един-

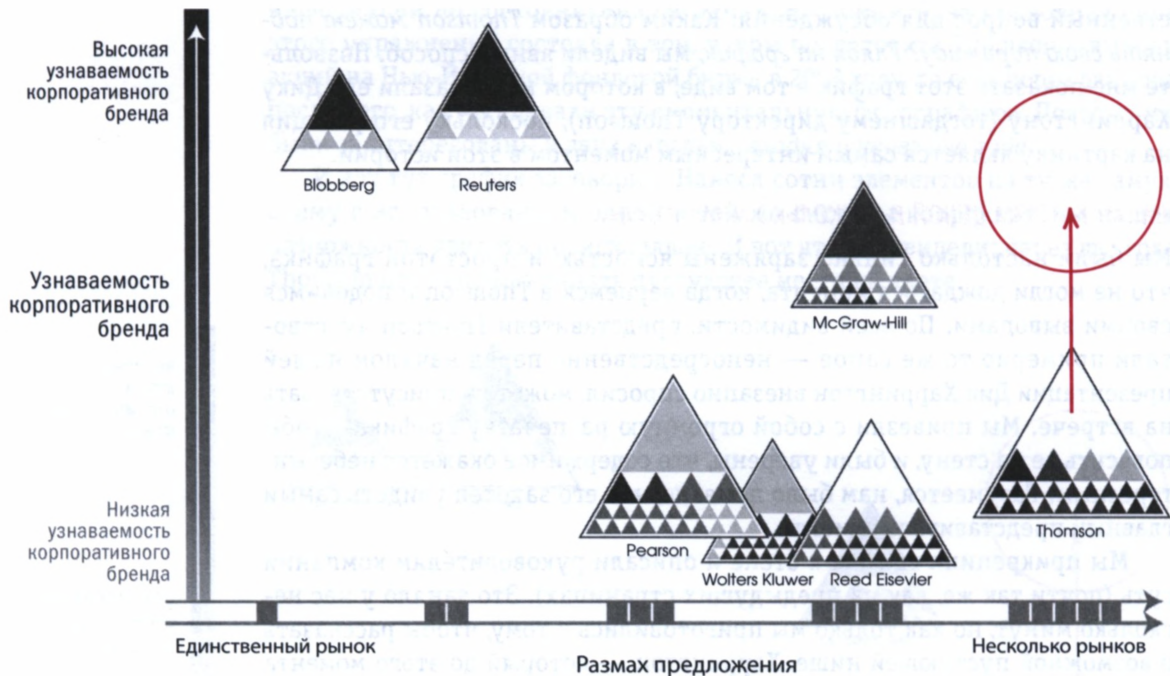
ственный вопрос для обсуждения: Каким образом *Thomson может поднять свою пирамиду?* Глядя на график, мы видели явный способ. Позвольте мне показать этот график в том виде, в котором мы показали его Дикю Харрингтону (тогдашнему директору Thomson), поскольку его реакция на картинку является самым интересным моментом в этой истории.

ШАГ 6: ВСТРЕЧА ЦЕНОЙ В НЕСКОЛЬКО МИЛЛИОНОВ

Мы были настолько сильно заряжены ясностью и простотой графика, что не могли дождаться момента, когда вернемся в Thomson и поделимся своими выводами. По всей видимости, представители Thomson чувствовали примерно то же самое — непосредственно перед началом нашей презентации Дик Харрингтон внезапно спросил, может ли присутствовать на встрече. Мы привезли с собой огромную распечатку графика, чтобы повесить ее на стену, и были уверены, что содержимое окажется небезынтересным. Разумеется, нам было приятно, что его захотел увидеть самый главный представитель клиента.

Мы прикрепили график к стене и описали руководителям компании суть (почти так же, как на предыдущих страницах). Это заняло у нас несколько минут, но как только мы приготовились к тому, чтобы рассказать о возможной пустующей нише, Харрингтон — который до этого момента сидел тихо, но слушал нас очень внимательно, — встал и попросил у меня ручку.

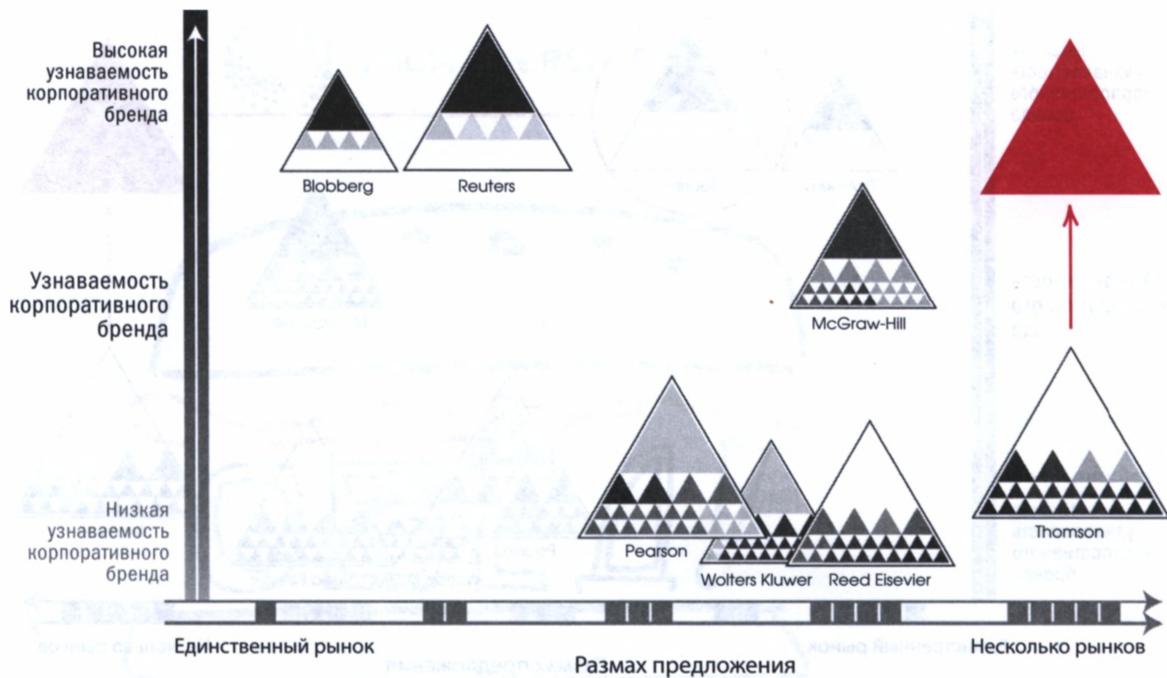
Приблизившись к графику, он сказал: «Я вижу здесь кое-что поистине потрясающее. Я работаю в компании уже двадцать лет, однако мне никогда не приходилось видеть ее представленной таким образом». Затем он нарисовал большой круг в правом верхнем квадранте (нашу нишу) и продолжил: «Я хочу, чтобы мы сделали вот что. Thomson должен завоевать этот участок». Возвращая мне ручку, он спросил: «Так как автор графика вы, есть ли у вас идеи, как это сделать?»



▲
 Вам это ничего не напоминает?
 Дик Харрингтон, руководитель
 компании Thomson, посмотрел
 на нашу картинку и увидел сво-
 бодное пространство для реали-
 зации новых возможностей

Конечно, у нас они были. Я думал сразу о двух вещах. Во-первых, благодаря желанию руководителя компании (мирового лидера в своей отрасли) заняться поисками стратегии с помощью картинок я убедился, что наша идея визуального решения проблем правильно понята аудиторией. А во-вторых, я был просто счастлив от того, что успел заранее отрепетировать ответ на вопрос «как».

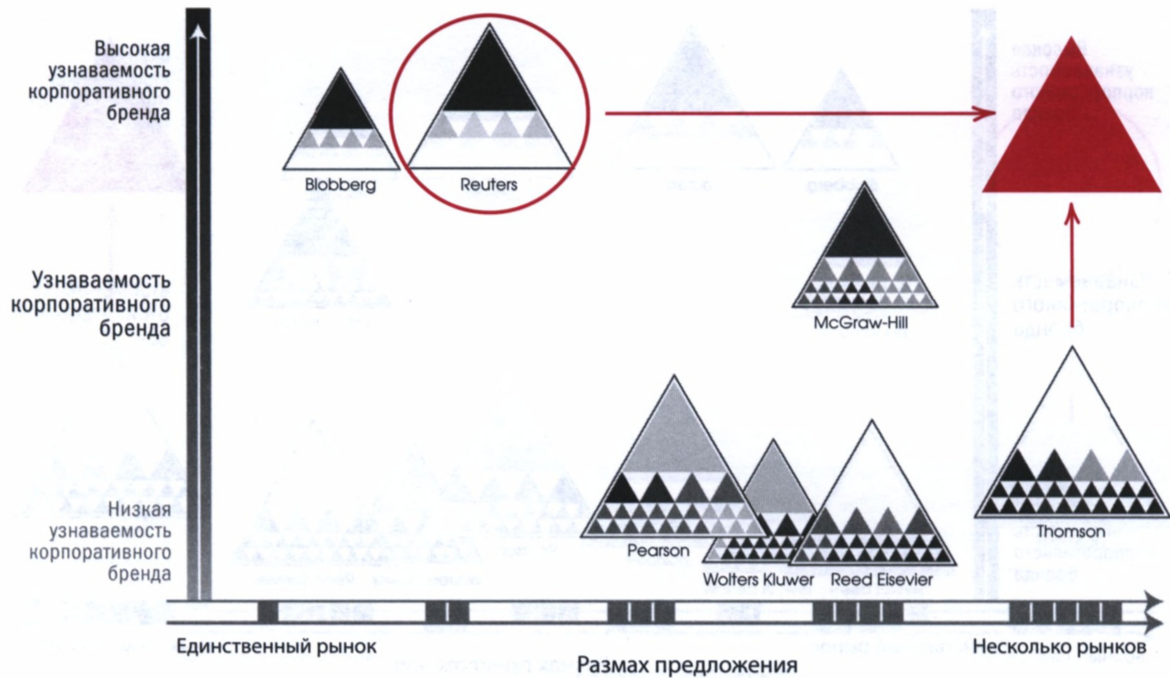
Взяв ручку у Харрингтона, я нарисовал новую пирамиду в верхнем квадранте и заполнил ее цветом, комментируя: «Мы рекомендуем вам воспользоваться преимуществом узнаваемости ваших продуктов для продвижения названия Thomson. Это потребует сравнительно простого и малобюджетного ребрендинга ваших продуктов — вам достаточно лишь включить в названия слово Thomson. Этот подход никоим образом не приведет к снижению их узнаваемости, однако практически сразу даст всем понять, что такое Thomson».



Харрингтон кивнул. Глядя на главу отдела коммуникаций, он сказал: «Это вполне логично. Давайте подумаем, как реализовать это на практике». Затем встал и произнес, обращаясь ко всей команде: «Отличная работа. Спасибо, что разрешили поучаствовать». Мы встали, чтобы поблагодарить его и попрощаться, но он внезапно снова попросил у меня ручку. И прежде чем выйти из комнаты, еще раз остановился у графика. «Знаете что, — сказал он, — есть еще один способ переместиться в этот квадрант».

Он сделал паузу, а затем нарисовал большой круг вокруг пирамиды Reuters в левом верхнем углу графика: «Мы просто можем их купить».

▲ Я нарисовал и закрасил пирамиду в правом верхнем углу, показав, что название Thomson может быть добавлено к уже хорошо известным брендам отдельных продуктов



Прежде чем выйти из комнаты. Харрингтон нарисовал круг вокруг Reuters и добавил: «Мы можем просто их купить». Хорошая шутка

Затем он подмигнул и вышел из комнаты. Даже беглый взгляд на размеры пирамид Thomson и Reuters заставлял нас воспринимать сказанные слова как шутку, и мы все вежливо посмеялись.

Через пять лет

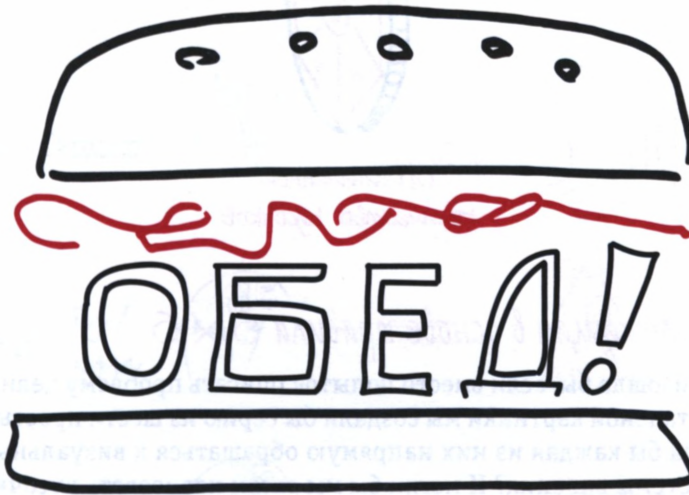
В 2007 году Thomson Corporation купила Reuters, крупнейшего поставщика финансовой информации в мире, за 17,2 миллиарда долларов. Новая компания получила название Thomson Reuters.

Ну и кто теперь скажет, что картинка не может быть мощным инструментом для бизнеса?



THOMSON REUTERS

◀ Возможно, наш график действительно стоил 17,2 миллиарда долларов?



◀ А теперь пришло время обеда. После перерыва будем бросать монетку и рисовать

Решка: шесть способов показать

Мы посвятили сегодняшнее утро изучению орла монетки, то есть учились смотреть на большую проблему так, чтобы она не заполонила наши мозги и не лишила нас возможности соображать. А теперь до конца дня будем бросать монетки и смотреть, каким образом можем прояснять любую проблему, рисуя шесть простых картинок.

Решка: Каждая проблема состоит из одних и тех же шести кусочков. Определите их, и вы окажетесь невероятно близки к решению

Решка



Ограниченное количество кусочков

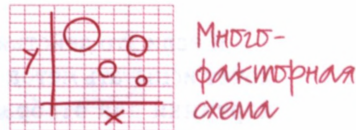
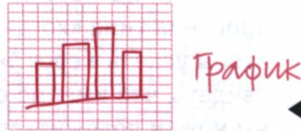
Теория, лежащая в основе правила 6 x 6

А что произошло бы, если вместо попыток описать проблему целиком с помощью детальной картинки мы создали бы серию из шести простых картинок? Могла бы каждая из них напрямую обращаться к визуальным путям нашей системы видения? И могли бы мы затем нарисовать кусочки любой проблемы и убедиться, что все остальные, кто смотрит на наши картинки, сразу же понимают, что мы имеем в виду?

Подумав об этом, я набросал правило 6 x 6.

ВИДИМ:

ПОКАЗЫВАЕМ:



▶ Правило 6x6 гласит: для каждого из шести способов видеть имеется подходящая картинка, которую мы можем использовать, чтобы что-то показать

Согласно правилу 6x6 для каждого из шести способов видеть проблемы существует картинка, которую можно нарисовать как иллюстрацию того или иного тезиса. Наша внутренняя система видения сначала разбирает визуальный сигнал на различные элементы, а затем соединяет кусочки для получения полной картины мира. Мы можем сделать то же самое, чтобы создать подходящую картинку для любой проблемы.

Например, если бы мы были менеджерами проекта, которым необходимо запустить новый продукт до конца квартала, то перед нами стояла бы проблема типа «когда» («когда именно мы должны проделать каждый шаг, чтобы успеть в срок?»). Чтобы визуальнo уточнить смысл «когда» (то есть увидеть, что именно означает «проделать каждый шаг» в нужное время), мы можем положиться на способность мышления видеть течение времени и создавать отражающую его картинку. Возможно, нам и не потребуется рисовать все «кто и что», «сколько», «где/куда» и «как», чтобы увидеть, что именно мы хотим найти в данном случае. Не исключено, что мы сможем обойтись единственной картинкой «когда».

Эй, мистер проектный менеджер!
А когда вы собираетесь все это
делать? ▶



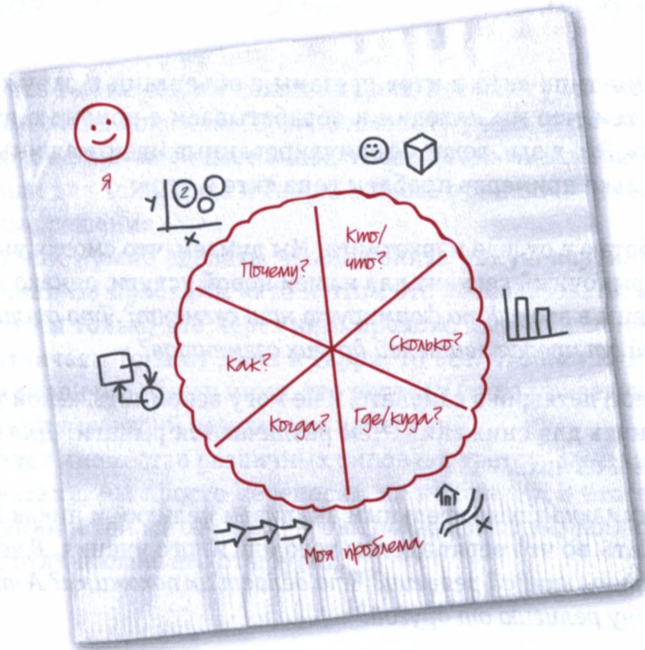
И если это действительно так, то у меня хорошая новость для всех, кто хочет испытать метод визуального решения проблем. Мы можем создавать картинки для отображения *любой* проблемы. Другая хорошая новость в том, что мы можем сделать это с помощью всего шести простых картинок. А если это правда, то наши дела совсем неплохи — всякий, кто научится

рисовать шесть простых картинок (то есть каждый из нас), может изобразить любую проблему.

Я верю, что это действительно так. А теперь позвольте мне это доказать.

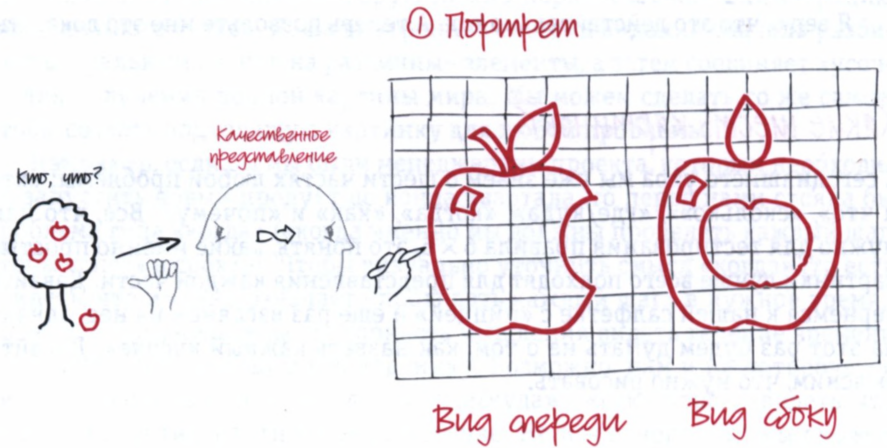
Какие шесть картинок?

С сегодняшнего утра мы уже знаем о шести частях любой проблемы: «кто и что», «сколько», «где/куда», «когда», «как» и «почему». Все, что нам нужно для тестирования правила 6x6, это понять, какие именно простые картинки лучше всего подходят для представления каждой части. Давайте вернемся к нашей салфетке с «пиццей» и еще раз взглянем на нее, однако на этот раз будем думать не о том, как назвать каждый кусочек. Давайте выясним, что нужно рисовать.



◀ Пришло время вновь взять салфетку с «пиццей проблемы». Теперь мы нарисуем на ней шесть картинок

КАРТИНКА 1: «КТО И ЧТО» = ПОРТРЕТ



Проблемы типа «кто и что» связаны с объектами в окружающем нас мире, всем тем, что мы находим и обрабатываем с помощью пути видеть «кого и что». Это люди, вещи, сформулированные идеи, машины и т. д. Вот лишь несколько примеров проблем типа «кто и что»:

- Я работаю в отделе маркетинга. Мы думаем, что смогли выявить лучший рыночный сегмент для нашей новой услуги, однако не до конца уверены в этом. *Кто формирует наш сегмент? Что отличает этих людей от представителей других сегментов?*
- Я пилот, летящий в самолете, и не могу вспомнить, какой рычаг надо потянуть для снижения. Чем различаются рычаги? *Для чего нужен каждый из них?*
- Я занимаюсь сравнительным анализом религий и никак не могу запомнить, во что верят адепты того или иного учения. *В чем состоят доктрины каждой религии? Что делает их похожими? А что отличает одну религию от другой?*

Общая черта всех этих проблем — они связаны с качествами, делающими один объект похожим или непохожим на другие.

Путь «кто и что» поможет управиться с этой задачей, производя миллионы крошечных измерений объекта, на который мы смотрим, и сравнивая результаты с чем-то еще, либо находящимся перед нами, либо хранящимся в нашем внутреннем банке визуальной памяти.

Посмотрите, к примеру, на этот набросок:



Том



Дик



Гарри

◀ Наш первый портрет, связанный с решением проблемы: Том не похож на Дика, однако имеет много общего с Гарри

Я вижу, что Том не совсем похож на Дика, поскольку он выше. Я также вижу, что Том очень похож на Гарри, поскольку у них не только одинаковый рост, но и одинаковый цвет волос. Глаза моего мышления смогли создать профили для Тома, Дика и Гарри, а также приняли в отношении них определенные решения.

Все, что нам нужно сделать, чтобы понять, какую картинку использовать для анализа проблемы «кто и что», это воспользоваться обратным процессом, и мы только что через него прошли. Так как с помощью измерений мы отличаем Тома от Дика и Гарри, то все, что нам нужно для демонстрации различий между ними, это портрет (типа приведенного выше наброска), показывающий результаты измерений.

Существует множество различных типов портретов. Заметив различия между объектами, мы просто переносим их на бумагу. В итоге портреты работают одним и тем же образом — они показывают визуальные элементы объекта, отличающие его от других.

Кто и что

«Мячи»



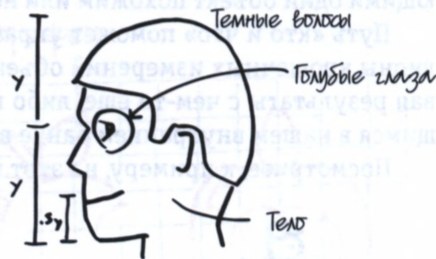
Баскетбол



Бейсбол

рендеринг

«Ваш друг»



портрет

«Птицы»



план

«Мой дом»



профиль

Счастливый Несчастный



Хороший

Плохой



диаграмма

▲
Все, что нам нужно, — это простая картинка, портрет, по которому одного человека можно отличить от другого

Наша цель при создании портрета не в том, чтобы продемонстрировать артистические способности и таланты. Самое главное — убедиться, что мы визуально *определили и поняли*, в чем наша проблема. Вне зависимости от того, насколько реалистичным выглядит изображение, мы знаем, что создали хороший портрет, когда чувствуем, что он говорит что-то о проблеме и нам самим, и всем, кто его видит.

Чтобы прочувствовать идею портретов, рассмотрим пару примеров, а затем нарисуем несколько своих собственных.

Как мы себя чувствуем?

Простые портреты — начиная от картинок в приемном покое и заканчивая инструкциями по безопасности в самолетах и инструкциями магазина ИКЕА — способны немедленно передать всю информацию, выходящую за рамки разговорного языка. Если мы хотим, чтобы другой человек понял, что мы чувствуем, или желаем передать ему определенные эмоции, нет ничего более мощного, чем портрет, визуально представляющий универсальную эмоцию.



Наши способности в области визуальной обработки позволяют улавливать мельчайшие измерения в выражении человеческих лиц. Когда мы хотим немедленно передать чувство, то гарантировать ответную реакцию можно с помощью простейших картинок.

Как замедлить эту штуку? (часть 1)

До появления самолетов с реактивными двигателями, то есть во времена, когда у каждого самолета был пропеллер, пилоты постоянно ошибались и выключали двигатели во время полета, намереваясь всего-навсего снизить обороты. Дело в том, что у каждого самолета было два различных устройства контроля двигателя: «дроссель», определявший скорость работы мотора («вперед» - повышение мощности; «назад» = снижение мощности); и «смесь», регулировавшая соотношение топлива и воздуха в смеси, подававшейся в двигатель («вперед» = больше топлива; «меньше» = отключение подачи топлива и выключение двигателя).

Проблема состояла в том, что оба рычага выглядели одинаково и располагались на одном и том же участке. Если пилот торопился или не смотрел на рычаги, то мог с большой вероятностью сдвинуть не тот рычаг.

Визуальные подсказки (цвет и форма) позволяют различить между собой рычаги дросселя и смеси, что позволяет спасти множество жизней



Дроссель



Смесь

Со временем эта проблема была решена с помощью кодирования рычагов в соответствии со стандартизованным набором визуальных подсказок: (1) различные цвета — дроссель всегда окрашен в черный цвет, а рычаг смеси всегда красный; (2) различные формы — рычаг дросселя перемещается мягко, а рычаг смеси с усилием.

Как замедлить эту штуку? (часть 2)

Для создания такого «портрета» системы контроля двигателя нам совсем не обязательно смотреть на самолеты. Посмотрите на эти простые портреты и попытайтесь догадаться, чем они различаются (вот вам подсказка: они связаны со вторым по важности финансовым решением, которое принимает большинство людей в своей жизни).

Можете ли вы догадаться, чем отличаются эти два портрета?



А теперь скажите, какой из них вы бы купили?



Автоматическая

Ручная

Во что вы верите?

Мало какие области человеческой жизни так насыщены большими и малыми отличиями, как религия. И если эти отличия завышаются, занижаются или просто искажаются, это может привести к невероятно серьезным последствиям. Посмотрите на эти простые портреты, и вы увидите (и почувствуете) силу «различающейся» картинке.

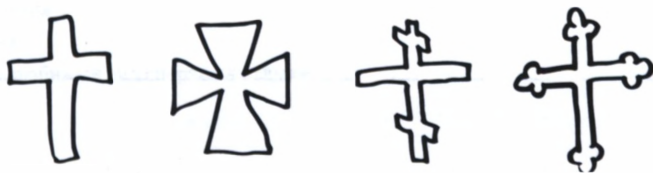
Эти вещи не всегда уживаются между собой



◀ Видите, как мало слов нам нужно, чтобы создать сильную ответную реакцию?

Пара строчек на листе бумаги — кто скажет, что в простой картинке нет смысла? Чтобы доказать правильность этой идеи, покажу вам еще одну вариацию на тему.

Они тоже не всегда дружат



◀ Даже небольшие различия в одной и той же картинке приводят в действие сильную реакцию

В процессе создания портретов основное отличие зачастую выражается лишь в небольших деталях.

ВАША ОЧЕРЕДЬ РИСОВАТЬ ПОРТРЕТ

Изучит© три приведенных ниже упражнения с портретами и выберите для работы один из них (если вы не торопитесь, сделайте все три — в конце книги специально отведено место для этой цели).

Вариант портрета I: Сегментация аудитории

В приведенном ниже пространстве нарисуйте портрет, визуально описывающий различия между этими сегментами клиентов.

(Подсказка: начните с лиц или контурных фигур и посмотрите, можете ли найти между ними одно или два различия).

- Яппи.
- Подросток.
- Юноша.
- Мама-домохозяйка.
- Пенсионер.
- Кто-то еще?

Вариант портрета 2: Мы уже приехали?

Обратите внимание, как мало деталей нужно для демонстрации различий между транспортными средствами...

- Автобус.
- Корабль.
- Самолет.
- Автомобиль.
- Подводная лодка.
- Как вы добираетесь до работы?

Вариант портрета 3: Где провести отпуск?

В приведенном ниже поле нарисуйте то, что ассоциируется у вас с каждым из этих мест:

- Гавайи.
- Нью-Йорк.
- Париж.
- Монтана.
- Луна.
- ваш любимый вид спорта на отдыхе.

Визуальные списки запоминаются лучше, чем вербальные

Возможно, вы заметили общую черту всех этих примеров: во всех случаях они позволяют провести визуальные сравнения между предметами из списка. Именно здесь портреты становятся особенно полезны: вместо того чтобы просить наш мозг использовать только слова для определения различий и запоминания, мы используем более эффективный метод и вовлекаем в игру свои отлично развитые центры видения.

Когда мы по-настоящему хотим заметить и запомнить набор данных, визуальные списки удерживаются в памяти лучше, чем словесные, поскольку мы даем своему мозгу значительно больше различных данных для работы. Сравнение яблок и апельсинов с помощью картинок — даже самых простых — стимулирует работу мозга на порядок сильнее, чем одни слова. Давайте искренне признаем: так как наша система визуальной обработки действует в любом случае, то было бы правильно не отказываться от ее помощи. Позвольте мне поделиться с вами еще одним примером.

Что удерживать, а что выбрасывать

Предположим, что мы с вами — бренд-менеджеры в крупной компании, занимающейся производством фасованной продукции. Мы проводим оценку продукта с целью улучшения продуктовой линейки. Мы хотим разделить весь ассортимент на группы, чтобы понять, что делать с каждой позицией: что продается хорошо и заслуживает последовательной поддержки, что продается достаточно хорошо, чтобы гарантировать отдачу на инвестиции, а что продается настолько плохо, что нам следует вообще отказаться от производства.

Прежде всего, мы отнесем каждый из наших продуктов к той или иной категории, основанной на обратной связи со стороны клиентов, маркетинга и продаж. Обозначим категории как «звезды», «лучшие в своем классе», «паритетные», «посредственные», «паршивые» и «непродающиеся».

Итак, мы закончили подготовку. А теперь внимание. Вопрос! Наше мышление только что ознакомилось с 12 различными категориями в трех различных иерархиях (результаты продаж, финансовые последствия, качество продукта). Нашему мозгу предстоит запомнить много слов и струк-

тур, не говоря уже о том, что каждая из 12 категорий означает нечто, качественно отличное от других.








Большинству людей сложно удержать в памяти даже такой простой список.

А как только мы принялись распределять продукты по категориям, запомнить стало почти невозможно. Поэтому у нас появились электронные таблицы. Вот какую таблицу создало бы большинство из нас, чтобы не упустить из внимания ни один важный элемент информации:

Действие	Ситуация с продажами	Группа	Продукты			
Поддержка	Отличные продажи	Звезды				
		Лучшие в своем классе				
Инвестиции	Нормальные продажи	Паритетные				
		Посредственные				
Отказ	Плохие продажи	Паршивые				
		Непродающиеся				

Это подходящий инструмент, позволяющий производить оценку и составлять по местам все имеющиеся данные. Однако я думаю, что есть лучший способ. Почему бы не активировать глаза нашего мышления и не сделать различия более наглядными?

Представьте себе, что бы мы могли чувствовать относительно своей работы, если могли видеть следующее:

Действие	Ситуация с продажами	Группа	Продукты			
 Поддержка	 Отличные продажи	 Звезды				
		 Лучшие в своем классе				
 Инвестиции	 Нормальные продажи	 Паритетные				
		 Посредственные				
 Отказ	 Плохие продажи	 Паршивые				
		 Непродающиеся				

Идея в том, что если мы действительно хотим помнить содержание длинного списка, недостаточно использовать только слова. Привлечем к работе центры визуальной обработки — и выйдем на совершенно новый уровень участия наших мозгов.

ВАШ СЛЕДУЮЩИЙ ПОРТРЕТ: СОЗДАЙТЕ СПИСОК И ПРОВЕРЬТЕ ЕГО ДВАЖДЫ

Легко увидеть, что в приведенном ниже поле присутствуют и «категории», и «продукты». Ваша работа заключается в создании простого визуального списка (подобного вышеприведенному), включающего в себя обе группы элементов. Чтобы помочь мозгу расставить элементы по местам, их нужно изменить: каждый должен что-то значить в зависимости оттого, как он выглядит и какие чувства вызывает (подсказка: в данном случае цель в том, чтобы заставить центры визуальной обработки включиться в процесс принятия решений). Мое решение приведено в приложении на с. 370.

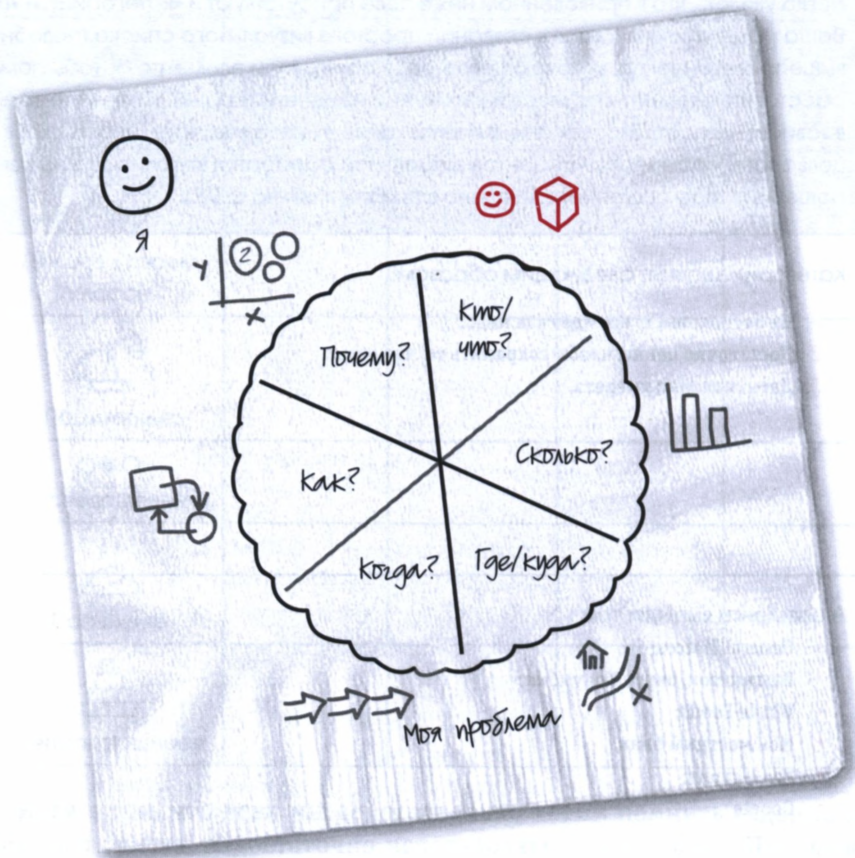
Категории выглядят следующим образом:

1. Не беспокоимся: все идет как надо.
2. Достаточно ценно, чтобы сохранить то, что есть.
3. Дать спокойно умереть.

А элементы выглядят так:

- General Motors;
- Вашингтон, округ Колумбия;
- Whole Foods;
- Мой местный банк;
- Уолл-стрит;
- Google.

Давайте нарисуем на салфетке с «пищей» портрет, изображающий «кто и что».



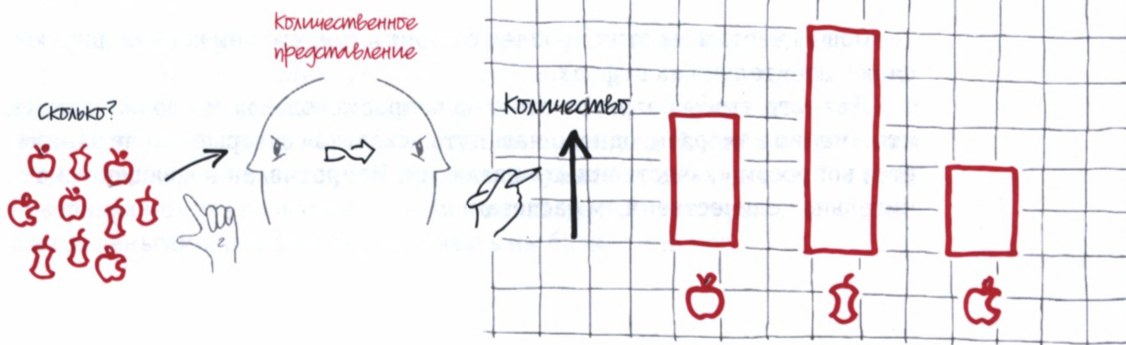
ВАШ СЛЕДУЮЩИЙ ПОРТРЕТ: СОЗДАЙТЕ СПИСОК И ПРОВЕРЬТЕ ЕГО ДВАЖДЫ

Можете ли вы вспомнить какую-то проблему, с которой сталкивались лично вы или ваша компания и которую можно описать в терминах «кто и что»? Какой портрет вы нарисовали бы, чтобы прояснить ситуацию?

Давайте на некоторое время закончим с портретами. Не беспокойтесь: они будут с нами все время, пока мы занимаемся решением проблем. Перед тем как двинуться дальше, давайте зафиксируем состояние нашей «пиццы» в виде простого наброска, напоминающего: когда мы сталкиваемся с проблемой «кто и что», все, что нам нужно нарисовать — это портрет.

КАРТИНКА 2: «СКОЛЬКО» = ГРАФИК

② График



Проблемы типа «сколько» напрямую связаны с цифрами. Как много единиц продукции мы продали? Хватит ли нам денег, чтобы дотянуть до конца квартала? Что происходит на фондовом рынке? Такие виды

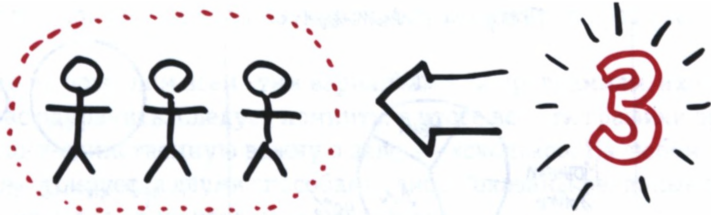
вопросов, загружающие наш путь видения «сколько», заставляют постоянно подсчитывать (или по крайней мере пытаться подсчитать) окружающие нас предметы.

Примеры проблем типа «сколько»:

- Я финансовый аналитик, и мне необходимо оправдать свои рекомендации по урезанию расходов. *Сколько мы тратим в настоящее время? Чему равен показатель возврата на инвестиции для проекта?*
- Я менеджер, размышляющий о найме новых сотрудников. Я хочу быть уверен, что компания может позволить себе расширить штаты. *Во что нам обойдется найм новых сотрудников? Какой вклад они внесут в итоговые показатели прибыльности?*
- Я покупаю фрукты для крупной сети продуктовых магазинов и хочу знать, смогу ли сэкономить за счет работы с новыми поставщиками бананов. *Сколько я сэкономлю на продуктах, которые стоят меньше, но требуют более длительной транспортировки? Могут ли для повышения эффективности работы поставлять эти продукты в связке с другими?*

Общая черта всех этих проблем состоит в том, что они концентрируются исключительно на цифрах.

Для того чтобы получить ответ на вопрос «сколько», мы должны знать, что именно измеряем, однако наш путь «сколько» совершенно не занимается вопросом «качественных» различий. Напротив, он посвящен исключительно количественным расчетам.



◀ Мне не важно, кто это и что это, но я вижу три и четыре объекта!



К примеру, я могу заметить, что передо мной три человека (помните Тома, Дика и Гарри?), а у меня в руках четыре яблока. Проблема типа «сколько» не предполагает внимания к различиям с точки зрения высоты или чего-то подобного; мы просто видим сначала «три объекта», а потом «четыре» — и понимаем, что у меня есть лишнее яблоко, которое я могу оставить себе.

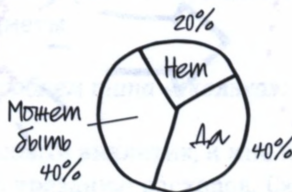
Графики встречаются в мире бизнеса чаще, чем любой другой тип картинок*. И это вполне разумно в мире, где успех или неудача оцениваются исключительно при измерении количественных показателей («сколько») — рыночной капитализации, цены акций, отношения цены акции к величине дивидендов, прибыли и убытков, доли рынка. Вы сами наверняка можете назвать критерии и показатели, по которым люди, стоящие за деньгами, решают, поддерживать им бизнес или нет.

*

Графикам посвящено значительно больше книг, чем любому другому типу картинок, поэтому мы не будем тратить много времени на детальные рассказы о них. Есть лишь пара моментов, которые я считаю важными, и подробнее мы поговорим о них чуть ниже.

СКОЛЬКО?

Процент ответивших

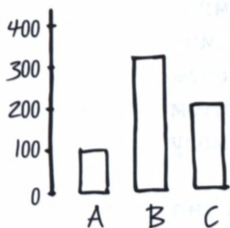


круговая диаграмма

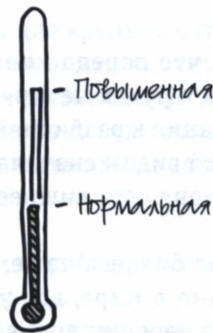


сравнение количеств

Истраченная сумма

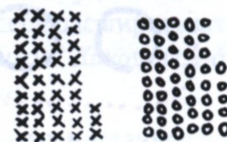


столбиковая диаграмма



термометр

Тип 1 Тип 2



численное сравнение



Условие →
гистограмма

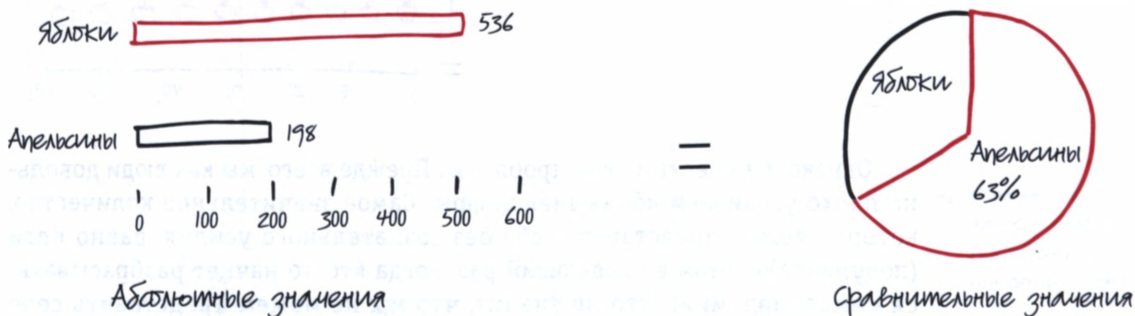
▲
Сколько у меня есть? И насколько это много по сравнению с чем-то еще? Хотя графики и выглядят непохожими один на другой, каждый график «сколько» визуализирует количество

Так как измерению поддается множество аспектов бизнеса, мы можем многому научиться, глядя, как формируются системы показателей. В нашем распоряжении есть огромное количество типов доступных графиков: гистограммы, круговые диаграммы, временные ряды, пузырьковые диаграммы, радары — список достаточно длинный. Для тех из нас, кому нравится видеть окружающий мир в картинках, выбор почти безграничный.

Однако столь масштабные возможности делают сам выбор подходящего графика проблемой — мы, готовые создать картинку для отображения данных, вновь оказываемся в ситуации оленя, мечущегося в свете фар.

Но на этот раз попытаемся определить, какой именно тип графика использовать.

Давайте не позволим всем этим вариантам или программам, их навязывающим, нас одурачить. Следует помнить: в итоге все эти графики должны показать одну-единственную важную вещь — «сколько». На любом графике это демонстрируется двумя способами: либо показаны реальные цифры, либо сравниваются относительные показатели.



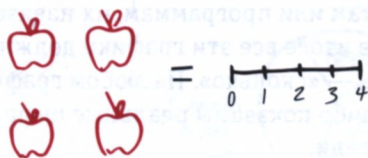
Если вы можете понять, какая именно информация, связанная с вопросом «сколько», имеет большее значение — и что для вас важнее, абсолютные или относительные показатели, — будет куда проще решить, какой график выбрать. Давайте воспользуемся парой простых картинок, помогающих ответить на эти вопросы.

▲
Графики отвечают на вопрос «сколько» двумя способами — приводя абсолютное количество или сравнение

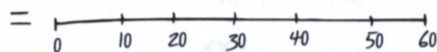
Абсолютные цифры или сравнительные показатели

Абсолютные цифры — «ясный» способ показать, сколько и чего у нас есть. Сколько у меня яблок? Четыре. Здесь все понятно, и никакая визуализация не нужна. Нам нравится знать точное количество, поскольку это дает нам ощущение определенности и способность быть точными. Оба эти фактора в совокупности чрезвычайно важны для того, чтобы мы могли с уверенностью принимать важные решения (к примеру, о том, сколько яблок отдавать Тому).

Абсолютное количество придает больше уверенности в цифрах



О д и й б с к ъ й *
 О о д о о о о о о о д
 й й й б л д о о о д
 О д о о о о о о д о о
 О д о о д о д о о д
 О д о о о о о о д о д

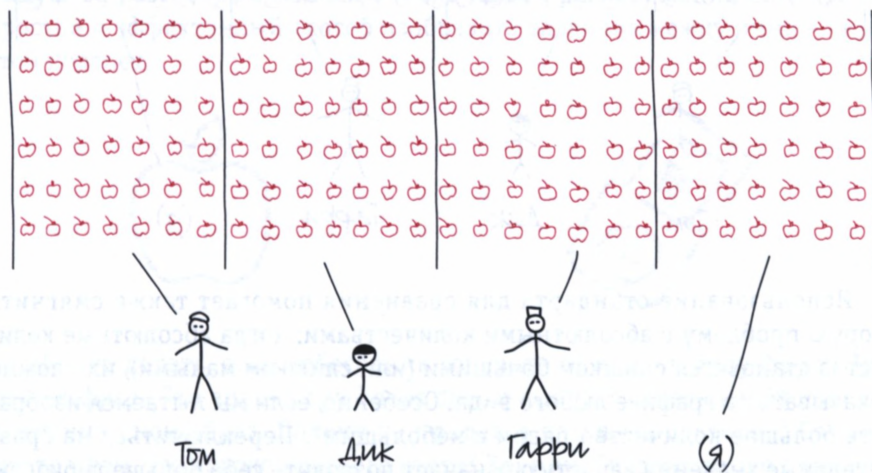


Однако у них есть и свои проблемы. Прежде всего, мы как люди довольно плохо усваиваем «большие» цифры. Самое значительное количество, которое можно представить себе без сознательного усилия, равно пяти (подумайте об этом в следующий раз, когда кто-то начнет разбрасываться «миллиардами»). Это не значит, что мы не можем представить себе огромные числа; разумеется, можем, но вряд ли сумеем изобразить в виде картинки. Поскольку большинство людей на самом деле не способны представить себе большие числа, визуальное сравнение одного числа или количества с другим помогает нам понять, о чем речь.

Как много предметов вы можем посчитать, не считая? Для большинства людей это число заканчивается пятью



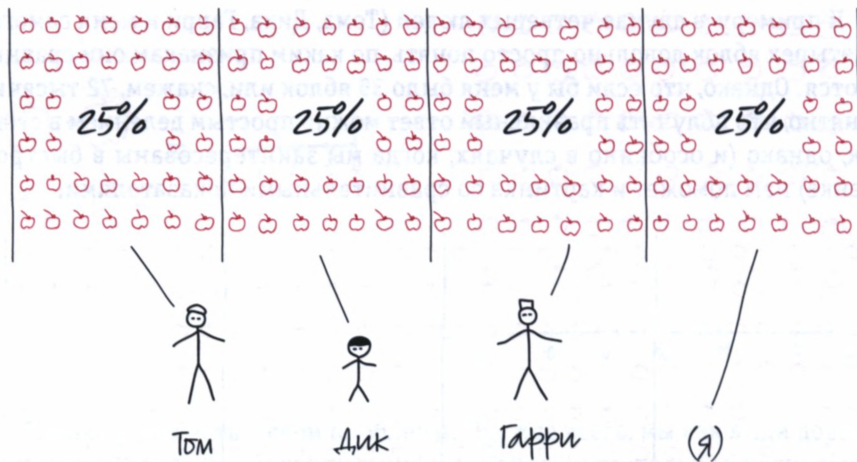
К примеру, в случае четверых людей (Тома, Дика, Гарри и меня самого) и четырех яблок довольно просто понять, по каким признакам они сравниваются. Однако, что если бы у меня было 39 яблок или, скажем, 72 тысячи? Понятно, что получить правильный ответ можно простым делением в столбик, однако (и особенно в случаях, когда мы заинтересованы в быстрой оценке) нам поможет и картинка со сравнительными показателями.



◀ Нам не нужно пересчитывать количество яблок, чтобы их поделить. Достаточно визуального сравнения обоих чисел

Самое простое, очевидное и часто используемое для сравнения число — сотня. С ее помощью мы можем получить процентный показатель. А как мы знаем, это отличный способ дать количественную оценку, сравнив части с целым или одно число с другим.

