

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 рисовать 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 руковод-
ством к действию

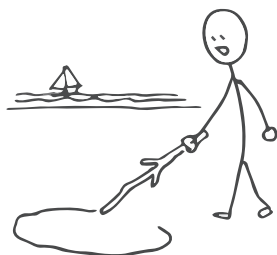


Четырехдневный курс занятий

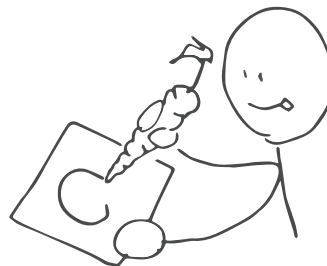
Книга выстроена в виде четырехдневного курса занятий по визуальному решению проблем. Мой подход заключается в последовательном использовании картинок. Благодаря им мы переходим от представления о себе, выраженного словами «Я не умею рисовать», к иному: «Вот нарисованная мною картинка, которая, как мне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

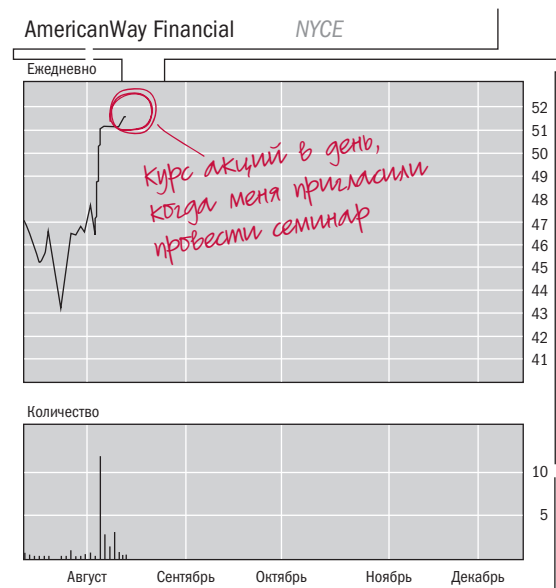
*

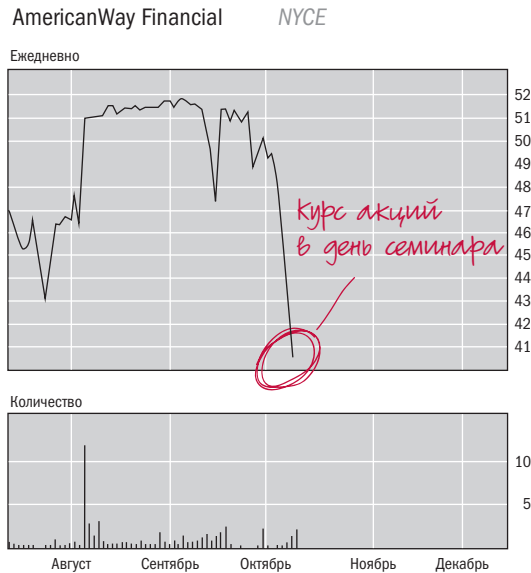
Так называется один из существующих фондовых рыночных индексов, созданный для удобства отслеживания развития промышленной составляющей американских фондовых рынков. Свое название индекс получил по фамилии создателя Чарльза Доу, основателя Dow Jones & Company.
Прим. ред.

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?

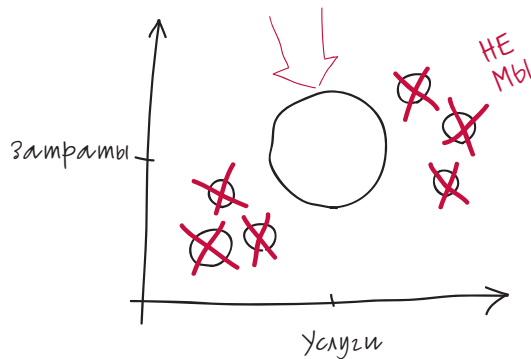
На следующее утро после собрания мне позвонил руководитель компании, накануне устроивший неформальный опрос. Он попросил меня прийти на импровизированную встречу. Зайдя в комнату, я увидел шестерых лидеров компании (принимавших участие во вчерашнем семинаре), которые занимались рисованием на флипчартах. 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:

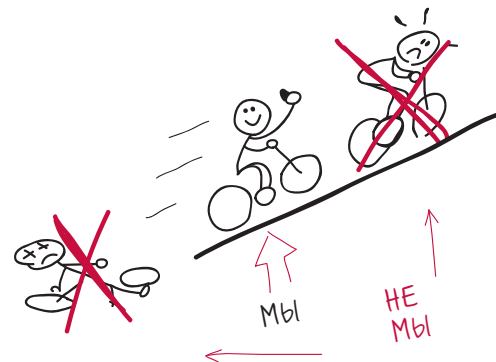
Перегруппировка в самом привлекательном месте рынка — в середине. Готовность быстро последовать примеру



① ПОЛОЖЕНИЕ НА РЫНКЕ



② ИННОВАЦИИ В ОБЛАСТИ ПРОДУКТОВ



③ ПОНИМАНИЕ КЛИЕНТОВ



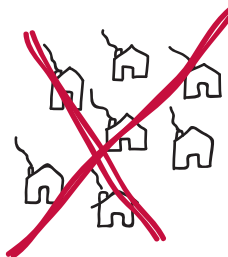
НЕ МЫ



МЫ

НАШИ КЛИЕНТЫ

④ ЭФФЕКТИВНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА



МЫ БОЛЬШЕ
НЕ ТАКИЕ



МЫ

В течение дня эти картинки были разосланы 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.



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

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

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 I: 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):