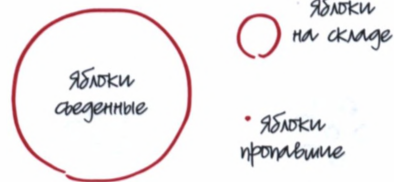
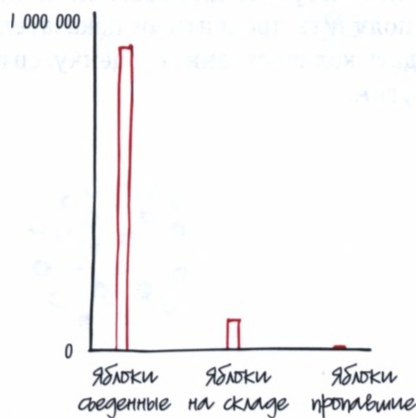
Использование стандарта для сравнения типа процентов часто упрощает задачу понять, что означают большие числа



* Математики знают, насколько сложно бывает управлять (или хотя бы фиксировать на бумаге) крайне большими или крайне малыми числами, поэтому они изобрели для решения этой проблемы способ экспоненциальной записи. Не хочу с ними спорить, однако скажу, что простые картинки помогают быстрее понять, что означают большие числа. Изучив их, мы можем принять решение, нужны ли нам более детальные математические расчеты.

График, показывающий сравнительные величины, обеспечивает нас большей степенью визуальной гибкости, чем график, показывающий абсолютные значения

Использование стандарта для сравнения помогает также смягчить вторую проблему с абсолютными количествами: когда абсолютные количества становятся слишком большими (или слишком малыми), их сложно показывать на графике любого вида. Особенно, если мы пытаемся изобразить большое количество рядом с небольшим*. Переключиться на сравнительные значения зачастую означает позволить себе больше гибкости, сделать цифры более заметными.



Рассмотрим несколько примеров.

По яблоку в день

Когда кто-нибудь говорит слово «яблоко», большинству из нас на ум приходит она из двух картинок — фрукт или компьютер. Как мы знаем из предыдущего разговора о модели б х б, в нашем распоряжении есть крайне простой и эффективный способ изобразить различия между ними — простой портрет.



◀ О каких яблоках идет речь? Портрет помогает увидеть разницу

Но что делать, если собеседник говорит: «Я имею в виду фрукт. Что значит фраза "an apple a day keeps doctor away*"?» Здесь необходим совершенно иной образ. Почему не придется посещать докторов? Связано ли это с тем, что яблоко красного цвета? Вряд ли. Связано ли это с тем, что обычно яблоко имеет форму шара? Нет. Может быть, дело в том, что яблоки приятно есть? Возможно, однако наш личный опыт показывает, насколько сильно доктора любят измерять *здоровье* — они меряют нашу температуру, изучают данные о кровяном давлении, взвешивают нас, подсчитывают показатели холестерина и т. д. Возможно, что в яблоках есть нечто измеряемое, и оно позволяет нам спокойно жить без медицинского персонала.

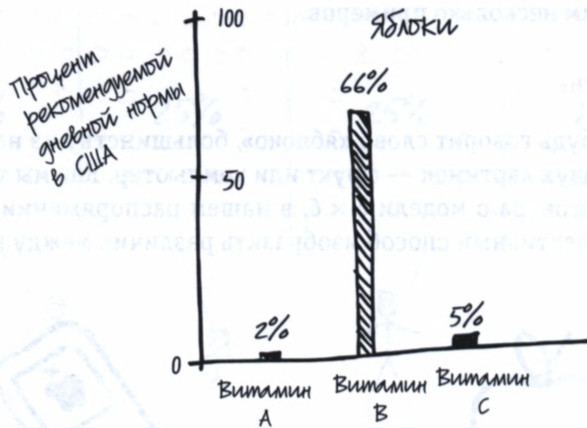
Каким образом мы можем измерить нечто, связанное с яблоками и помогающее нам оставаться здоровыми?

*

Что можно перевести примерно так: «В день по яблоку съедаешь — докторов не посещаешь!»

Прям. пер.

График показывает, какие именно показатели позволяют яблокам становиться эффективными репеллентами против врачей

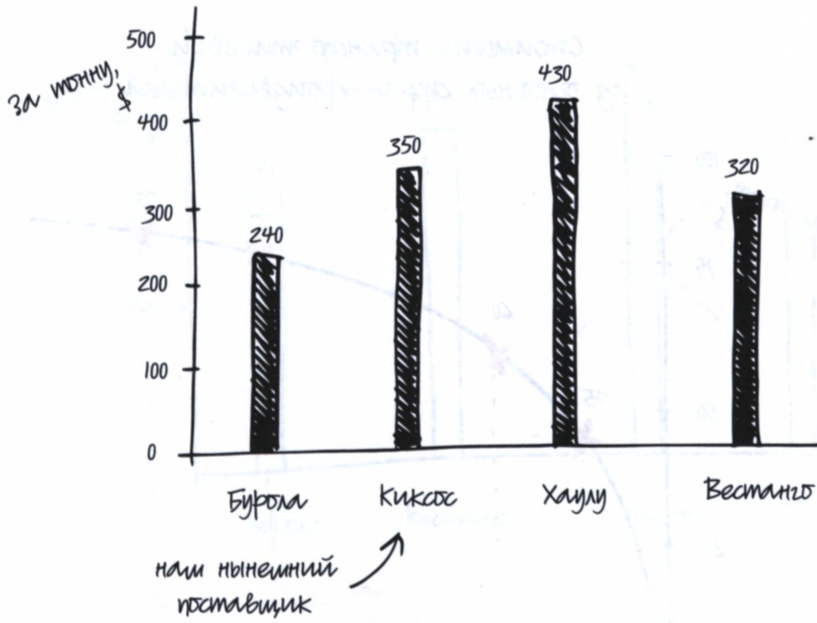


Цена на бананы

Говоря о фруктах, давайте на минуту вернемся к нашему покупателю бананов. Помните, в чем мы были заинтересованы? Мы хотели узнать, имеет ли финансовый смысл покупка бананов у поставщика, который продает их по более низкой цене, но при этом находится значительно дальше прежнего. Нас совершенно не интересуют никакие вопросы, связанные с бананами, кроме издержек. Чтобы их увидеть, нам понадобится график*. Он отражает оптовые цены на бананы в нескольких вымышленных странах-производителях: Бурола, Хаулу, Вестанго и наш нынешний поставщик Киксос:

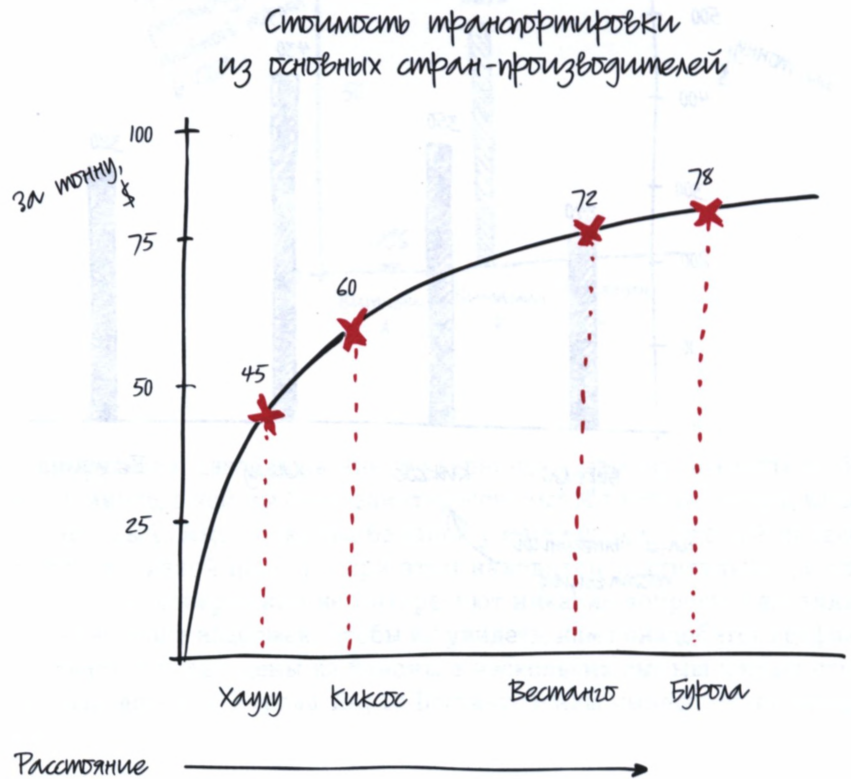
*
Цифры и географические объекты в этом упражнении также полностью вымышлены. Пожалуйста, не принимайте никаких решений о покупке бананов, основываясь только на том, что видите в этой книге.

Цена на бананы в основных странах-производителях



Мы видим, что бананы из Бурола значительно дешевле, чем бананы от нашего нынешнего поставщика Киксос

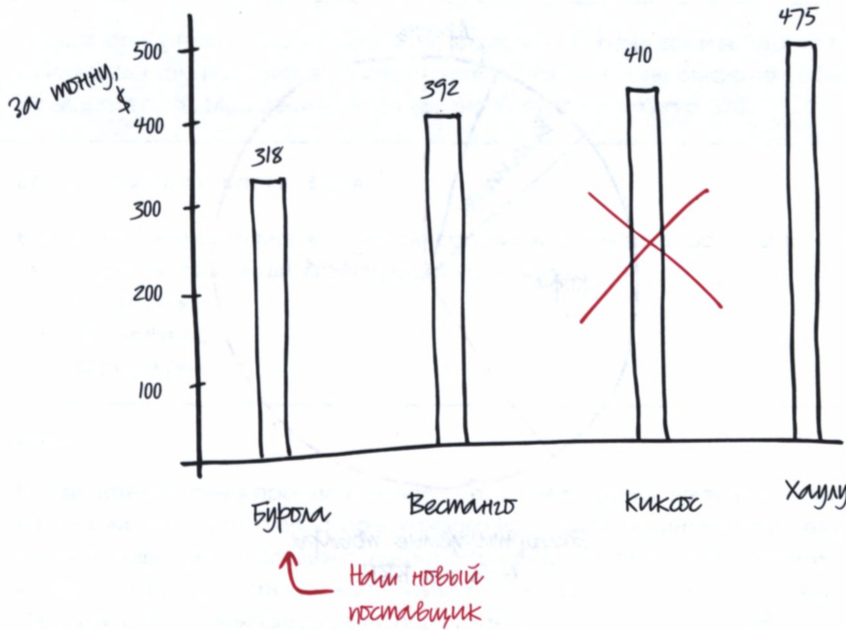
Этот график показывает величины транспортных расходов по доставке из этих четырех стран:



Поскольку Бурола расположена дальше, расходы, связанные с транспортировкой, выше

Если ориентироваться исключительно на параметр «сколько» и совместить два простых графика, то ответ очевиден: мы должны перестать покупать бананы в стране Киксос и переключиться на Бурола:

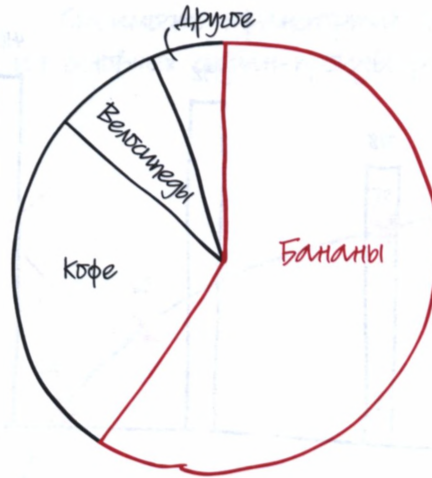
Итого расходы за тонну бананов



◀ Лаже при увеличении затрат на транспортировку бананы Буэнола обойдутся нам значительно дешевле

Разумеется, глядя лишь на картинки, иллюстрирующие параметр «сколько», мы упускаем кое-что из виду. Помните, мы были крупным покупателем бананов в Кикосе на протяжении ряда лет. Что произойдет в этой стране, если мы перестанем покупать у нее бананы? Графики не могут дать нам ответа, однако способны показать, что любое снижение объема продажи бананов серьезно повредит экономике Кикоса:

Торговля Кикосо



Экспортируемые товары
в % от ВВП

Мы крупный покупатель бананов в Кикосо, а торговля ими составляет почти две трети экономики этой страны. Что произойдет, если мы перестанем покупать там бананы?

Грубо говоря, это совершенно не интересует нас с точки зрения «сколько». Однако когда-нибудь это вполне может стать нашей проблемой. Может быть, стоит обсудить более низкую цену? Или просто расстаться с Кикосом, найти другого поставщика или другой способ заработать деньги? Кто знает? Разумеется, графики не могут дать нам ответа. Главный урок здесь в другом: всегда необходимо помнить, что мы измеряем, а что нет. Ответ на вопрос «сколько» (первая картинка, на которую обращает внимание бизнесмен) всегда упускает из вида важную информацию из других источников, то есть другие точки зрения на проблему.

ВАША ОЧЕРЕДЬ РИСОВАТЬ ГРАФИК

Изучит© описанные ниже упражнения по созданию графиков и выберите для работы одно из них (если вам нравится отвечать на вопрос «сколько», не откажите себе в удовольствии и сделайте оба). Мое решение приведено в приложении на с. 370.

Вариант графика I: Кто как видит?

Вчера мы говорили о типах людей, решающих визуальные проблемы, и о том, что каждый из нас относится к одной из следующих категорий:

- Черная Ручка;
- Желтая Ручка;
- Красная Ручка.

Часть I

В ходе сотен встреч я просил участников поднимать руки в ответ на вопрос, какая из этих категорий лучше всего описывает каждого из них. В большинстве случаев руки поднимаются вверх в следующей последовательности: чуть больше четверти участников относит себя к первой категории, примерно половина — ко второй и чуть менее четверти — к третьей. Один или два человека вообще не поднимают руки. На что это похоже?

Часть II

В ходе одного собрания, на котором присутствовали сотни людей из крупнейшего объединения преподавателей по всей стране, я задал тот же самый вопрос. Результат оказался совсем не таким, который я привык видеть в других группах: к первой категории себя отнесла лишь пара человек, ко второй — четверо, а к третьей — добрая сотня

слушателей. На этот раз никто из участников не воздержался.
На что это похоже, особенно если сравнить с частью 1?#

*

Это подлинная история, которая оказалась для меня настоящим шоком. Самое огромное исключение из общего правила проявилось, когда я провел этот (не вполне научный) опрос среди доброй сотни представителей Национальной ассоциации образования — почти все они посчитали себя Красными Ручками! Здесь можно много сказать, насколько несовершенным для таких людей будет способ решения проблем с помощью картинок, однако скорее всего мы предадимся домыслам. Для того чтобы понять, что означала такая ситуация на самом деле, необходим набор более валидных тестов (проведенный человеком, разбирающимся в статистике лучше, чем я). Нам предстоит узнать чуть больше о преподавателях, образовательной системе, понимании интеллекта или куче других вещей. Ау, аспиранты — вам не нужна тема для диссертации?

Вариант гржрика 2. Уаст^ц темперятцря*

Часть I

Вас попросили возглавить работу по сбору спонсорских взносов для средней школы. Цель — собрать за следующие три недели пять тысяч долларов для покупки нового компьютерного оборудования. Нарисуйте график, который вы хотели бы напечатать в еженедельной школьной газете, чтобы привлечь внимание родителей и дать им понять, сколько еще денег требуется собрать.

Часть II

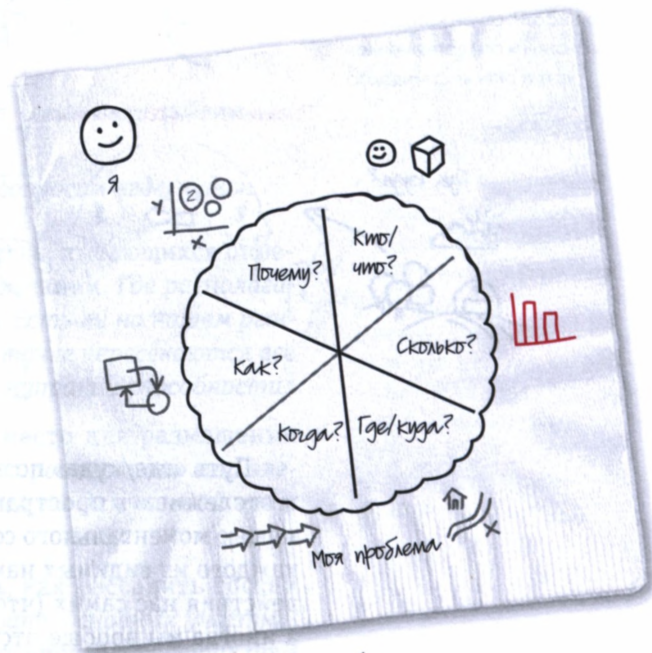
Каждый новый компьютер нового поколения стоит 735 долларов. Каждый новый компьютер без особых наворотов стоит 476 долларов. Предположив, что вы сможете достичь своей финансовой цели, нарисуйте график, показывающий, сколько компьютеров каждого типа вы рекомендовали бы купить (помните, что руководитель компьютерного класса любит более современные модели, а директор школы предпочел бы менее дорогие).

Как видеть за пределами цифр

Как мы уже говорили, графики играют огромную роль в мире бизнеса*. Так как в этом мире успех и неудачи почти всегда оцениваются в цифрах, нет ничего удивительного, что вторым самым частым элементом деловых презентаций (после текстов) являются графики. В этом нет ничего плохого. Чем больше графиков, тем лучше. Однако проблема в том, что мы слишком часто полагаемся на одни лишь графики, и в какой-то момент натываемся на непонимание существа бизнеса как такового. Тем самым ограничивается (если не полностью блокируется) наша способность увидеть более широкую картинку.

Мы провели все утро, разбираясь с шестью путями видения мира, которые соединяются различными способами, позволяющими увидеть цельную картину. И если графики — единственный используемый способ увидеть что-то, нужно понимать, что мы видим лишь ответы на вопрос «сколько». Да, цифры обозначают деньги, и деньги — штука важная, однако в бизнесе происходят куда более важные вещи, чем переход денег из рук в руки. Например, иногда важно понимать, откуда приходят деньги. Чтобы увидеть это, нам нужен совершенно новый тип картинки — схема (карта).

Перед тем как мы займемся ею, давайте завершим работу с небольшим рисунком на нашей салфетке-«пищце». Итак, сталкиваясь с проблемой типа «сколько», мы рисуем график.

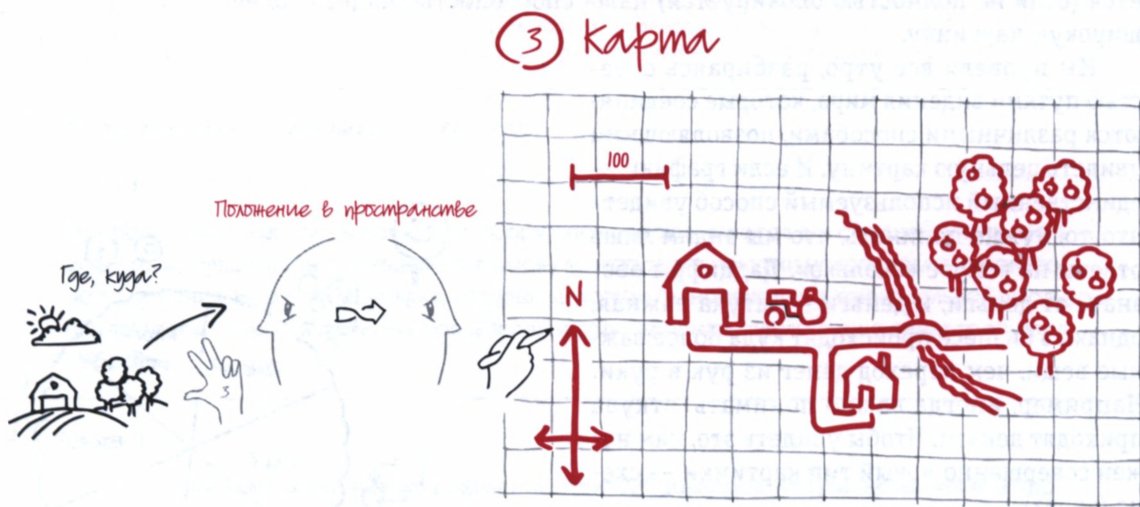


▲ Давайте добавим к кусочку «сколько» на нашей салфетке простой график

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ: ВАША ПРОБЛЕМА «СКОЛЬКО»

Может ли вы сформулировать какую-нибудь проблему (личную или деловую), которая может относиться к типу «сколько»? Какой график вы нарисовали бы, чтобы прояснить ситуацию?

КАРТИНКА 3: «ГДЕ/КУДА» = КАРТА



Путь «где/куда» позволяет видеть, где находится тот или иной объект, и отслеживать пространственные взаимоотношения. Это делается с помощью моментального создания схем или карт сравнительного положения каждого из видимых нами объектов. Иногда эти карты помещают в центр действия нас самих (что-то приближается к нам, причем прямо сейчас!), а иногда мы вообще отсутствуем на них (например, расположение холодильника на кухне). В любом случае ни одна из карт не сообщает, «что представляют собой объекты»: ответ на этот вопрос — прерогатива других путей видения.

К примеру, именно путь «где/куда» позволяет понять, что к нам приближается потенциальная угроза. Если бы мы, подобно крокодилу, видели лишь этот путь, то принялись бы сражаться или убегать, даже не задумываясь о том, что именно к нам приближается. Однако мы, будучи млекопитающими, можем встать и на путь «что» и понять: это Том и его друзья идут к нам за яблоками. А так как яблоко припасено для каждого, можем считать себя в безопасности.



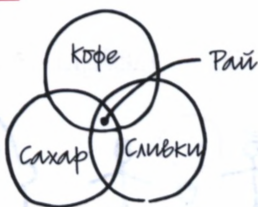
◀ Наш путь «где/куда» способен показать лишь то, что к нам приближается нечто. Чтобы понять, чем является это «нечто», нам не обходим путь «кто и что»

Вот несколько примеров проблем, связанных с вопросом «где/куда».

- Я работаю в команде корпоративных стратегов, пытающихся определить лучший курс для развития нашей компании. *Где располагаемся мы сейчас относительно конкурентов? Есть ли на нашем рынке какие-то неисследованные зоны? В какой точке пересекаются все наши уникальные предложения, структура затрат и способности?*
- Я архитектор и хочу определить лучшее место для размещения системы очистки и террасы. *Где лучше всего разместить эти элементы относительно друг друга? Имеются ли для каждой цены оптимальные относительные положения?*
- Я распорядитель на свадьбе и хочу знать, как рассадить гостей во время ужина. *Где стоит сконцентрировать основных участников торжества? Каким образом я мог бы рассадить не ладящих друг с другом родственников, чтобы избежать конфликтов?*

Из всех картинок, которые мы будем изучать, карты можно считать самыми гибкими. Это связано с тем, что у нас имеется много различных путей для выявления и измерения сравнительного положения объектов (вне зависимости от того, что они собой представляют).

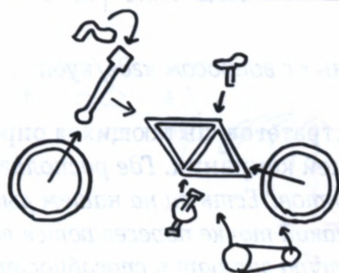
Тге



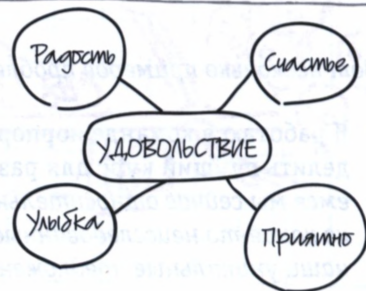
Прекрасное положение



Карта территории



Потребуется сборка



Концептуальная карта

Карты разнообразны по виду, но все они показывают одно и то же — пространственную связь одного предмета с другим. Этими предметами может быть что угодно, от велосипедных запчастей до абстрактных концепций. Если нам нужно понять, каким образом они пересекаются или соединяются друг с другом, то карта как раз и станет нужным типом картинки

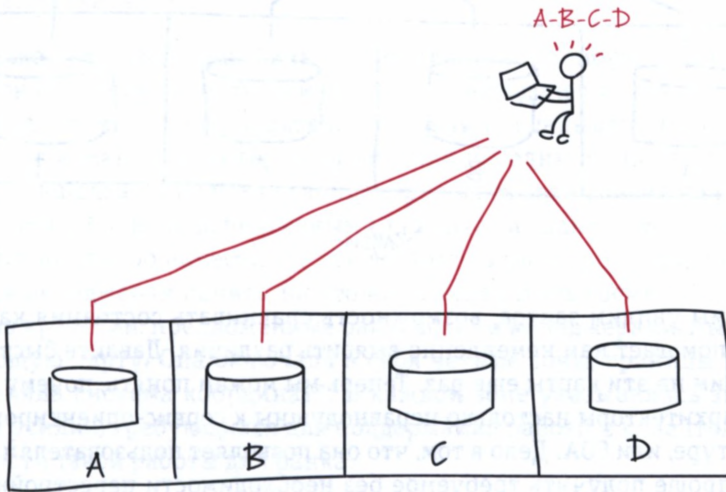
Цель при создании карты состоит в имитации действия пути видения «где/куда», то есть в демонстрации пространственной связи одного предмета с другим. С этой точки зрения совершенно неважно, что представляют собой предметы (дома, компоненты бизнес-плана или маркетинговые концепции). Для нас важно, где они соединяются, где пересекаются, а где между ними может возникнуть пространственный конфликт.

Давайте посмотрим на три карты.

Карта 1: где мои данные?

Если взять деловой мир, то одно из мест, где мы видим множество карт, — это отрасль технологий, в особенности техническая архитектура. Как следует из названия, техническая архитектура предполагает ответ на вопросы, где соединяются различные измерительные устройства, компьютеры, серверы, программы, что позволяет системе собирать полезные данные, а нам (пользователям) — получать к ним доступ. В ситуации, отвечающей на вопрос «где», имеет смысл рисовать карту.

В старые времена (скажем, на прошлой неделе) карты технической архитектуры выглядели так: куча различных систем, вываливающих массу информации на измученного пользователя, безуспешно пытающегося выяснить, что все это значит.



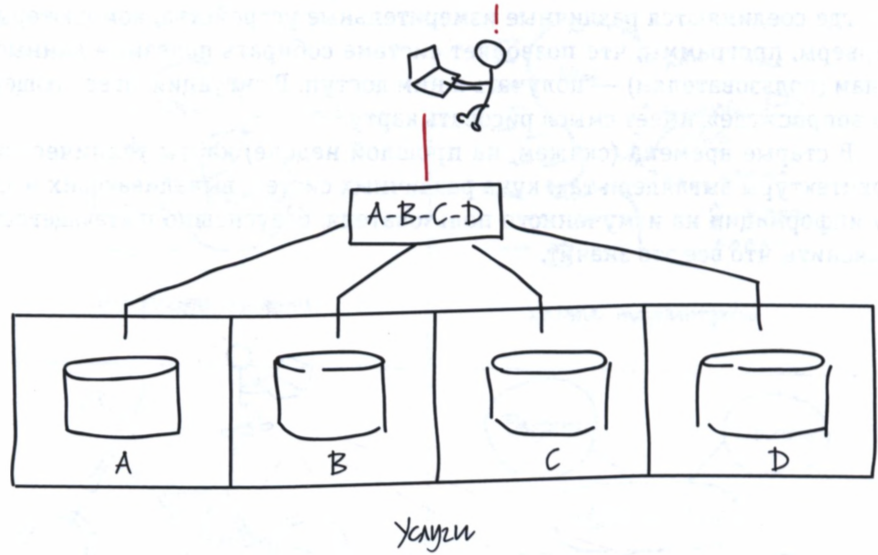
Старая школа

◀ На типичной карте технической архитектуры старой школы многие не связанные между собой системы собирали собственные данные и передавали их измученному пользователю, который должен был самостоятельно понять, как все это сочетается

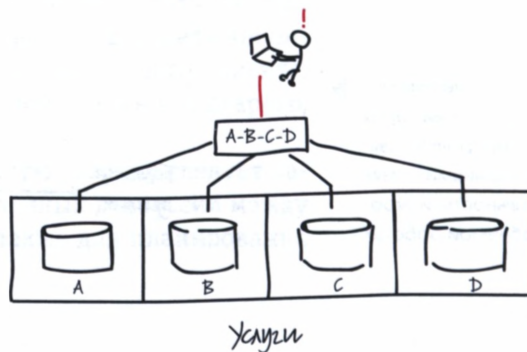
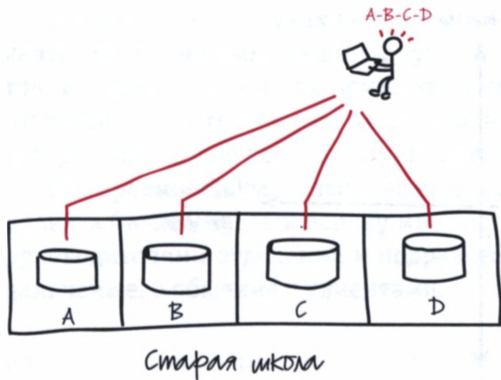
А теперь давайте сравним эту карту с новым, активно развивающимся стандартом в области технической архитектуры. Он называется «модель услуг». Она помогает увидеть, как меняется что-либо. И хотя системы так и остаются разными, между системами и нами возникает новая «сервисная

шина», или «уровень сервиса». Эта «шина» использует заранее определенные правила бизнеса и производит расчет оптимального сочетания. Вместо того чтобы перегружаться данными, мы получаем полезное и глубокое знание.

В новой модели услуг «сервисная шина» позволяет объединить различные наборы данных на базе заранее определенных правил, поэтому мы можем сфокусироваться на самом главном, не перегружаясь данными



Как мы увидим завтра, возможность сравнивать состояния карты до и после помогает нам немедленно выявить различия. Давайте быстренько посмотрим на эти карты еще раз. Теперь мы можем понять, почему технические архитекторы настолько равнодушны к сервис-ориентированной архитектуре, или SOA. Дело в том, что она позволяет пользователям значительно проще получить требуемое без необходимости перестройки всей системы.



Карта 2: где же деньги?

Несколько лет назад один банк попросил меня о помощи. Банку нужно было понять, какие клиенты приносят ему много денег, а какие — убытки. Проблема в том, что руководители отделений вкладывали массу усилий в работу с клиентами, которые приносили им одни лишь убытки. В результате менеджеры не могли сконцентрировать свои усилия на развитии отношений с более перспективными клиентами. Банк хотел понять, существует ли способ нанести все эти данные на простую карту, тем самым помогая менеджерам понять, на что им стоит тратить время.

Взяв критерии, предложенные банковскими менеджерами, мы создали следующую карту. Она включала в себя четыре зоны, границы которых определяла система координат*. В каждой зоне указывались значения объема усилий, требующихся для поддержания работы с клиентом, и прибыльности такой работы для банка.



Видите разницу? Благодаря второй карте жизнь пользователя значительно упрощается: ему больше не нужно заново воссоздавать всю систему. Именно поэтому SOA (сервис-ориентированная архитектура) — любимая модель технических архитекторов

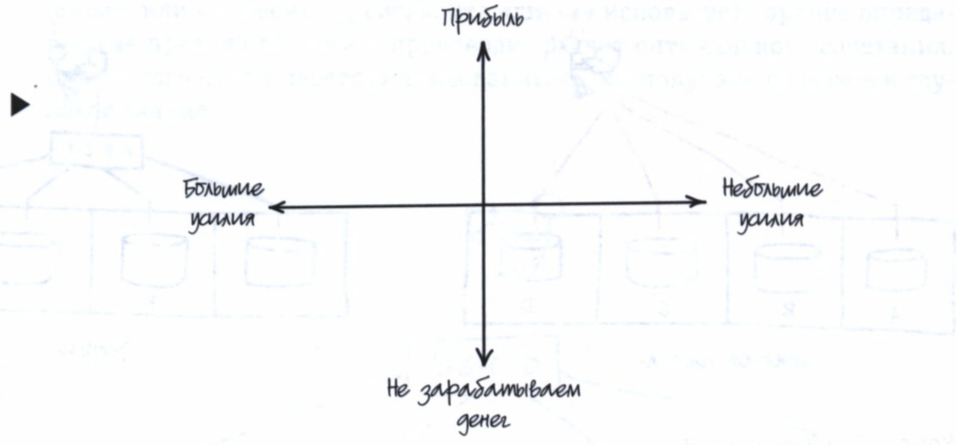
*

Помните ли вы по вчерашнему дню, что одна из первых вещей, которые нам необходимо сделать для создания графика, это определить систему координат? То же самое справедливо и в отношении карт, да и других картинок.

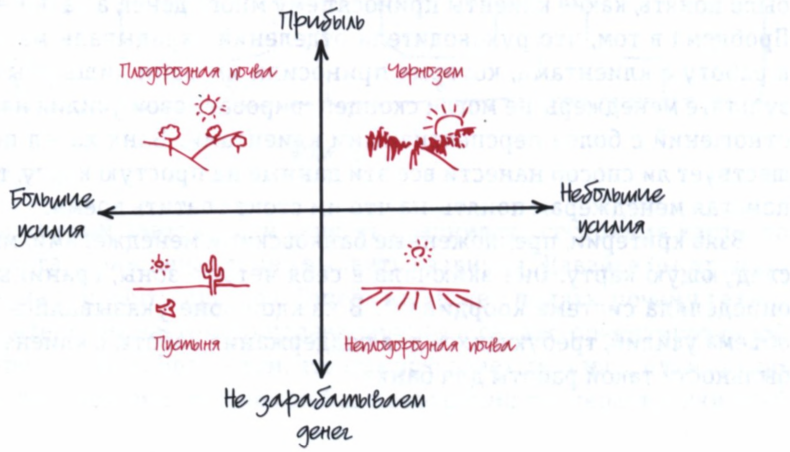
Прежде всего мы определили систему координат для нашей карты (помните вчерашний график, связанный с авиакомпаниями?), взяв за основу «прибыльность» и «уровень требуемой работы»

*
Кстати, эта карта называется картой 2 x 2, или quad. Она часто используется в области стратегического консультирования. Поскольку она представляет собой ясный путь для изображения множества точек зрения (хорошее против плохого и богатое против бедного; рост против падения, прибыльное против затратного и т. д.), консультанты по стратегии обожают определять этим способом положение конкурентов или искать еще не занятый никем рынок. Если вы каким-то боком связаны со стратегическим планированием, использование карты 2x2 крайне полезно для вас.

Четыре зоны показывают, насколько плодотворна та или иная почва относительно требуемых усилий. «Чернозем» обеспечивает отличный «урожай» с небольшими усилиями, а «пустыня» способна забрать все наши ресурсы и не дать ничего взамен



После определения координат мы нанесли на карту четыре зоны*:



При первом же взгляде на карту банковским менеджерам стало ясно, что не все их «земли» одинаковы. «Чернозем» заслуживал внимания, поскольку приносил высокую прибыль с минимальными вложениями, а «пустыня» являла собой немалую проблему: даже при больших усилиях на этом рынке было практически невозможно заработать денег.

После того как в руках банковских менеджеров оказалась эта простая карта, им нужно было решать другой вопрос — как распределить клиентов. К примеру, нужно ли помещать в одну и ту же зону нового клиента, отношения с которым еще не развились в должной степени, и старого, который давно уже перестал приносить прибыль?

Эта простая карта, позволившая увидеть, в какую сторону следует направить бизнес, легла в основу множества оживленных дискуссий между руководителями отделений и подразделений, а также для планирования дальнейшего общения с клиентами.

Карта 3: спасение Америки (или борьба с ветряными мельницами?)

Я пишу эту книгу в то время, когда экономика США находится в самой сложной ситуации со времен Великой депрессии. Вместе с ней страдает экономика во всем мире. На момент написания книги в стране предпринимаются беспрецедентные по размаху действия, направленные на нормализацию экономики (и при этом тема обсуждается чрезвычайно широко).

Будучи одновременно и активным участником экономической деятельности, и крайне заинтересованным наблюдателем, я искренне возмущен неспособностью наших лидеров использовать картинки для объяснения происходящего и своих действий. В Вашингтоне можно услышать множество слов, теорий, упоминаний о законах и пакетах стимуляционной помощи, однако как мы можем принять решение о поддержке того или иного плана, когда наши лидеры неспособны дать необходимые пояснения?

Послушайте-ка, люди из Вашингтона: добавьте к своим словам картинки, и, может быть, мы начнем видеть выход из сложившейся ситуации. Как это сделать? Давайте начнем с карты.

В последние несколько месяцев возник целый ряд огромных экономических проблем. Некоторых, например резкого падения цен на недвижимость и связанного с ним спада в потреблении, ждали уже давно. Другие, такие как почти мгновенный коллапс Уолл-стрит и «Дженерал Моторе», возникли, казалось, ниоткуда. Находясь во вполне объяснимой панике, наше правительство начало выбрасывать деньги на решение каждой проблемы по очереди, помогая то Уолл-стрит, то Детройту, то потребителям.

Может быть, это и правильный подход, однако можем ли мы это понять при отсутствии целостной картины?

Представьте, что могло бы произойти вместо этого, если бы один из наших лидеров взял ручку и набросал «карту проблемы». Для начала он указал бы три крупнейшие актуальные проблемы наших дней: коллапс Уолл-стрит, коллапс Детройта и приближающееся истощение глобальных запасов нефти*.

*

Всего лишь год назад, когда цены на бензин превышали четыре доллара за галлон, почти все говорили о том, насколько важно экономно использовать энергию. В наши дни, после того как цены на бензин упали, мы, судя по всему, забыли об этой проблеме. Не расслабляйтесь — она обязательно вернется.

Три из наших главнейших проблем — крах на Уолл-стрит, обвал производства в Детройте и истощение запасов бензина. Ой-ой-ой!

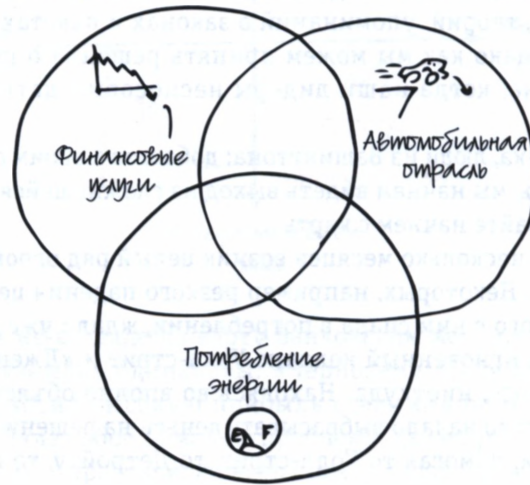


Затем он сказал бы: «Вместо того чтобы изучать эти три проблемы вне зависимости друг от друга, давайте посмотрим, где они накладываются друг на друга». Затем нарисовал бы три пересекающихся круга, зоны пересечения которых создают новый набор форм**.

**

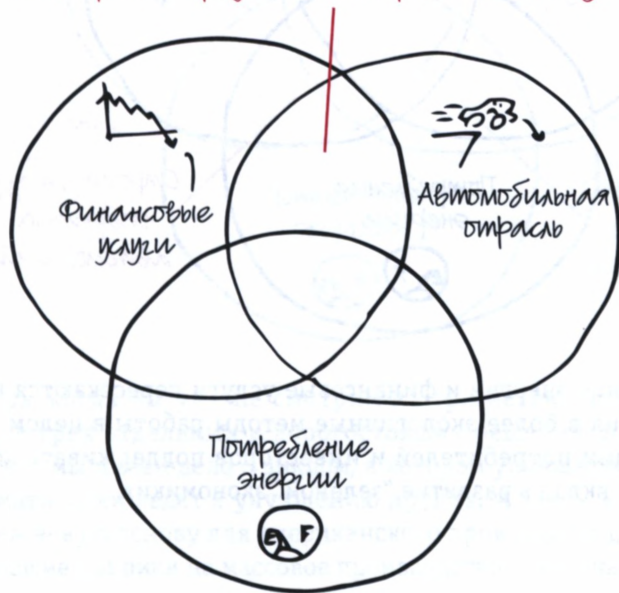
Как вы, наверное, знаете, такая конструкция называется диаграммой Венна, в память о британском логике Джоне Венне (1834- 1923), использовавшем круги для представления логических связей.

Давайте взглянем на зоны пересечения



После этого продолжил бы: «Автомобильная отрасль и отрасль финансовых услуг пересекаются в точке кредитования — автопроизводители нуждаются в кредитах, позволяющих им инвестировать в создание лучших машин, а потребителям нужны кредиты, чтобы их покупать. Поэтому давайте вливать миллиарды долларов в Уолл-стрит, но при этом поможем банкам открывать новые кредитные линии для автопроизводителей и покупателей автомобилей».

Расширение кредита + потребительские займы

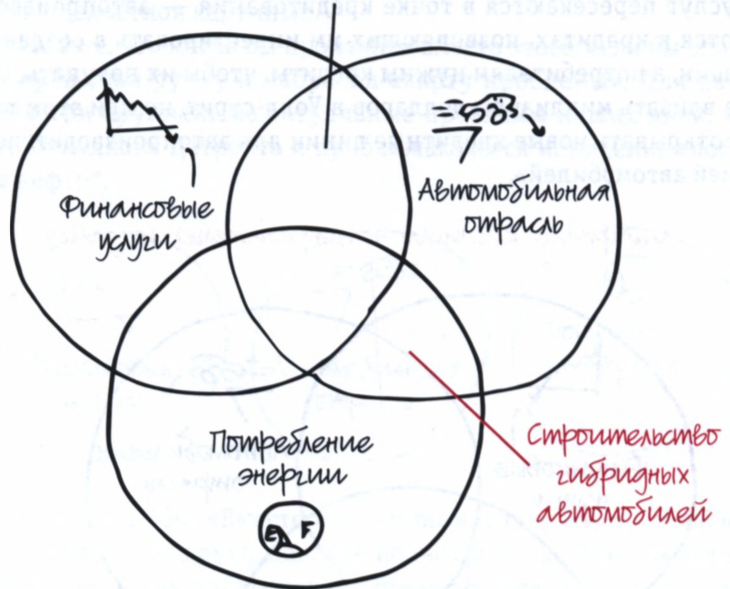


◀ Деньги, влитые в Уолл-стрит, привязаны к открытию банками новых кредитных линий для автомобильных компаний и покупателей

«Автомобильная отрасль и потребление энергии пересекаются в эффективных технологиях с низкой энергоемкостью. Поэтому давайте привяжем займы автопроизводителям к их инвестициям в создание более эффективных двигателей».

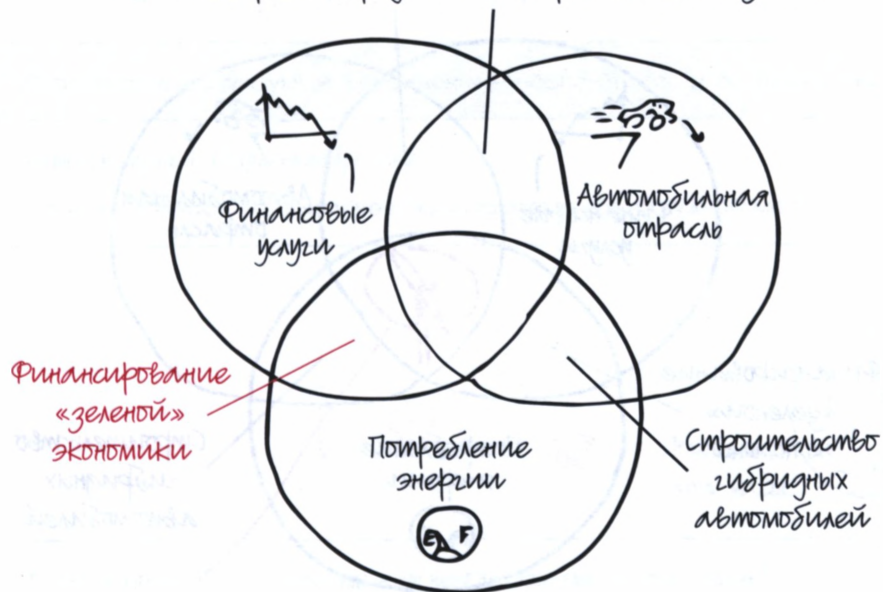
Расширение кредита + потребительские займы

Кредитные деньги, гарантированные Детройту, связываются с производством более экономичных и востребованных покупателями автомобилей



«Потребление энергии и финансовые услуги пересекаются в области инвестирования в более экологичные методы работы в целом. Поэтому давайте побудим потребителей и инвесторов поддерживать компании, вносящие свой вклад в развитие "зеленой" экономики».

Расширение кредита + потребительские займы



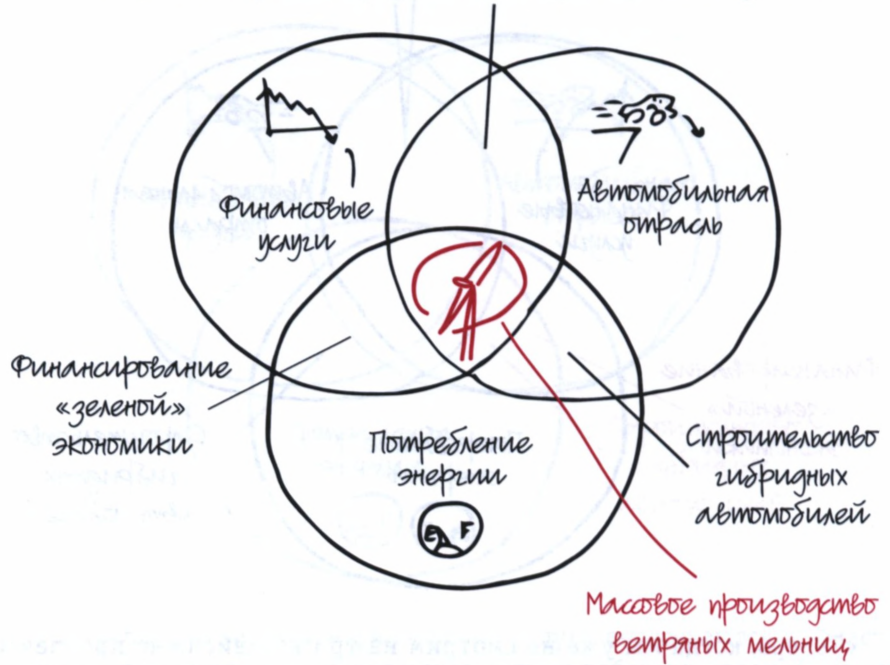
◀ Деньги, поступающие в экономику, помогают поддерживать «зеленые» технологии и превращать компании в более чистые с экологической точки зрения

«Теперь, когда мы уже не смотрим на три независимые проблемы, требующие трех отдельных и дорогостоящих решений, нам становится понятно, что мы имеем дело с циклом, в котором улучшение одной ситуации автоматически ведет к улучшению других. А здесь, в самом центре, мы создаем новую основу для американского производства, переоборудуя существующие фабрики на массовое производство альтернативных систем получения энергии.

По большому счету, если бы американские автопроизводители могли переключиться со строительства автомобилей на строительство самолетов в годы Второй мировой войны, то почему они не могут сделать то же самое в годы экономических проблем?»

Расширение кредита + потребительские займы

Национальный проект по производству ветряных мельниц помогает поддерживать работу сборочных линий, сохраняет денежный поток, снижает зависимость от нефти и приводит к уменьшению выбросов углекислого газа



Мы получаем единое видение, позволяющее решать три важнейших проблемы, исходя из той точки, где они накладываются друг на друга. Это видение дает нам потенциальный способ сохранения сборочных линий в Детройте и работы Уолл-стрита при одновременном снижении потребления энергии и поддержке развития экологичной экономики.

На создание этого рисунка нам потребовалось три минуты. Но если бы мы не занялись рисунком, эти идеи так и не стали бы нам видны.

Я не знаю, какой из лидеров нашей страны способен нарисовать карту такого типа, однако знаю, что с радостью проголосовал бы за него. И дело не только в способности видеть «большую картину». Просто мне спокойно, когда кто-то действительно понимает, что происходит вокруг.

Что же в этом плохого?

ВАША ОЧЕРЕДЬ РИСОВАТЬ КАРТЫ

Отработайте два следующих упражнения — нарисуйте карты, показывающие сочетания различных объектов.

Вариант карты 1: Сохранение времени







Почините эти часы — нарисуйте каждый из элементов на нужном месте.



Вариант карты 2: Что сохранять и от чего отказываться (продолжение)

Помните список объектов «кто и что» из примера с производителем расфасованной продукции? Я добавил в него несколько выдуманных названий. Воспользуйтесь картой для создания визуального способа увидеть, где они сочетаются между собой (подсказка: создайте систему координат 2×2 , подобно системе в приведенном выше примере с банком, а затем нанесите на нее отдельные продукты). Мое решение приведено в приложении на с. 371.

Дополнительное задание: нарисуйте картинку, показывающую, где потребляются некоторые из этих продуктов.

Действие	Ситуация с продажами	Группа	Продукты			
		 Звезды	Starchips	Orumpetz	Purple hays	
		 Лучшие в своем классе	Doreos	Heehaws		
		 Паритетные	Blastpops	Blewpers		
		 Посредственные	Wingz			
		 Паршивые	Slingies	Orange-os		
		 Непродающиеся	Snodoze	Lemon plops		

Вариант карты 3: Хотите вспомнить о Венне?

Ниже приведено пять понятий. Создайте диаграмму Венна (подобную кругам спасения Америки), показывающую пересечение как минимум трех понятий. Затем определите новую концепцию, возникающую вследствие такого пересечения.

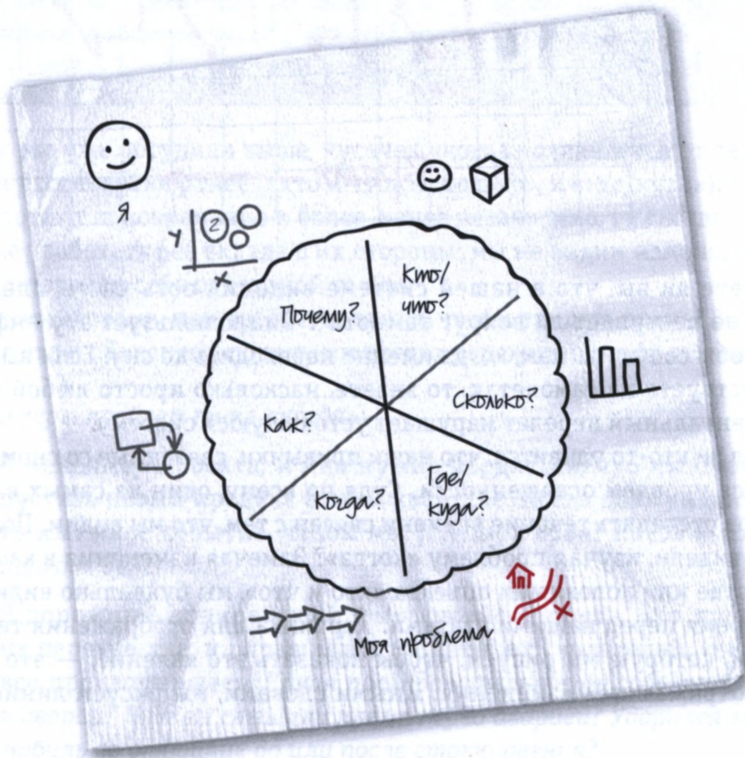
Погода

Деньги

Удовольствие

Карты

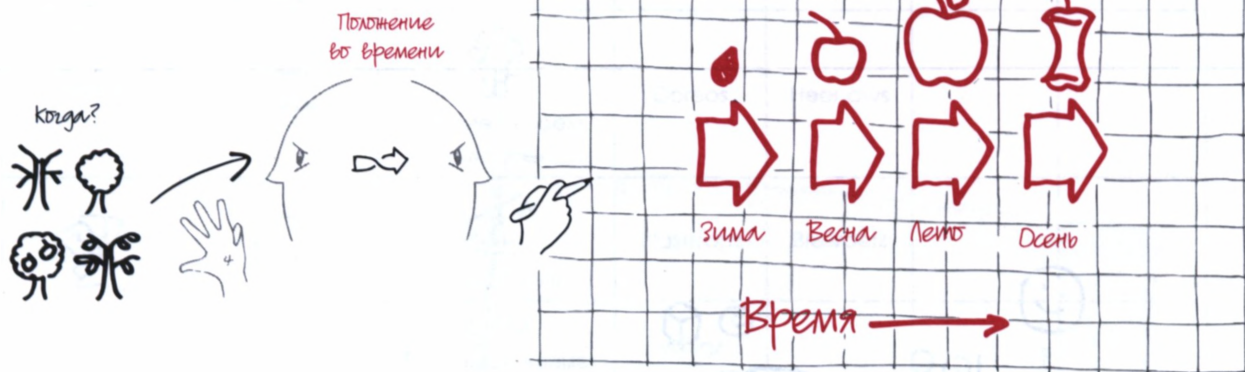
Разговор



◀ Что ж. пришло время еще раз обновить нашу «пиццу»: сталкиваясь с проблемой типа «где/куда», мы рисуем карту

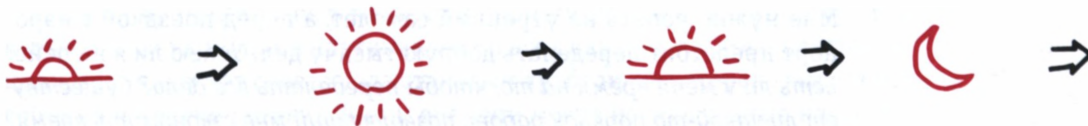
КАРТИНКА 4: «КОГДА» = ЛИНИЯ ВРЕМЕНИ

④ Линия времени



Знаете ли вы, что в нашей системе видения есть часть, следящая за тем, не наступает ли вокруг темнота*? Она использует эту информацию, чтобы сообщить нам, когда именно переходить ко сну. Если вы много путешествуете на самолетах, то знаете, насколько просто любой трансконтинентальный перелет нарушает устоявшуюся систему.

Вряд ли кто-то удивится, что наши привычки, связанные со сном, определяются уровнем освещенности. Судя по всему, один из самых важных способов отследить течение времени связан с тем, что мы видим. Помните, что мы видели, изучая проблему «когда»? Замечая изменения в качестве, количестве или положении объекта «кто и что», мы буквально видим, как летит время перед нашими глазами. Картинка для отображения течения времени, которую мы рисуем, чтобы показать это явление, — это набор шагов, отражающий изменения. Иными словами, мы рисуем линию времени.



Линия времени

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ КАРТА: ВАША ПРОБЛЕМА «ГДЕ»

Можете ли вы сформулировать какую-нибудь проблему (личную или деловую), которая может считаться проблемой типа «где»? Какую карту вы могли бы нарисовать, чтобы прояснить ситуацию?

Как мы уже обсудили выше, кусочек «когда» отличается от тех, которые мы рассмотрели ранее («кто и что», «сколько», и «где/куда»). Если эти три работают одновременно и более-менее независимо, то «когда» вообще не может работать без вклада с их стороны: мы не видим изменение, пока не представим себе отправной точки.

Иными словами, нам требуется время, чтобы увидеть время. Возможно, именно это и объясняет, почему мы всегда переживаем свое отставание.

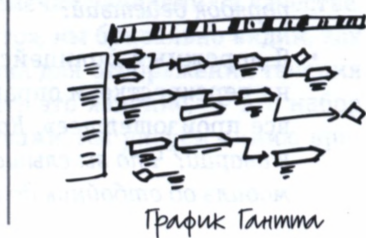
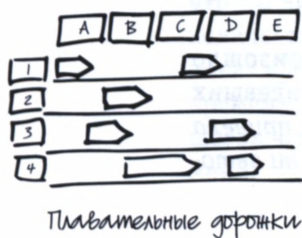
Примеры проблем типа «когда»:

- Я менеджер проекта, и мне нужно убедиться, что мы сможем запустить новый продукт в этом квартале. Когда должно произойти то или иное событие, чтобы мы успели в срок? *Каков наилучший порядок действий?*
- Я дорожный полицейский, пытающийся понять, что произошло на перекрестке, и опрашивающий четырех свидетелей, «видевших все произошедшее». *Какая последовательность событий привела к аварии? Что вы слышали прямо перед аварией? Ударился ли автомобиль об отбойник до или после столкновения?*

*
 Как и многие другие аспекты любого языка, «визуальная грамматика» времени, текущего слева направо, основана, по всей видимости, на культуре. В большинстве языков западного мира мы читаем слева направо, и так как английский язык плотно доминирует в качестве языка делового общения, именно поэтому большинство американцев склонны воспринимать течение времени именно таким образом. В иных культурах линия времени может двигаться в других направлениях.

- Мне нужно успеть на утренний самолет, а перед поездкой в аэропорт предстоит переделать добрую тысячу дел. Успею ли я на рейс? *Есть ли у меня время на то, чтобы переделать все дела? Существует ли какой-то порядок работ, позволяющий мне сэкономить время? Возможно ли просто отказаться от чего-то?*

Термин «линия времени» — один из самых удачных примеров названия, идеально описывающего объект. Рисуя, мы представляем время в виде линии (обычно движущейся слева направо*), вдоль которой мы поместим отметки, демонстрирующие, что все с течением времени меняется.



Линии времени имеют меньше вариаций по сравнению с другими пятью изучаемыми нами картинками. Во всех случаях линии, представляющие время, служат своего рода стеновым хребтом, из которого вырастают события и другие детали. Линии времени могут носить разные названия (жизненные циклы, диаграммы Ганта, плавательные дорожки или линейная прогрессия). Все они начинаются с определенной стартовой точки и движутся в одном направлении к конечной точке.

Во многих случаях после окончания они могут начинаться заново, однако главное отличие линий времени от других картинок (например, блок-схемы типа «как», о которых мы поговорим в следующем разделе) в том, что линии времени всегда движутся вперед.

Давайте посмотрим на пример использования линии времени, помогающей разобраться с проблемой «когда».

Пример «когда»: и снова Thomson

Сегодня утром мы оставили руководителя Thomson Corporation в возбужденном состоянии, связанном с возможностями бренда, которые он увидел в нашем графике. Когда он покинул комнату, мы поняли, что уже представляем себе в общих чертах, что нужно делать. Поэтому следующий вопрос звучал так: «Хорошо, а когда мы должны это сделать?»

И тут на сцене должен бы появиться проектный менеджер. В нашем случае это Кит. Вот любимые его слова: «Если бы дедлайны не были столь важны, никто не дал бы им такого пугающего названия». Для Кита основным вопросом всегда остается «когда». Мы знали, что нам предстоит сделать очень много, а Кит — именно тот человек, который в состоянии выстроить правильный порядок, создать графики работ и прежде всего разобраться со сроками.

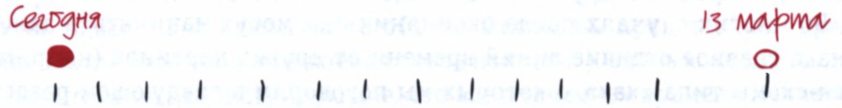
В проект должно быть вовлечено множество людей, необходимо переделать массу различных дел, изучить множество зависимостей и провести огромное количество встреч и собраний. Кит знал: его роль в том, чтобы все остальные понимали свои роли. Поэтому он создал временной график на базе электронной таблицы. Из собственного опыта он знал: никто из нас не станет тратить время на изучение детальной электронной

*
Помните: мы начинаем создавать любую картинку для решения проблемы с круга, которому даем имя. В данном случае имя — «сегодня».

таблицы, поэтому он создал простую линию времени, которую можно воссоздать в любой ситуации.

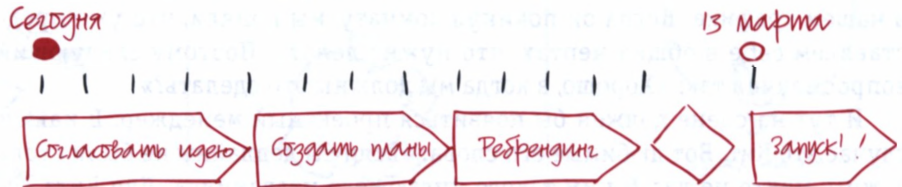
Кит начал с того, с чего начинаются все линии времени, — он нарисовал «сегодня»*. Затем изобразил срок окончания работ — 13 марта. После этого разделил пространство между этими двумя отметками на количество оставшихся у нас недель.

Линия времени Кита началась так же, как и все остальные: с указания точек «сегодня» и «дата окончания» и целого ряда отметок между ними

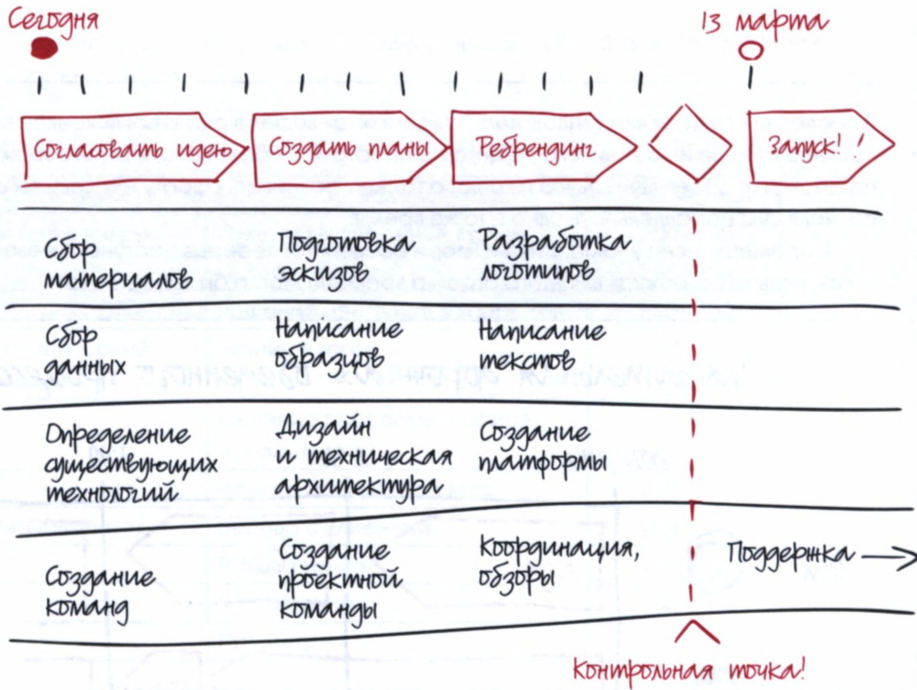


Затем Кит добавил основные шаги, которые (как он знал) мы должны предпринять для того, чтобы успеть в срок. Прежде всего нам нужно понять, какое влияние на результат окажет каждый проект. Затем создать детальные планы, учитывающие каждую мелочь и непредвиденные обстоятельства. В-третьих, провести реальный ребрендинг. И наконец, произвести последнюю проверку и убедиться, что все готово к запуску.

Затем Кит добавил основные шаги и вехи



Используя линию времени как становой хребет, Кит показал всем командам, в чем состоит их роль, а затем дал краткое описание тому, что и когда нужно сделать каждому.



Получив в распоряжение основную линию времени, мы все могли увидеть, что нужно сделать и когда именно. Поскольку изображение просто и ясно, мы точно поняли, каким образом вписываемся в проект.

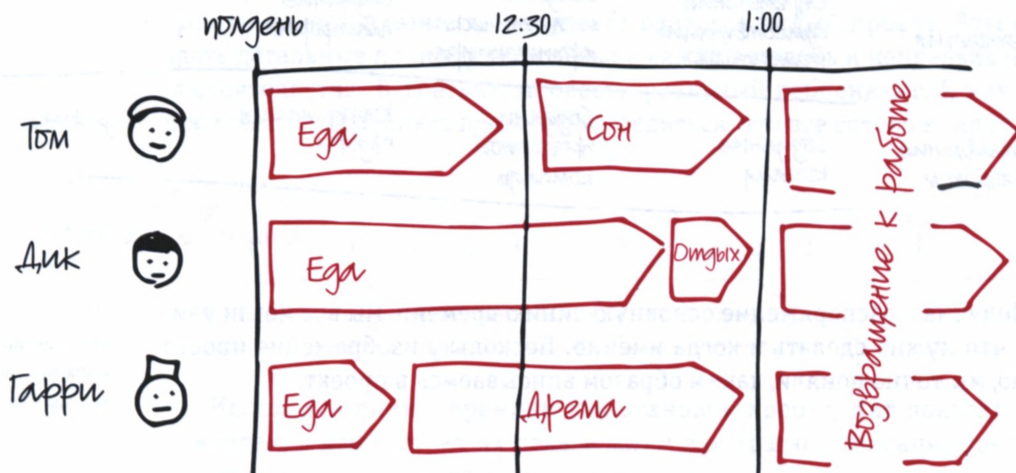
▲ Кит завершил работу над линией времени, добавив проектные команды и сроки завершения работ

УПРАЖНЕНИЕ С ЛИНИЕЙ ВРЕМЕНИ: ПРИШЛА ПОРА ИСКУПАТЬСЯ

В последние годы термин «плавательная дорожка» вошел в активный лексикон менеджеров проектов. Он не имеет ничего общего со спортом. Образ плавательной дорожки позволяет показать, *кто должен делать что и когда*, а также сравнивать работу нескольких сотрудников, проходящую параллельно, в одно и то же время.

К примеру, если у Тома, Лика и Гарри обеденный перерыв наступает разом, «плавательная дорожка» для этого отрезка времени могла бы выглядеть так:

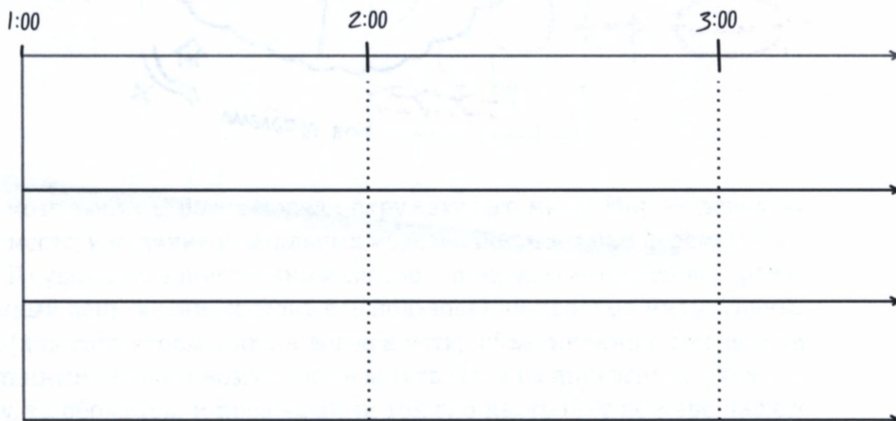
«Плавательная дорожка» обеденного процесса



Мы видим, что хотя Том, Лик и Гарри имеют один и тот же срок окончания обеденного перерыва, каждый из них в одно и то же время занимается разными делами

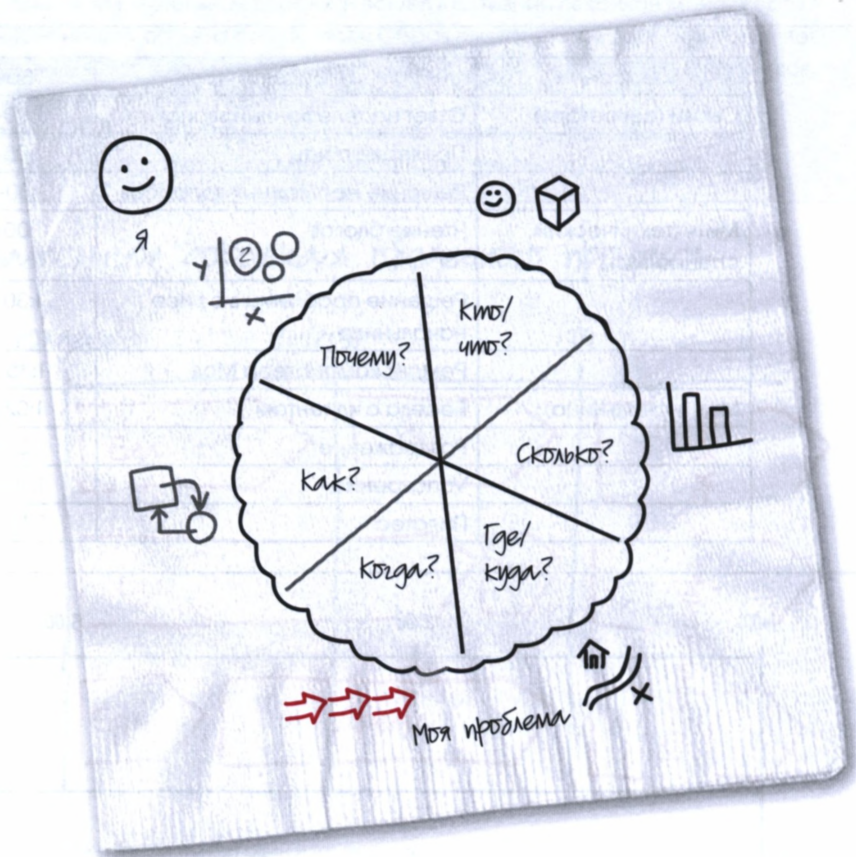
Упражнение для вас: используя изображенную ниже линию времени, создайте простую «плавательную дорожку», показывающую, каким образом параллельно развивались действия персонажей.

Персонаж	Задача	Время
Сьюзи (секретарь)	Ответ на телефонный звонок	1:00–1:05
	Проверка почты	1:05–1:30
	Решение неотложных вопросов	1:30–3:00
Митч (технический специалист)	Чтение блогов	1:00–1:30
	Решение проблемы в офисе начальника	1:30–1:31
	Ремонт компьютера Мод	1:35–3:00
Мод (начальница)	Беседа с клиентом	1:02–1:29
	Раздражение	1:29–1:30
	Успокоение	1:30–2:00
	Пилатес	2:10–3:00



Добавим еще одну картинку к нашей салфетке-«пицце»: сталкиваясь с проблемой «когда», мы рисуем линию времени.

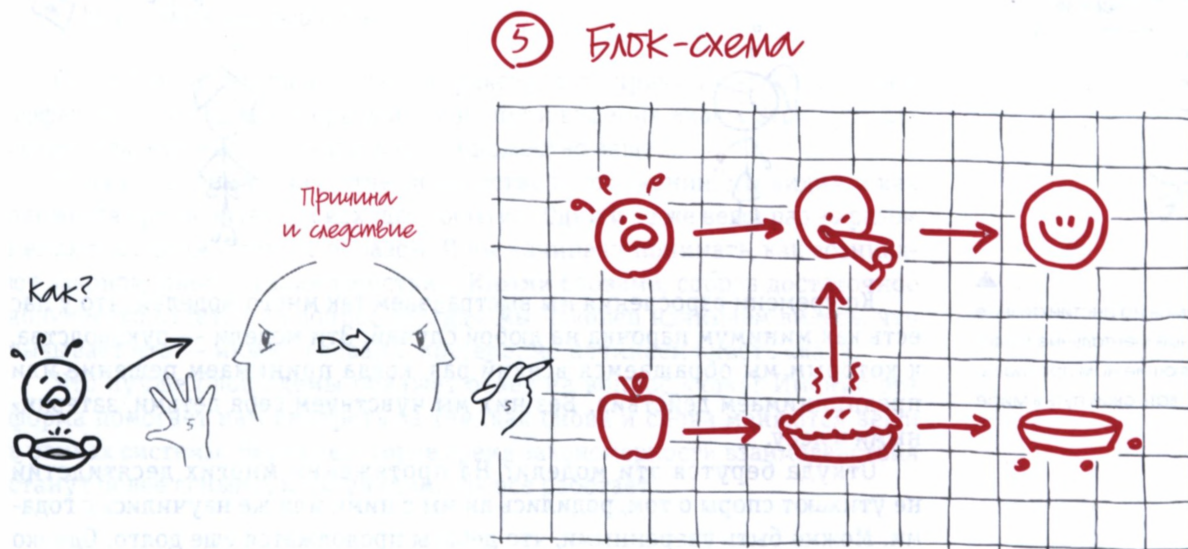
Картинка, которую мы сделали, чтобы показать «когда», — это линия времени



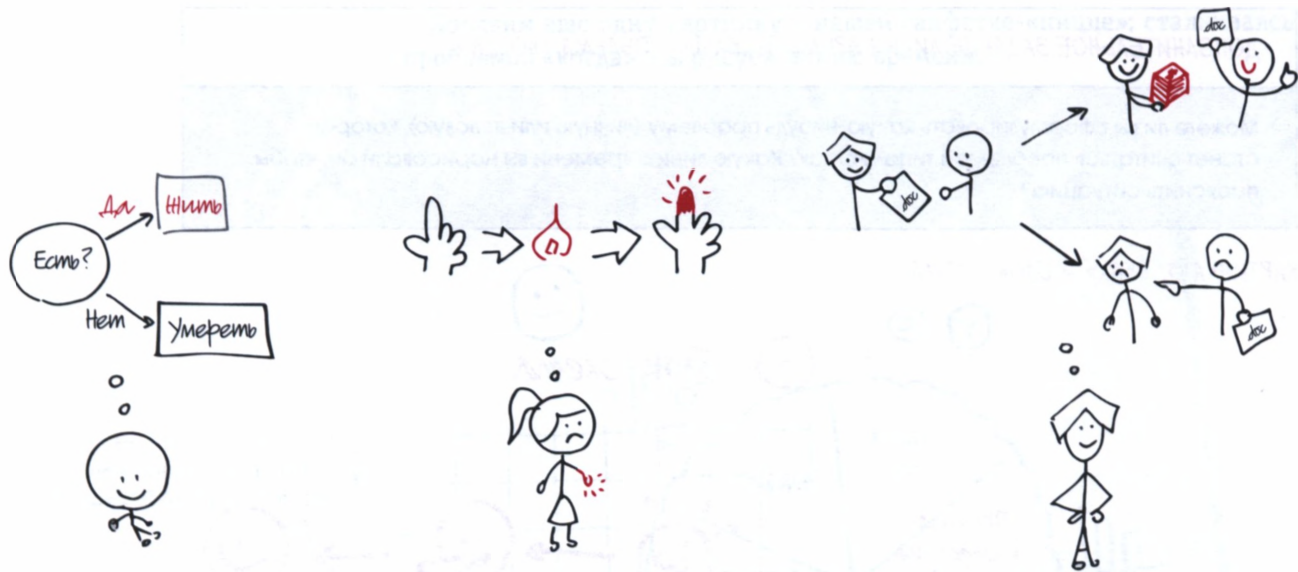
ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ ЛИНИЯ ВРЕМЕНИ: ВАША ПРОБЛЕМА «КОГДА»

Может ли вы сформулировать какую-нибудь проблему (личную или деловую), которая станет считаться проблемой типа «когда»? Какую линию времени вы нарисовали бы, чтобы прояснить ситуацию?

КАРТИНКА 5: «КАК» = БЛОК-СХЕМА



Наш мозг любит строить модели окружающего мира. Мир — довольно сложное место, и наличие ментальных моделей помогает нам перемещаться по нему. В сущности, единственный способ, с помощью которого мы проживаем каждый день жизни, состоит в использовании простых интуитивных моделей (для того чтобы жить, я должен есть), объединенных с моделями, разработанными нашим мозгом еще в детстве (если я прикоснусь к чему-то горячему, то обожгусь) и прошедшими тонкую настройку по мере нашего взросления (если я делаю хорошую работу, то меня хвалят).



Мы полагаемся на инстинктивные и производные ментальные модели, позволяющие нам прокладывать свой путь в мире

Ко времени взросления мы выстраиваем так много моделей, что у нас есть как минимум парочка на любой случай. Эти модели — руководства, к которым мы обращаемся всякий раз, когда принимаем решение или предпринимаем действия. Без них мы чувствуем себя детьми, затерянными в лесу.

Откуда берутся эти модели? На протяжении многих десятилетий не утихают споры о том, родились ли мы с ними или же научились с годами. Можно быть уверенными, что дебаты продолжатся еще долго. Однако мы в любом случае знаем следующее: наши мозги умеют создавать и модифицировать причинно-следственные связи, наблюдая за происходящими вокруг вещами.

К вопросам «как» относятся:

- Я программист, и я не могу представить, что должны делать две кнопки в интерфейсе. Каким образом эти кнопки взаимодействуют между собой? Как повлияет на систему, если я нажму одну из них?

- Я консультант, и мой клиент хочет знать, что еще можно сделать для повышения доли рынка. *Каким образом мы можем лучше понять рынок и то, как он работает? Каким образом я могу создать ответную реакцию рынка? Какие шаги приводят к той или иной реакции рынка?*
- Я читаю эту книгу и пытаюсь понять, каким образом лучше всего применить увиденное на практике. *Каким образом знание о визуальном решении проблем позволит мне действительно решать проблемы? Каким образом я могу интегрировать все эти модели в то, чем занимаюсь каждый день?*

Способность видеть, выводить и фиксировать причинно-следственные эффекты — основная сфера усилий на пути видения «как». Этот путь работает так, что мы постоянно видим множество вещей.

Видя изменения в качестве, количестве и положении, мы видим и как движется время, и как происходят события. Одни и те же вещи раз за разом меняются одним и тем же образом. И мы начинаем понимать, как возникают закономерности взаимодействия. Иными словами, собрав достаточное количество ответов на вопрос «когда», мы наконец начинаем видеть, что вызывает что — иными словами, постепенно начинаем видеть «как».

Что лучше блок-схемы покажет ответ на вопрос «как»? Именно эта форма помогает нам смотреть за тем, как снова и снова меняются вещи в рамках системы. Через некоторое время закономерности взаимодействия станут более ясными, и мы увидим, как все работает.

- Я консультант, и мой клиент хочет знать, что еще можно сделать для повышения доли рынка. *Каким образом мы можем лучше понять рынок и то, как он работает? Каким образом я могу создать ответную реакцию рынка? Какие шаги приводят к той или иной реакции рынка?*
- Я читаю эту книгу и пытаюсь понять, каким образом лучше всего применить увиденное на практике. *Каким образом знание о визуальном решении проблем позволит мне действительно решать проблемы? Каким образом я могу интегрировать все эти модели в то, чем занимаюсь каждый день?*

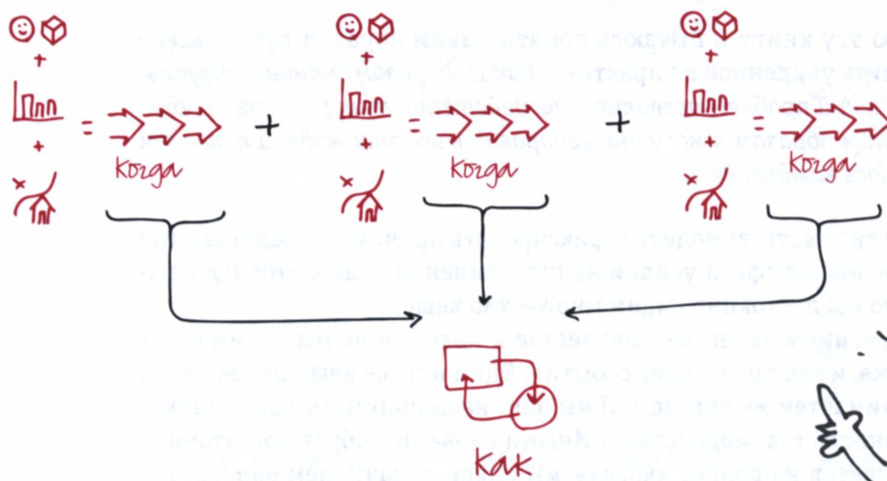
Способность видеть, выводить и фиксировать причинно-следственные эффекты — основная сфера усилий на пути видения «как». Этот путь работает так, что мы постоянно видим множество вещей.

Видя изменения в качестве, количестве и положении, мы видим и как движется время, и как происходят события. Одни и те же вещи раз за разом меняются одним и тем же образом. И мы начинаем понимать, как возникают закономерности взаимодействия. Иными словами, собрав достаточное количество ответов на вопрос «когда», мы наконец начинаем видеть, что вызывает что — иными словами, постепенно начинаем видеть «как».

Что лучше блок-схемы покажет ответ на вопрос «как»? Именно эта форма помогает нам смотреть за тем, как снова и снова меняются вещи в рамках системы. Через некоторое время закономерности взаимодействия станут более ясными, и мы увидим, как все работает.

Хмм...

Как работает «как»

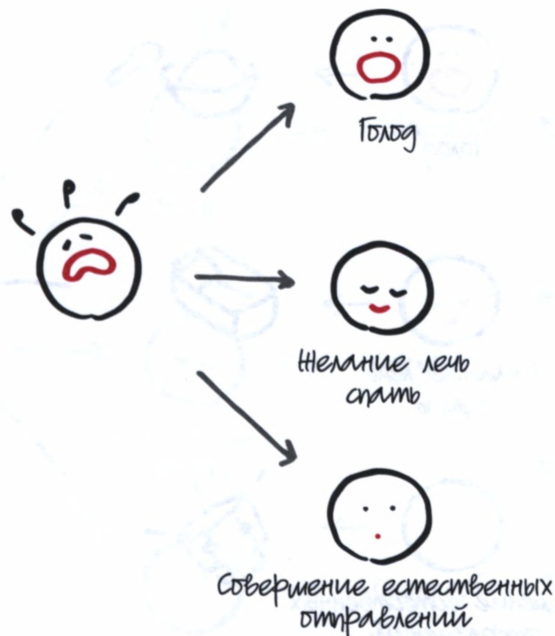


Поначалу мы не уверены в происходящем. Однако со временем, наблюдая за взаимодействиями объектов, мы собираем достаточно много ответов на вопрос «когда» для создания причинно-следственной модели. Мы видим «как»

Разумеется, это слишком упрощенная модель, однако она вполне подходит, чтобы понять наше восприятие вопроса «как». Давайте рассмотрим еще несколько примеров.

И снова яблоки!

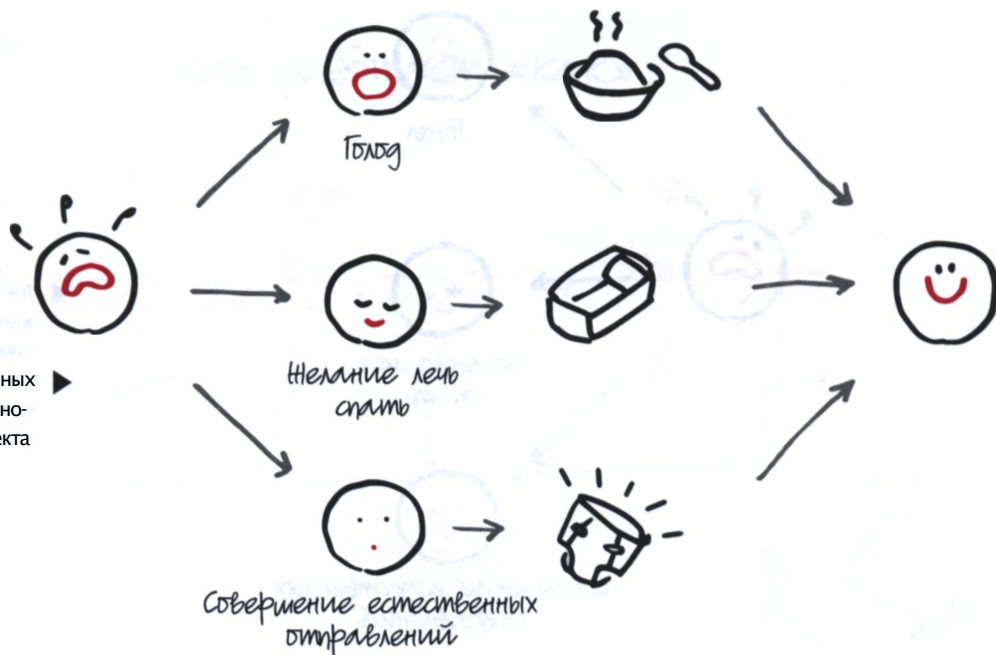
Представим себе, что Том — плачущий малыш. Как можно остановить его плач? Каждый родитель знает: плач означает одно из трех — ребенок хочет есть, ребенка надо уложить спать или ему нужно сменить подгузник.



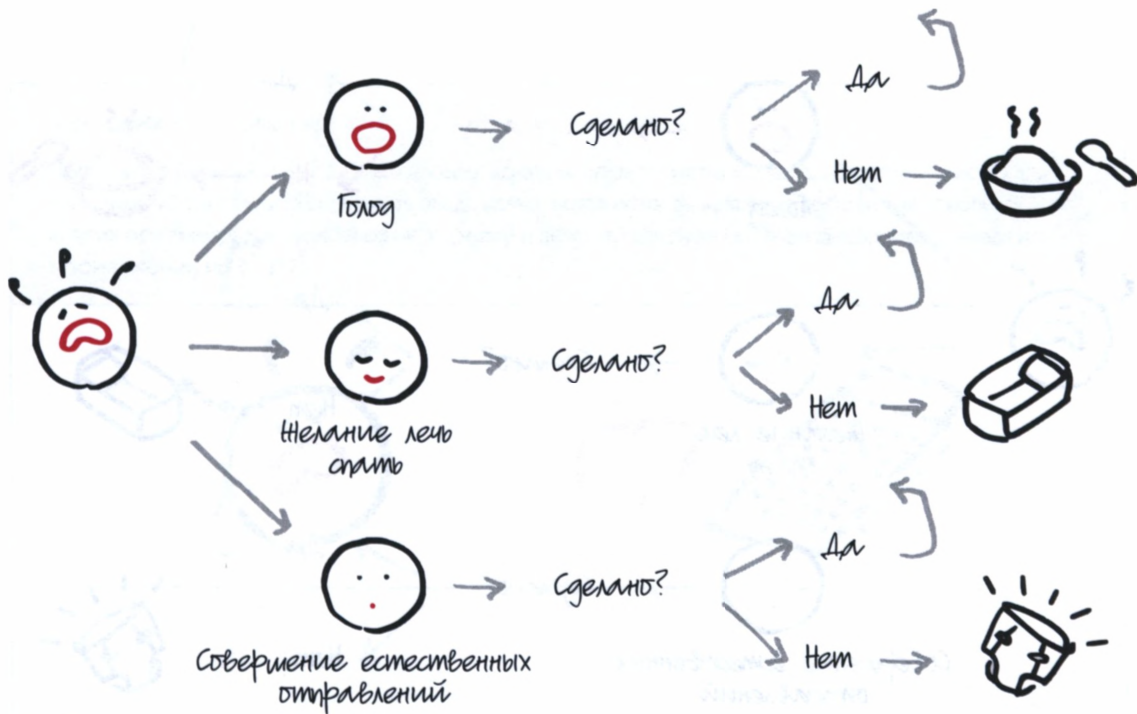
◀ Три возможных варианта: голод, желание лечь спать или совершение естественных отпавлений

Поскольку мы много раз в прошлом видели эти взаимодействия, то знаем, что «когда» *решает* каждый из этих вариантов подходящим способом (желание есть компенсирует голод, кровать помогает заснуть, а чистый подгузник приносит комфорт), и в итоге мы получаем довольного младенца. Иными словами, каждая причина требует определенного уникального подхода для достижения желанного эффекта.

Каждый случай требует различных подходов к достижению желанного эффекта

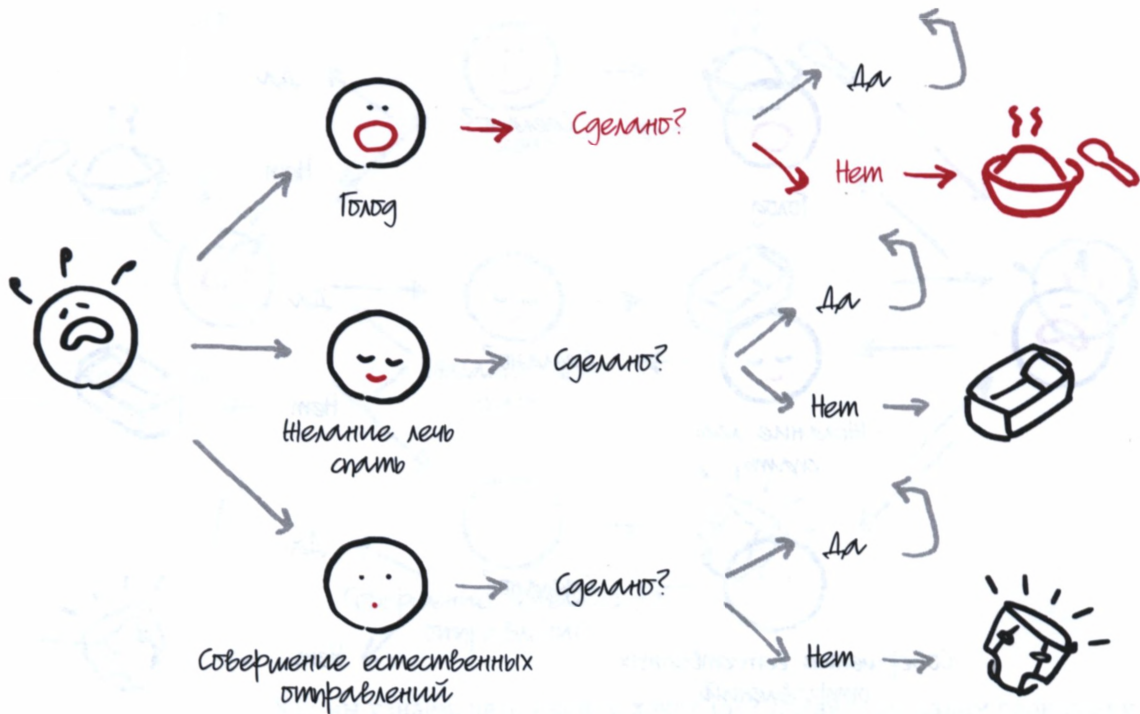


Как мы узнаем, чего именно хочет Том? Давайте создадим блок-схему, чтобы понять, какие причины приводят к тем или иным следствиям. Если ребенок недавно поел, то он вряд ли голоден. Если ребенок недавно спал, то ему не нужно прикорнуть еще на какое-то время. А если ребенок недавно испачкал подгузник, нам обязательно потребуется новый.



Соответственно, если мы знаем, что Том недавно подремал и что мы только что сменили ему подгузник, можно прийти к логическому выводу, что единственная причина плача — голод. Если мы хотим, чтобы он замолчал, стоит его покормить.

▲
Наша блок-схема иллюстрирует ответы на различные вопросы «как» — эффект для каждого из трех случаев



▲ Так как Том только что поспал и ему поменяли подгузник, то мы можем исключить версии сна и грязного белья. Судя по всему, лучший вариант для него — еда

Теперь мы знаем, как заставить Тома прекратить плакать: приготовить ему еду. К счастью, у нас есть яблоко!

ВАША ПЕРВАЯ КАРТИНКА ДЛЯ ВОПРОСА «КАК»

Блок-схема 1: Яблочное пюре

Нарисуйте блок-схему, показывающую, каким образом использовать яблоко и миксер для того, чтобы Том перестал плакать (подсказка: возможно, вы захотите добавить несколько других предметов, скажем, ложку, тарелку и детский нагрудник). Мое решение приведено в приложении на с. 372.



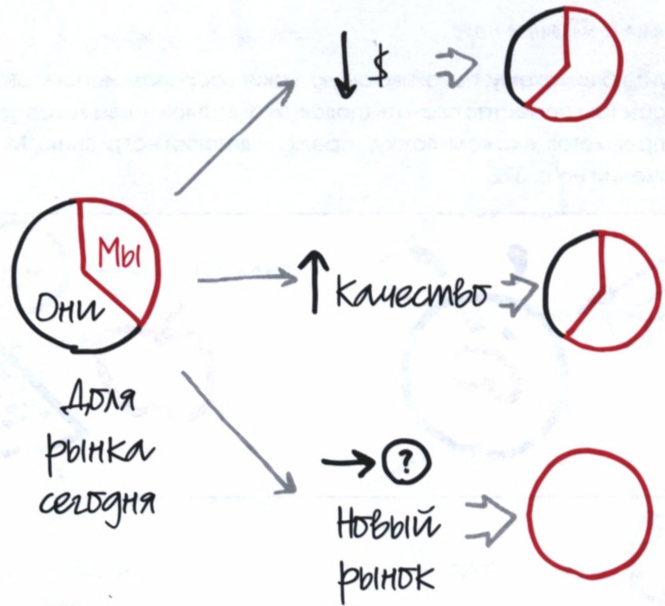
Как повысить долю рынка

Давайте представим себе, что мы бизнес-консультанты и что наш клиент хочет знать, каким образом ему увеличить свою долю рынка. Из своего опыта мы знаем, что это может быть сделано несколькими способами. Снижив цены на продукт, компания привлечет больше покупателей. Улучшив качество продукции, она выдавит конкурентов. А выйдя на новый рынок, завоеует его полностью.

Только что мы выявили сразу три возможных варианта «как», каждый из которых отражает потенциальную причинно-следственную модель. Как мы поможем клиенту решить, какой вариант или комбинация вариантов лучше других? Давайте начнем с простой блок-схемы, позволяющей сравнить наши возможности.

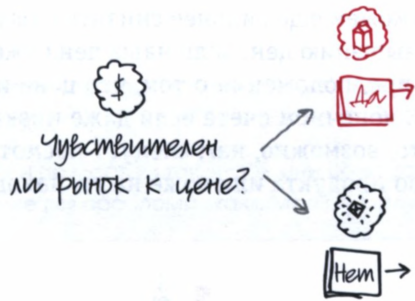
Как увеличить долю рынка?

Только что мы выявили три возможных пути для повышения доли рынка (на самом деле их куда больше). Как мы можем помочь нашему клиенту выбрать лучшие варианты?



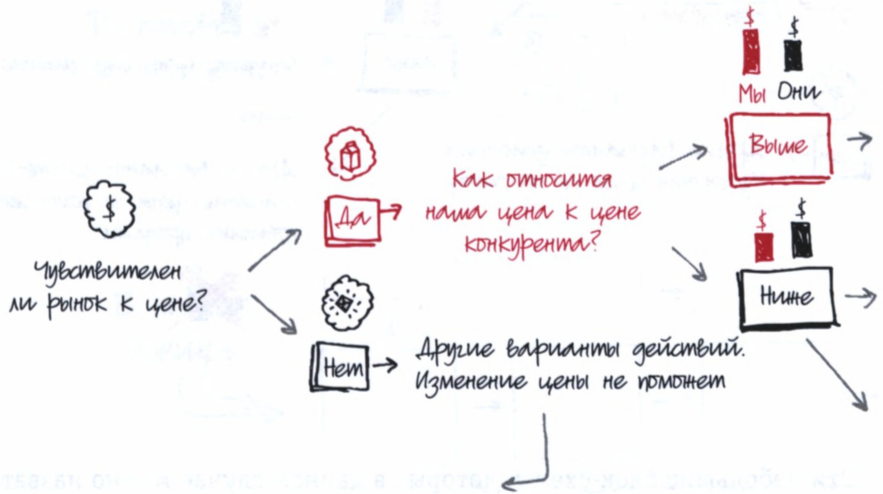
Еще один набор блок-схем поможет понять, как принимать решение относительно лучшего из вариантов (мы нарисуем только одну, однако этого будет достаточно, чтобы понять, как метод работает в принципе). Мы начнем блок-схему с одного из приведенных выше вариантов и протестируем его возможности в отношении рынка нашего клиента.

Начнем с варианта снижения цены. Прежде всего мы должны определить, обладает ли рынок эластичностью спроса по цене. Если наш клиент продает молоко, то снижение цены может оказаться основным фактором для потребителей. Если же наш клиент продает бриллианты, то цена может быть последним фактором, о котором он думает, или же покупатель считает вполне нормальным и даже желательным заплатить больше.



◀ Прежде всего мы показываем, насколько состояние нашего рынка зависит от колебаний цены. Для молока это так, а для бриллиантов, скорее всего, нет

Если цена не играет первостепенной роли, ее снижение не имеет особого смысла. В этом случае лучше всего сделать шаг назад и изучить другие варианты. С другой стороны, если цена — основной фактор, мы должны задаться вопросом, выше или ниже наша цена по сравнению с ценой конкурента.

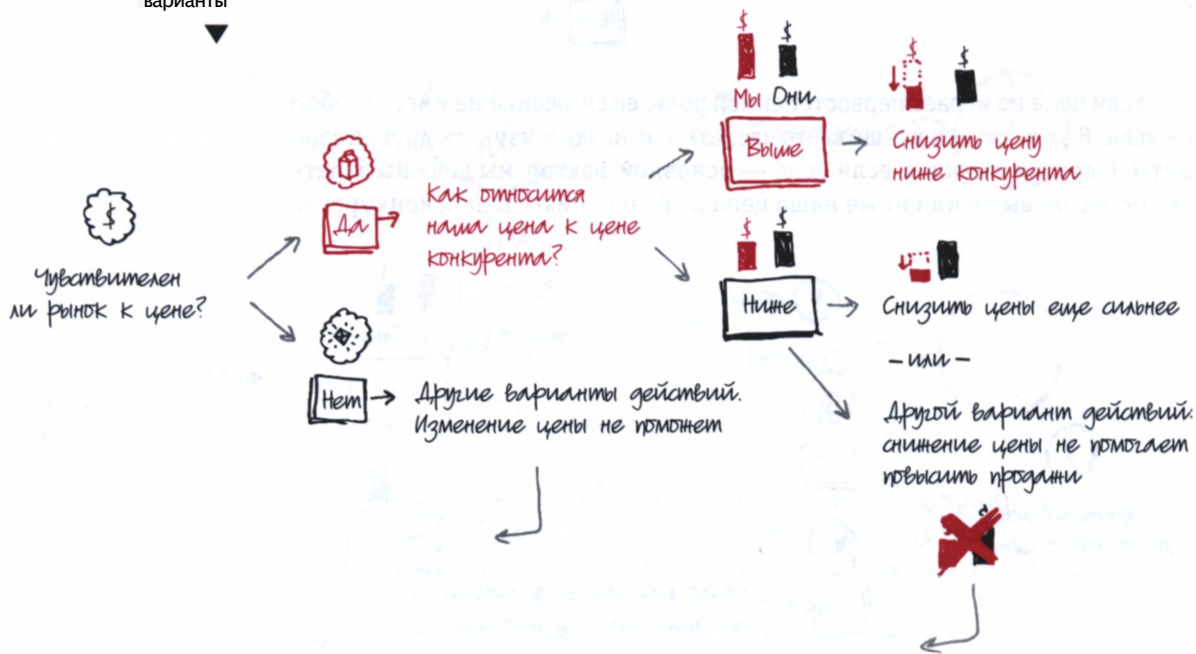


◀ Если цена считается важным фактором, мы должны показать, выше или ниже наши цены относительно цен конкурента

Если наша цена выше, то ее снижение оптимально. Когда принимается окончательное решение, включается значительно больше факторов, однако это вполне подходящий вариант. С другой стороны, если наша цена уже ниже, чем у конкурентов, есть еще два варианта дальнейших действий.

Прежде всего мы можем еще сильнее снизить нашу цену и посмотреть, приведет ли это к повышению цен. Если наша цена уже ниже, чем у конкурента, изначальное предположения о том, что цена играет важную роль на рынке, неверны. В конечном счете если даже низкая цена не помогает повысить продажи, то, возможно, нам следует посмотреть на что-то еще, например на качество продукта или даже на то, находимся ли мы на правильном рынке.

Если наша цена выше цены конкурента, имеет смысл подумать о ее снижении. Если наша цена уже ниже, нам стоит вернуться на шаг назад и изучить другие варианты

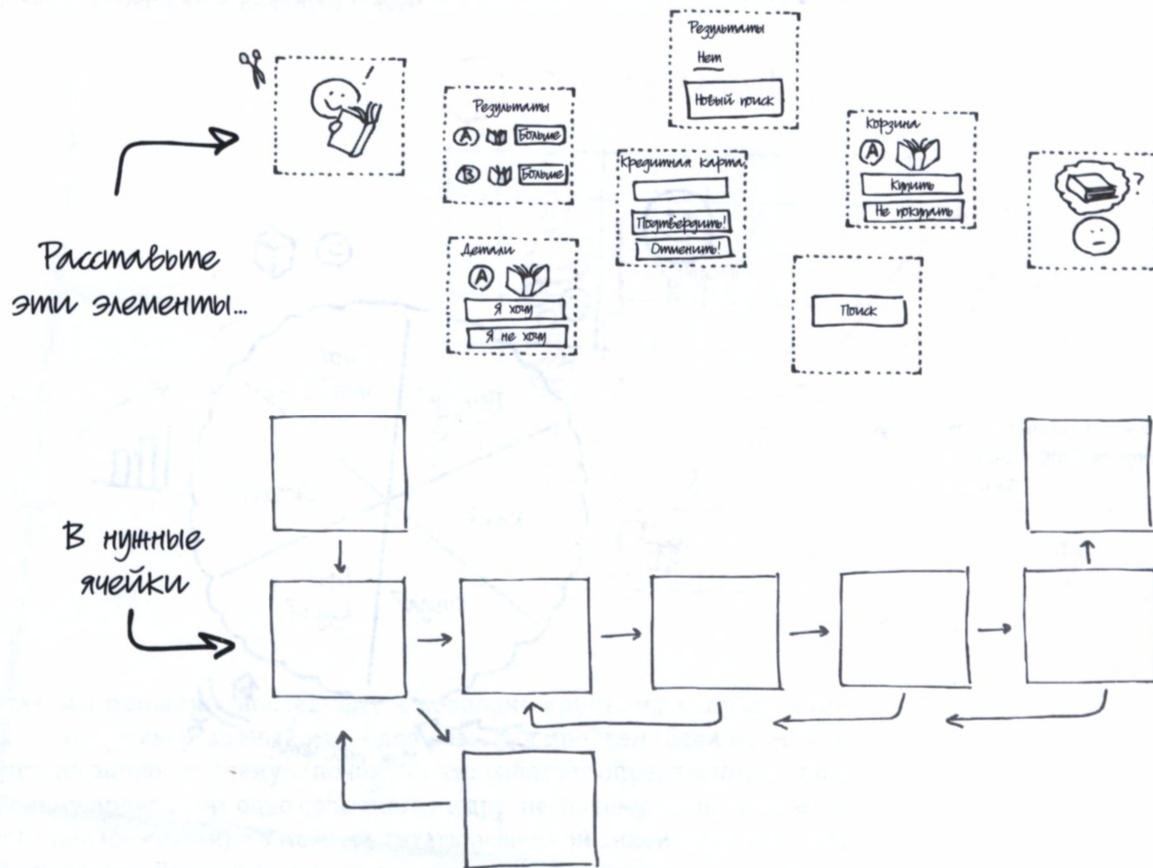


Эти небольшие блок-схемы (которые в данном случае можно назвать «деревом решений») показывают, каким образом мы помогаем клиентам принять оптимальное решение, визуальнo демонстрируя, каким образом один фактор влияет на другой. Если бы мы создали такие же блок-схемы для других вариантов расширения рынка, то обрели бы понимание, что стоит пробовать, а что нет, причем для этого нам понадобились бы лишь ручка и лист бумаги.

ВАША ВТОРАЯ КАРТИНКА «КАК»

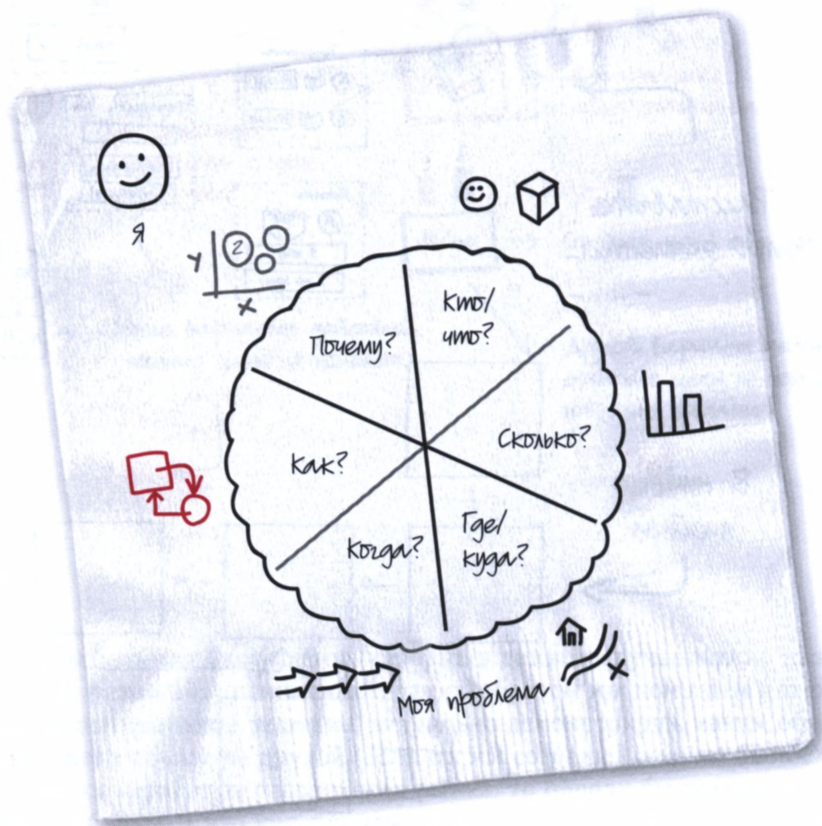
Блок-схема 2: Один клик

Расставьте элементы по местам так, чтобы они создавали логическую блок-схему, а затем запишите полученное решение для проблемы «как». Мое решение приведено в приложении на с. 373.



Можно заметить, что в этом примере мы часто используем понятия «если» и «то»: если Том голоден, то мы кормим его; если мы хотим помочь клиенту повысить свою долю на рынке, то мы должны понять его рынок, и т. д. Блок-схема позволяет увидеть все эти зависимости. Иными словами, мы видим, что влияет на что — и поэтому можем одновременно сравнивать несколько вариантов причин и следствий.

Давайте пока закончим разговор изображением блок-схемы на нашей салфетке.

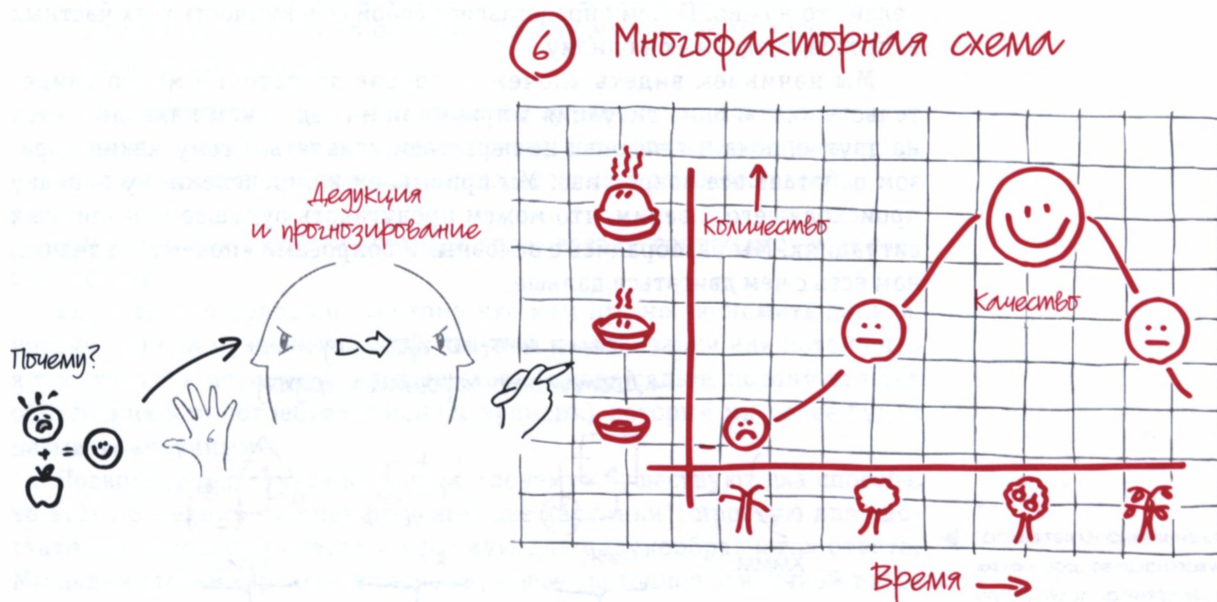


Картинка, которую мы рисуем для изображения проблемы «как». — блок-схема

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ БЛОК-СХЕМА: ВАША ПРОБЛЕМА ТИПА «КАК»

Можете ли вы сформулировать какую-нибудь проблему (личную или деловую), которая может считаться проблемой типа «как»? Какую блок-схему вы могли бы нарисовать, чтобы прояснить ситуацию?

КАРТИНКА 6: «ПОЧЕМУ» = НАУЧНЫЙ ГРАФИК



Итак, мы пришли к последнему и довольно крупному вопросу. «Почему» — это универсальный ключ для решения проблем. Если мы можем ответить на вопрос «почему» (почему нечто работает определенным образом, почему происходит одно событие, а не другое, почему некоторые вещи кажутся неизбежными), то можем считать решенной значительную часть своей проблемы. Возможно, детали решения пока не ясны, однако если мы

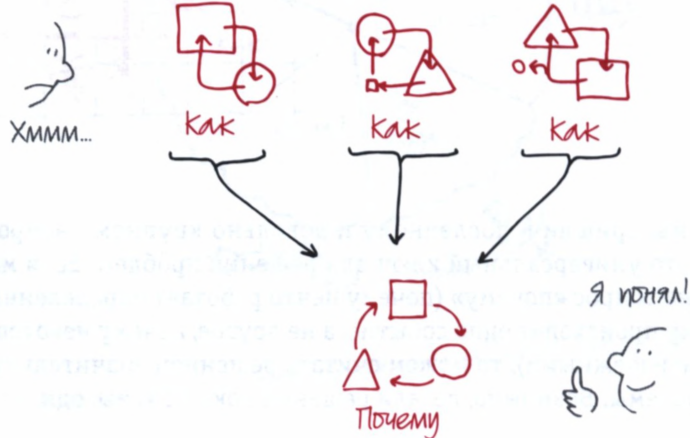
понимаем подспудные причины, по которым элементы взаимодействуют тем или иным образом, это становится всего лишь вопросом времени.

К примеру, если мы знаем, *почему* Том, Дик и Гарри стоят перед нами (они голодны), и знаем, *почему* они голодны (они участвовали в семинаре чуть ли не полдня), а также знаем, *почему* яблоко — хорошая еда (оно вкусное, сытное и здоровое), решение оказывается прямо перед нашими глазами.

«Почему» описывает не только то, каким образом нечто работает, когда и где это происходит, сколько нам требуется времени или кому и для каких целей это нужно. Почему представляет собой совокупность всех частных вопросов, сведенных к одному.

Мы начинаем видеть «почему», собрав достаточно много свидетельств «как»: одна ситуация с причиной и следствием накладывается на другие, пока мы наконец не перестаем удивляться тому, каким образом работает все вокруг нас. Мы привыкаем к определенному порядку происходящего и верим, что можем предугадать будущее в различных ситуациях. Мы разобрались с основными вопросами «почему», а значит, нам есть с чем двигаться дальше.

На протяжении многих лет мы соединяем все наши вопросы «как» воедино, выстраивая подходящую модель «почему»



Примеры проблем «почему»

- Я работаю в кадровой службе, и мне приказано подготовить план увольнений, однако я не знаю, что сказать людям. *Почему компания вынуждена проводить сокращение — дело не только в цифрах, правильно?*
- Я руководитель компании и хочу, чтобы каждый сотрудник знал о некоторых значительных изменениях, которые мы планируем совершить. *Почему глобальные рыночные силы выталкивают нас из производственного бизнеса? Почему мы не можем продолжать делать, как раньше?*
- Мне четыре года, и я хочу знать, почему небо синее, почему я не могу смотреть телевизор весь день и почему родителям не нравится, когда я постоянно задаю вопросы. *Почему я не могу остановиться?*

Как показывают все эти примеры, для ответа на вопрос «почему» есть два способа:

«Достаточно хороший» (потому что нам нужно экономить деньги, потому что нам нужно учитывать вопросы глобализации или потому что я так сказал) и истинный скрытый ответ (лучше сядьте, потому что для объяснения нам потребуется немало времени), который мы далее будем называть «научным».

Поскольку для ответа на вопрос «почему» существуют два способа, то этот последний кусочек получает две картинки*: простую для «достаточно хорошего» ответа и сложную для «научообразного» ответа. Мы дадим второй картинке ужасно звучащее, но точное (с научной точки зрения) название, уже знакомое нам с утра: портрет**.

Давайте начнем с простого.

Эй, Microsoft, зачем покупать Yahoo!? (часть I)

В прошлом году*** Стив Баллмер, руководитель Microsoft, и Джерри Янг, руководитель Yahoo!, вступили в публичную дискуссию по довольно простому вопросу, на который было невозможно дать ответ и который

*

Да, я нарушаю свое собственное правило, но лишь на секунду. Сейчас вы поймете, почему я это делаю.

**

Именно так! Вопрос «почему» — основной для сегодняшнего дня — может быть изображен с помощью первой из созданных нами картинок, что возвращает «пиццу проблемы» к началу. Ну не чудесно ли, когда все разрешается именно таким образом?

Имеется в виду 2011-й. Прим. ред.

заставил двух толковых людей выглядеть полными тупицами. Простая история: Microsoft предложила купить Yahoo! за 38 млрд долларов, и Баллмер считал это вполне щедрой ценой. Янгу так не казалось, и он сказал «нет». Баллмер предложил больше, а Янг вновь сказал «нет». Затем Янг изменил точку зрения и попросил немного больше, но в этот момент «нет» сказал уже Баллмер, аннулировав предложение Microsoft. Все это происходило в течение нескольких месяцев, и в итоге Янг потерял работу, а Баллмер из Microsoft — несколько миллиардов долларов рыночной капитализации.

В то время было невозможно, взяв газету, прочитав записи в блогах по вопросам бизнеса или технологий или посмотрев новости по телевизору, не услышать что-то новенькое об истории Microsoft — Yahoo!. СМИ фокусировались на описании личностей участников, огромных сумм бюджетов и истерик, происходивших в корпоративных залах заседаний. Признаюсь честно, за этим было довольно забавно наблюдать. Однако во всей шумихе не доставало по-настоящему глубокого анализа того, почему Microsoft вообще сделала такое предложение (собственно, речь шла о самой большой покупке другой компании за всю историю Microsoft).

Кое-кто говорил о том, что Microsoft хочет победить Google в соревновании поисковых машин, однако несмотря на массу «кто и что», «сколько» и «когда», не возникало почти никаких «почему».

В это время я проводил семинар в компании Microsoft. В ходе одного из упражнений (аналогичного приведенным в книге) я спросил участников (никто из них не имел точных сведений о сделке), какую картинку они нарисовали бы, чтобы объяснить, почему Microsoft стоит потратить 44 миллиарда долларов на покупку Yahoo!.

Участники нарисовали массу отличных картинок, и когда мы проголосовали, фаворитами оказались две. На одной Microsoft представляла в виде рожка с мороженым, на вершине которого располагалась вишенка Yahoo!, а на второй огромная рыба MSFT поедала небольшую рыбку Y!. Первую картинку мы назвали «вместе вкуснее», а вторую — «естественный отбор».

Для чего MSFT покупать Yahoo!

«Достаточно хороший» подход



«Вместе
вкуснее»



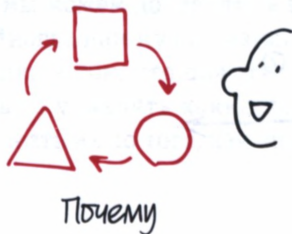
«Естественный
отбор»

◀ Две точки зрения на то, почему Microsoft стоило купить Yahoo! — «вместе вкуснее» и «естественный отбор». Оба «достаточно хороших» портрета позволяют получить ответ на вопрос «почему»

Две картинки, отвечающие на вопрос «почему», прекрасны своей глубиной и простотой. Первый же взгляд позволяет увидеть реальность, не замеченную в сводках новостей. Прежде всего, Microsoft нуждается в Yahoo!, как мороженое в вишенке. Можно ли дать лучшее описание безэмоциональному мегабренду, нуждающемуся в бодрящем привкусе? А поскольку Microsoft крупнее, он может просто съесть мелкую компанию Yahoo!. Что может быть лучшим описанием хищной природы американских корпораций?

Однако несмотря на всю свою глубину, «достаточно хорошие» картинки совсем не идеальны. Наши портреты действительно хороши и даже позволяют получить ответ на вопрос «почему», однако они редко помогают в случаях, когда нам по голове вдруг бьет что-то совершенно неожиданное.

Как только нам показалось, что мы со всем разобрались...



◀ Слишком сильная вера в «достаточно хорошую» модель может породить проблему: мы упустим из виду нечто важное

Такие «достаточно хорошие» модели основаны на том, что мы уже видели ранее. Мы всю жизнь собирали информацию и выстраивали модели «почему», так почему бы не положиться на них? Предполагая, что мир вокруг нас остается прежним, мы ожидаем, что модели «почему» будут работать так же, как всегда. Проблема лишь в том, что мир вокруг нас постоянно меняется. «Кто и что» не остаются прежними, меняются количества, местоположения и распорядок работ. Одна и та же причина способна в один прекрасный день привести к другому следствию — а почему, нам неизвестно.

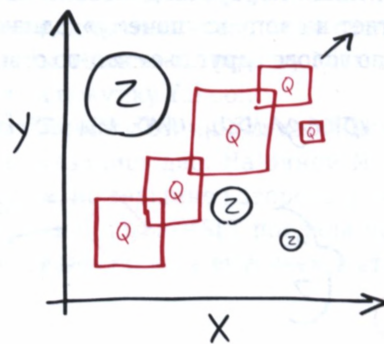
Как же нарисовать картинку «почему», в которой можно увидеть взаимодействие огромного количества различных переменных? Собрать все эти данные в одно целое непросто, но возможно, и мы займемся этим прямо сейчас. Как и все уже созданные нами рисунки, нарисовать их проще, чем кажется. Все, что нам нужно (как и в случае любого другого визуального кусочка), это перевернуть процесс «почему» задом наперед: чтобы увидеть взаимодействие множества вещей, нарисуйте картинку, на которой отображены они все.

Познакомьтесь с научной картинкой «почему»: «многофакторная схема», идеальный способ дать визуальное объяснение связям между различными типами данных и идей*.

*
Нельзя сказать, что эта схема вам совсем незнакома — нарисованная этим утром схема стратегии Thomson представляет собой отличный пример многофакторной схемы.

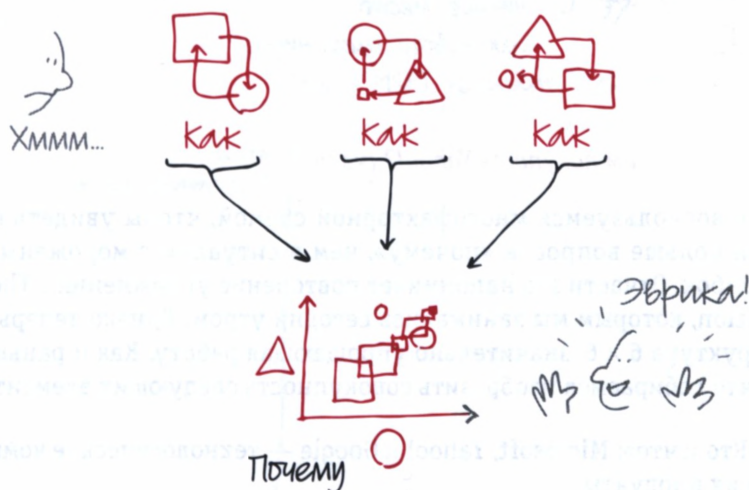
Как следует из названия, многофакторная схема связывает воедино множество различных типов данных (X, Y, Q, Z и т. д.), что позволяет увидеть скрытые связи, которые в иных обстоятельствах могли бы остаться незамеченными

Многофакторная схема



Многофакторную схему можно представить себе в виде большой кастрюли жаркого. Мы выбираем лучшее из набора специй — информации (наши переменные) и забрасываем их в горшок (нашу систему координат), а затем нагреваем его. После этого мы ждем, пока они смешаются, и изучаем то, что появляется на поверхности. Если мы хотим съесть простое блюдо, нам хватит «достаточно хорошего» портрета. Но порой нужно нечто большее.

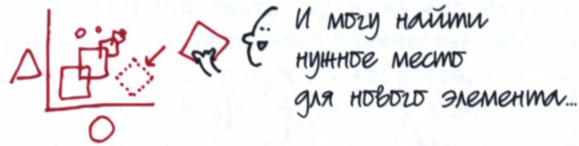
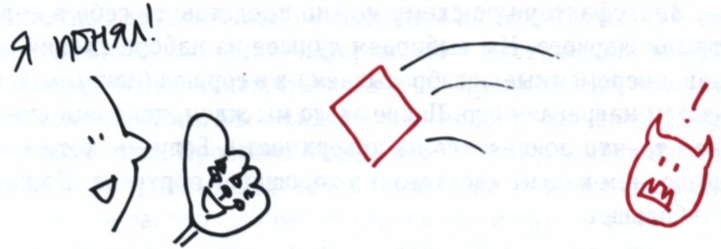
Почему что-то происходит (научный подход)



◀ Научная модель (многофакторная схема) объединяет вместе множество моделей «как» и переменных, связанных с данными. Как только мы увидим, что поднимается на поверхность, то сразу сможем понять причины «почему»

Красота многофакторной схемы в том, что, найдя подходящий «горшок», мы можем добавлять в него все новые переменные по мере появления. Иногда нам нужно изменить систему координат, однако красота этой картинки в том, что она всегда сохраняет свою гибкость. Хотя нас будут и дальше удивлять какие-то новые неожиданные вводные, мы сможем улавливать их до того, как они вдарят изо всех сил.

Хорошая научная структура «почему» обеспечивает нас гибкостью, позволяющей справиться с неожиданностями



Эй, Microsoft, зачем покупать Yahoo!?! (часть II)

Давайте воспользуемся многофакторной схемой, чтобы увидеть в этой истории больше вопросов «почему», чем в ситуации с мороженым или парой рыбок. Отчасти это напоминает повторение упражнения с Thomson Corporation, которым мы занимались сегодня утром. Однако теперь у нас есть структура 6 x 6, значительно упрощающая работу. Как и раньше, мы знаем, что собираемся изобразить совокупность следующих элементов:

- «Кто и что»: Microsoft, Yahoo! и Google — технологические компании и их продукты.
- «Сколько»: свыше 44 миллиардов долларов рыночной капитализации* Microsoft (282 миллиарда), Yahoo! (35 миллиардов) и Google (181 миллиард).
- «Где»: какую часть рынка занимает каждая?
- «Когда»: сегодня и (так как очевидно, что для Microsoft это долгая стратегическая игра) как минимум еще несколько лет.
- «Как»: деньги... много денег.

* Значения совокупной рыночной капитализации трех компаний во время второй недели шумихи в СМИ.

Разобравшись с ценами, давайте создадим систему координат. Для начала спросим себя, что мы уже знаем об этих компаниях.

Мы знаем, что предлагают эти компании потребителям. К примеру, у Microsoft есть множество приложений (Word, Excel, Windows, PowerPoint, Outlook, MSN.com и т. д.), у Yahoo! их меньше (Mail, Finance, Photos, Travel и т. д.). На тот момент в портфеле Google было совсем мало приложений (Search, Docs, Maps). Мы также знаем, что Microsoft побуждает пользователей покупать программы, а все, что предлагают потребителям Yahoo! и Google, — бесплатно.

С помощью этих переменных мы можем создать систему координат с «количеством предлагаемых приложений» на оси x и «ценой для пользователя» на оси y .



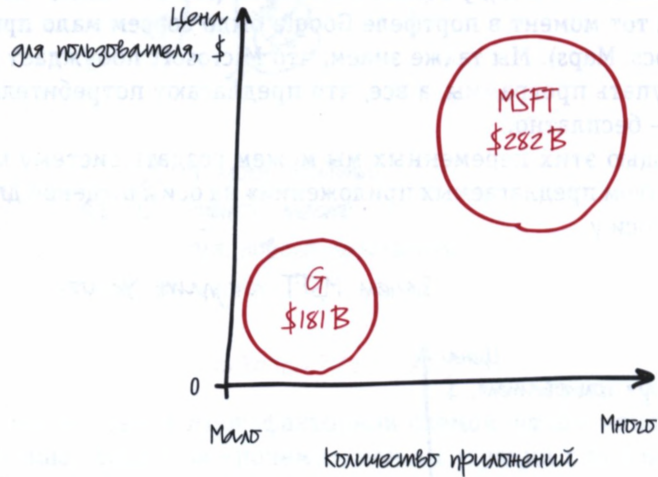
◀ Система координат, сравнивающая «количество предлагаемых приложений» с «ценой», позволяет нам увидеть кое-что интересное

Для третьей переменной рисуем картинку «кто». Давайте уберем двух зайцев одним выстрелом: нарисуем вокруг игроков круги, размер которых покажет сравнительную величину рыночной капитализации каждой компании (как мы уже делали для графиков типа «как»). В итоге у нас появится большой круг Microsoft с огромным количеством платных приложений

и его главный соперник Google — круг чуть меньшего размера, с меньшим количеством приложений (бесплатных).

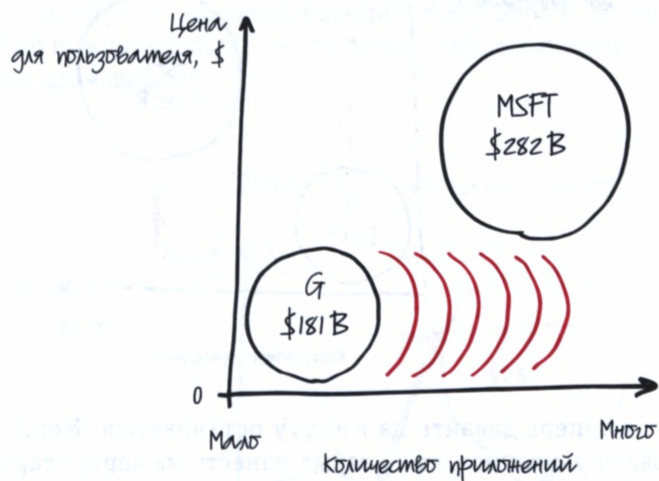
Зачем MSFT покупать Yahoo!

Вот еще один способ сравнить Microsoft с его главнейшим соперником Google. Microsoft больше по размеру, предлагает больше программ и (так как программы Google, по сути, обходятся потребителю бесплатно) берет за них сравнительно большие деньги



Нам даже не нужно добавлять Yahoo!, чтобы увидеть: согласно этой модели рынка программного обеспечения Microsoft и Google вообще не находятся в одном и том же бизнесе. Как они могут считаться конкурентами? Именно здесь на картинке появляется элемент времени. Хотя в настоящее время Google не предлагает большого количества приложений, компания каждый месяц выпускает какое-нибудь новое (Google Earth, Android, Finance, Spreadsheets и т. д.). Это означает, что со временем шар Google будет подкатываться к Microsoft все ближе и ближе.

Зачем MSFT покупать Yahoo!



◀ По мер© того как Google будет выводить на рынок все больше приложений, ее шар начнет катиться в направлении Microsoft.

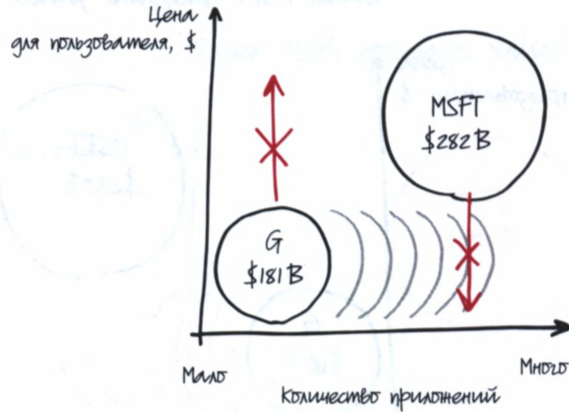
Подождите-ка минуту. Если Google начнет предлагать те же приложения, что и Microsoft, но при этом бесплатно, то каким же образом Microsoft может вообще остаться в бизнесе? Я имею в виду, кто захочет платить за программы, когда их можно получить бесплатно?

У нас нет никаких причин подозревать, что Google собирается брать с потребителей деньги за приложения, поэтому шар Google не начнет перемещаться вверх. При этом я не могу представить себе компанию Microsoft, начинающую бесплатно раздавать свои программные продукты. В ближайшем времени этот шар не пойдет вниз.

Так что же делать Microsoft в условиях, когда все больше программ становятся бесплатными и доступными?

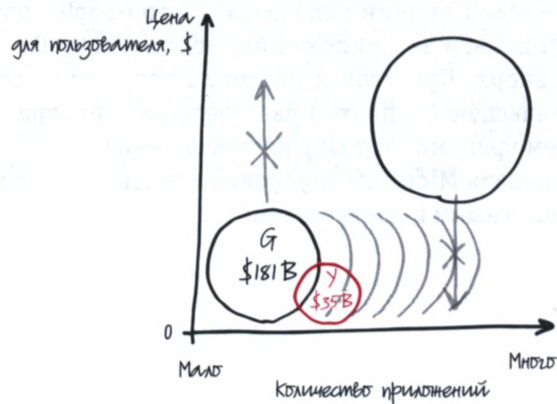
Маловероятно, что шар Google в скором времени пойдет вверх или что шар Microsoft опустится вниз. Так каким же образом Microsoft сможет оставаться в бизнесе, если Google предлагает все больше приложений?

Зачем MSFT покупать Yahoo!



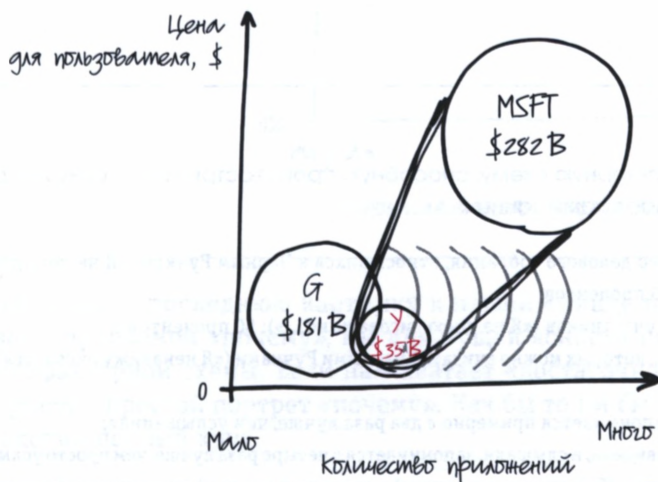
Хорошо, а теперь давайте на минуту остановимся. Меня настолько заинтересовало увиденное, что я забыл нанести на карту старую добрую компанию Yahoo!. Давайте-ка изобразим и ее. У Yahoo! имеется чуть больше приложений, чем у Google, однако они также поставляются потребителям бесплатно.

Зачем MSFT покупать Yahoo!



Теперь стратегическое решение Microsoft стоимостью в 44 миллиарда долларов начинает казаться более осмысленным. Если компания захочет купить Yahoo! — пусть даже и по завышенной цене, — Microsoft приобретет способ напрямую блокировать катящийся шар Google. Возможно, единственное, что нужно Microsoft, — это время, чтобы вычислить, что делать со своим большим шаром.

Зачем MSFT покупать Yahoo!



◀ Покупая Yahoo!, Microsoft покупает способ блокировать шар Google — по крайней мере на какое-то время

Не знаю, рисовал ли похожие картинку в своей голове Баллмер, когда играл в свои игры в прошлом году. Однако, создав эту картинку, я знаю, почему на его месте сделал бы то же самое.

И это был последний пример на сегодняшний день. Теперь наступает ваша очередь, а потом мы все можем отправиться на пляж.

ВАШИ КАРТИНКИ «ПОЧЕМУ»: ТЕМА И ВАРИАЦИИ

1. Простая истина

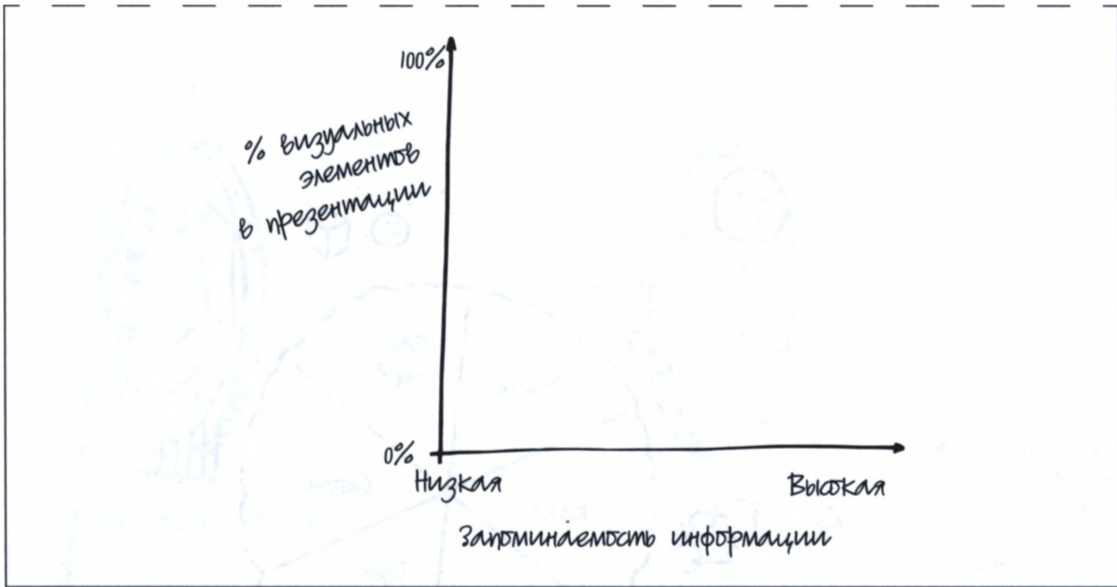
Нарисуйте простой «достаточно хороший» портрет, показывающий, почему визуальное мышление представляет собой мощный способ решения проблем. Мое решение приведено в приложении на с. 374.

2. Научная схема

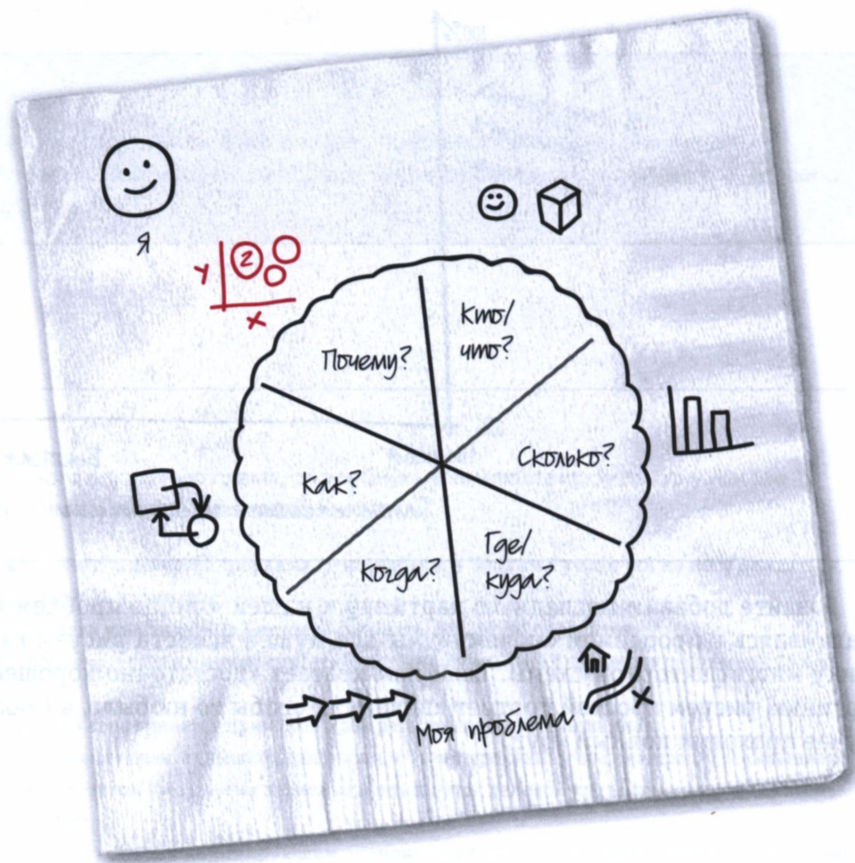
Создайте простую многофакторную схему, способную проиллюстрировать одну или две связи между следующими наборами данных:

- доля участников типичного делового собрания, относящихся к Черным Ручкам («Я не могу дождаться, когда начну рисовать»): 25 процентов;
- доля Желтых Ручек среди участников («Я не умею рисовать, но...»): 50 процентов;
- доля участников собрания, которых можно считать Красными Ручками («Я ненавижу рисовать»): 25 процентов;
- увиденная информация запоминается примерно в два раза лучше, чем услышанная;
- информация, которую вы и видели, и слышали, запоминается в четыре раза лучше, чем просто услышанная;
- количество страниц с текстом (без других элементов) в типичной деловой презентации продолжительностью 1 час: сорок (40);
- количество страниц, на которых доминирующим элементом является картинка в типичной деловой презентации продолжительностью 1 час: шесть (6).

(Подсказка: начните с предложенной мной системы координат. Она не единственная — вы вольны нарисовать свою собственную.)



Давайте добавим последнюю картинку к нашей «пицце проблемы». Сталкиваясь с проблемой «почему», мы для лучшей ясности рисуем картинку многофакторной схемы. Если нам хватает «достаточно хорошей» картинки, рисуем простой портрет «почему». Как бы то ни было, в любом случае проходим полный круг.



Сталкиваясь с проблемой типа «почему», мы рисуем многофакторную схему (а если нам хватает «достаточно хорошего», можем нарисовать простой портрет «почему». приводя круг к началу)

БЫСТРЫЙ ОБЗОР: У ЭТОЙ МОНЕТКИ ДВЕ СТОРОНЫ — ИСПОЛЬЗУЙТЕ ОБЕ!

Орел



Один набор проблем

Решка



Другой набор проблем

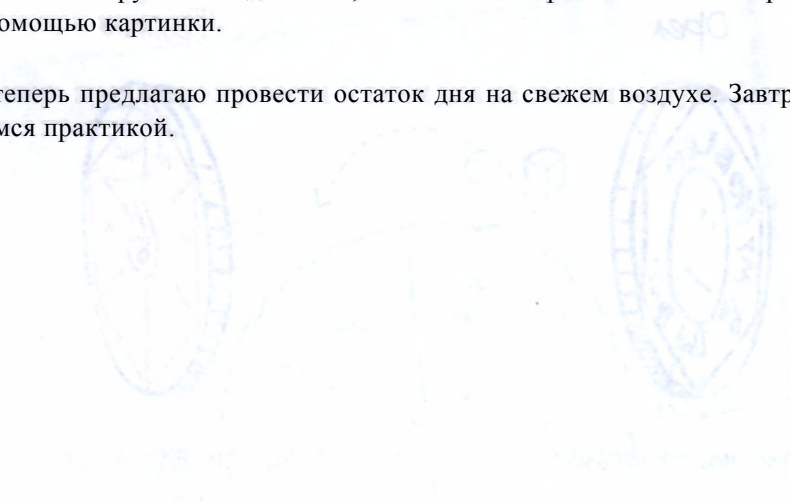
Правило бхб гласит: если мы можем разобраться, что за тип у нашей проблемы, то можем и нарисовать подходящие из шести простых картинок, ее описывающих. Отлично, это кажется вполне разумным.

Однако что если мы не можем понять, в чем именно заключается проблема? Что если наша проблема настолько запутанна, что мы не можем однозначно отнести ее ни к типу «кто и что», ни к «когда», ни к любому другому — как тогда узнать, какую именно картинку рисовать?

В этом и состоит истинная красота правила бхб: если сначала мы не можем увидеть, с проблемой какого типа столкнулись, можем просто «бросить монетку» и начать рисовать кусочки один за другим. Двигаясь от портрета (кто вовлечен в проблему) к графику (сколько вовлеченных лиц), затем к карте (где располагаются), затем к линии времени (когда взаимодействуют) и к блок-схеме (как взаимодействуют), мы достаточно ясно видим возникновение проблемы, для того чтобы понять, какие аспекты наиболее интересны для дальнейшего исследования. В сущности, мы используем шесть картинок для выявления шести типов проблем.

- Как бы мы ни бросали монетку, правило бхб оказывается самым полезным инструментом для того, чтобы начать решение любой проблемы с помощью картинки.

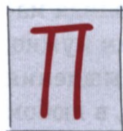
А теперь предлагаю провести остаток дня на свежем воздухе. Завтра займемся практикой.



ДЕНЬ 3

ВООБРАЖАТЬ

Добро пожаловать на День 3



Поскольку мы с вами были по уши погружены в портреты, графики, схемы и карты, я не хотел говорить то, что скажу теперь: вчера был самый сложный день нашего семинара. Теперь, после того как мы познакомились с правилом б х б, нам станет значительно проще. И вот почему: чем больше мы упражняемся на применение правила б х б и основ визуального решения проблем, тем увереннее становимся и тем глубже осознаем истинный потенциал своих визуальных способностей.

В самом начале семинара я сказал, что с помощью картинок мы можем сделать более ясной *любую* проблему. Я действительно так считаю. Надеюсь, что вы уже начинаете понимать, как это происходит. Три встроенных инструмента, четырехшаговый процесс и правило бхб вносят немалую лепту, однако в нашем наборе есть еще один инструмент, которым мы до сих пор не пользовались. Мы концентрировались на мире, находящемся перед нами. Мы учились внимательно смотреть и видеть закономерности. Однако теперь займемся кое-чем другим. Мы используем глаза нашего мышления, чтобы представить себе варианты решения проблем, не заметные на первый взгляд.

Давайте на минутку отложим в сторону правило б х б и попытаемся поискать решения в совершенно другом направлении. И помогут нам в этом глаза нашего мышления.

Глаза нашего мышления

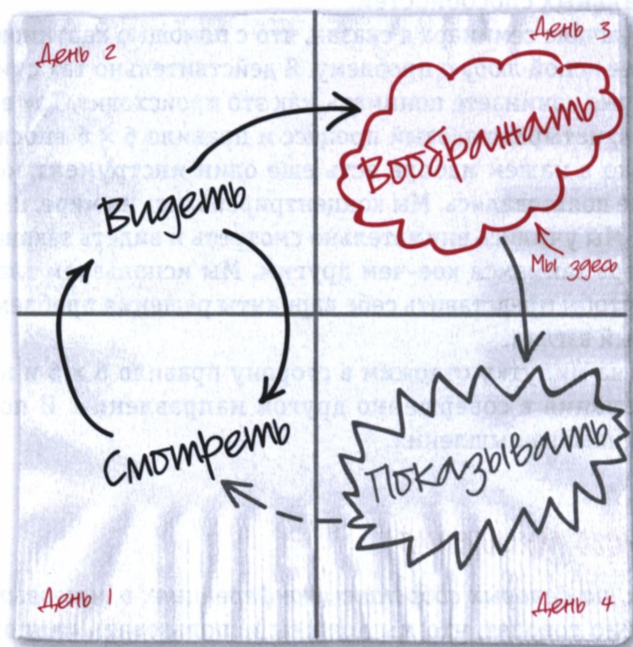
В книгах, на деловых собраниях, конференциях и мозговых штурмах нам постоянно говорят, что мы должны использовать «инновационное мышление» и «воображение», а также «думать за пределами устоявшихся

шаблонов». Это все прекрасно — действительно, нужно напоминать нам о том, что следует думать нешаблонно и искать неожиданные решения. Однако настоящая проблема куда более масштабна: кто из нас умеет отбросить в сторону все, чем занимался, и внезапно начать думать по-другому? Такая просьба связана с немалым напряжением, и слыша ее, мы вновь начинаем напоминать себе оленя в свете фар!

Один из сегодняшних шагов ведет в самый центр проблемы. В конечном счете в наших головах находится самая мощная инновационная машина на планете — наше собственное воображение. Все что нам нужно, это найти гарантированный способ включения глаз нашего мышления и переключения на нужную передачу, по первому требованию, в любом месте и в любое время.

Я думаю, что у нас уже есть столь нужный стартер, и вы уже наверняка догадались — все дело в картинках.

Сегодня мы перейдем к третьему шагу — воображению ►



НЕПИСАНОЕ ПРАВИЛО 3



Проблемы не решаются самими толковыми или самыми сильными. Они решаются теми, кто видит возможности.

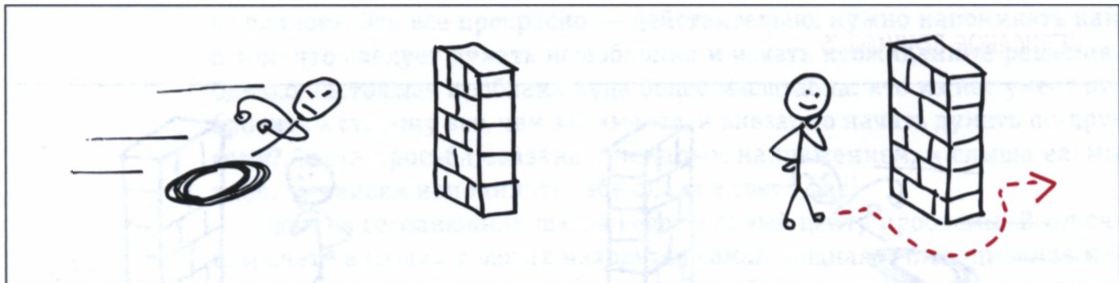
Мы уже рассмотрели множество проблем, начиная от корпоративного ребрендинга и заканчивая покупкой бананов. И если вам до сих пор не стала ясной основная мысль этой книги, я повторю ее еще раз: *если мы видим проблему, то видим и ее решение.*

Это очень важно, и я хочу быть предельно ясным. Увидеть проблему не значит ее решить. К примеру, множество людей замечает глобальные климатические изменения, однако это не означает, что мы уже знаем, как с этим быть.

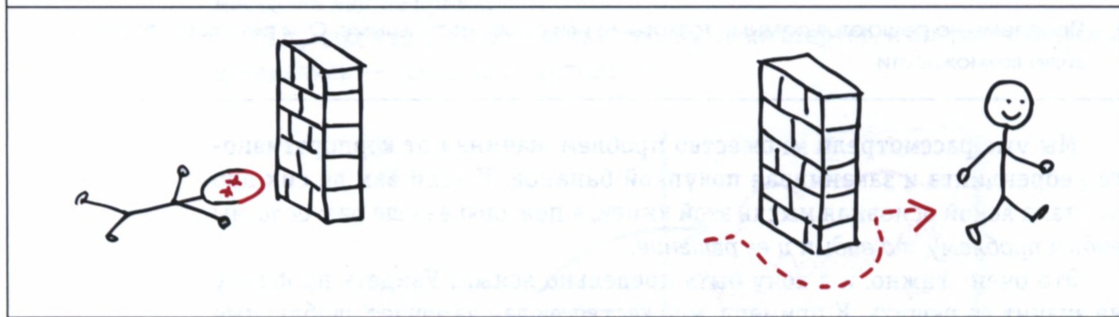
На самом деле я говорю буквально следующее: если мы в состоянии видеть элементы, формирующие нашу проблему, замечать связанные с ними тенденции и то, каким образом их нужно изменить, чтобы получить желаемое, то все, что нам нужно еще, — это реальное действие.

Да, нам нужен интеллект, чтобы выбрать лучший из вариантов. Да, нам нужна скорость, чтобы успеть сделать все вовремя. Да, нам нужна сила, чтобы реализовать планы и сохранять правильный курс. Однако самая сложная задача — найти решение — зависит лишь от нашей способности видеть то, что находится перед нами, и представлять себе различные способы, как с этим обращаться.

Подтекст этого неписаного правила звучит так:



Проблемы не решаются самими толковыми или самыми сильными. Они решаются теми, кто видит возможности.



Выигрывает человек с лучшим воображением.

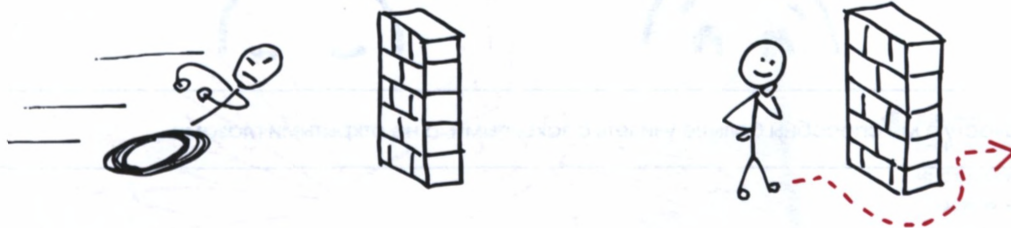
Я считаю себя оптимистом. Каким бы ни был ваш взгляд на окружающий мир, вам приходится каждый день справляться с множеством проблем. Однако мы живем на этой планете уже достаточно долго и смогли найти способ преодоления препятствий с улыбкой, поэтому я предпочитаю верить, что все будет хорошо и дальше.

Иными словами, я считаю: если мы можем представить свой путь, невзирая на все возникающие препятствия, если мы увидим решение в глазах нашего мышления, то все, что нам нужно сделать, это превратить видение в реальность*. Но как это сделать? Как увидеть решения там, где, кажется, невозможно? Как подстегнуть воображение и заставить его ра-

* Конечно, речь идет не об элементарных вещах, которые можно «взять и сделать». Важно понять: если мы разобьем сложный процесс на серию шагов, то поймем, что нам доступно и невозможное. Ведь чем-то подобным мы уже занимались раньше.

ботать по нашему первому требованию? Вернитесь ко Дню 1 и процессу «смотреть, видеть, воображать, показывать».

Если мы хорошенько посмотрим на то, что находится перед нами, и поймем, в чем задача и из каких элементов она состоит, то в нашем мозгу сразу же сформируется несколько довольно сырых вариантов решения. Все, что нам нужно сделать, это закрыть глаза и вспомнить *второй* подтекст этого правила:



Проблемы не решаются самыми толковыми или самыми сильными. Они решаются теми, кто видит возможности.

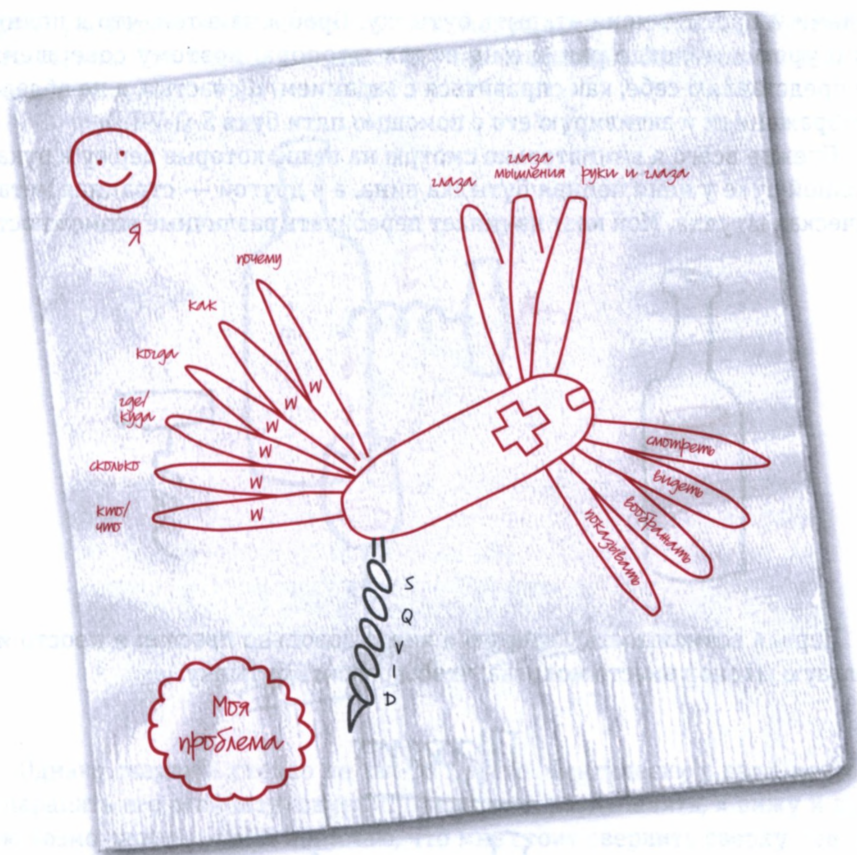


Выигрывает человек с лучшим воображением.



Следующий набор инструментов

И вот настало время еще раз достать картинку со швейцарским армейским ножом и добавить последний инструмент — штопор. После того как мы его нарисуем, убедимся в том, что у него есть пять витков, затем обозначим их буквами **S, Q, V, I и D**.



◀ Вернемся к швейцарскому армейскому ножу и последнему инструменту — штопору. Нарисовав пять витков, обозначим их буквами S-Q-V-I-D

Как откупорить бутылку

Вместо объяснения, каким образом странно звучащая аббревиатура SQVID открывает глаза нашего мышления, позвольте мне продемонстрировать вам пример. Сценарий таков: вы пригласили меня на ужин,

и я приношу бутылку вина. Когда я прихожу, вы безумно заняты другими делами и просите меня открыть бутылку. Проблема в том, что я полный придурок и никогда раньше не видел штопора, поэтому совершенно не представляю себе, как справиться с заданием. К счастью, я не обделен воображением и активирую его с помощью пяти букв S-Q-V-I-D.

Прежде всего я внимательно смотрю на вещи, которые держу в руках. В одной руке у меня полная бутылка вина, а в другой — странная металлическая штучка. Мой мозг начинает перебирать различные возможности.

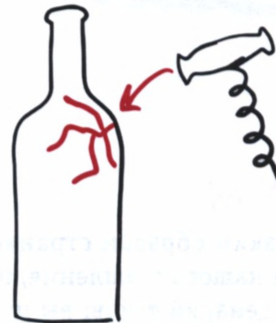
▶ В моих руках два предмета — бутылка и металлическая штучка странной формы. Когда я смотрю на них, мое воображение начинает работать на полную



Первая возможность, которую я вижу, довольно *проста*: я просто использую штопор вместо молотка, чтобы разбить бутылку:

Просто

▶ Самое простое решение в том, чтобы воспользоваться штопором как молотком



Однако эта простота обманчива. Штопор ведь не случайно имеет такую странную форму, а кроме того, в вине могут остаться осколки бутылочного стекла. Это плохо. В данном случае необходим более *осмысленный* процесс.



Детальное решение

◀ Более *продуманное и детальное* решение — просверлить в бутылке дыру

Однако сверлить стекло не так-то просто. Фактически я даже не могу поцарапать его этой штуковиной. Продолжая размышлять, я вижу и другую возможность — о! Я понимаю, что мне стоит сверлить сверху, где находится мягкая пробка!

С *качественной точки зрения* эта идея гораздо лучше, однако мне все равно довольно сложно вытащить пробку:

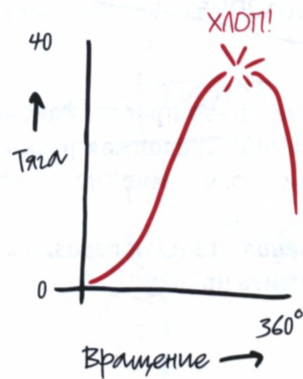
Качественное решение

Могу только представить себе, насколько сложно вытащить пробку с качественной точки зрения ►



Если бы я занимался проектированием структур, то, возможно, мог бы придумать какой-то *количественный* способ изменения тяги и вращательных сил, необходимых для открывания бутылки таким способом. Нанесение данных на график позволило бы мне определить точку, при давлении на которую пробка могла бы выскочить сама:

Руководствуясь *количественной* точкой зрения, я мог бы измерить величину силы, необходимой для того, чтобы пробка вылетела из бутылки ►



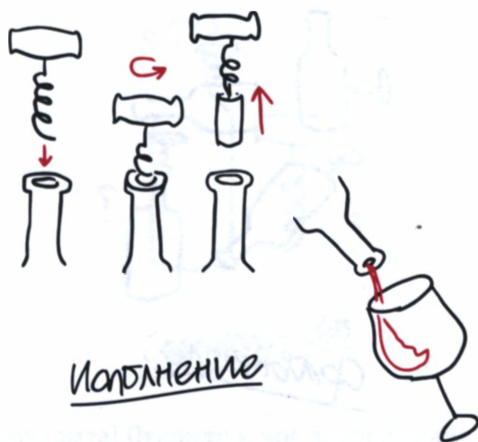
Количественное решение

Однако подождите минутку. Мне кажется, я немного потерялся. Пришло время вспомнить, зачем я вообще делаю все это. Мое видение довольно просто — я хочу наслаждаться закатом с бокалом вина в руках. Итак, цифры в сторону. Вернемся к тому, что мне нужно: открытая бутылка и бокал отличного вина:



◀ Я четко представляю свое видение — открытая бутылка, бокал вина и солнце, заходящее за горизонт

Я уже разобрался с основами процесса, и теперь вопрос в том, как именно буду достигать цели. Говоря деловым языком, каким образом я исполню свой маневр?



◀ Я вижу, что исполнение потребует некоторых конкретных шагов, предпринятых в правильном порядке

Перед тем как начну, я бы хотел убедиться, что все правильно. Если посмотрю на свои инструменты еще раз (обособленно), то увижу все, что должно произойти:

Обособленно



► При *обособленном* изучении такой порядок действий представляется вполне приемлемым

Чтобы лишний раз удостовериться, я могу воспользоваться воображением, быстро *сравнить* возможные варианты и убедиться в том, что выбрал тот, который обеспечит наилучший результат:



► Сравнение позволяет мне быстро сопоставить выбранный вариант с другими

Сравнение

Да, я на верном пути. Когда все уже сказано и сделано, я должен увидеть *изменение* (А, или «дельту», что знает каждый грек и каждый «ботаник») в объектах, которые держу в руках. Если я делаю все правильно, то в скором будущем у меня в руках окажутся пустая бутылка и почти пустой бокал:

Изменение



◀ Совсем скоро я увижу изменение по сравнению с тем, что есть сейчас: бутылка окажется пустой, как и мой бокал

Однако пока это не так. В настоящее время — в условиях статус-кво — мне еще предстоит проделать кое-какую работу. Но как минимум я уже знаю, как ее делать.



◀ Мой статус-кво: все еще полная бутылка и штопор. Пора приниматься за работу

Статус-кво

Ура! Бутылка открыта! Открыто и мое воображение. Это и есть SQVID.

Знакомство со SQVID, или Практическое упражнение в прикладном воображении

SQVID представляет собой простое механическое правило, состоящее из букв S-Q-V-I-D. Каждая из букв обозначает один из пяти вопросов, которые мы можем задать себе, чтобы активировать глаза мышления и задуматься о возможностях. Я использовал пример с открыванием бутылки, однако SQVID активирует наши мозги во всех случаях, когда мы хотим что-то себе представить.

SQVID можно считать своего рода штопором для вашего воображения, гарантированным способом открыть множество путей для размышления о любом предмете. В следующий раз, когда кто-то попросит нас «подумать о чем-то нестандартно», то есть увидеть возможности, которые не находятся прямо нашими глазами, — нам нужно задать пять вопросов, зашифрованных пятью буквами SQVID.

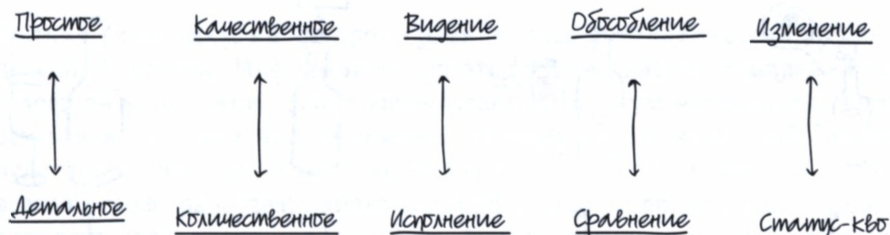
Пять вопросов SQVID

К пяти вопросам SQVID относятся:

1. Заинтересован ли я больше в *простом или детальном* виде? Как может выглядеть каждый из них?
2. Заинтересован ли я больше в видении *качества или количества*? Что я могу увидеть в каждой из картинок?
3. Что для меня важнее: *видение того, куда я направляюсь*, или *исполнение шагов*, позволяющих добраться? В чем я вижу разницу?
4. Что для меня важнее — видеть свою идею *обособленно или в сравнении с чем-то другим*? Могу ли я создать картинку для обоих вариантов?
5. Что волнует меня больше — то, что мои идеи могут вызвать *изменения*, или же статус-кво (то, что есть сейчас)? Как выглядит каждый из вариантов?

Обобщая ответы с помощью картинок, мы можем относиться к SQVID как к структуре из пяти категорий, каждая из которых имеет два явных и противоположных набора установок:

S. Q. V. I. D



◀ SQVID — это диапазон от первой до пятой категории, у каждой из которых есть два значения

Если мы нанесем на карту эпизод со штопором, то получим визуальную запись полного процесса работы воображения: от видения того, что находится перед нашими глазами, до девяти различных способов внимательно всмотреться. Все они созданы глазами нашего собственного мышления. Все картинки покажут одну и ту же цель — как открыть бутылку вина, — но при этом будут выглядеть по-разному.

S. Q. V. I. D

Простое



Качественное



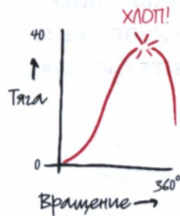
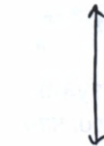
Видение



Обсуждение



Изменение



Детальное

Количественное

Исполнение

Сравнение

Статус-кво

Полная модель SQVID представляет собой визуальную запись всего нашего мыслительного процесса. Хотя все картинки показывают одно и то же (как открыть бутылку вина), они выглядят по-разному.

SQVID — мощная структура для активации нашего воображения, а все потому, что эти пять категорий покрывают большинство способов, которыми мы можем думать о тех или иных вещах. Например, по мере движения от качества (чувств, эмоций, ощущений) к количеству (числа, суммы, измерения) или от видения (задачи, направление, цель) к исполнению (процес-

сы, время, линейные шаги) мы почти физически чувствуем, как наш мозг начинает «переключать передачи».

Наше воображение — это коробка передач с пятью скоростями

Помните картинку, на которой сравнивалась автоматическая коробка передач с ручной? Мне нравится думать о глазах нашего мышления как о мощной и постоянно работающей машине, которую мы слишком часто оставляем в автоматическом режиме. Мы ожидаем, что наше воображение будет проводить «переключение передач» только потому, что оно вообще всегда хорошо работает. Однако когда дело заходит об активном видении возможностей, этого недостаточно. Нам необходимо ручное управление — простой, активируемый по требованию способ заставить глаза нашего мышления пройтись по всем передачам и увидеть все возможности. В этом и заключается истинная цель SQVID.



◀ SQVID — это ручная коробка передач нашего воображения, имеющая пять позиций. Переключившись с «качества» на «изменение», вы можете почти физически ощутить, как ваш мозг меняет передачу

Чтобы проверить мои слова на практике, давайте еще раз пройдемся по пяти передачам SQVID, однако теперь сделаем это вместе.

УПРАЖНЕНИЕ SQUID 1: ЯБЛОКИ И АПЕЛЬСИНЫ

Начнем с простого упражнения. Используем SQUID для сравнения двух простых вещей: яблока и апельсина. Я пройду по всем передачам с яблоком, а вы возьмите апельсин и двигайтесь за мной.



Начнем с простого линейного сравнения (вы делаете с апельсином то же самое, что я с яблоком).

Простое против детального

Простое против детального

Вот как выглядит простое яблоко:



Для создания более детальной версии
я могу изобразить яблоневый сад:



А теперь нарисуйте простой апельсин.

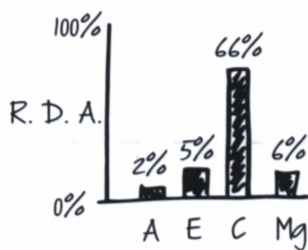
А как можно сделать более детальным
рисунок апельсина?

Качественное против количественного

Какие визуальные качества делают яблоко яблоком?:



Каким образом я могу создать «количественный» образ яблока? Что насчет питательных свойств?



Качественное против количественного

Какие визуальные качества делают апельсин апельсином?:



Каким образом я создаю «количественный» образ апельсина?

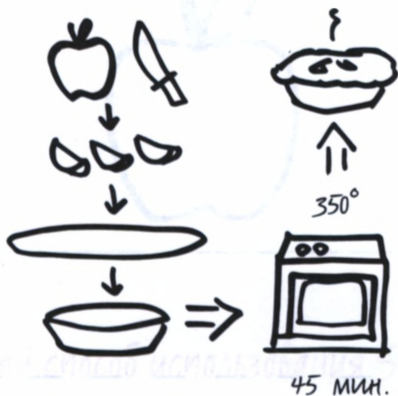


Видение против исполнения

Что представляет собой идеальное видение яблока?



Что я должен «исполнить» для достижения этого видения?



Видение против исполнения

Что представляет собой идеальное видение апельсина?



Что я должен «исполнить» для достижения этого видения апельсина?



Обособленное против сравнения

Какие детали я замечаю, глядя на яблоко?:



Что я вижу, сравнивая его с другими фруктами?



Обособленное против сравнения

Какие детали я замечаю, глядя на апельсин?



Что я вижу, сравнивая его с другими фруктами?



Изменение против статус-кво

Как могло бы выглядеть мое яблоко в будущем?



Напомните мне: что есть у меня сейчас?



Изменение против статус-кво

Как мог бы выглядеть мой апельсин в будущем?

Напомните мне: на что я сейчас смотрю?

Первый способ использования SQVID — откроем глаза нашего мышления и разбудим воображение

Заметили ли вы, что при первой же мысли о том, как по-разному можно посмотреть на апельсин, ваш мозг начал работать в совершенно ином темпе? Это упражнение — отличная возможность увидеть все разнообразие

способов, с помощью которых наш мозг может порождать идеи. Все, что мы видели — это работа глаз нашего мышления. Воображение делает лишь то, что присуще ему в обычных условиях. Да, нам пришлось немного его подтолкнуть к действию, но лишь потому, что для большинства из нас это непривычно. Двигатель способен работать, однако мы слишком долго позволяли ему простаивать.

Прогоняя вопросы через SQVID, мы активируем центры обработки, расположенные по всему мозгу. Мы гоняем идеи между лобной долей и затылочными, между визуальной корой и верхним холмиком четверохолмия и т. д. Нам не нужно знать, что представляют собой эти элементы мозга или какую работу они проводят (на самом деле ученые-неврологи только сейчас начинают понимать роли сотен отделенных друг от друга центров обработки), но мы точно знаем: чем они активнее, тем больше возможностей у нас.

Двигаясь по шагам, связанным с SQVID, мы также гоняем идеи между правым и левым полушариями мозга. Это заставляет глаза нашего мышления искать альтернативные образы, которые мы не могли бы увидеть никак иначе. За последние 20 лет накопилось достаточное количество научных подтверждений тому, что правое полушарие мозга умеет управляться с пространственной и концептуальной обработкой, а левое — с вербальной и линейной.

Опыт показывает, что наш мозг состоит из двух полушарий. Нет. это не так. Да. это так



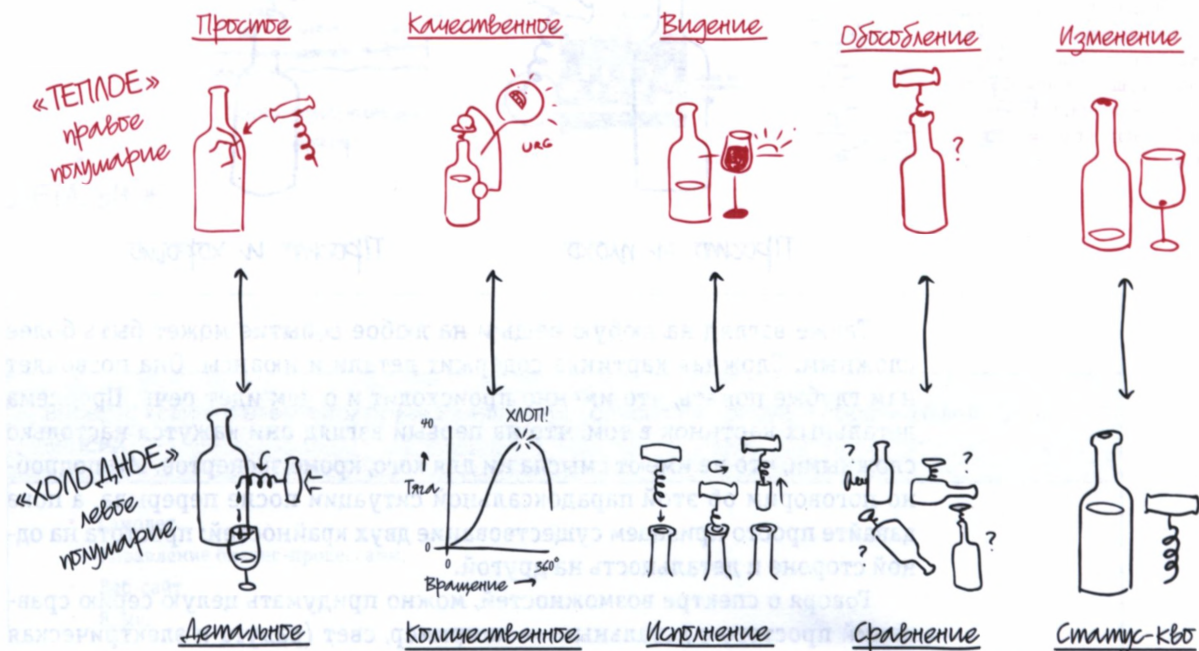
Ученые много спорят, насколько четко и правомерно такое разделение, однако SQVID — отличный способ застраховать наши ставки. Вне зависимости от того, на какой стороне вы окажетесь, истина вот в чем:

глядя на любую проблему, мы можем увидеть и «теплые», эмоциональные аспекты идеи, и «холодные», рациональные. А чтобы всецело понять происходящее, нужно видеть оба.

SQVID позволяет решить проблему с помощью упорядоченных вопросов. Верхняя сторона каждого вопроса (описываемая понятиями «простой, качественный, провидческий, обособленный, измененный») формирует синтетическую позицию правого полушария. Нижняя сторона (детальный, количественный, исполненный, сравнительный, неизменный) позволяет получить аналитическое представление левого полушария. Нужно осознанно балансировать между двумя экстремальными значениями, так как именно это позволит полностью погрузить глаза нашего мышления в работу.

Вопросы в верхней части SQVID формируют синтетическое видение, а в нижней части — аналитическое. Оба необходимы, чтобы запустить работу нашего воображения на полную

S. Q. V. I. D.



*
Лишь по причине простоты нечто еще не оказывается хорошим. В свое время Наполеон выдвинул невероятно простую идею: в начале лета мы накапливаем полмиллиона солдат на границе России, в течение теплых месяцев совершаем марш-бросок, к началу осени берем Москву. Гипертрофированное самолюбие превращает простую идею в разрушительную.

**
Это еще одна проблема «простого» видения. Сделать что-то простым, доступным и не требующим больших усилий для понимания порой оказывается тяжелее, чем усложнить. Создание эффективной и при этом не вводящей в заблуждение простой картинки требует долго тушить множество ингредиентов, в результате чего на поверхность всплывает именно то, что нужно.

Путешествие по SQUID

Давайте вкратце пройдемся по SQUID и по ходу движения изучим примеры нескольких идей.

ПРОСТОЕ ИЛИ ДЕТАЛЬНОЕ?

На любую вещь можно смотреть просто. Возможно, идея представлена с совершенной точностью и со всеми деталями*, но мы должны иметь возможность максимально быстро уловить ее суть (в чем бы она ни заключалась). Именно в этом и выражается красота простой картинки: поскольку мы можем быстро понять, то должны столь же быстро определить, есть смысл или нет**.



Просто и плохо



Просто и хорошо

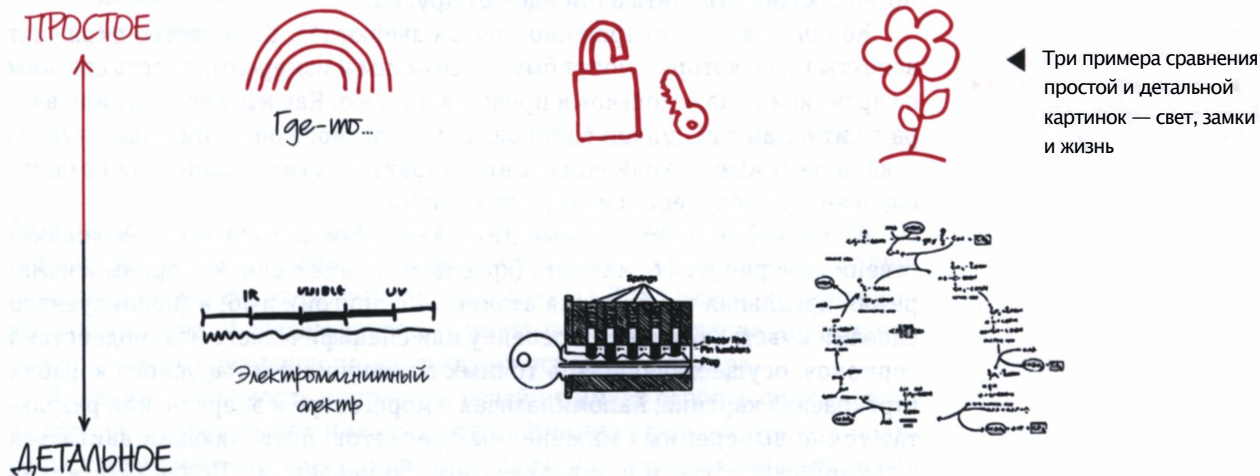
Также взгляд на любую вещь и на любое событие может быть более сложным. Сложная картинка содержит детали и нюансы. Она позволяет нам глубже понять, что именно происходит и о чем идет речь. Проблема детальных картинок в том, что на первый взгляд они кажутся настолько сложными, что не имеют смысла ни для кого, кроме экспертов. Мы подробно поговорим об этой парадоксальной ситуации после перерыва, а пока давайте просто признаем существование двух крайностей: простота на одной стороне и детальность на другой.

Говоря о спектре возможностей, можно придумать целую серию сравнений простого с детальным — например, свет (радуга и электрическая

дуга), замок (набросок замка и ключа и схематическое изображение запирающего механизма), жизнь (цветок и цикл Кребса)*. Вы можете оценить степень привлекательности каждой картинки, основываясь на своем собственном опыте и чувствах.

Факт того, что идея проста, не означает, что она хороша. Однако создание простой картинки зачастую позволяет нам понять, что именно делает ее плохой.

* Изображения цикла Кребса обычно совмещают линию времени и блок-схему (то есть картинку «когда» и «как») для иллюстрации процесса, с помощью которого растение превращает свет в энергию.



◀ Три примера сравнения простой и детальной картинок — свет, замки и жизнь

УПРАЖНЕНИЕ ПО РИСОВАНИЮ: ПРОСТОЕ ПРОТИВ ДЕТАЛЬНОГО

Выберите один из элементов приведенного ниже списка и нарисуйте простую и детальную версии.

- Самолет.
- Управление бизнес-процессами.
- Веб-сайт.
- Язык.

КАЧЕСТВЕННОЕ ИЛИ КОЛИЧЕСТВЕННОЕ?

Если все это кажется вам экзистенциальным бредом, то так оно и есть. Слово «экзистенциальный» означает, что нечто существует само по себе и на своем месте. Такое описание обычно пугает многих бизнесменов: это и плохо, ведь именно качества делают один продукт более привлекательным, чем другой. Так как качества сложно измерить, а следовательно, и перенести на графики, мы нечасто видим их в бизнес-презентациях.

**

Мы уже видели разницу между качествами и количествами в процессе сравнения портретов «кто и что» с графиками типа «сколько». Чуть позже мы еще раз встретимся с ней.

Плохой, хороший, злой — мы можем оценить каждый объект по качествам. На что он похож? Какие чувства вызывает? Как выглядит? Что делает? Все это качественные вопросы. Хотя эти атрибуты невозможно измерить или посчитать, именно они исчерпывающим образом отличают один объект от другого*. Как мы уже видели вчера при разговоре о портретах, качественные картинки обеспечивают нам целый ряд визуальных подсказок, позволяющих отличить одни идеи от других.

Количество — совершенно другая зверюга**. Количество отражает аспекты идеи, которые могут быть посчитаны и измерены, то есть связаны с картинкой типа «сколько» и представлены ею. Как мы уже обсудили вчера в ситуации с покупкой бананов, для целостного описания идеи нужны и качественные, и количественные характеристики. Качества создают ощущения, а количества измеряют значения.

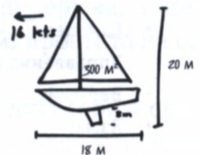
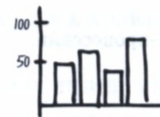
Взгляните на приведенные ниже картинки качественных и количественных атрибутов бриллианта (красивое сияние с одной стороны и измеримая идеальная комбинация атомов — с другой), любви (неописуемого словами чувства родителя к ребенку или специфического взаимодействия гормонов, осуществляемого в точных пропорциях) и парусного корабля (прекрасная картина, напоминающая о море, ветре и энергии, или результат точно выверенных инженерных расчетов, позволяющий двигаться с точной скоростью и в определенном направлении). Подумайте, какая картинка лучше и в каком контексте.

Качественное или количественное: бриллиант, любовь и парусное судно. Для каждого типа картинки свое время и место, и оба они нужны для целостного описания идеи

Качественное



Количественное



УПРАЖНЕНИЕ ПО РИСОВАНИЮ: КАЧЕСТВЕННОЕ ПРОТИВ КОЛИЧЕСТВЕННОГО

Выберите один из элементов списка и нарисуйте качественную и количественную версии.

- Музыка.
- Успех.
- Летнее время.
- Соус табаско.

ВИДЕНИЕ ИЛИ ИСПОЛНЕНИЕ?

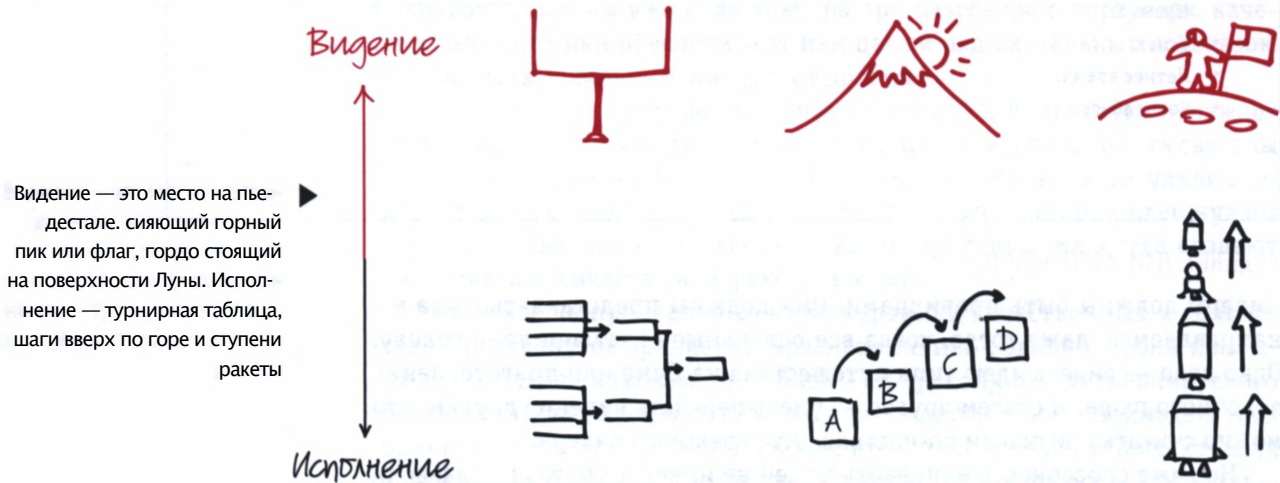
Лидеры должны быть провидцами. Они должны представлять, куда мы направляемся, даже тогда, когда все остальные стоят, понутив голову. Одно дело — видеть идею типа путешествия на Луну или приготовления яблочного пюре. И совсем другое — уметь передать видение другим, что можно считать признаком по-настоящему успешного лидера.

Но даже способность направить людей не имеет особого смысла, если в этом направлении нет никаких дорог. Именно здесь на сцене и появляется исполнение — мы определяем шаги на пути, который ведет нас от текущего состояния к отдаленному желанному состоянию, расположенному где-то рядом с горизонтом. Нам видна конечная точка, однако без менеджеров проектов и детальных планов мы можем расстаться с идеей путешествия прямо здесь и сейчас, у порога дома.

Как и в случае с предыдущими вопросами SQUID, бывает время и место, когда нам может понадобиться либо один, либо другой, либо оба вопроса вместе. Посмотрите на контрастирующие друг с другом картинку видения/исполнения, связанные с американским футболом (наша цель заключается в завоевании призового места по итогам Суперкубка; мы дойдем туда шаг за шагом, выигрывая соревнования в плей-офф), горой Фудзияма (идеальное выражение сил природы; достигнуть вершины мы сможем, двигаясь по тому же пути, что и многие поколения пилигримов) и приземлением на поверхности Луны (установка нашего флага на Луне

была целью всей нации; успешный полет на Луну стал результатом организованного участия в общем деле сотен тысяч людей, создавших все необходимые машины и механизмы).

Если бы вы были лидером, то какую картинку нарисовали бы для своей команды? А какую, если бы были менеджером проекта?



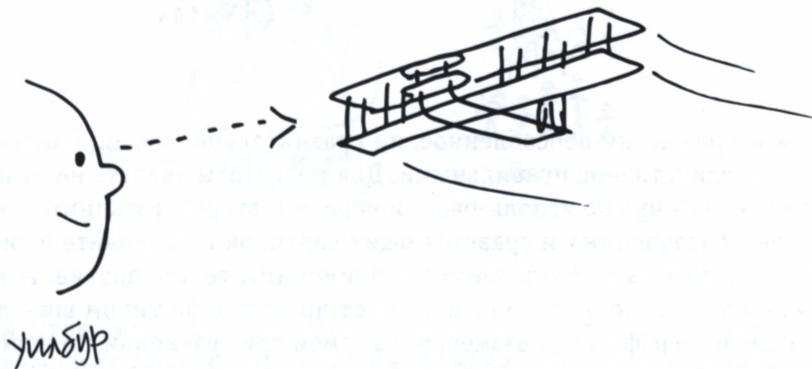
УПРАЖНЕНИЕ ПО РИСОВАНИЮ: ВИДЕНИЕ ПРОТИВ ИСПОЛНЕНИЯ

Выберите один из элементов приведенного ниже списка и нарисуйте «видение» и способ его исполнения.

- Федеральный резервный банк.
- Теннисный турнир U.S. Open.
- Картофель фри.
- Французская революция.

ОБОСОБЛЕНИЕ ИЛИ СРАВНЕНИЕ?

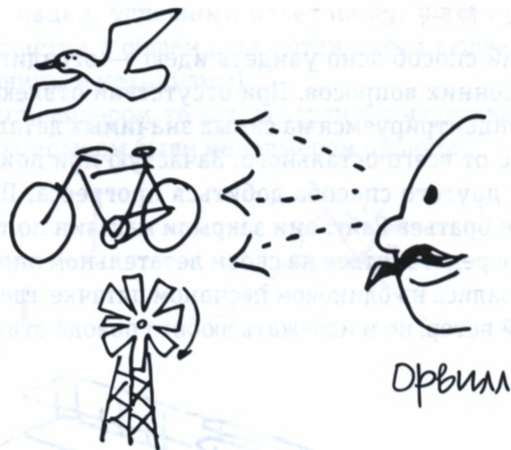
Зачастую лучший способ ясно увидеть идею — оградить наше видение от любых посторонних вопросов. При отсутствии отвлекающих внешних элементов мы концентрируемся на самых значимых деталях и рассматриваем их в отрыве от всего остального. Зачастую при поиске идеи просто нет и не бывает другого способа добиться прогресса. Представьте себе первый аэроплан братьев Райт: они закрыли магазин по торговле велосипедами, чтобы сосредоточиться на своем летательном аппарате, проехали полстраны и оказались на одиноком песчаном плячке, где могли не только ловить попутный ветер, но и избежать любого повода отвлечься.



◀ Лишь оказавшись на пустынном пляже и отстранившись от всех отвлекающих факторов, братья Райт смогли «увидеть» свой самолет

Бывают и обратные ситуации, когда единственный способ найти в идее смысл — сравнить ее с другими и попытаться найти сходства и различия. Гениальность конструкции братьев Райт в том, что они сравнили нюансы полета на самолете с особенностями езды на велосипеде. Ни один инженер-самолетостроитель до них не мог совершить полет на собственноручно сделанном самолете — во многом потому, что конструкторы предполагали: самолету требуется большая степень стабильности, чем обычно. Райты же внимательно взглянули на велосипед и сознательно сконструировали самолет так, чтобы он был таким же нестабильным. Тем самым они произвели настоящий прорыв в воздухоплавании.

Лишь сравнив идею самолета с другими, братья Райт смогли понять, как заставить его лететь ▶



Как и прежде, ни обособленное, ни сравнительное видение не могут считаться единственно правильными. Для того чтобы увидеть нашу идею полностью, нам нужно использовать и первое, и второе. Взгляните на эти примеры обособленных и сравнивающих картинок и подумайте о ситуациях, в которых были бы более всего применимы те или другие. Мы видим мяч для бейсбола (отличающийся от других либо типом шва, либо наличием автографа, либо размером и формой при сравнении с мячом для европейского или американского футбола или даже баскетбола), мужчину (которого можно описать с помощью физических параметров, одежды или путем прямого сравнения с каждым другим представителем толпы), и точку «мы» (находящуюся в конкретной точке графика или определяемую нашим положением относительно «них»).

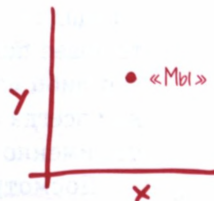
Обособление



Сравнение



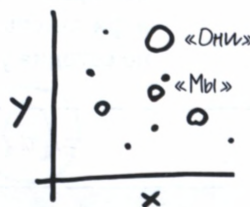
Только «Он»



С искажением масштаба



«Все они»



ИЗМЕНЕНИЕ ИЛИ СТАТУС-КВО?

«Единственное, что остается неизменным, — это изменение». Вчера мы говорили, как увидеть течение времени, наблюдая за изменениями в окружающем мире; при отсутствии изменений переставало существовать и время. Когда мы хотим представить лучший мир или то, какими окажутся обстоятельства после упорной работы, нам нужно попытаться увидеть изменения перед тем, как произвести их. Необходимо найти другой способ смотреть на мир — мир, которого еще нет.

Именно это и делают картинки-«изменения»: показывают нам, как будет выглядеть нечто (погода, состояние финансов, место на рынке) после того, как мы предпримем действие. Простые изображения изменений ясно показывают, как может наше воображение увидеть то, что находится прямо перед нами. Каждый бизнесмен принимает решения не об изменении текущего положения, а о том, как менять свое будущее.

Еще раз отметим: мы не можем знать, куда направляемся, пока не узнаем, где находимся сейчас. Картинки «статус-кво» обеспечивают стартовую



Мяч, мужчина, «мы» — все эти обособленные концепции позволяют нам ясно видеть лишь одну вещь. Мячи, люди, «мы и они» — эти сравнения позволяют увидеть картину с помощью анализа сходства и различий

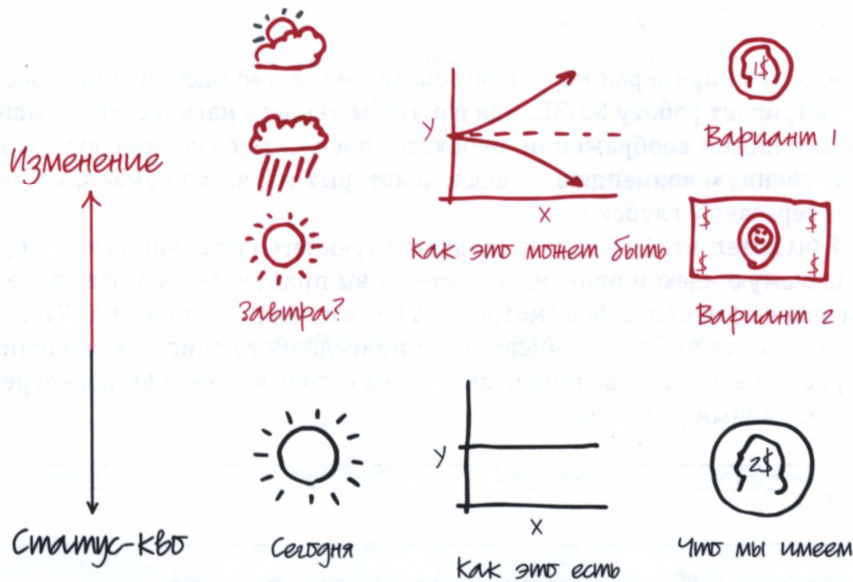
площадку, с которой можно совершить прыжок. Если мы не понимаем свое текущее положение и силы, приведшие нас сюда, у нас нет возможности что-либо изменить. После того как мы поняли, где хотели бы оказаться, нам всегда нужно возвращаться на то место, где мы сейчас, чтобы понять, что именно необходимо изменить.

Посмотрите на приведенный ниже набор картинок «изменений» и «статус-кво» и подумайте: в каком случае та или другая (или обе) могут обеспечить самую полезную информацию. Прежде всего у нас есть погода (завтра она будет лучше, чем сегодня, однако и сегодня не так уж плоха), доля рынка (может вырасти или снизиться, но на сегодня она стабильна) и финансовое положение (завтра это может быть 10 копеек или рубль, но сегодня у нас 25 копеек).

УПРАЖНЕНИЕ ПО РИСОВАНИЮ: ОБОСОБЛЕНИЕ ПРОТИВ СРАВНЕНИЯ

Из приведенного ниже списка выберите один элемент и нарисуйте его обособленно и в сравнении с чем-то другим.

- Молоток.
- Просмотр кинофильма.
- Моя компания.
- Итоговый результат работы компании.



◀ Прогноз погоды на завтра, возможные альтернативны развития будущего, деньги, которые могли бы быть у нас... Все эти примеры связаны с изменением, то есть с тем, как что-то могло бы складываться. Сегодняшняя солнечная погода, путь, по которому мы идем, или деньги, которые у нас есть. — все это примеры статус-кво

УПРАЖНЕНИЕ ПО РИСОВАНИЮ: ИЗМЕНЕНИЕ ПРОТИВ СТАТУС-КВО

Выберите один из элементов приведенного ниже списка и нарисуйте его текущее и возможное будущее состояние.

- Говяжий стейк.
- Фондовый рынок.
- Цена на нефть.
- Мое настроение.

Сведение SQVID воедино

Во всех этих примерах мы использовали множество идей, что прекрасно иллюстрирует работу SQVID. Однако чтобы увидеть магические вспышки SQVID в нашем воображении, необходимо изучить с его помощью одну-единственную концепцию — вещи, о которых мы часто думаем, но редко — серьезно и глубоко.

Я бы хотел, чтобы в ходе последнего утреннего упражнения мы выбрали знакомую идею и поняли, сможете ли вы придумать пять, шесть, семь или более новых способов смотреть на нее с помощью вопросов SQVID.

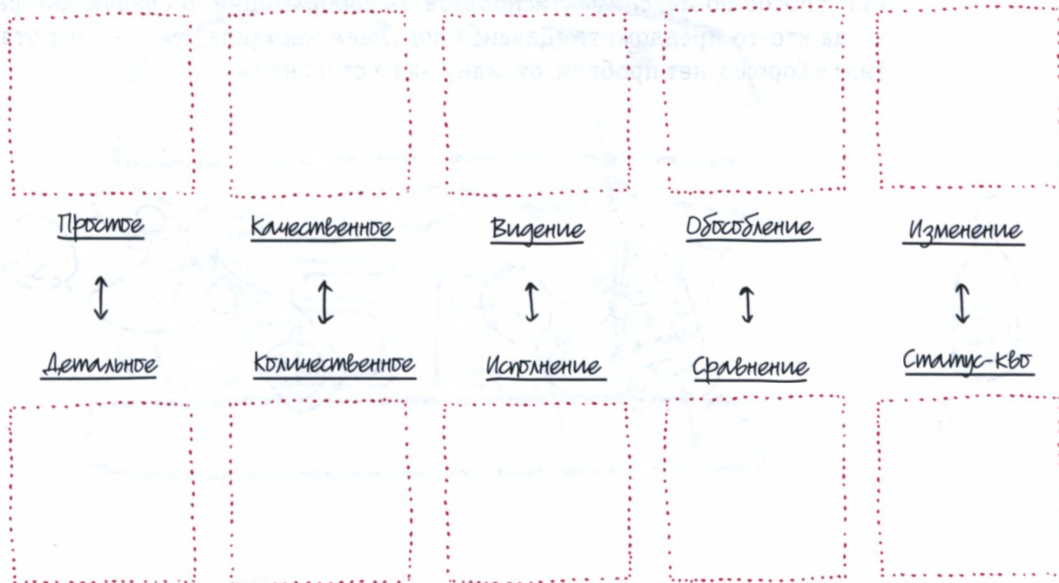
Вы можете выбрать концепцию из приведенного списка или изучить вопрос из своей собственной практики, на который хотели бы посмотреть под необычным ракурсом.

ПОЛНОЕ УПРАЖНЕНИЕ SQVID I

Заполните пустую структуру SQVID на следующей странице десятью картинками, описывающими... (выберите элемент из списка или придумайте свой).

- Лидерство.
- Управление кадрами.
- Информационные технологии.
- Производство.
- Маркетинг.
- Прибыль.
- _____

Мой вопрос SQVTD: _____



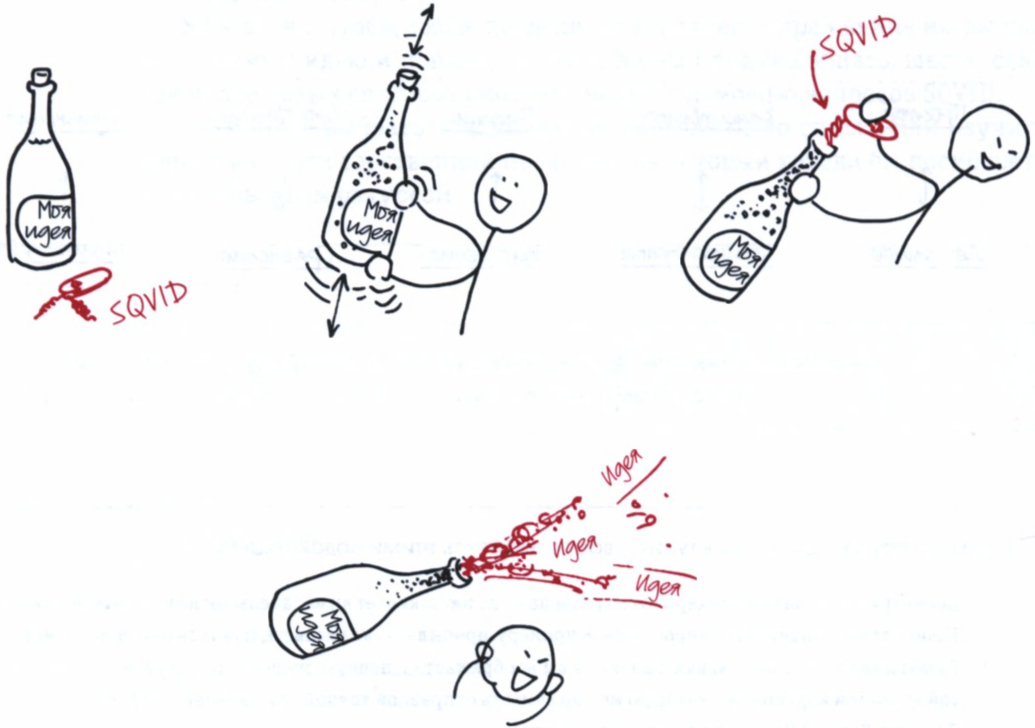
Если вам покажется, что вы в тупике, воспользуйтесь этими подсказками:

- Посмотрите еще раз на примеры этого раздела — не наталкивает ли вас апельсин на какие-то новые идеи?
- Не обязательно начинать с «простого». К примеру, прибыль легко рисовать, начиная с «количественного».
- Размышляя о проблеме, какую картинку вы воображаете в первую очередь? Нарисуйте ее. Она и будет той «простой картинкой», которую можно считать отправной точкой для дальнейшей работы.
- Помните День 1? Начинаем с круга и даем ему имя.
- Нам не важно, насколько «хорошо» выглядят картинки. Главное для нас — это идеи.

Но само© главное, помните: мы загружаем свой мозг упражнением. Оно обязательно будет утомительным, но вы можете сделать его и будете искренне поражены тем, к чему может привести ваше воображение.

Со SQVID еще не покончено

Вот что такое SQVID на самом деле: это активируемый по нашему требованию способ по максимуму использовать воображение. В следующий раз, когда кто-то предложит: «Давайте подумаем нестандартно», — мы ответим: «Хорошо, нет проблем, отойдите-ка в сторонку».

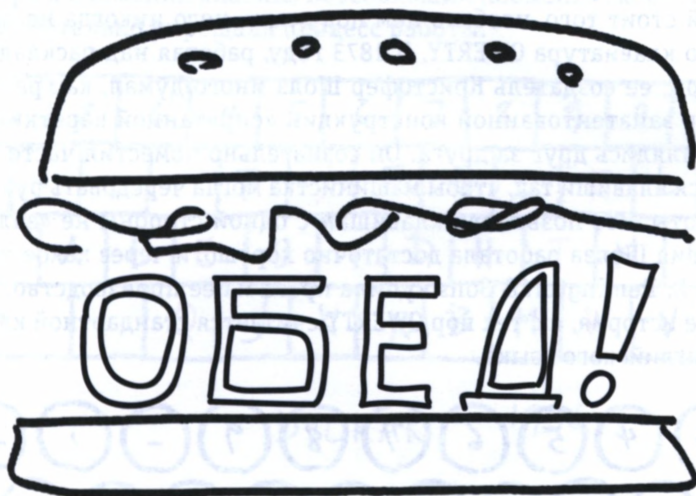


▲
SQVID — лучший способ подстегнуть наше воображение и создать настоящий генератор идей

Что ж, пришло время прерваться на обед. Но перед перерывом подумайте вот о чем: до сих пор в книге рассказывалось о нас самих — о том, как мы видим мир, как нам смотреть на проблемы и решать их, или о том, как мы можем улучшить свое визуальное мышление.

Важно, но недостаточно. Чтобы знания оказались по-настоящему полезными, мы должны начать думать о том, что увидят в наших рисунках

другие. Нам нужно научиться смотреть и видеть чужими глазами. Именно здесь SQVID и помогает нам двинуться дальше.



Что такое ценные решения?

Мы провели утро, подстегивая свое воображение и создавая множество различных способов решения стоящей перед нами проблемы. «Различные способы» — это именно то, что нам нужно. Помните, что третье правило гласит: побеждает тот, кто видит больше возможностей.

Но имеется одна тонкость: хотя мы видим массу возможностей, это еще не означает, что их могут видеть все остальные (или что они захотят ими воспользоваться). Простая истина в том, что наше решение (вне зависимости от того, что мы считаем его гениальным) хорошо лишь настолько, насколько другие люди хотят изучить и поддержать его. Это очень важно. Давайте скажем это еще раз:

**Наше решение хорошо лишь настолько,
насколько другие готовы его поддержать**

He-QWERTY

Самый простой пример объекта, с которым мы имеем дело каждый день и который стоит того, чтобы о нем подумали, чего никогда не происходит, — это клавиатура QWERTY. В 1873 году, работая над раскладкой для клавиатуры, ее создатель Кристофер Шолз много думал, как разместить клавиши в запатентованной конструкции «спрятанной каретки», чтобы они не цеплялись друг за друга. Он сознательно поместил часто использовавшиеся клавиши так, чтобы машинистка могла чередовать руки в процессе работы, что позволяло клавишам с одной стороны не «залипать». Конструкция Шолза работала достаточно хорошо, и через какое-то время компания E. Remington & Sons купила права на ее производство. Остальное — уже история, и с тех пор QWERTY считается стандартной клавиатурой для английского языка.



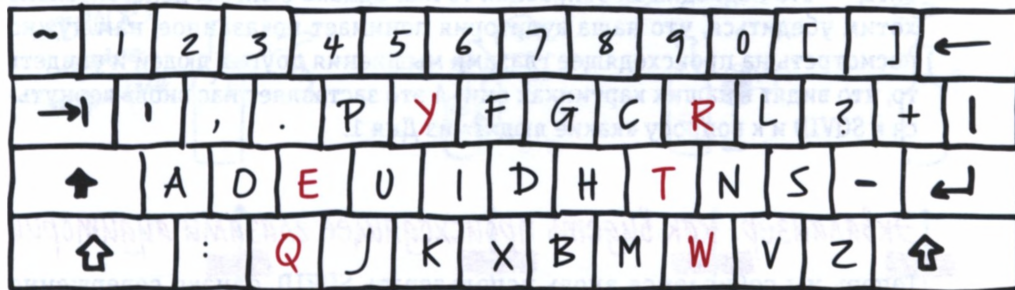
Кристофер Шолз спроектировал клавиатуру QWERTY так, чтобы машинистка могла чередовать руки, а клавиши при этом не цеплялись бы друг за друга. Раскладка превратилась в универсальный стандарт для латинских клавиатур более ста лет назад и, вполне возможно, останется таковой навсегда

QWERTY

1873

Однако признание во всем мире еще не делает конструкцию клавиатуры QWERTY лучшей. Поскольку ее цель состояла в уменьшении количества поломок на вполне конкретной модели пишущей машинки, раскладка QWERTY не обязательно самая простая или интуитивно понятная. К 1930-м годам конструкции пишущих машинок развились настолько, что даже залипания уже не приводили к столь большим проблемам, однако стандарт уже был установлен. В 1936 году психолог Август Дворак,

изучавший вопросы образования, запатентовал значительно более эффективную раскладку клавиатуры. Его конструкция предполагала другой порядок расположения клавиш, позволявший повысить скорость печатания, и значительно упростила процесс работы.



DVORAK 1936

По всем современным стандартам идея Дворака была лучше QWERTY. Однако поскольку к тому времени уже было выпущено множество пишущих машинок и огромное количество людей знало, как ими пользоваться, производители отказались от «лучшей», но не распространенной конструкции*.

Какие люди?

Урок с клавиатурой Дворака можно сформулировать так: если мы не можем убедить других в том, чтобы они поддержали нашу отличную идею, то она, на самом деле, не такая уж и отличная.

Что общего у этой истории с нашими картинками? Очень много. Все изученные инструменты дали нам довольно мощные способы, позволяющие описать проблему и увидеть решение. Но если мы не можем побудить других людей взглянуть на наши картинки и увидеть то, что видим сами, то эти картинки ничем не лучше бесконечного списка незапоминающихся слов.



Созданная в 1936 году Августом Двораком клавиатура была проще для обучения и ускоряла работу, однако она так и не смогла заменить QWERTY



На самом деле несколько технологических компаний пытались принять на вооружение идеи Dvorak, но было уже слишком поздно. Клавиатуру QWERTY знало такое множество людей, что никакое улучшение производительности уже не считалось достаточно веской причиной для ее замены на что-то другое. Тем не менее если вы хотите увидеть эту клавиатуру в действии, то знайте: Dvorak поддерживается в большинстве версий Windows.

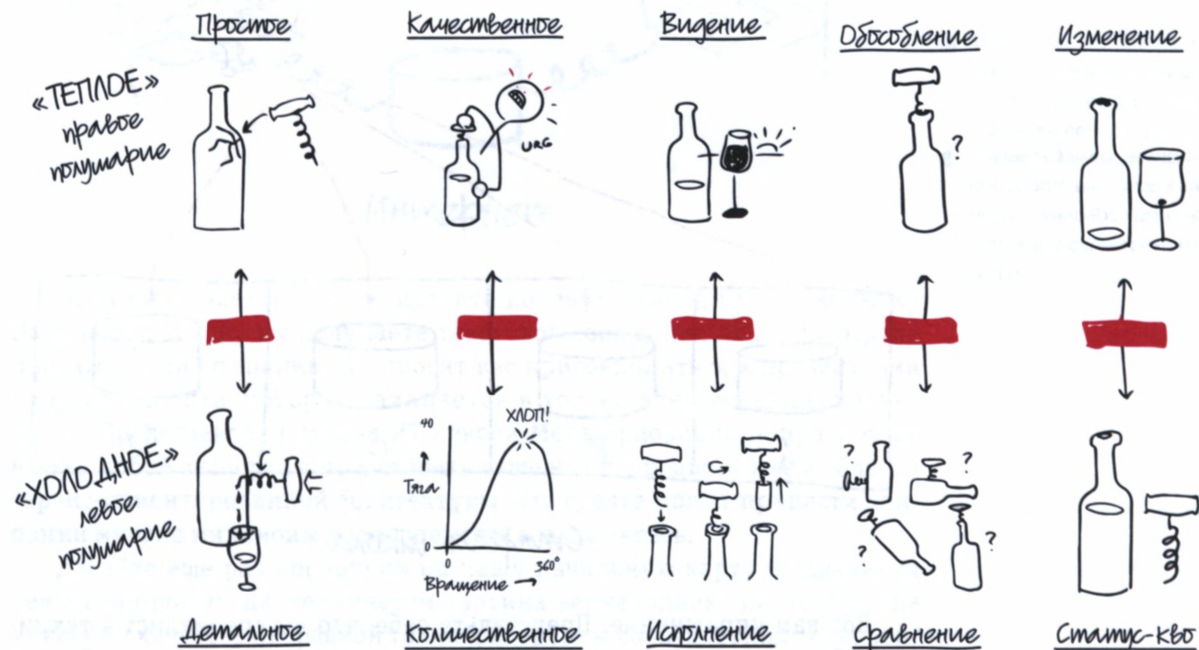
Мы уже знаем, что правило 6x6 помогает нам создавать картинки, соответствующие тому, как видят мир наши мозги. Это в той же степени справедливо и в отношении мозгов других людей, которым мы планируем показать картинки. Создание картинок 6 x 6, смысл которых легко уловить, — это подходящая отправная точка. Однако если мы действительно хотим убедиться, что наша аудитория понимает показанное, нам нужно посмотреть на происходящее глазами мышления других людей и увидеть то, что видят в наших картинках они. А это заставляет нас вновь вернуться к SQVID и к вопросу «какие люди?» из Дня 1.

Эквалайзер: как видеть происходящее глазами аудитории

Теперь мы собираемся вновь использовать SQVID, однако совершенно по-иному. Вместо того чтобы пробежать по пяти вопросам и придумать различные идеи, мы используем этот метод как графический эквалайзер. Мы будем перемещать виртуальные бегунки вверх и вниз по каждому вопросу, пока не найдем установки, делающие нашу картинку максимально доступной для понимания и подходящей для тех, кому мы хотим ее показать*.

*
Давайте проясним ситуацию: это не означает, что мы становимся визуальными хамелеонами, изменяющими свои идеи для того, чтобы подстроиться под каждую аудиторию. Напротив, сейчас задача в другом — мы должны убедиться, что настолько уверены в своей идее, что позволяем ей быть максимально гибкой. Не все аудитории будут понимать каждый образ из наших картинок, однако давайте хотя бы убедимся, что сами знаем достаточно, что люди хотят увидеть, и покажем им все, на что способны.

S. Q. V. I. D.



Чтобы понять, о чем речь, давайте произведем настройку эквалайзера для первого вопроса SQVID — простое или детальное?

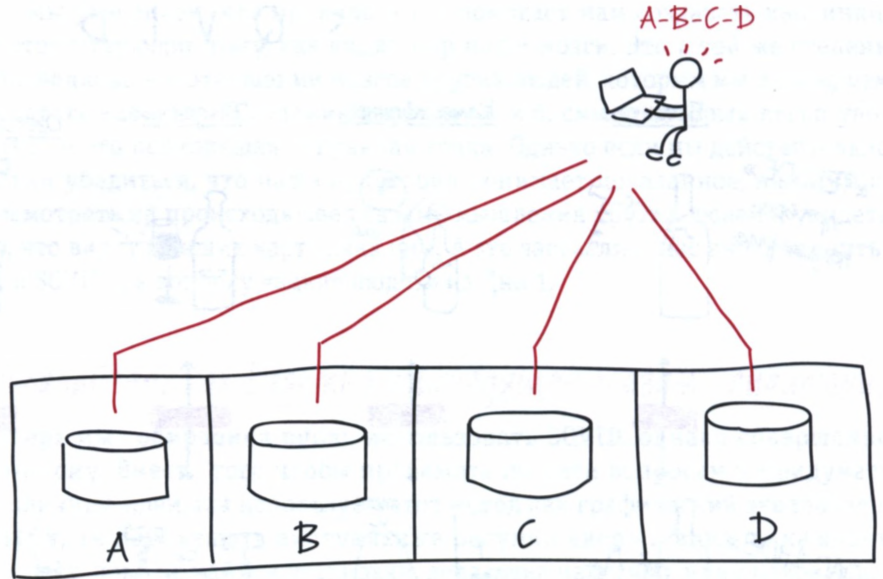
Новичок против эксперта

В качестве отправной точки для демонстрации концепции эквалайзера SQVID мы можем взять любую из картинок 6 x 6, нарисованных вчера. Давайте выберем в качестве отправной точки карту технической архитектуры — она достаточно ясна для того, чтобы мы начали, и мы можем работать над деталями хоть весь день, если потребуется (не беспокойтесь — пока мы не будем этого делать).



Давайте попытаемся использовать SQVID в качестве графического эквалайзера и найдем идеальные настройки для показа наших картинок различным аудиториям

Для этого примера мы будем использовать в качестве отправной точки уже нарисованную нами карту «технологической архитектуры»



Старая школа

Вот вам упражнение. Представьте себе, что вы специалист в технической архитектуре, и ваш работодатель считает вас звездой. В один прекрасный день руководство местной средней школы звонит в вашу компанию и просит, чтобы она прислала эксперта на день открытых дверей. Эксперт должен объяснить дошкольникам принципы работы интернета*. Вы вызываетесь добровольцем.

Давайте еще раз посмотрим на карту. Она с достоверностью показывает, как соотносятся между собой элементы сложной технической системы типа интернета. Однако насколько подходит она группе шестилеток? Возможно, стоит начать с чего-то простого и доступного их пониманию. Пожалуй, хорошим примером может быть изображение двух людей, глядящих друг на друга через провода интернета примерно таким образом:

* Тем из вас, у кого нет детей, или тем, кто не живет в районе залива Сан-Франциско, придется поверить мне на слово: этот пример вполне реален. Хорошо ли это или плохо, но мы учим подрастающее поколение работе с технологиями с самого младшего возраста.

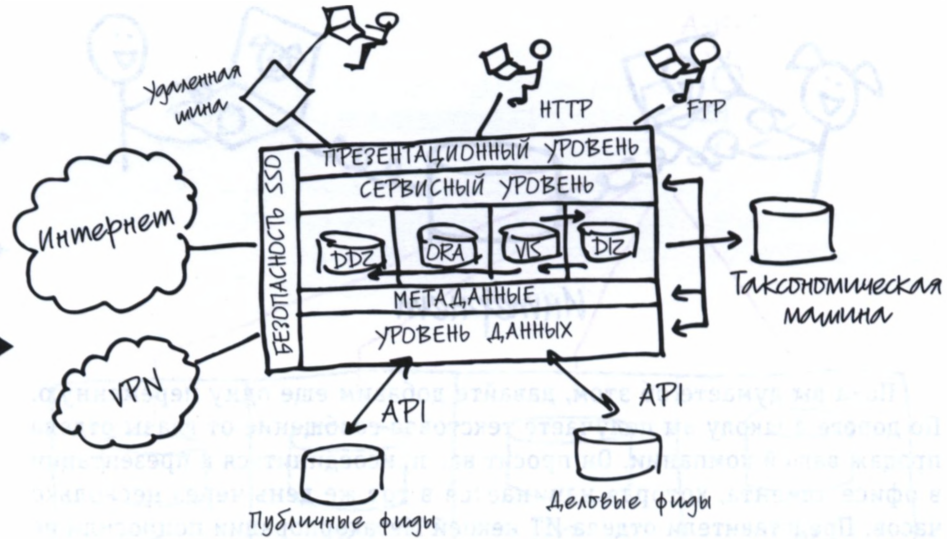


◀ Возможно, это идеальная начальная картинка для рассказа группе шестилеток. Они могут сразу же понять суть — во многом потому, что увидят в ней себя

Пока вы думаете об этом, давайте добавим еще одну переменную. По дороге в школу вы получаете текстовое сообщение от главы отдела продаж вашей компании. Он просит вас присоединиться к презентации в офисе клиента, которая начинается в тот же день через несколько часов. Представители отдела ИТ некоей Мегакорпорации попросили ее взять с собой эксперта и представить ваше новое предложение в области сервис-ориентированной архитектуры. Эта сделка может принести компании многие миллионы долларов, и вы соглашаетесь.

Давайте еще раз посмотрим на нашу начальную карту и зададимся тем же вопросом. Да, технически картина верна, однако насколько она уместна в качестве отправной точки для группы сорокалетних технарей? В этом случае может иметь смысл более детальная картинка? Нечто, показывающее множество слоев и компонентов, делающих систему вашей компании столь крепкой?

Возможно, такая картинка может считаться идеальной для сорокалетних технарей: она показывает, что мы в точности знаем, о чем говорим



И вот здесь необходим эквалайзер. Можно увидеть, что даже в одной системе координат — «простое против детального» — возможно создать огромное количество различных картинок.

Головоломка «простое против детального» и принцип простоты

В подобных ситуациях — а в сущности, в любой ситуации, когда нам нужно описывать идею другому человеку, — можно следовать довольно простому правилу. Давайте назовем его «принципом простоты»:

Готовность нашей аудитории изучать детальные картинки прямо пропорциональна степени ее знакомства с предметом обсуждения.

Иными словами, если мы показываем картинку кому-то, не знакомому с предметом обсуждения, то должны начать с самого простого изображения. В противном случае, мы еще раз воспроизводим эффект оленя в свете

фар. Но в этот раз мы окажемся в роли преследующей стороны, ведь мы в точности знаем, что означает наша картинка, потому что именно мы ее нарисовали! Загнанным оленем будет чувствовать себя аудитория. Стоит ей увидеть картинку, переполняющую видение до предела, и она тут же перестает смотреть.

С другой стороны, если наша аудитория состоит из группы экспертов в нашей области, то мы должны начать с детальной картинки. В противном случае они подумают, будто мы не знаем, о чем говорим. И опять-таки перестанут обращать на нас внимание.



Не эксперты ≠ детальное



Эксперты ≠ простое

Чтобы вовлечь непрофессиональную аудиторию, нам следует начать с простой картинки; поняв ее суть, она останется с нами даже по мере постепенного добавления деталей. Для экспертов справедливо обратное: только после того, как мы убедим их в своей компетентности, показав детальную картинку, они будут готовы остаться с нами по мере того, как мы занимаемся упрощением.



Если мы с самого начала покажем детальную картинку группе непрофессионалов, они быстро перестанут на нее смотреть. Но если мы покажем простую картинку группе экспертов, они поступят точно так же!

Если мы покажем непрофессионалам простую картинку, они будут смотреть и дальше. Точно так же мы можем убедить группу экспертов, что знаем, о чем говорим, показывая детальные картинки



НАСТРОЙКА ЭКВАЛАЙЗЕРА ДЛЯ РАБОТЫ, ЧАСТЬ I: ДИРЕКТОР

Давайте-ка поподробнее разберемся с этой моделью эквалайзера и посмотрим, куда она нас приведет. Я хочу, чтобы в рамках следующего сценария вы подумали, в какое положение поместили бы все бегунки эквалайзера SQUID.

(Помните: цель в том, чтобы проникнуть в головы аудитории, поэтому мы должны создать образ, на который она наверняка захочет взглянуть.)

Исходные данные

Мы входим в состав группы по управлению бизнес-процессами (business process management, BPM)* в составе крупного производителя чайной посуды. Мы должны придумать способ оптимизации производственного процесса, что позволит компании быть более эффективной и производительной в условиях сложного экономического климата.

Если вы занимаетесь бизнесом, но ничего не слышали о концепции BPM, само время начать с ней знакомиться. BPM — это самое новое модное слово для методов повышения эффективности бизнес-систем за счет понимания того, как они работают, с помощью создания карт и моделирования. BPM будет применяться все шире и шире, особенно в условиях, когда компании ищут новые пути, чтобы работать лучше и тратить меньше денег. Кроме того, при этом методе используется множество картинок.

Концепция

Пару дней назад, когда мы набрасывали свои мысли на салфетке за обедом, кому-то из нас пришла в голову отличная идея: почему бы не производить крышки на той же сборочной линии, что и чайники? Это позволило бы сэкономить деньги, резко ускорить темп научных разработок и даже, возможно, спасти компанию.

Состояние дел

В прошлом мы всегда создавали крышки и чайники на отдельных производственных линиях и соединяли их непосредственно перед упаковкой. При такой организации работ требовалось, чтобы две производственные линии использовали почти идентичные процессы с идентичными материалами. С учетом снижения количества заказов, почему бы не сосредоточить производство на одной линии, а вторую оставить для экспериментов сотрудников НИОКР в области нового прорывного дизайна чайной посуды?

Аббревиатура НИОКР практически интернациональна, по-русски она расшифровывается как научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. *Прим. ред.*

Преимущество

Бизнес продолжает работать, но в меньших масштабах, а деньги, которые мы экономим, управляя лишь одной линией, могут использоваться для поддержки развития нового продукта. Да, нам придется уволить часть сотрудников производственных линий, однако это куда лучше, чем полностью остановить работу.

Проблема

Каким-то образом о нашей идее узнала (и искренне ею заинтересовалась) Мардж, директор компании. Через час она улетает на встречу с представителями производства в Атланте, однако перед отъездом хочет побольше узнать о наших предложениях. Мардж отводит нам пять минут до того, как она выйдет за дверь, чтобы мы убедили ее: у нас есть нечто интересное.

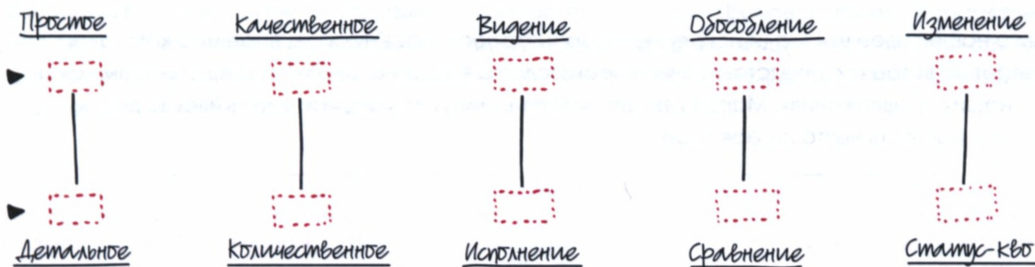


Задача

Не рисуя картинок, заполните © приведенные ниже поля значениями бегунка эквалайзера SQVID для картинки, которая кажется вам наиболее привлекательной для директора компании в этой ситуации. Если Мардж нужна простая картинка, заполните верхнюю часть; а если ей нужна детальная картинка — заполните нижнюю.

(Помните: она отводит вам лишь пять минут, а мыслями уже в Атланте.)

Настройки эквалайзера S.Q.V.I.D. для: _____



Настройте эквалайзер для картинки, предназначенной директору

НАСТРОЙКА ЭКВАЛАЙЗЕРА ДЛЯ РАБОТЫ, ЧАСТЬ II: МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА

Исходные данные

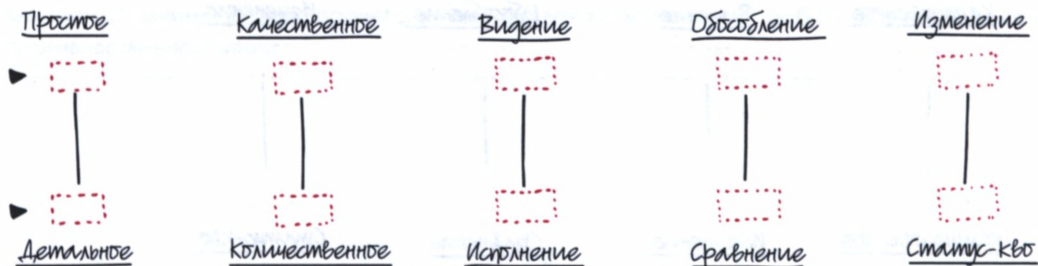
Предположим, что директору понравилась ваша идея. Покидая встречу, она говорит: «Покажите эту концепцию Бобу из отдела управления проектами и скажите, что я хочу ее внедрить. Он будет с вами спорить, поскольку это очень сильно отличается от того, что мы обсуждали раньше, однако попробуйте убедить его в правильности своей идеи».



Задача

Настройте эквалайзер для картинки, которую будете показывать Бобу из департамента управления проектами.

Настройки эквалайзера S.Q.V.I.D. для: _____



▲ Заполните установки эквалайзера для картинки, предназначенной для Боба из отдела управления проектами

НАСТРОЙКА ЭКВАЛАЙЗЕРА ДЛЯ РАБОТЫ, ЧАСТЬ III: ФИНАНСЫ

Исходные данные

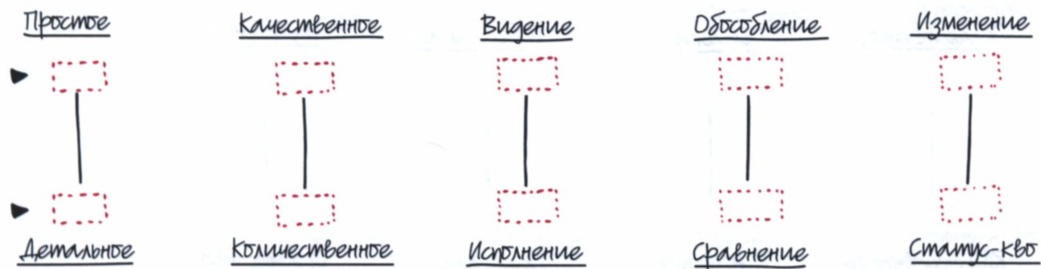
Вы убедили Боба поддержать вас. Теперь вам нужно заставить Мэри из финансового отдела задуматься о денежной стороне вашей идеи.



Задача

Настройте эквалайзер для картинки, которую будете показывать Мэри из финансового отдела.

Настройки эквалайзера S.Q.V.I.D. для: _____



Заполните установки эквалайзера для картинки, предназначенной для Мэри из финансового отдела.

НАСТРОЙКА ЭКВАЛАЙЗЕРА ДЛЯ РАБОТЫ, ЧАСТЬ IV: ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ЛИНИЯ

Исходные данные

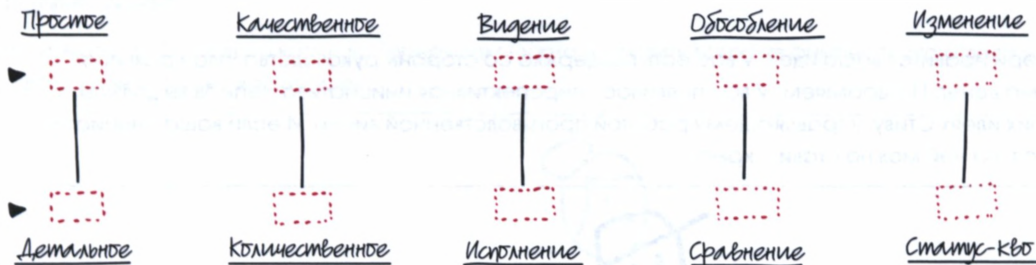
Мардж, Бобу и Мэри нравится ваша идея. У вас есть поддержка со стороны руководства, план развития и некоторая сумма денег. Поздравляем! У вас появилась перспективная инициатива. Теперь вы должны рассказать о своих идеях Стиву, управляющему работой производственной линии. И если ваша инициатива ему не понравится, на ней можно ставить крест.



Задача

Настройте эквалайзер для картинki, которую будете показывать Стиву, управляющему производственными линиями. Помните: помимо прочего, он лично отвечает за прием на работу и увольнение работников производственной линии.

Настройки эквалайзера S.Q.V.I.D. для: _____



▲ Настройте эквалайзер для картинки, предназначенной для Стива — управляющего производственной линией

НАСТРОЙКА ЭКВАЛАЙЗЕРА ДЛЯ РАБОТЫ, ЧАСТЬ V: ПРАВЛЕНИЕ

Исходные данные

Итак, вы сделали большое дело — ваша инициатива получила поддержку во всей компании. Мардж настолько обрадована вашей способностью использовать картинки для поиска консенсуса, что просит вас сделать презентацию для правления в следующем месяце.

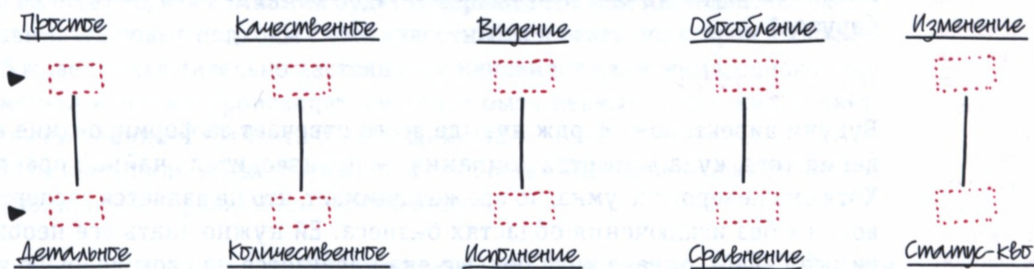


Задача

Настроить эквалайзер на картинки, которые вы будете показывать правлению.

(Помните, на кону будущее вашей компании, ваших коллег, ваших продуктов и вашей работы. А что это вы так занервничали?)

Настройки эквалайзера S.Q.V.I.D. для: _____



▲ Настройте эквалайзер для картинки, предназначенной для правления

Обзор настроек эквалайзера

Надеюсь, что вам ясна суть последнего упражнения: изначальный набросок, созданный во время обеда, может содержать по-настоящему прорывную идею. Однако, возможно, не стоит сразу же махать салфеткой в воздухе, а вместо этого подумать, кому мы будем ее показывать и что именно увидят наши зрители.

В таких ситуациях не бывает абсолютно правильных ответов. Руководители компаний, премьер-министры, финансисты, работники на сборочных линиях, члены правления — все это люди, которые отличаются друг от друга и от своих коллег. Не существует никакого стандартного типа личности директора; так же как нет стандартного типа личности для гончара.

Но, как было показано выше, мы все же можем использовать SQUID, чтобы посмотреть на мир глазами других людей и понять, как влияет на их видение то, чем они занимаются. Это самое главное — потратив пару минут на настройку эквалайзера, мы заставим свое мышление представить мир, который выглядит немного не так, как наш.

Основываясь на моем опыте работы с людьми в каждой роли, я бы установил бегунки примерно таким образом. Разумеется, моя точка зрения основана на стереотипах, однако, как говорится, стереотипы тоже откуда-то берутся*.

МАРДЖ, ДИРЕКТОР

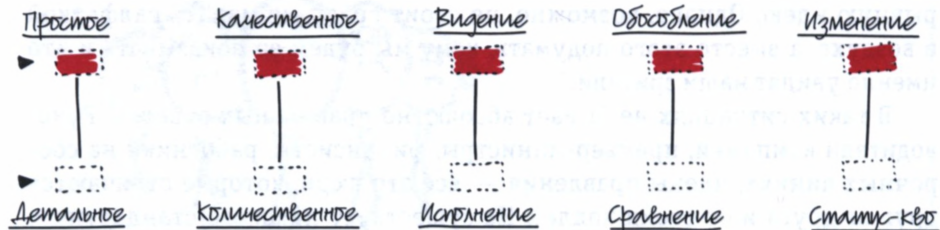
Будучи директором, Мардж прежде всего отвечает за формирование видения того, куда движется компания — производитель чайной посуды. Хотя она невероятно умна, но все же понимает, что не является экспертом во всех без исключения областях бизнеса. Ей нужно знать все необходимые цифры, однако куда больше она полагается на свою деловую интуицию. Ей нравятся идеи, которые выражаются ясно. Она предпочитает знать, где компания могла бы быть, а не где она есть. Мардж всегда всем нужна и всегда испытывает нехватку времени.

По всем этим причинам я переместил бы бегунки эквалайзера для каждой из наших картинок, адресованных Мардж, в верхнюю часть — «простое», «качественное», «видение», «обособленное» и «изменение».

* Да, это упражнение заключается в создании профилей, и в данном случае это вполне оправданно. В сущности, это единственное, что мы можем сделать. Хорошо это или плохо, но наши мозги принимают решения при первом же взгляде на людей, основываясь на предшествующем опыте либо на сходстве этих людей с нашими знакомыми. Эта система несовершенна, поэтому нам поможет SQUID. Потратив пару мгновений на то, чтобы спросить себя, что могло бы стать наиболее привлекательным для того или иного человека на каждом шаге SQUID, мы заставляем свой мозг работать над тем, чтобы увидеть мир так, как его видят другие.



Настройки эквалайзера S.Q.V.I.D. для: _____

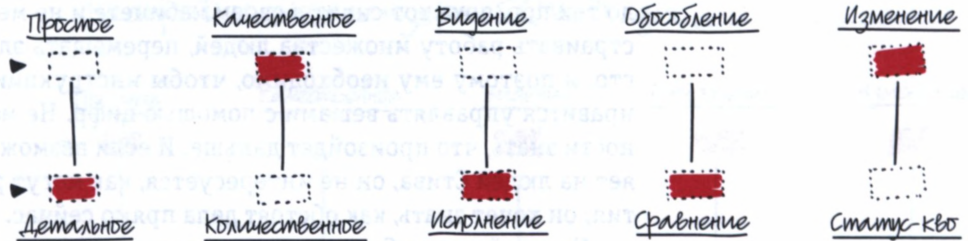


БОБ ИЗ ОТДЕЛА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Боб весь в деталях; он должен «отправлять каждый поезд по расписанию», но знает, что не может сам управлять каждым из них (хотя если бы он нашел способ это делать, радости его не было бы предела). Боб заинтересован в цифрах лишь настолько, насколько они влияют на его процедуры. Скажите ему, сколько денег у него есть, и он создаст вокруг этой информации план. Прежде всего Боб — человек процесса. Больше всего его волнует то, как компания будет совершать тот или иной шаг. Он любит сравнивать новые подходы с уже известными и рвать новаторов в клочки. Боб живет исключительно настоящим и ненавидит изменения, однако если изменения все же происходят, он хочет быть первым, кто о них узнает. Тогда он начинает готовить следующий план.

Мы настроили эквалайзер Боба на значения «детали», «качественное», «исполнение», «сравнение» и «изменение».

Настройки эквалайзера S.Q.V.I.D. для: _____

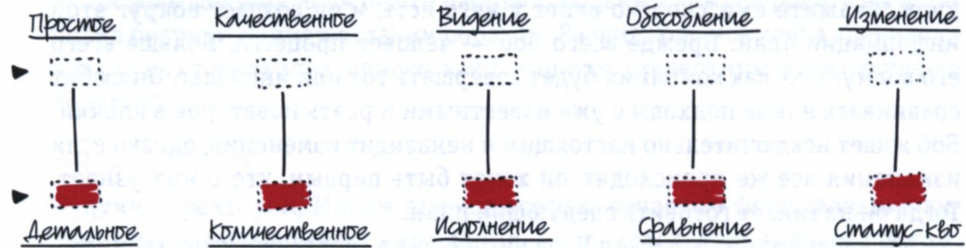


МЭРИ ИЗ ФИНАНСОВОГО ОТДЕЛА

Видение? Ха-ха-ха! Что это такое? Мэри управляет деньгами. Она живет своими электронными таблицами и цифрами на графиках. Главное для Мэри — сделать все дела, и до тех пор, пока компания не сталкивается со значительными убытками, ее не особо беспокоит, что делают другие. Мэри обожает играть с цифрами и размышлять, сколько могла бы сэкономить, урезав понемногу то здесь, то там. Однако когда речь заходит о решениях, кому и сколько платить, Мэри живет по принципу «здесь и сейчас».

Бегунки для Мэри должны находиться в нижнем положении — «детали», «количественное», «исполнение», «сравнение» и «статус-кво».

Настройки эквалайзера S.Q.V.I.D. для: _____

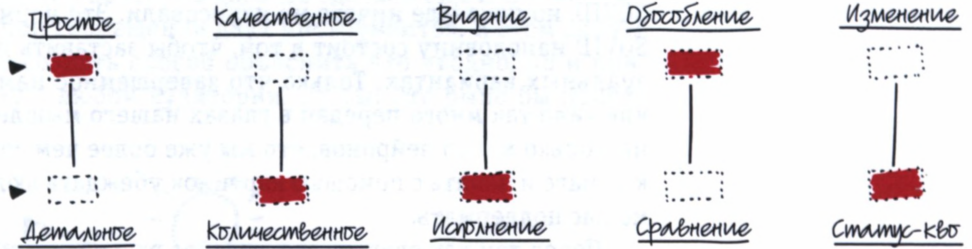


СТИВ С ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЛИНИИ

Стив и его люди «управляют поездами». Его не волнует, что делает Боб, до тех пор, пока тот сидит в своем кабинете и не мешает. Стив должен настраивать работу множества людей, перемещать элементы с места на место, и поэтому ему необходимо, чтобы инструкции были простыми. Ему нравится управлять вещами с помощью цифр. Не меньше он любит в точности знать, что произойдет дальше. И если возможное изменение не влияет на людей Стива, он не интересуется, как могут разворачиваться события; он хочет знать, как обстоят дела прямо сейчас.

Настройки для Стива — «простое», «количественное», «исполнение», «обособленное» и «статус-кво».

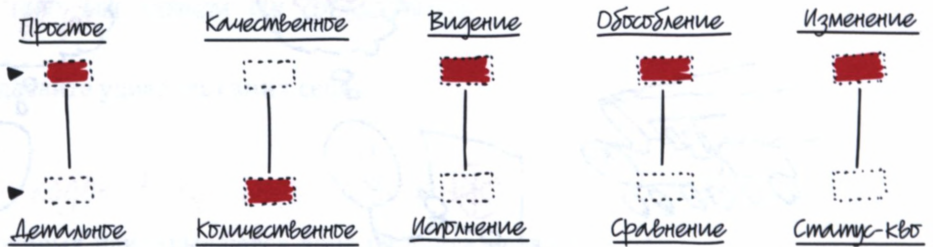
Настройки эквалайзера S.Q.V.I.D. для: _____



ПРАВЛЕНИЕ

Правление хочет знать одну вещь: *зарабатываем ли мы деньги? Все просто, кратко и основано на цифрах.* Настройки для правления — «простое» и «количественное». Ну и достаточно!

Настройки эквалайзера S.Q.V.I.D. для: _____



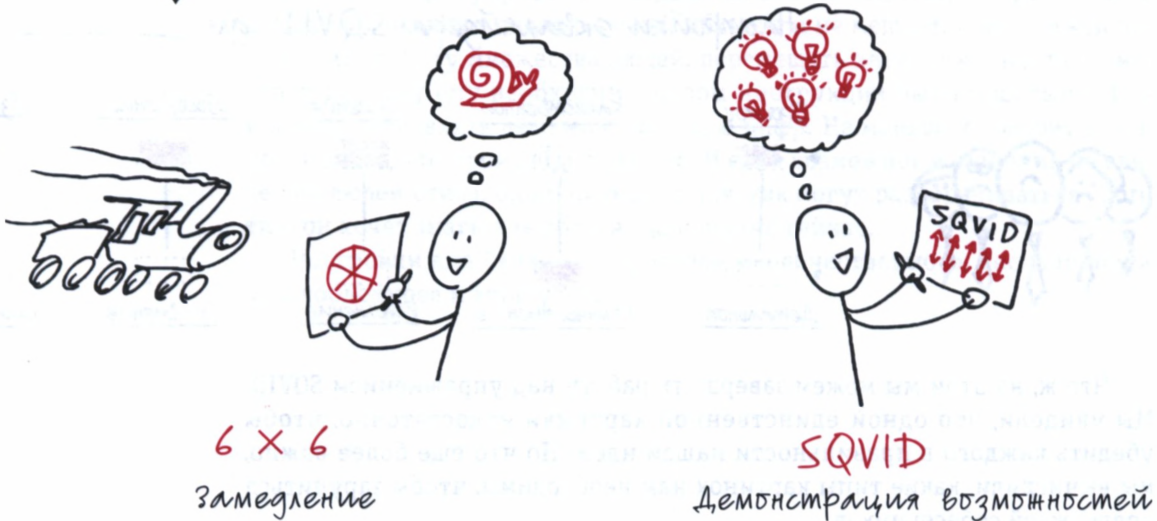
Что ж, на этом мы можем завершить работу над упражнением SQVID. Мы увидели, что одной-единственной картинке недостаточно, чтобы убедить каждого в правильности нашей идеи. Но что еще более важно, мы вычислили, какие типы картинок нам необходимы, чтобы заручиться поддержкой собеседников.

Так когда же мы будем рисовать картинки?

Возможно, вы заметили, что мы уже несколько раз прошли по модели SQVID, но пока еще ничего не нарисовали. Это нормально: смысл работы SQVID наполовину состоит в том, чтобы заставить нас размышлять о визуальных вариантах. Только что завершённое нами упражнение переключило так много передач в глазах нашего мышления и задействовало настолько много нейронов, что мы уже более чем готовы поднести ручку к бумаге и начать с помощью картинок убеждать людей, что им необходимо нас поддержать.

Перед тем как сделать это, давайте еще раз посмотрим на инструменты. Любого из них — правила 6x6 или SQVID, — взятого порознь, вполне достаточно для прояснения проблемы. Если мы не можем решить вопрос с наскока, то притормозим и разобьем его на шесть визуальных элементов, а затем изучим их по очереди. Если у нас в мозгах засела одна-единственная идея, мы обращаемся к SQVID для откупоривания своего воображения и разрешаем новым идеям свободное плавание.

Порознь два основных инструмента помогают визуально решать проблемы: 6x6 помогает замедлить ход событий, а SQVID — ускорить поиск возможностей



Можно сказать, что это все. Мы можем применять оба инструмента в отдельных случаях и достигать невероятных успехов — то с помощью правила 6 x 6, то с помощью SQVID. Но давайте сделаем еще шаг и вообразим, что произойдет при совмещении двух инструментов. В этом случае мы сможем не только создать способ объяснить что угодно, но и привяжем нашу картинку к любой аудитории. Ух ты! Это было бы просто потрясающе!



Представьте, что мы можем их совместить

А теперь до конца дня давайте удивлять самих себя.

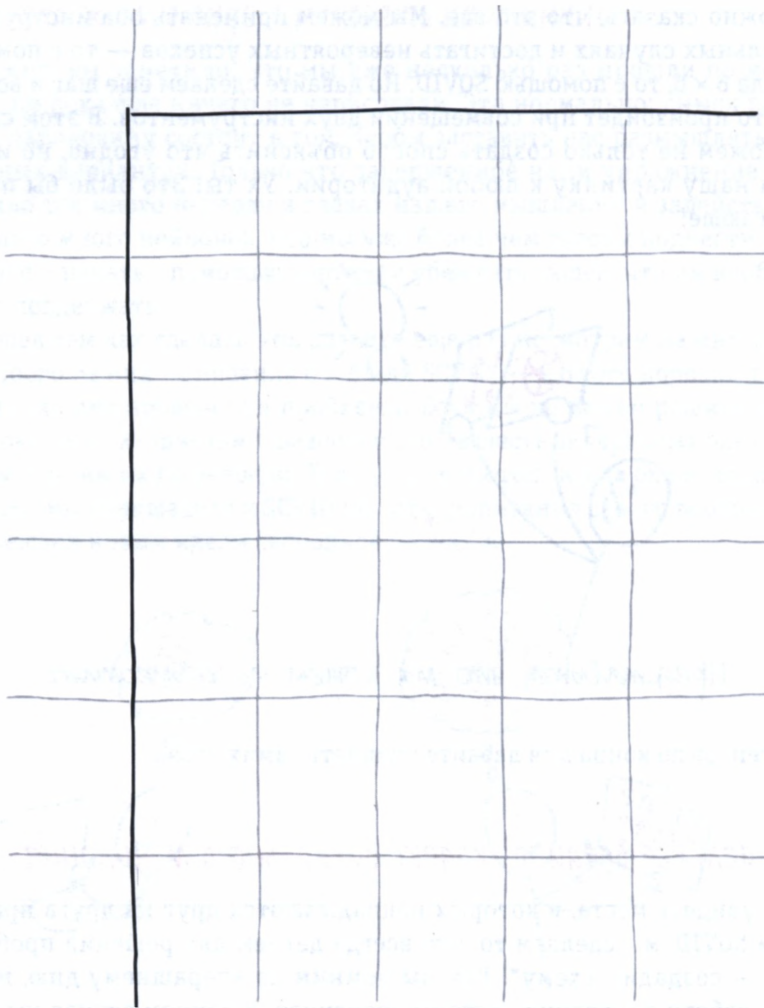
Собираем все воедино: кодекс визуального мышления

Чтобы увидеть места, в которых накладываются друг на друга правило 6 x 6 и SQVID, мы сделаем то, что всегда делаем для решения проблемы «где», — создадим схему*. Как мы помним по вчерашнему дню, можно начать работу с создания системы координат. В данном случае мы собираемся сравнивать шесть картинок из правила 6 x 6 с пятью вопросами SQVID, поэтому рисуем координатную сетку, в которой есть 30 элементов ($6 \times 5 = 30$):

*

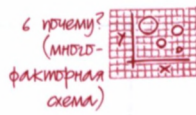
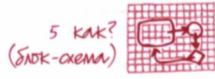
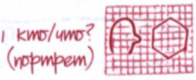
Помните, правило 6x6 гласит, что для проблемы «где» мы рисуем схему, для проблемы «когда» — линию времени и т. д. Я надеюсь, вам уже ясно, каким образом соединяются между собой эти простые элементы. Мы и вправду можем использовать их для визуализации всего, что только себе представляем.

Вот как выглядит координатная сетка для наложения шести картинок на пять вопросов ►



Затем заполним координатную сетку. Добавим в нее первый компонент нашей системы координат — шесть картинок из правила б х б: «портрет», «диаграмма», «карта», «линия времени», «блок-схема» и «научный график».

1 Какая картинка?



◀ Добавим первый компонент нашей системы координат — шесть картинок правила 6x6

А теперь добавим второй компонент системы координат — пять вопросов SQUID: «просто», «качественное», «видение», «обособленное» и «изменение».

2
Какая
версия

S.

Q.

V.

I.

D.

Простое

Качественное

Видение

Обсуждение

Изменение

1
Какая
картинка?

1 кто/что?
(портрет)



2 сколько?
(график)



3 где/куда
(карта)



4 когда?
(линия
времени)



5 как?
(блок-схема)



6 почему?
(много-
факторная
схема)



Добавление пяти вопросов SQVID
завершает создание нашей си-
стемы координат



Нанеся систему координат, мы приступаем к созданию картинок, которые могли бы возникнуть в результате совмещения основных шести картинок с версиями, полученными в результате анализа SQVID. В некоторых случаях версия SQVID выглядит точно так же, как для правила 6 x 6*. Но порой при движении по модели SQVID могут возникать значительные вариации**. В любом случае мы видим, что совсем несложно произвести множество возможных картинок из первоначальных шести.

Мы получаем немало картинок, и каждую из них создаем, начиная с одного из шести основных форматов, а затем модифицируя его в соответствии со SQVID. Помните, однако, что мы создали варианты картинок лишь для верхней позиции бегунков SQVID. А теперь давайте добавим вторую группу для этих же пяти вопросов SQVID, удваивая количество доступных нам вариаций картинок.






































*

Четыре из пяти SQVID-версий портрета одинаковы, версия «изменения» представляет собой исключение, поскольку, по определению, она должна показывать два изображения: одно для того, что у нас есть сейчас, а второе — для того, что у нас будет.

**

Многофакторная схема для каждого шага SQVID немного отличается от других, в зависимости от того, что именно мы хотели бы подчеркнуть. В данном случае отсутствует «качественный» график, поскольку, по сути, он представляет собой примерно такой же «портрет», как и портрет с рыбками Microsoft и Yahoo!, который мы изучали вчера.

Этот ландшафт создан из картинок, возникающих в результате совмещения основной шестерки с результатами сравнений SQVID

		S.	Q.	V.	I.	D.
		Простое	Качественное	Видение	Обобщение	Изменение
① Какая картинка? 	② Какая версия →					
1 кто/что? (портрет) 						
2 сколько? (график) 						
3 где/куда (карта) 						
4 когда? (линия времени) 						
5 как? (блок-схема) 						
6 почему? (многочисленная факторная схема) 						

Итоговая карта представляет собой «кодекс визуального мышления» — диаграмму диаграмм, показывающую более сорока вариаций

картинок для почти любой идеи и наглядно демонстрирующую, насколько легко их создавать.

		S.	Q.	V.	I.	D.
		Простое Детальное	Качественное Количественное	Видение Исполнение	Обобщение Сравнение	Изменение AS-IS
1 кто/что? (портрет)						
2 сколько? (график)						
3 где/куда (карта)						
4 когда? (линия времени)						
5 как? (блок-схема)						
6 почему? (многo-факторная схема)						

Это «кодекс визуального мышления». диаграмма диаграмм, показывающая, как легко создать более сорока простых картинок для почти любой идеи.

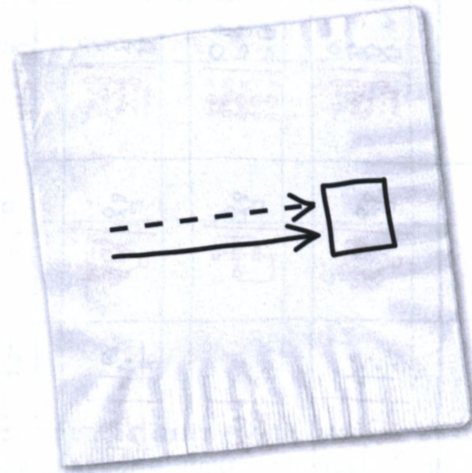
Как использовать кодекс визуального мышления: и вновь о чайной посуде

Кодекс визуального мышления может считаться простой шпаргалкой, к которой мы обращаемся, когда нуждаемся во вдохновении или стороннем руководстве. Мы уже знаем (благодаря правилу 6 x 6), какие картинки рисовать, и (благодаря SQUID)) понимаем, какая версия наиболее уместна в тех или иных обстоятельствах. Все, что дает кодекс, это визуальная совокупность того, что мы и так знаем.

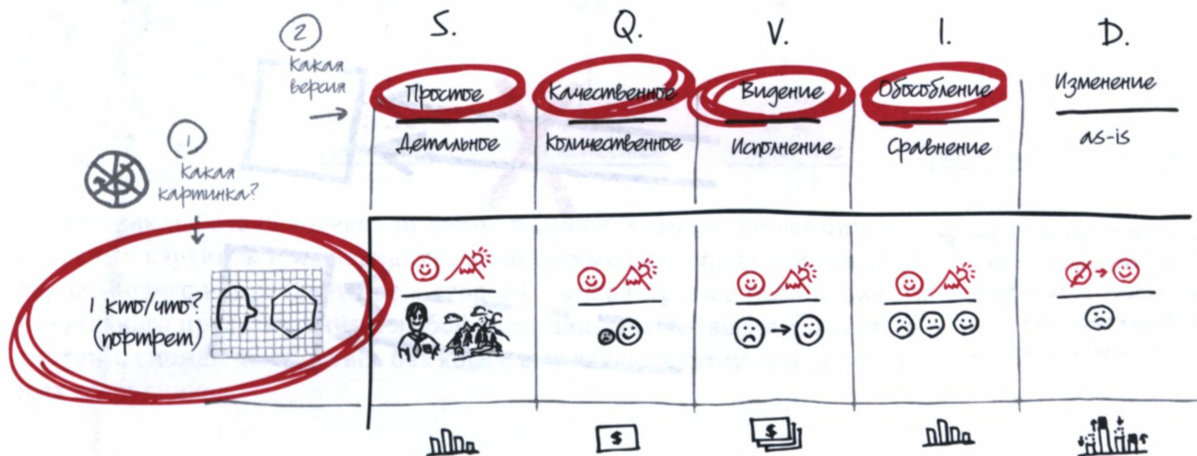
Чтобы показать, каким образом мы можем использовать кодекс в качестве руководства к действию, давайте вернемся к сценарию компании — производителя чайной посуды и начнем рисовать. Помните, что вся история началась за обедом, когда мы исполняли различные варианты модификации производственного процесса компании.

Посмотрите на наш изначальный набросок на салфетке. На нем показаны жирная черта, обозначающая полностью загруженную производственную линию, и пунктир, обозначающий неработающую линию. Обе заканчиваются в прямоугольнике, обозначающем продукт. Проще и быть не может.

Наша салфетка в изначальном виде: одна полностью загруженная производственная линия и одна неработающая линия. Обе они завершаются продуктом. По сути, это самый простой портрет, который мы только можем создать



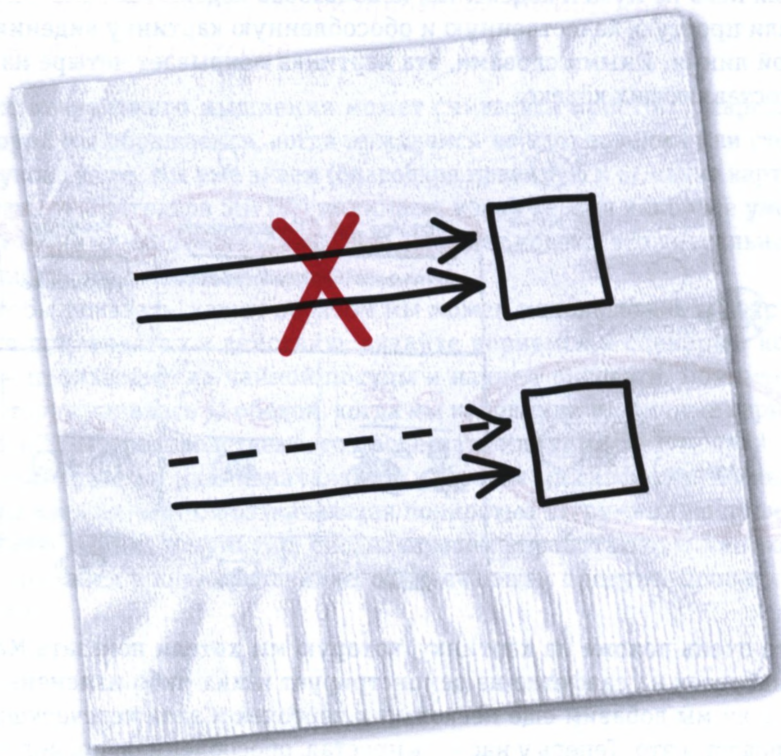
Для него не нужен кодекс. Но, используя кодекс, мы заметили, что создали простую, качественную и обособленную картинку видения сборочной линии. Иными словами, эта картинка покрывает четыре из пяти зон, составляющих кодекс.



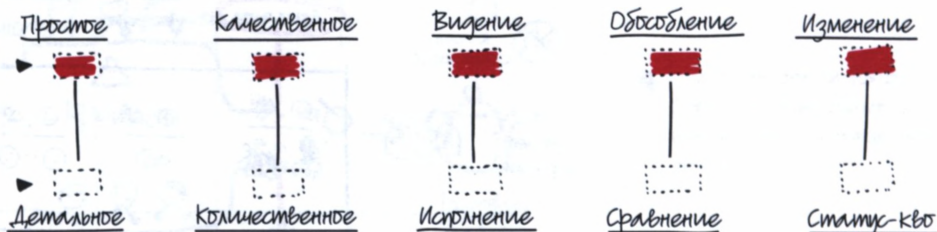
Это очень похоже на картинку, которую мы хотели показать Мардж. Наш набросок на салфетке не демонстрирует каких-либо изменений, однако, если мы добавим еще несколько черточек ~~нам~~ перечеркивания, он передаст и это. Теперь у нас есть простая, обособленная, провидческая картинка *изменений* — то есть именно то, что нужно было показать руководителю с помощью SQVID.

▲
Наш набросок на салфетке покрывает четыре из пяти картинок на кодексе — это простой, качественный и обособленный портрет нашего видения сборочной линии

Добавив пару черточек и *красный крестик*, мы получили картинку изменений, которую должны были показать Мардж перед тем, как она выйдет из комнаты



Настройки эвалюэзер для: _____



Вот как работает кодекс: он демонстрирует возможные комбинации основных картинок и их варианты, приемлемые для определенной аудитории. Кодекс направляет нас в сторону выбора правильного варианта визуального представления в любой ситуации. Для проверки давайте посмотрим, сможем ли обойтись без кодекса, создавая картинку для остальных сотрудников.

НАЗАД К БОБУ

Проектный менеджер по имени Боб хотел увидеть нечто более детальное. Давайте добавим детали к портрету производственной линии — несколько объектов типа чайников, крышек и людей. Мы собираемся показать более детальную картину существующей линии.

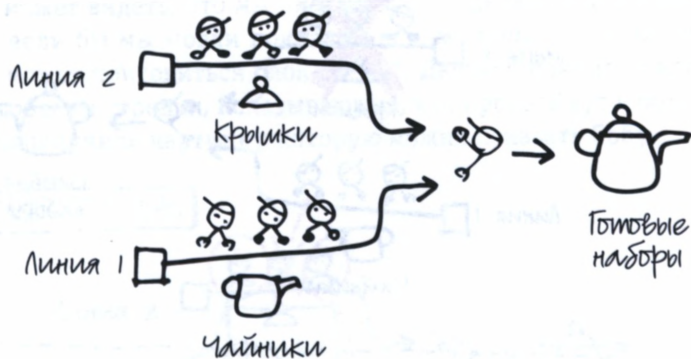
Совмещая проблему «когда» с «детальной» стороной SQVID,...

② Какая версия? →

① Какая картинка? ↓

	S.	Q.	V.	I.	D.
	Простое	Качественное	Видение	Обобщение	Изменение
	<u>Детальное</u>	Количественное	Исключение	Сравнение	AS-IS
1 кто/что? (портрет)					
2 сколько? (график)					
3 где/куда? (карта)					
4 когда? (линия времени)					
5 как? (блок-схема)					
6 почему? (многo-факторная схема)					

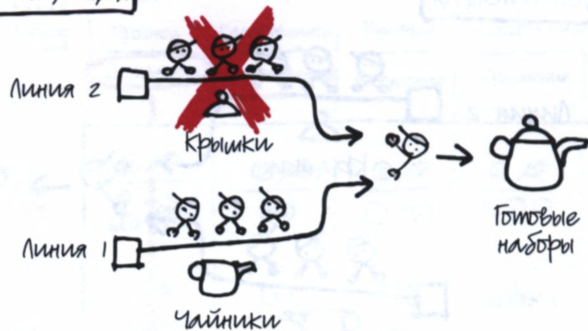
СУЩЕСТВУЮЩАЯ



◀ ...мы получаем (и показываем Бобу) более детальную карту существующей производственной линии

Хорошее начало, однако Боб захотел увидеть, что именно будет меняться: так ему проще сравнить с прежним процессом. Указав на карте желательные изменения, о которых мы думаем, получаем понятную для Боба картинку с атрибутами «детальное», «качественное», «сравнение» и «изменение».

СУЩЕСТВУЮЩАЯ

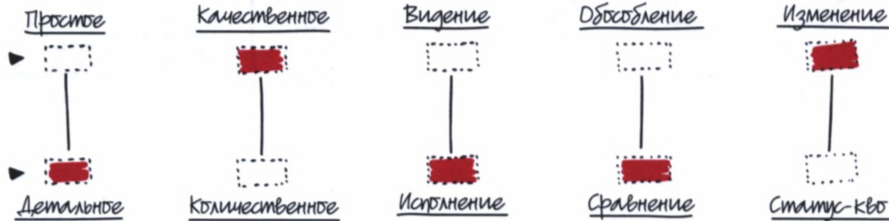


Теперь мы получили понятную для
 Боба картинку с атрибутами «де-
 тальное», «качественное», «срав-
 нение» и «изменение»

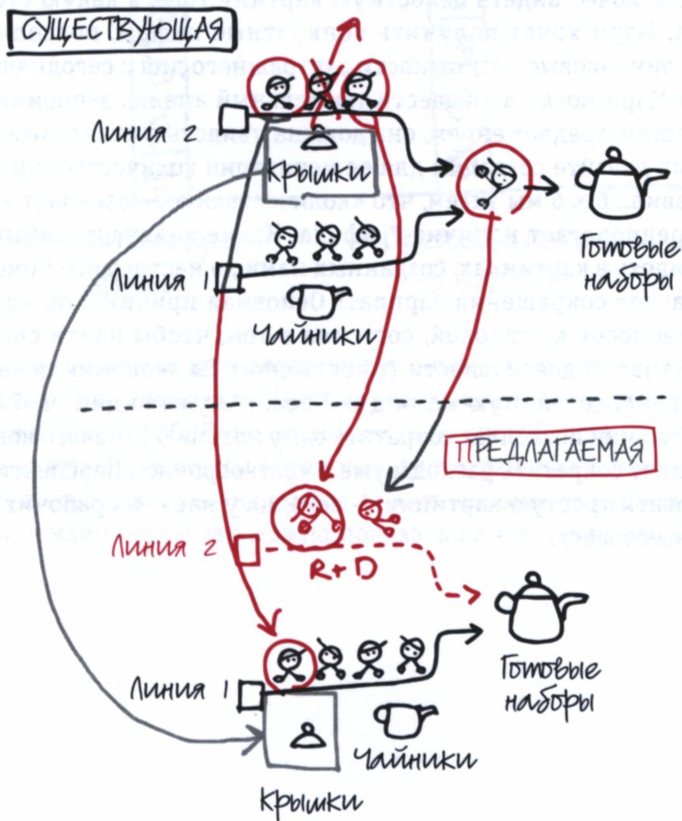
ПРЕДЛАГАЕМАЯ



Настройки эквалайзер для: _____



Это почти все, чего хотел Боб, однако не стоит забывать, что Боб — исполнитель. Самое главное для него — реализация. Благодаря нашей картинке он может видеть, что мы имеем в виду, однако куда больше нам помогло бы, если бы мы могли показать ~~как~~ *как сделать это возможным*. Похоже, нам может пригодиться блок-схема*. Давайте поменяем местами элементы и добавим стрелки, показывающие, как произойдут изменения. Вот и они. Мы получили картинку, которую можно показать Бобу.



* Обратите внимание, что портрет «кто и что» превратился в карту «где» после того, как мы добавили карту, а затем все больше деталей сравнительного положения элементов. А когда мы добавили стрелки, изображающие движение, он превратился в блок-схему, отвечающую на вопрос «как». Мы вновь замечаем, что основные шесть картинок накладываются одна на другую по мере того, как «видим» все больше информации.

◀ «Детальная», «качественная», связанная с «исполнением» и ориентированная на «изменения» сравнительная блок-схема: мы смогли описать практически все, что было бы интересно Бобу. Оставим работу с линией времени «когда» ему самому

Теперь, после того как мы описали Бобу все нужные детали и необходимые шаги, он чувствует себя счастливым. Как настоящий менеджер

проекта, он живет дедлайнами, поэтому давайте оставим линию времени «когда» ему.

МЭРИ II

Давайте прогоним через кодекс еще одну проблему. Вспомним, что установки SQVID для Мэри из финансового отдела были в точности противоположны установкам Мардж: Мардж устремлена вверх, а Мэри — вниз. Если Мардж хочет видеть целостную картину того, в какую сторону мы движемся, Мэри хочет получить конкретные цифры, позволяющие ей сравнить финансовые возможности завтрашнего дня с сегодняшним.

Чтобы Мэри могла произвести тщательный анализ экономии, обеспеченной нашим предложением, она должна увидеть финансовый потенциал, поэтому давайте создадим для ее мотивации количественную картинку. Из правила 6 x 6 мы знаем, что «количественное» означает «сколько», то есть предполагает наличие графика. Какие количественные данные можно увидеть в картинках, созданных нами до настоящего момента?

Как насчет сокращения зарплат? Основная причина, по которой мы создали набросок в столовой, состояла в том, чтобы найти способы более эффективной деятельности (то есть способы экономии денег). Глядя на блок-схему, созданную нами для Боба, мы уже видим, что закрытие сборочной линии позволяет сократить одну позицию рабочего конвейера*. Это позволяет сократить расходы уже в краткосрочной перспективе, а также нарисовать простую картинку — сегодня у нас семь рабочих, а завтра их будет всего шесть.

* Также можно увидеть, что мы перевели троих работников на другие должности: двоих в НИОКР, где они могли помогать в разработке новых продуктов, и одного на работающую линию, чтобы помочь справиться с возросшей нагрузкой.

Расходы на зарплату



◀ Наш первый график типа «сколько-ко» сравнивает «статус-кво» зарплаты с будущим (меньшим) значением

Но если мы закроем производственную линию, то разве мы не ликвидируем четыре рабочих места? Нет: оставляя линию доступной для экспериментов в области НИОКР, мы повышаем свою способность разрабатывать новые продукты. Поэтому мы переводим двоих рабочих с линии в команду НИОКР, а еще одного — на новую линию, которая теперь производит и крышки, и чайники. И это можно показать на еще одном аналогичном графике.

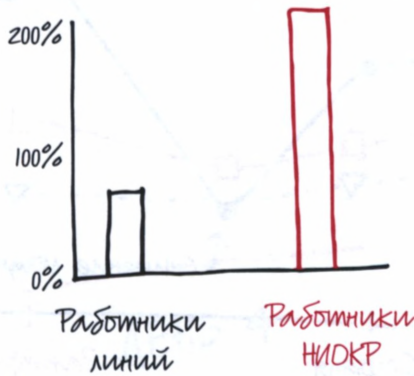
Расходы на зарплату

Двое из наших рабочих переведе-
ны на работу в отдел НИОКР



Интересный количественный аспект заключается в том, что ранее произведенные инвестиции в работников НИОКР в долгосрочной перспективе приносят отдачу в три раза большую, чем аналогичные по сумме инвестиции в рабочих производственных линий. И этот факт также легко изобразить в виде картинки. Мы создаем график, сравнивающий показатели возврата на инвестиции для двух типов рабочих.

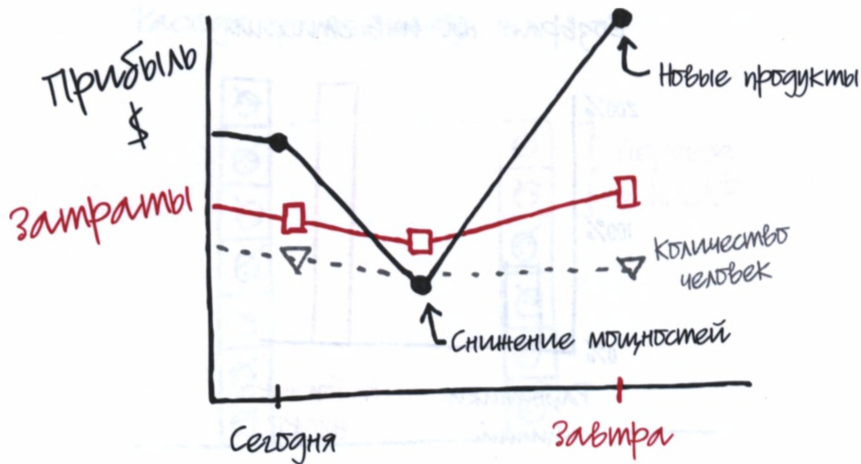
Возврат на инвестиции



◀ В долгосрочной перспективе инвестиции в работников НИОКР приводили к отдаче в три раза большей, чем инвестиции в работников сборочной линии

Совмещение этих двух концепций (то есть снижение краткосрочных расходов на зарплату с повышением отдачи от инвестиций в долгосрочной перспективе) показывает: в краткосрочной перспективе прибыли будут сокращаться, так как компания ограничивает свои производственные возможности одной линией, однако в долгосрочной перспективе, после запуска нового продукта, прибыли начнут расти. Именно такая картинка и нужна Мэри — «детальное», «количественное» «сравнение» со «статус-кво», ориентированное на «исполнение».

Вот как выглядит картинка для Мэри: «детальное», «количественное» «сравнение» со «статус-кво», ориентированное на прибыли и убытки и связанное с «исполнением»



Теперь и Мэри может видеть, о чем речь. Поделившись картинками, созданными аналогичным образом на основе кодекса, со Стивом и правлением, можем считать свою миссию завершённой.

МОМЕНТ ИСТИНЫ ДЛЯ КОДЕКСА: СТИВ И ПРАВЛЕНИЕ

Выберите Стива или правление и используйте кодекс, чтобы создать картинку (или картинки), которые можете показать им для получения поддержки (подсказка — помните, что кого бы вы ни выбрали, мы уже нарисовали почти все, что вам понадобится).

Пожалуй, на сегодня хватит. Еще одна, последняя мысль, и можно двигаться на пляж.

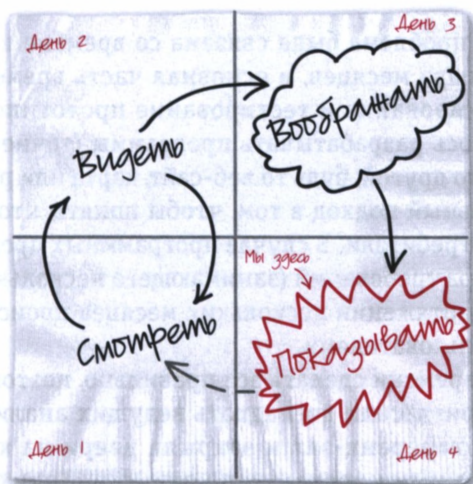
Мы начали свой день со SQUID — пяти простых вопросов, помогающих открыть границы воображения, а закончили его кодексом, визуальной подсказкой, объединяющей все, чему мы научились за прошедшие три дня. Завтра наступит последний день наших занятий, и мы завершим семинар рассказом о том, как с помощью картинок поделиться историей компании с любым желающим.

ДЕНЬ 4

ПОКАЗЫВАТЬ

Быстрый обзор

Так как это наш последний день, то давайте быстро посмотрим на пройденный путь. В День 1 мы смотрели на мир так, как те, кто визуально решает проблемы. Мы искали закономерности, процессы и инструменты, на которые можно положиться, чтобы почувствовать себя уверенными и компетентными. В День 2 мы смотрели на проблемы шестью способами, а затем видели шесть эквивалентных способов нарисовать изображения этих проблем. В День 3 мы представили пять способов изменить эти картинки, чтобы шире открыть глаза нашего мышления и помочь нам понять, как выглядит мир глазами других людей. Сегодня мы сведем воедино все идеи и завершим работу с процессом визуального мышления. И сегодня же мы начнем показывать.



◀ Наступил День 4, и мы приблизились к последнему шагу в процессе визуального мышления. Пришло время показывать

Говорим и показываем

*
Челси Хардауэй — автор книги «Почему бизнесмены говорят как идиоты» (М.: Хранитель, 2006), одной из лучших книг по вопросу четкости коммуникации в бизнесе.

**
В условиях технологического бума последних тридцати лет может показаться смешным, но первая версия программы Excel, созданной Биллом Гейтсом, была предназначена для работы исключительно на компьютерах Apple Macintosh, появившихся всего годом ранее. В наши дни это сложно себе представить.

Сегодня я хотел бы начать с рассказа (и показа) одной истории, связанной с компанией Microsoft. В прошлом году представители Microsoft попросили меня и мою коллегу Челси* помочь в решении задачи визуализации данных. Каждый, кто когда-либо пользовался Microsoft Excel, знает: электронные таблицы — прекрасный инструмент для сбора, сравнения и расчетов, связанных с огромными массивами данных. Неудивительно, что многие из величайших специалистов по электронным таблицам работают в Microsoft — в конце концов, именно такие люди изобрели Excel*, — а многие из этих мастеров входят в состав группы, занимающейся цифрами, которые питают решения компании.

Эта финансовая группа и пригласила нас в Редмонд, штат Вашингтон. Мы были призваны помочь сделать более доступными и наглядными финансовые сведения, возникавшие при анализе электронных таблиц. Кроме того, заказчики хотели разобраться, не окажутся ли визуальные методы анализа более быстрыми и интуитивно понятными. С тактической точки зрения финансисты просили нас помочь в создании прототипа для грядущей конференции. В ходе этой конференции участники должны были разобраться с будущим дизайна финансовых приложений. Прекрасная задача!

Единственная проблема была связана со временем: до конференции оставалась лишь пара месяцев, и основная часть времени должна была уйти на программирование и тестирование прототипов. Если вам когда-либо приходилось разрабатывать программы (точнее, то, чем должен пользоваться кто-то другой, будь то веб-сайт, карта или рецепт), вы знаете, что самый правильный подход в том, чтобы понять, что уже знают ваши потенциальные потребители. В случае программных продуктов это требует проведения сбора требований (занимающего несколько месяцев), после которого еще на протяжении нескольких месяцев происходит тестирование программы пользователями.

У нас не было времени сделать все правильно, поэтому мы поступили по-другому. Мы пригласили двенадцать ведущих аналитиков из финансовой группы в конференц-зал и закрыли двери на ключ. Стоя перед несколькими огромными досками для записей с ручками в руках, мы

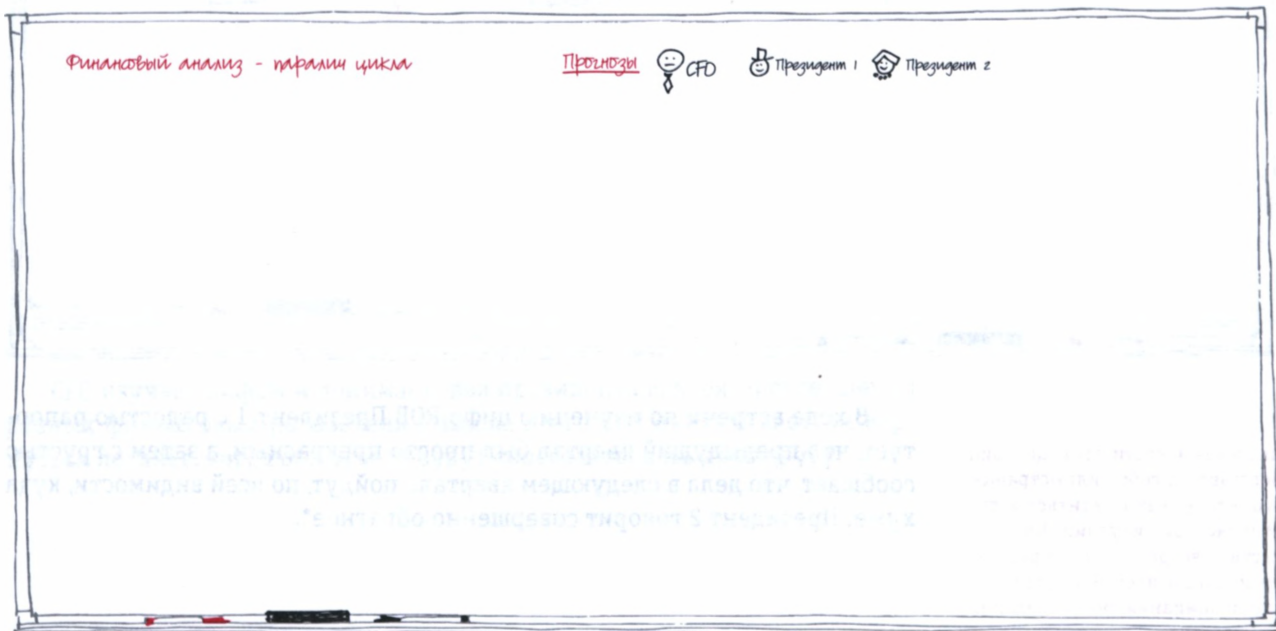
объявили, что никто не сможет выйти из комнаты, пока мы не определим список самых пугающих проблем, стоящих перед разработчиками электронных таблиц.

И вот что мы начали рисовать.

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ПАРАЛИЧ: ШАГ 1

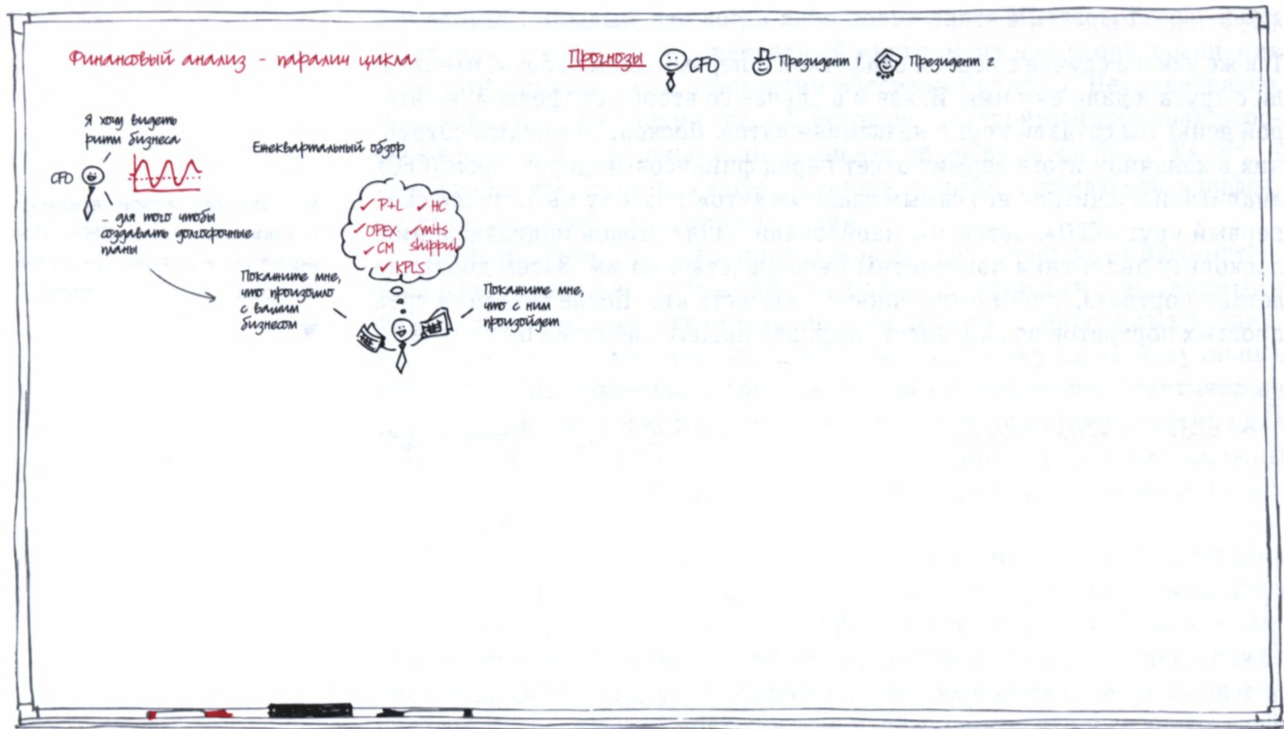
Так же как и в случае с первой салфеткой и первым днем работы, мы начали с круга и дали ему имя. И, как и в случае со второй салфеткой (во второй день), мы создали круг с названием «кто». Поскольку каждый сотрудник в конечном итоге держит ответ перед финансовым директором (CFO), аналитики посчитали его самым главным «кто», поэтому мы назвали свой первый круг «CFO». Затем мы нарисовали начальников подразделений, поскольку аналитики подотчетны непосредственно им. Затем добавили детали портрета, чтобы было понятно, кто есть кто. После создания трех простых портретов подбор участников для нашего сценария был готов.

Мы нарисовали свои первые круги и дали им имена: «CFO», «Президент 1» и «Президент 2». Затем мы превратили их в портреты



Каждый квартал CFO жаждет видеть отчет о ритме бизнеса; он хочет видеть цифры

Аналитики сообщили, что процесс начинается, когда CFO запрашивает квартальный финансовый отчет, обозначаемый аббревиатурой ROV (rhythm of business — «ритм бизнеса»). Это означает, что он хочет видеть цифры.



Для пущей ясности, этот сценарий представляет собой иллюстрацию того, что может случиться в гипотетической ситуации. Ни один участник встречи не мог предсказать ничего относительно определенной компании, подразделения или квартала.

В ходе встречи по изучению цифр ROV Президент 1 с радостью рапортует, что предыдущий квартал был просто прекрасным, а затем с грустью сообщает, что дела в следующем квартале пойдут, по всей видимости, куда хуже. Президент 2 говорит совершенно обратное*.

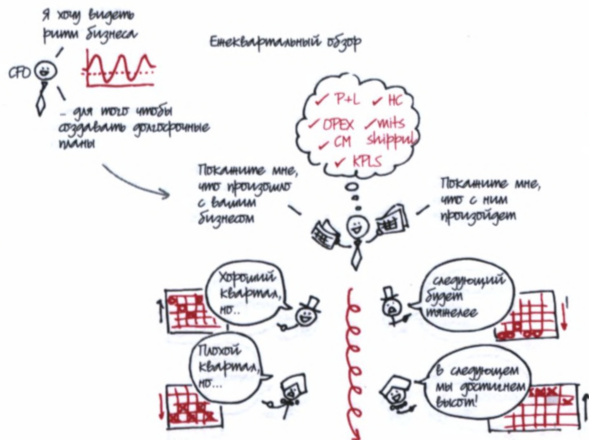
Финансовый анализ - параллельный цикл

Президенты



Президент 1

Президент 2



CFD изучает цифры и понимает: два президента говорят о совершенно разных финансовых показателях. После этого CFD приказывает им вернуться позднее, когда оба отчета будут соответствовать друг другу.

Финансовый анализ - трамплин цикла

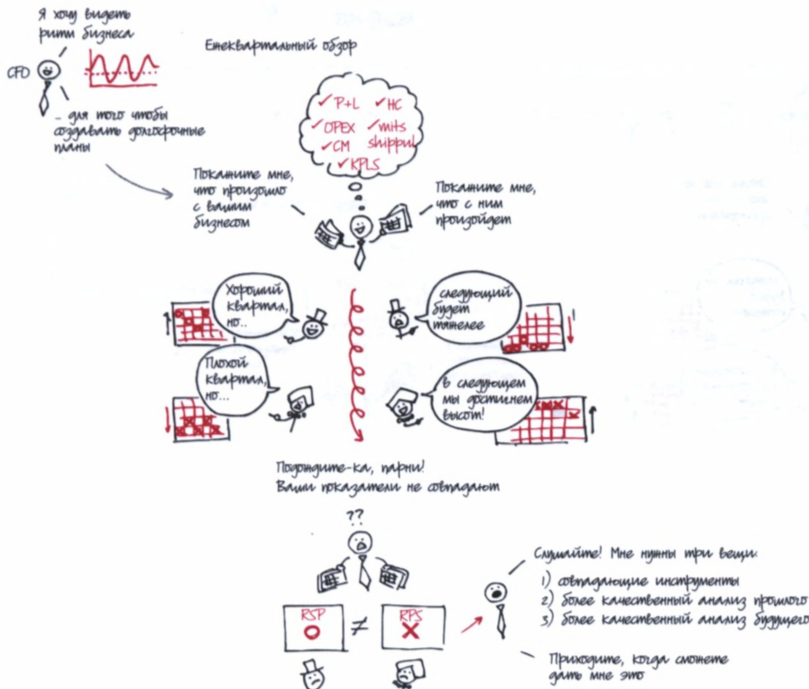
Президент



CFO

Президент 1

Президент 2



▲
Финансовый директор видит, что президенты используют разные показатели для отчета. Он призывает их согласовать между собой показатели, а затем вернуться

Теперь в напряжении пребывают оба президента. Они могут либо сделать попытку догадаться, что является самым важным для CFO в *этом квартале*, и дать ему нужные показатели (в соответствующей форме), либо вывалить на него все имеющиеся показатели. Руководствуясь соображениями безопасности, они выбирают второй подход. И процесс начинается заново.

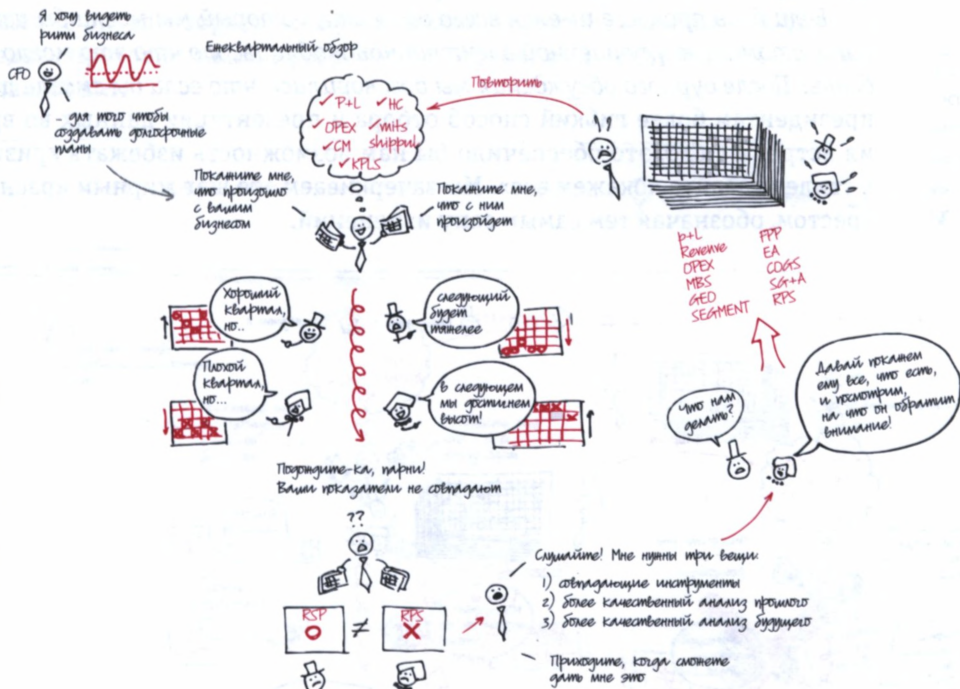
Финансовый анализ - таралин цикл

Президенты



Президент 1

Президент 2



Теперь круг завершен, аналитики согласились, что мы адекватно отразили на листе бумаги главный источник их экзистенциальной тоски, связанной с электронными таблицами, — то есть способность в точности предсказать, какие данные могут потребоваться их боссам (и боссам их боссов) во время квартальной оценки. После этого мы отпускаем аналитиков на обед, дав им задание подумать, как можно было бы наилучшим образом решить эту проблему.



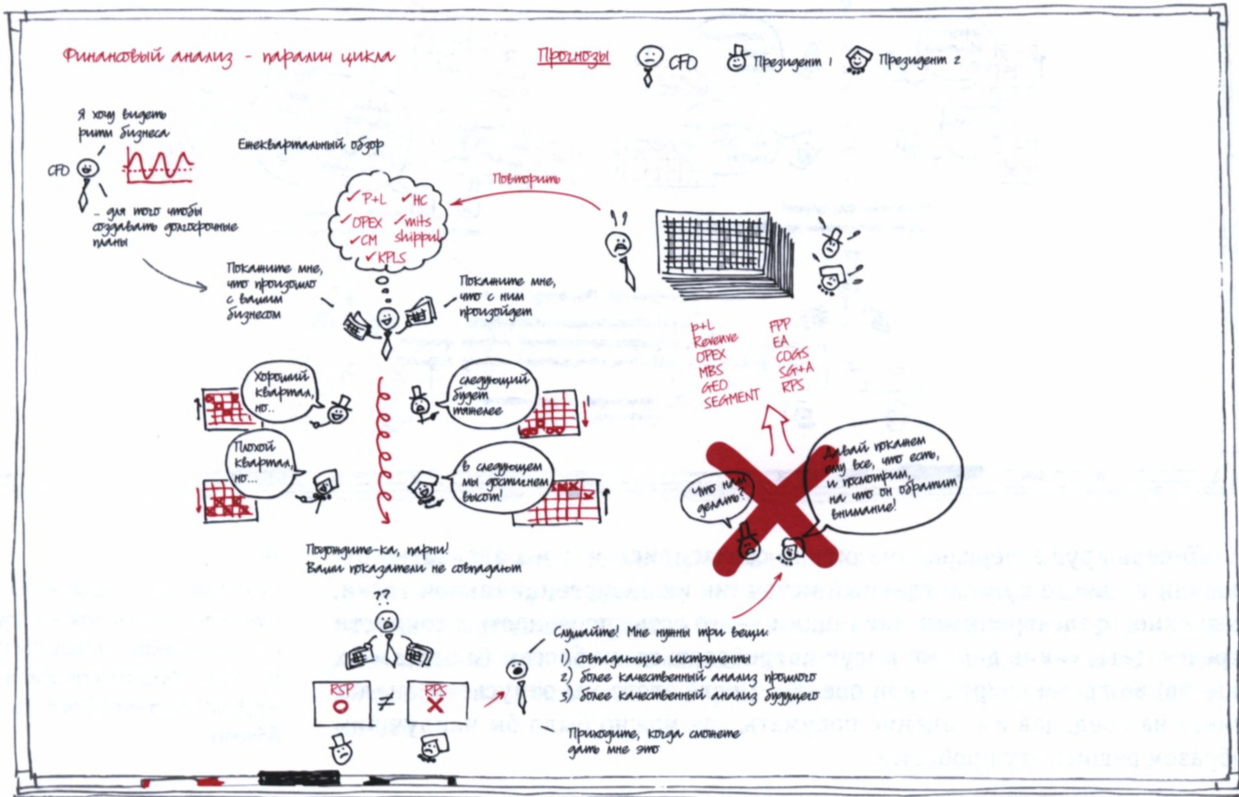
Не будучи уверенными в том, каким показатели важнее других, президенты показывают CFO все, что собрали их аналитики, и процесс начинается с самого начала

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ПАРАЛИЧ: ШАГ II

По возвращении в комнату мы направились обратно к доскам для записей со следующим вопросом:

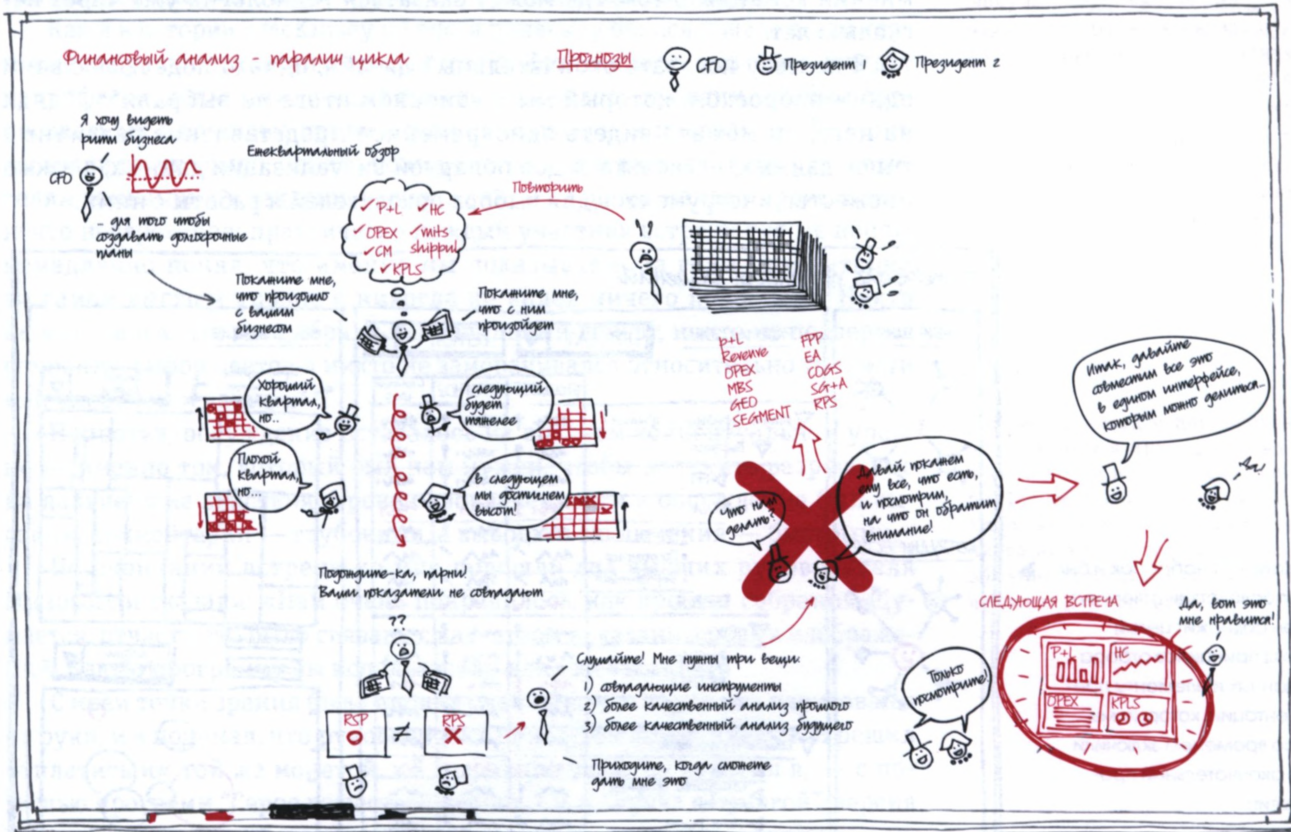
Если бы в процессе имелся всего один шаг, который мы могли бы изменить с помощью улучшенной электронной таблицы, то что это могло бы быть? После бурного обсуждения мы договорились, что если бы смогли дать президентам более гибкий способ отбора и презентации данных во время встречи с CFO, это обеспечило бы нам возможность избежать кризиса в стиле «давайте покажем все». Мы зачеркиваем это шаг жирным красным крестом, обозначая тем самым зону изменений.

Если бы у президентов имелся более гибкий способ отбора и презентации данных во время встречи с CFO, они могли бы избежать кризиса «давайте покажем все»



Разобравшись, с какого шага цикла начать, мы нарисовали возможный интерфейс электронной таблицы, позволяющей отбирать данные в режиме реального времени и производить визуальные попарные сравнения. Такое решение удовлетворяет всех участников. И теперь, если бы нам удалось создать прототип такой программы, конференция превратилась бы в настоящий хит.

Если бы мы могли создать интерфейс электронной таблицы, позволяющий производить отбор и визуальное представление множественных источников данных в режиме реального времени, наша демоверсия стала бы настоящим хитом!



Документировать результаты работы в ходе этого процесса очень важно — и мы поговорим об этом после обеда. Прошу иметь в виду, что для пущей ясности я показываю не все наброски, сделанные нами на досках для записей. Тем не менее все картинки в этом разделе были действительно созданы во время сессий. Единственное, что сделал я, — это для пущей ясности немного подчистил их в Photoshop.

Я получил согласие Microsoft на то, чтобы поделиться с вами результатами работы, и невероятно высоко ценю открытость компании.

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ПАРАЛИЧ: ШАГ III

По окончании первого дня работы с досками для записей мы отправились домой, размышляя о возможных вариантах дизайна интерфейса. На следующий день мы стерли созданный накануне рисунок (после фотографирования каждого элемента в деталях)*, а затем набросали идеи того, как может выглядеть электронная таблица, основываясь на коллективном мнении команды о том, где может оказаться технология уже через несколько лет.

Я не могу показать окончательный дизайн, однако поделюсь с вами одним наброском, который мы в конечном итоге не выбрали**. Глядя на него, вы можете видеть одновременное представление различных типов данных, несколько видов попарной визуализации данных, а также множество инструментов для выбора показателей и работы с ними.

Хотя этот набросок и был впоследствии отвергнут, он содержит целый ряд принципов отбора данных и элементов презентации, которые мы со временем включили в окончательный прототип

Интерфейс принятия решений

НАВИГАЦИЯ

СОТРУДНИЧЕСТВО

РАБОЧАЯ ЗОНА ПРодЖТ СЕТМЕНТ

	ЮрДНЕТ	ПРОТНОС	СпИЧАЯ
Итого (прибыль и убытки)	мн ↑	мн ↑	мн
Выручка	мн ↑	мн ↑	мн
FPP	мн ↑	мн ↑	мн
EA	мн ↓	мн ↓	мн
• Новые	мн ↑	мн ↑	мн
• Постоянные	мн ↑	мн ↑	мн
• Вернувшиеся	мн ↑	мн ↑	мн
OPEN	мн ↓	мн ↓	мн
DPEX	мн ↑	мн ↑	мн
CDAS	мн ↑	мн ↑	мн
SATA	мн ↓	мн ↓	мн
• HC	мн ↑	мн ↑	мн
Общие показатели	мн ↑	мн ↑	мн
RPS	мн ↓	мн ↓	мн
количество программных единиц	мн ↑	мн ↑	мн
для рынка	мн ↑	мн ↑	мн
Специальные показатели	мн ↑	мн ↑	мн
количество сбоев	мн ↓	мн ↓	мн
Обновления	мн ↑	мн ↑	мн

ВИЗУАЛИЗАЦИЯ

Перетяните сюда нужные показатели

Таблица данных

Аннотация

Пояснения

Карта разбора

НО ЕСЛИ Я НЕ МОГУ ПРОСТО ПОКАЗАТЬ ВАМ ОКОНЧАТЕЛЬНУЮ КАРТИНКУ, ПОЧЕМУ БЫ МНЕ НЕ СОВМЕСТИТЬ ЕЕ С РАССКАЗОМ?

Самая важная часть этой истории (а для меня с личной и профессиональной точек зрения один из самых прорывных моментов во всей книге) связана вовсе не с тем, как выглядел окончательный прототип*. Прорыв возник благодаря картинкам, нарисованным командой, — тем самым картинкам, которые мы с вами только что так подробно обсуждали.

Как и в истории с McKinsey и Lego, я сначала боялся показать эти черновые наброски руководителям Microsoft. Хотя я и знал, что они выглядят непрофессиональными, у меня просто не имелось времени, чтобы переписать их с помощью графической компьютерной программы. Поэтому мы взяли то, что было. Однако по мере того как мы рассказывали руководителям компании о сценарии, изображенном на доске, начало происходить нечто невероятное: практически каждый участник встречи тут же понял, немедленно понял, что именно мы показываем. За годы презентаций на самом высшем уровне я никогда не видел ничего подобного. Никто не жаловался, что мы выбрали неправильный шрифт, никто не подвергал сомнению выбор цветов и никто не заморачивался относительно точности или уместности данных**.

Напротив, обсуждение оставалось на высоком концептуальном уровне — именно том, который был нам нужен, чтобы получить разрешение на дальнейшие действия. Уровень вовлеченности в обсуждение был высоким, комментарии — глубокими, а выводы и заключения — быстрыми.

По окончании встречи ко мне подошли два высших руководителя Microsoft и сказали: «Нам очень понравилось, как прошли собрания. Думается, отчасти это было связано с качеством показанных вами изображений. Какую программу вы использовали для их создания?»

С моей точки зрения было вполне очевидно, что картинки нарисованы от руки, и я подумал, что руководители надо мной подшучивают. Я решил отплатить им той же монетой. «Я создал рисунки, — ответил я, — с помощью программ "Серое вещество", версия 1.0, и "Ручка с бумагой", версия 1.0». «А кто их разработал?» — тут же спросили они почти в унисон.

*

Как знать? Возможно, когда-нибудь вы и увидите элементы этого прототипа в будущей версии вашей любимой программы по работе с электронными таблицами.

**

Вернитесь назад и посмотрите на «данные» в интерфейсе наброска — это не реальные цифры. Точнее, это вообще не цифры, а простые каракули. Однако на это никто не жаловался. Напротив, общение оставалось на высоком и нужном для нас уровне.

НЕПИСАНОЕ ПРАВИЛО 4

Это подводит нас к Неписаному правилу 4. Когда руководители Microsoft спросили меня, кто создал программное обеспечение, позволившее рисовать столь «человечные» картинки, я знал, что они имеют в виду не какое-то божество или 300 миллионов лет визуальной эволюции. Их действия подкрепляли одно из самых распространенных убеждений нашего времени: мы якобы не способны успешно мыслить без компьютеров. То, что деловые идеи или решения могут обсуждаться и приниматься без участия каких-либо программ, для них стало настоящим шоком.

А это возможно.

Более того, так и должно быть*. Когда нам необходимо показывать свои идеи другим, то есть когда нам важно перенести идею из своей головы в голову собеседника, *тому нас просто нет более мощных инструментов, чем наши глаза, глаза нашего мышления и когнитивная магия координации рук и глаз.* Именно этому и посвящено наше последнее правило.

Важный урок из историй с рассказом и показом не в том, что мы можем улучшить электронные таблицы (а мы можем) или что для успеха в бизнесе важен глубокий финансовый анализ (хотя это действительно так). Главный урок в том, что улучшение картинок зачастую мешает решению проблемы. Неписаное правило 4 гласит:

НЕПИСАНОЕ ПРАВИЛО 4

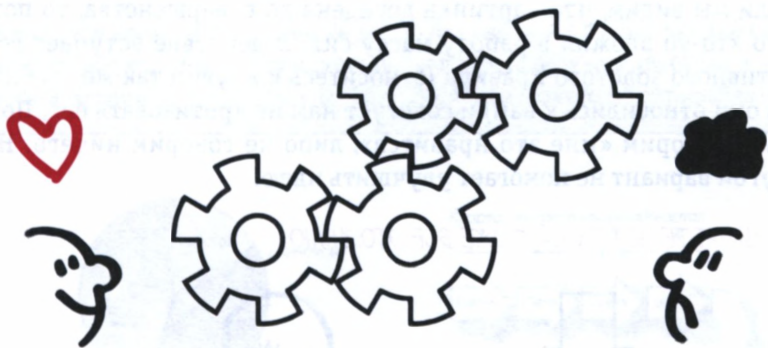


Чем человечнее выглядят ваши картинки, тем человечнее будет реакция на них.

Это подтверждается на бесчисленных собраниях. Если мы хотим глубоко исследовать идею, лучше начать с несовершенных картинок. Это с большей долей вероятности заставит участников задуматься. Когда мы доводим картинки до «совершенства» (закругляем углы, выравниваем линии, делаем круги более ровными; иными словами, когда мы создаем их на машине), то тем самым снижаем шансы на то, что другие люди смогут их понять.

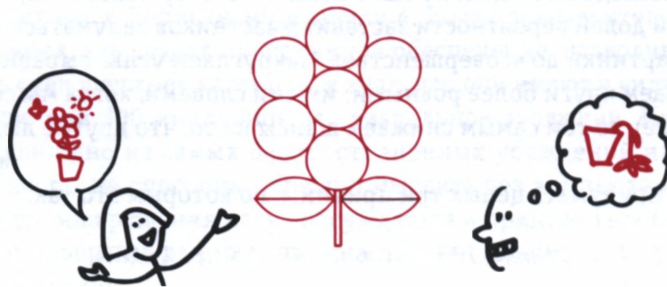
Я могу придумать целых три причины, по которым это так.

1. ЭТО ГОТОВАЯ КАРТИНКА? Я ЕЕ ОБОЖАЮ. ЭТО ГОТОВАЯ КАРТИНКА? Я ЕЕ НЕНАВИЖУ.



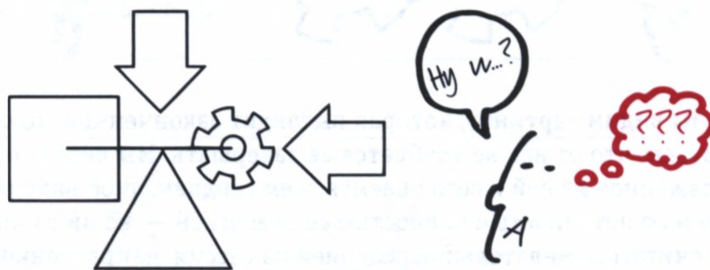
Если мы видим картинку, которая выглядит законченной, то сразу же предполагаем, что от нас не требуется ее завершать. Мы либо принимаем все изображенное на ней и соглашаемся всем сердцем, либо находим в ней единственную неточность и полностью ее отвергаем — но ни то ни другое не может считаться желательной реакцией на сессии, направленной на решение проблем.

2. Я НЕ ХОЧУ РАНИТЬ ВАШИ ЧУВСТВА, ПОЭТОМУ НЕ СКАЖУ НИЧЕГО



Если мы видим, что картинка доведена до совершенства, то понимаем, что кто-то вложил в работу массу сил. В действие вступает ген инстинктивного золотого правила (относитесь к другим так же, как хотите, чтобы они относились к вам) и советует нам не критиковать ее*. Поэтому мы либо говорим «мне это нравится», либо не говорим ничего. Ни тот ни другой вариант не помогает улучшить идею.

3. ВЫ ДУМАЕТЕ, Я ТУПОЙ? Я УЖЕ ВСЕ ЭТО ЗНАЮ



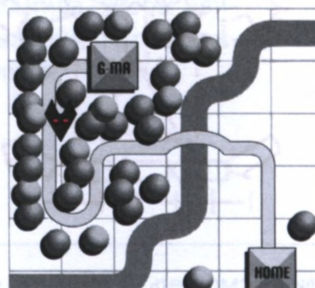
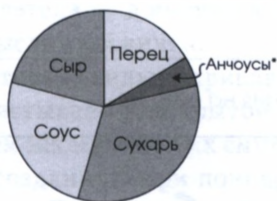
Если мы видим картинку, которая выглядит завершенной, то инстинктивно предполагаем, что она символизирует нечто доказанное. Если это факт, который нам уже известен, мы начинаем испытывать некую долю самодовольства. Возможна и другая реакция: нас оскорбляет, что создатель картинки думает, будто мы глупы и не знаем очевидного. Понятно, что ни один из этих видов реакции не помогает дальнейшему развитию мышления.

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ ОБЯЗАТЕЛЕН; ИДЕЮ УБИВАЕТ УКРАШАТЕЛЬСТВО

Давайте проясним ситуацию. Иногда работа должна казаться полностью завершенной. Здесь можно провести следующую аналогию: идя на собеседование с потенциальным работодателем, вы надеваете деловой костюм. Однако один лишь костюм еще не делает вас профессионалом. Не делает этого и картинка с идеально ровными линиями. Люди, которым интересно решить проблему, всегда будут лучше реагировать на грубую картинку, показывающую всю правду, чем на приглаженную, но бессмысленную.

УПРАЖНЕНИЕ С «ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ» КАРТИНКАМИ

Посмотрите на эти нарисованные машиной картинки. Сможете ли вы определить суть каждой из них? Выберите две картинки и нарисуйте их «человеческие» версии (если понадобится помощь, то обратитесь к любой картинке 6х6 или SQUID. Я думаю, что вы можете обойтись без них).



ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Думаю, что вы уже поняли, что я хочу сказать, и нам не стоит больше говорить о том, чего не делать. Теперь давайте рассмотрим положительную сторону Неписаного правила 4, поскольку именно здесь собрано воедино все, что мы изучили за последние дни.

Чем человечнее ваша картинка, тем человечнее будет реакция на нее.

Нам нравится смотреть на вещи так, чтобы это соответствовало нашему образу мыслей.

Мы уже применяли это принцип несколькими способами. Так, правило 6x6 показало, как создавать картинки, соответствующие нашим путям видения. SQUID помогает размышлять о различных вариациях визуальной идеи путем балансирования между центрами ментальной обработки. Принцип простоты показывает: когда мы видим что-то впервые в жизни, то лучше всего реагируем на простые изображения, а более сложные картинки предпочитаем, когда становимся экспертами в определенной области.

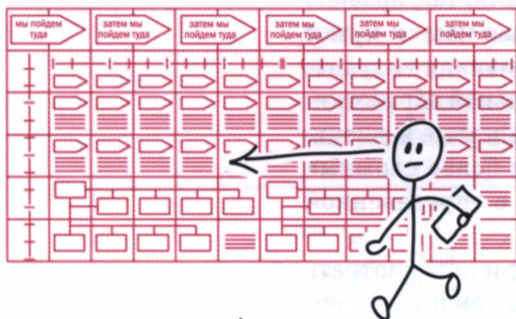
Все это подкрепляет тезис, согласно которому нам нравится смотреть на вещи в соответствии с нашим образом мыслей. Однако причина, по которой нарисованные от руки картинки кажутся столь привлекательными, заключается не в этом. Такие картинки нравятся нам именно из-за своей незавершенности. Иными словами, они работают, поскольку приглашают к взаимодействию. Они работают, потому что кажутся нам человечными*.

Самый простой способ сделать картинки интересными для зрителей — оставлять их так, как они были нарисованы. Даже при всех ошибках и помарках они делают процесс нашего мышления видимым для стороннего наблюдателя — а именно в этом, по большому счету, и заключается основная мысль этой книги.

Нас настолько сильно привлекают картинки, созданные руками, что мы часто застываем у покрытой каракулями доски для записей, чтобы понять, в чем заключается их смысл. Если же мы увидим на стене сходную картинку, созданную при помощи компьютера, то скорее всего просто пройдем мимо. По той же самой причине мы готовы платить деньги за то, чтобы увидеть выступление музыканта вживую, хотя можем бесплатно скачать через Сеть ту же музыку, или лететь через полмира, чтобы увидеться с другом, хотя можем запросто поболтать с ним онлайн. Мы остаемся людьми, и нам нравится видеть, что думают другие люди.

*

Людам свойственно приписывать человеческие качества окружающим предметам. Порой это происходит почти подсознательно: мы видим глаза в фарах автомобиля, руки в стрелках часов, ноги в ножках стула. Иными словами, мы постоянно ищем человеческие черты в неодушевленных объектах.



Мы остаемся людьми, поэтому нам нравятся картинки, в которых мы видим работу мысли других людей



Каким образом мы можем рисовать «человеческие» картинку для бизнеса?

Итак, приближаясь к концу нашего семинара, давайте поговорим о том, о чем никогда не заходит речь на деловых встречах. Выбросьте ваши страницы презентаций с четко размеченными и скучными списками вопросов и покажите вместо них нарисованные от руки картинку. А еще лучше — нарисуйте эти картинку прямо на встрече. Вперед! Собрания и встречи не должны быть предсказуемо скучными*!

Большинство собраний выстроено по стандарту, и поэтому бизнес-инструменты просто не предназначены для того, чтобы помогать нам рисовать. Однако мы говорим не о том, для чего были созданы эти инструменты. Мы говорим о том, что еще они могут делать. Даже имеющиеся у нас привычные инструменты могут визуализировать идеи. Просто нужно подумать о них с другой точки зрения.

ТРИ ВИДА ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ ТРЕХ ТИПОВ ВСТРЕЧ

Существует три набора инструментов рисования (по одному для каждого типа встреч, в которых мы обычно участвуем): личные встречи с самими собой или другим человеком, коллективные встречи-дискуссии между несколькими людьми, и встречи-выступления, на которых мы оказываемся перед толпой. Во всех этих ситуациях работают одни и те же простые картинку, однако мы рисуем их на разных поверхностях.

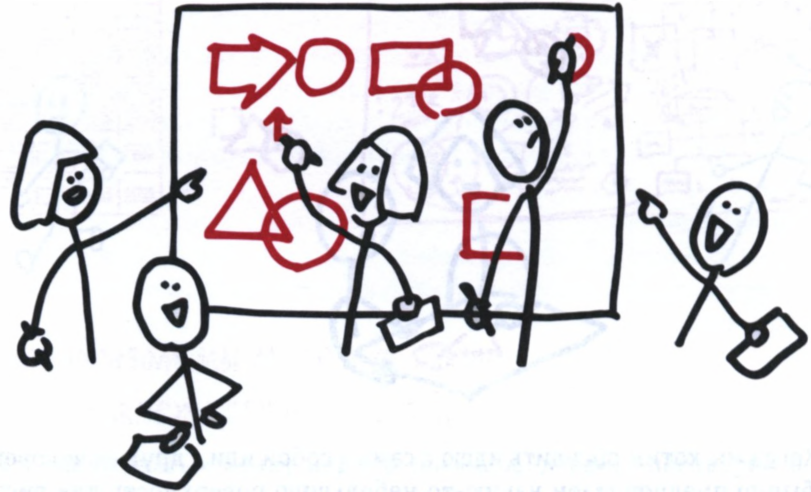


Когда мы хотим обсудить идею с самим собой или с другим человеком, то обычно предпочитаем какую-то небольшую поверхность для рисования. Она помогает почувствовать, что мы подошли близко к идее. Мой любимый инструмент — доска, которую можно держать на коленях. Рисунки на ней легко стирать, а кроме того, она дает возможность экспериментировать без особой публичности. Чтобы сохранить понравившуюся нам идею, мы просто фотографируем с помощью мобильного телефона и отправляем сами себе по электронной почте. Затем стираем картинки с доски и начинаем все заново.

Для решения задачи вам подойдет любой предмет, который легко носить и на котором удобно рисовать, — от ноутбука до салфетки. Я рисовал картинки для этой книги на обычной белой бумаге карандашом и маркером, затем сканировал обычным способом, а потом просто улучшал контрастность с помощью Photoshop, чтобы картинки лучше выглядели при печати.

Поверхности для рисования в ходе личных встреч:

- салфетки (лицевая или оборотная сторона);
- листы бумаги;
- персональные доски для записей.



Каждый раз, когда мы проводим собрание команды, или мозговой штурм, или еженедельное обсуждение изменений в работе над проектом, или занимаемся решением возникшей проблемы, то участвуем в коллективной встрече. Основная цель — выложить идеи на стол и сделать так, чтобы каждый участник смог их услышать и увидеть. Нам нужно довольно большое пространство для рисования, видимое отовсюду и позволяющее каждому участнику найти место для рисунка. В большинстве случаев идеальна большая доска для записей: нам нужно всего лишь убедиться, что у нас имеется достаточное количество ластиков, а изображения, нанесенные маркерами, легко стираются.

Для этой цели отлично подходят флипчарты. Они годятся для работы пяти-шести людей, однако объем пространства для одновременной работы ограничивается парой страниц. Куда удобнее флипчарты с клейкой лентой на обороте. От них можно оторвать несколько листов и развесить их по стенам до начала работы. Когда холст кажется безграничным, нам гораздо комфортнее рисовать.

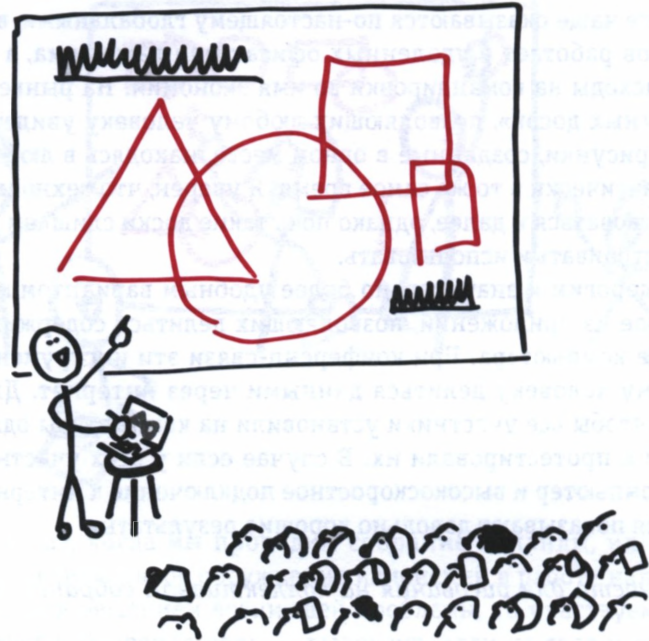
Однако доска для записей или флипчарт полезны лишь тогда, когда все участники находятся в одной комнате, что бывает далеко не всегда. Команды все чаще оказываются по-настоящему глобальными, все больше сотрудников работает в удаленных офисах или даже дома, а компании урезают расходы на командировки во имя экономии. На рынке есть множество «умных досок», позволяющих любому человеку увидеть (и даже изменить) рисунки, созданные в одном месте, находясь в любом другом, причем практически в то же самое время. Я уверен, что технологии будут совершенствоваться и далее, однако пока такие доски слишком дороги, их сложно настраивать и использовать.

Менее дорогим и значительно более удобным вариантом может считаться любое из приложений, позволяющих делиться содержимым рабочего экрана компьютера. При конференц-связи эти инструменты позволяют одному человеку делиться данными через интернет. Для работы требуется, чтобы все участники установили на компьютеры одни и те же программы и протестировали их. В случае если у всех участников нормальный компьютер и высокоскоростное подключение к интернету, такие приложения показывают довольно хорошие результаты.

Поверхности для рисования на коллективном собрании включают в себя:

- доску для записей, прикрепленную к стене;
- флипчарты (особенно с клейким слоем на обратной стороне);
- «умные доски»;
- компьютеры со специальными программами и доступом к интернету.

Что касается последнего варианта, остается один большой вопрос: если даже предположить, что мы их имеем, то какую программу для рисования использовать для показа картинок и их редактирования? Ответ до безобразия прост, и мы расскажем о нем, говоря о следующем типе собраний.



Хотя обычно бизнесмены не готовы это признать, но встречи, в которых участвует более 10-12 человек, не предполагают открытую дискуссию или совместное изучение каких-либо идей. Скорее, они служат площадкой для выступлений отдельных ораторов или группы перед остальными. И такие выступления редко бывают успешными.

Для этого существует множество причин — от неподготовленности и нервозности до чрезмерного использования не самых лучших свойств PowerPoint. Каждый из вопросов требует особого обсуждения, однако сейчас мы сконцентрируемся на разговоре о картинках. Если предположить, что мы решили все остальные проблемы, то главный вопрос звучит так: каким образом я могу рисовать картинки, стоя перед целой толпой?

Счастлив сказать, что ответ на этот вопрос уже есть в вашем компьютере.

У НАС УЖЕ ЕСТЬ ЛУЧШИЙ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ РИСОВАНИЯ В КОМПЬЮТЕРЕ

Я всегда приношу с собой на презентацию небольшой планшет и проектор. Прелесть планшета в том, что я могу рисовать прямо на экране, «вживую», и каждый участник может видеть то, что я рисую, в тот самый момент, когда я это делаю. Иными словами, моя заготовленная презентация часто представляет собой набор почти пустых слайдов*; а когда я хочу сказать что-то важное, то рисую круги и контурные фигуры прямо на экране. Это обеспечивает живое взаимодействие, редкое на деловых встречах. Поверьте мне: когда аудитория видит, что вы рисуете картинки (пусть даже уродливые или простые) у нее на глазах, внимание к вам гарантировано.

Часто по завершении встреч их участники спрашивают меня, какие специализированные программные продукты я использую для создания рисунков. Они не могут поверить своим глазам, когда я показываю, что это программы из обычного PowerPoint. И это правильно: самые хорошие из известных мне инструментов для рисования уже встроены в самые популярные деловые приложения. Об этом почти никто не знает, поскольку эти инструменты доступны лишь в режиме «показа слайдов», а, кроме того, никто не создает слайды в режиме «показа»**.

КАК НАЙТИ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ «ЖИВОГО» РИСОВАНИЯ В POWERPOINT

Хотя планшет, который я использую, дает мне возможность рисовать прямо на экране (что значительно упрощает процесс), с этой целью можно использовать и обычную компьютерную мышь. В том факте, что практически любая версия PowerPoint, выпущенная за последние пять лет, позволяет рисовать на экране, нет ничего нового. Вот как это делается:

1. Создавайте свои собственные слайды так же, как обычно (и раз уж мы с вами провели в разговорах об этом четыре дня, то я надеюсь, что вы будете использовать простые картинки: никакого длинного текста или списков!).
2. Оставьте пустые места на страницах, где будете рисовать «вживую».
3. Сохраните файл обычным образом.

*

На многих конференциях организаторы часто просят у выступающих слайды заранее, чтобы их можно было распечатать и вручить участникам. После того, как я отправляю свои слайды, почти всегда раздается звонок, и собеседники говорят мне, что с моим файлом что-то не так: половина — пустые страницы! В процессе объяснения собеседники почти всегда говорят, что никогда прежде не видели, как кто-нибудь рисует на экране. Я точно знаю: аудитория посчитает привлекательным то, что я делаю.

**

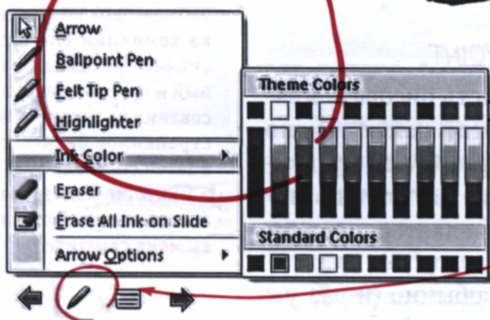
Это еще одна необъяснимая загадка компании Microsoft, которая сначала добавила самый приятный и простой инструмент для рисования на экране в самое распространенное бизнес-приложение, а затем спрятала этот инструмент, и никто не подозревает о его существовании. Люди из Редмонда, вы меня слышите?

Dan Roam

The Back of the Napkin Workshop



Эти инструменты появляются только в режиме просмотра слайдов



Problems with Pictures

Это лучший инструмент для рисования на экране для любой платформы!

4. Когда депо дойдет до презентации, откройте файл и перейдите в режим просмотра слайдов.

5. Переместите указывающее устройство (стилус планшета или мышку) в левый нижний угол экрана. На экране появится панель с инструментами для рисования. Выберите тип ручки и цвет чернил.
6. Переместите указывающее устройство в другое место и начинайте рисовать.
7. Ура! Теперь в вашем распоряжении есть современный проектор с глобальным покрытием*! Самое хорошее то, что вы можете рисовать прямо поверх картинок или слов, ранее помещенных на слайд. Разумеется, вам не нужно рисовать «вживую» каждый элемент — во многих случаях вполне достаточно показать на слайде место, к которому вы хотите привлечь внимание. Донесите до людей свою (визуальную) мысль.
6. Закончив работу, закройте файл. PowerPoint спросит вас, хотите ли сохранить сделанные заметки. Ответьте «нет», если хотите использовать те же пустые страницы снова. Ответьте «да», если хотите сохранить «живые» наброски для редактирования в будущем.

Инструменты для рисования на выступлениях

- Компьютер с работающей программой PowerPoint и проектор (планшет значительно упрощает процесс рисования, однако не является обязательным)

Вот и все: у нас есть простые инструменты, которые пригодятся для создания картинок, решающих проблемы. В большинстве случаев нам не нужно ничего из того, чего у нас нет.

Третий метод использования SQVID: защита от дурака

Мы почти закончили. Я хочу оставить вам еще один, последний инструмент, которым вы можете воспользоваться сразу же на ближайшей встрече любого типа. Для его работы нам еще раз потребуется SQVID**. Его

*

Мы можем использовать этот подход с любым приложением, обеспечивающим внешний доступ к рабочему экрану. Это означает, что мы можем превратить любое собрание в упражнение по рисованию с участием всех присутствующих (в том числе и заочных участников).

**

Некоторые люди, которым понравилась идея SQVID, жаловались, что это слово обладает ужасной мнемоникой — настоящее слово, аббревиатура ничего не объясняет и «не цепляет». Мне так не кажется. Не исключено, что я ошибаюсь, но мне представляется, что аббревиатуру SQVID довольно легко вспомнить и применить на практике. Может быть, вам не нравится набор звуков, однако вы точно запомните, откуда она взялась.

использование позволит вам никогда больше не задумываться о том, как украшать бизнес-презентацию.

Приведу практический пример. Представьте себе, что вы политик, обладающий отличным видением. В ходе Дня 2 вы нарисовали диаграмму Венна, способную спасти весь мир, а теперь вас просят визуально объяснить происходящее в автомобильной отрасли. Чтобы решить эту задачу, мы зададимся вопросом, какую именно проблему должны изучить («кто и что», «сколько», «где/куда», «когда», «как», «почему»), а затем создадим наборы картинок, поясняющие каждый из аспектов. Закончив, мы получим несколько картинок. После этого нужно решить, в каком порядке их показывать.

И здесь SQUID снова приходит нам на помощь. Если мы используем пять вопросов как базовую структуру, то сможем рассказать любую историю из мира бизнеса так, что она будет иметь смысл для любой аудитории. Мы начнем с простого введения, а затем добавим детали. Итак, за работу.

Начнем с простого портрета «что»: могильный камень, означающий, что Детройт умирает. Установив этот факт, мы добавляем детали с помощью серии быстро нарисованных портретов, показывающих снижение оборотов Ford, GM и Chrysler.

SQUID как структура:

► Простой портрет показывает, что Детройт умирает. Мы добавляем детали, показывая, как постепенно ухудшаются дела каждой из компаний «Большой Тройки»



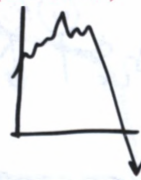
Затем показываем *качественные характеристики происходящего*: мы висим на краю скалы, держась одними лишь кончиками пальцев. После этого показываем *количественную картинку* — то есть цифры, подкрепляющие наш тезис.

Q

Что мы чувствуем? (качество)



Что говорят цифры (количество)

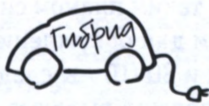


◀ С качественной точки зрения нам кажется, что мы падаем со скалы. Мы подкрепляем этот тезис количественным образом с помощью цифр

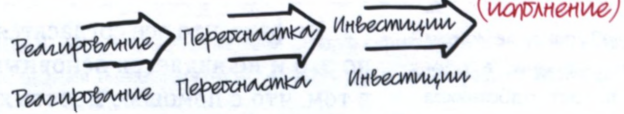
Затем мы рассказываем о видении того, что способно нас спасти. Возможно, нам поможет начало производства высококачественных гибридных автомобилей. Для исполнения — то есть для того, чтобы все произошло в реальности, — нам необходимо реагировать на действия глобальных сил, найти новые инструменты для создания нового поколения автомобилей и произвести инвестиции, позволяющие производственным линиям вновь включиться в работу.

V

Как выглядит решение в целом? (видение)



Что нужно сделать, чтобы это произошло?



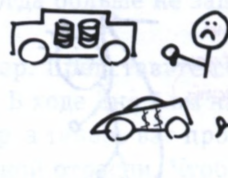
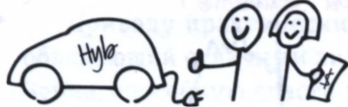
Затем мы показываем, как выглядела бы проблема в обособленном виде. Люди выстраиваются в настоящие очереди, чтобы купить наши прекрасные новые машины с гибридным двигателем. Эта картина кажется довольно приятной (особенно если вы живете в Детройте, где они изготавливаются, или в Калифорнии, где используются), однако как это *выглядит в сравнении с другими вариантами*? Все просто: никто не покупает монстров, сжигающих кучу бензина, и мало кто — дорогостоящие спортивные машины.



Наше видение связано с массовым производством качественных гибридных автомобилей. Для правильного исполнения нам нужно реагировать, переоснастить производство и произвести инвестиции

①

Как выглядит картина в обособленном виде?



Как выглядит картина в сравнении с другими вариантами?

С обособленной точки зрения мы видим людей, выстраивающихся в очередь, чтобы купить наши прекрасные новые гибридные машины. и *сравниваем* ее с ситуацией, при которой никто не покупает дорогостоящие и неэкономичные автомобили

Затем мы показываем, как может выглядеть изменение: занятые на производстве работники и возрождающаяся экономика страны. И наконец, посмотрим, что случится в случае *статус-кво*. Если мы не делаем ничего, то дело заканчивается массовой безработицей и ухудшением экономической ситуации.

②

Что ждет нас в будущем (изменения)

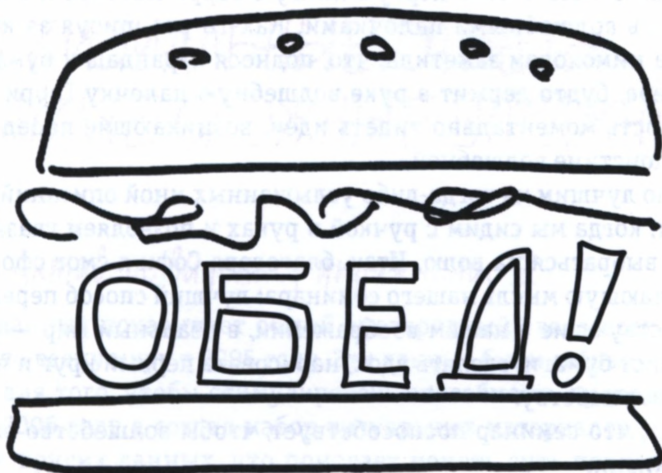


Что у нас есть сейчас (статус-кво)

Различие? Если мы сможем произвести изменение, то обеспечим занятость работников и вернем экономику на нужный уровень. Если же нет, то есть если сохраним статус-кво, мы столкнемся с массовой безработицей и ухудшением экономического положения

Не факт, что все согласится именно с таким планом спасения Детройта, но это и не является основным вопросом для обсуждения. Самое главное в том, что с помощью простых картинок и SQVID мы сделали тему для обсуждения предельно ясной, а в этом и должна выражаться цель каждого выступления.

Последний обед (на рабочем месте)



Чтобы побыстрее разобраться с последним заданием, мы заказываем обед в офис. За едой размышляем о том, как использовать структуру SQMID для создания трехминутной презентации о визуальном мышлении и принципах его работы.

Практика, позволяющая создавать идеальные картинки

Итак, мы на финишной прямой. Имея базовые инструменты для визуального решения проблем, мы готовы взять доски для записей и ручки и начать работу в реальном деловом мире. Если вас беспокоит, с чего начать, позвольте мне предложить вам мантру, которую я написал на листочке для записей Post-it десять лет назад и с тех пор всегда держу перед глазами:

Я буду использовать картинки всякий раз, когда возможно.

Просто начните практиковаться и смотрите, что получается. Вы довольно быстро увидите кучу новых путей решения любой проблемы.

И последнее: Волшебная палочка в реальном мире

Моя дочь закончила читать первую книгу о Гарри Поттере и очень заинтересовалась волшебными палочками. Как-то раз, рисуя за кухонным столом, она мимоходом заметила, что, поднося карандаш к бумаге, представляет себе, будто держит в руке волшебную палочку Гарри Поттера. Ее способность моментально видеть идеи, возникающие перед глазами, оказалась поистине волшебной.

Это было лучшим из когда-либо услышанных мной описаний того, что происходит, когда мы сидим с ручкой в руках и позволяем глазам своего мышления выбраться на волю. Итак, благодаря Софи я смог сформулировать завершающую мысль нашего семинара: лучший способ перенести все идеи, существующие в нашем воображении, в реальный мир — взять карандаш и лист бумаги, сделать вдох, нарисовать первый круг и позволить случиться волшебству.

Надеюсь, что семинар поспособствует, чтобы волшебство случилось и в вашей жизни.

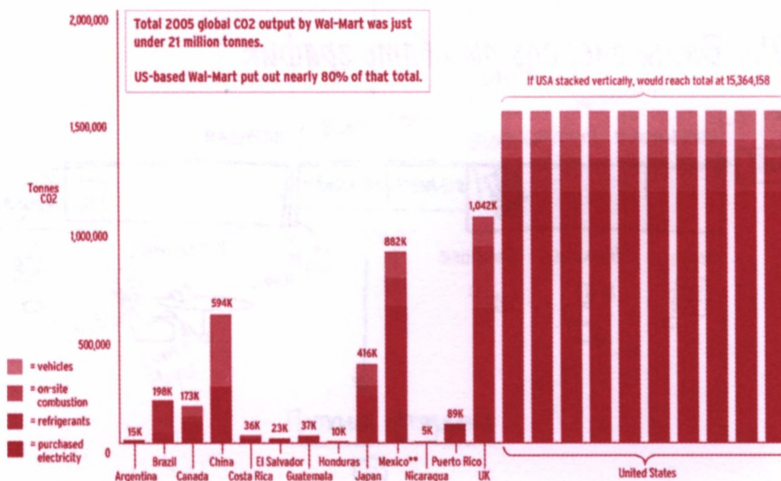
ПРИЛОЖЕНИЕ:

МОИ ВИЗУАЛЬНЫЕ ОТВЕТЫ НА САМЫЕ СЛОЖНЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

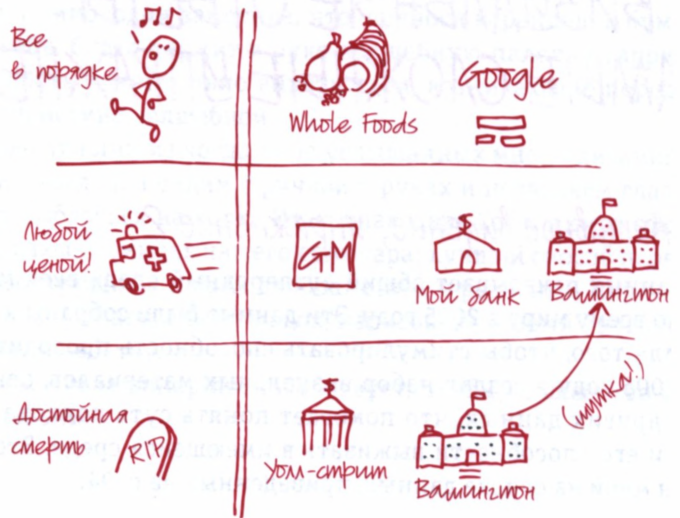
С. 94. Активное видение, упражнение 2

Таблица данных показывает общий «углеродный след» всех магазинов Wal-Mart по всему миру в 2005 году. Эти данные были собраны компанией Wal-Mart для того, чтобы стимулировать способность проводить инициативы. В 2006 году я создал набор визуальных материалов, основанных на этих и других данных, что помогает понять суть подхода Wal-Mart к бизнесу и его способности выживать в имеющейся среде. Этот график был создан мной на основе данных, приведенных на с. 94.

Total 2005 Wal-Mart carbon output by country

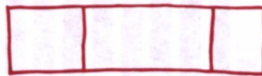


С. 179. Ваш следующий портрет:
Создайте список и проверьте его дважды



С. 195. Ваша очередь рисовать график

Типичная встреча



Черные Желтые Красные



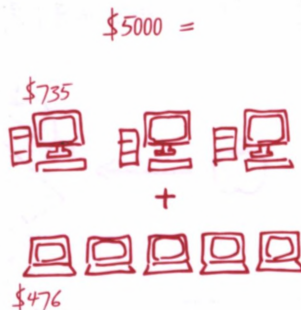
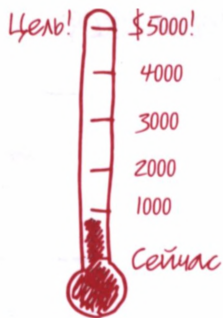
Учителя



Ч И Красные



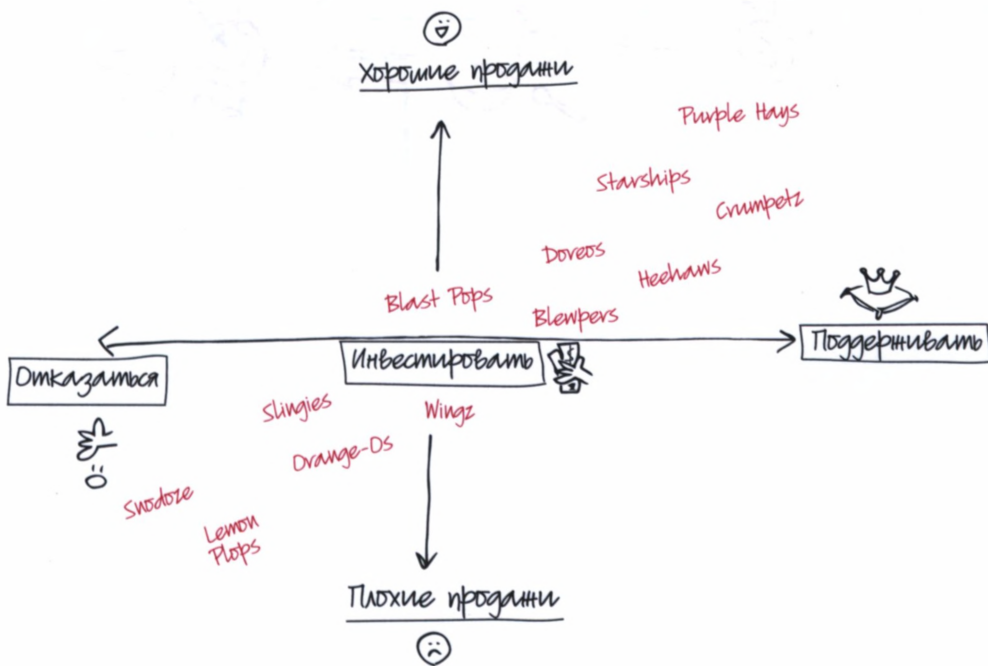
Вариант 1: Кто как видит? ►



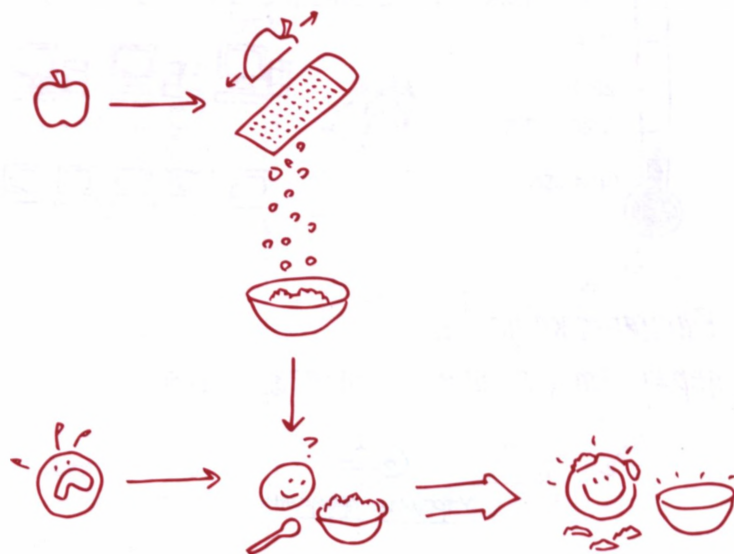
◀ Вариант 2: Температура

С. 211. Вариант карты 2:

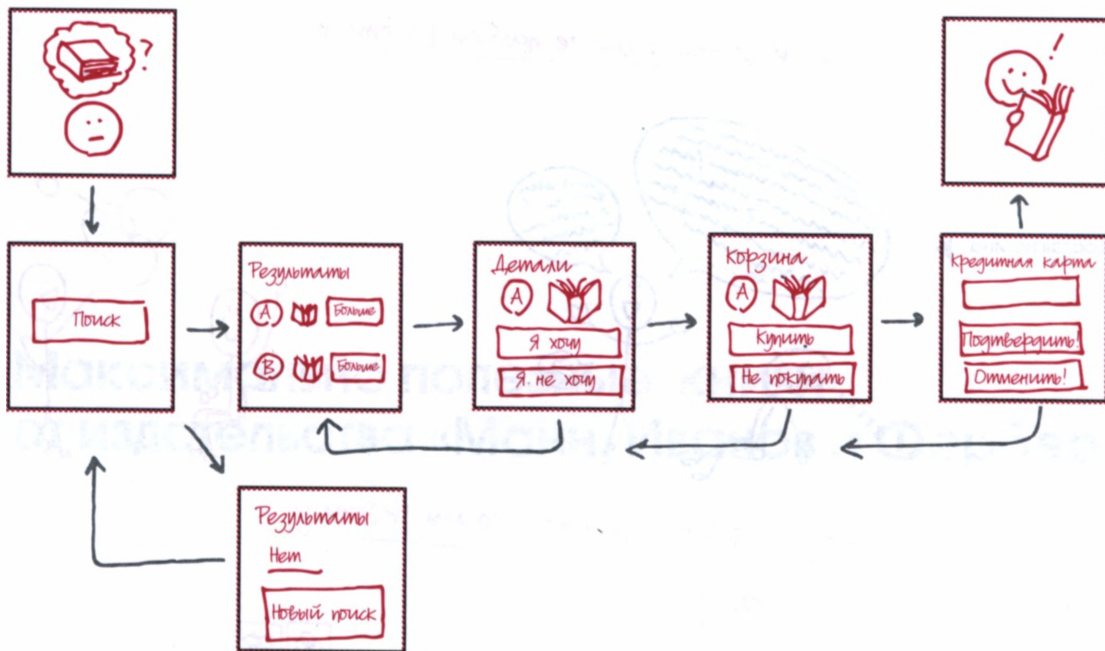
Что удерживать, а от чего отказываться



С. 231. Ваша первая картинка для вопроса «как»



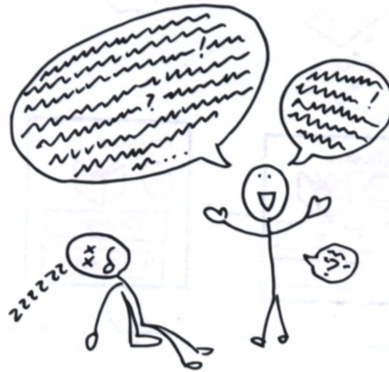
С. 235. Ваша вторая картинка «как»



С. 250. Ваша картинка «почему» — Тема и вариации

Почему визуальное решение проблем работает

1 Простая истина ▶



Почему визуальное решение проблем работает

2 Научный график ▶

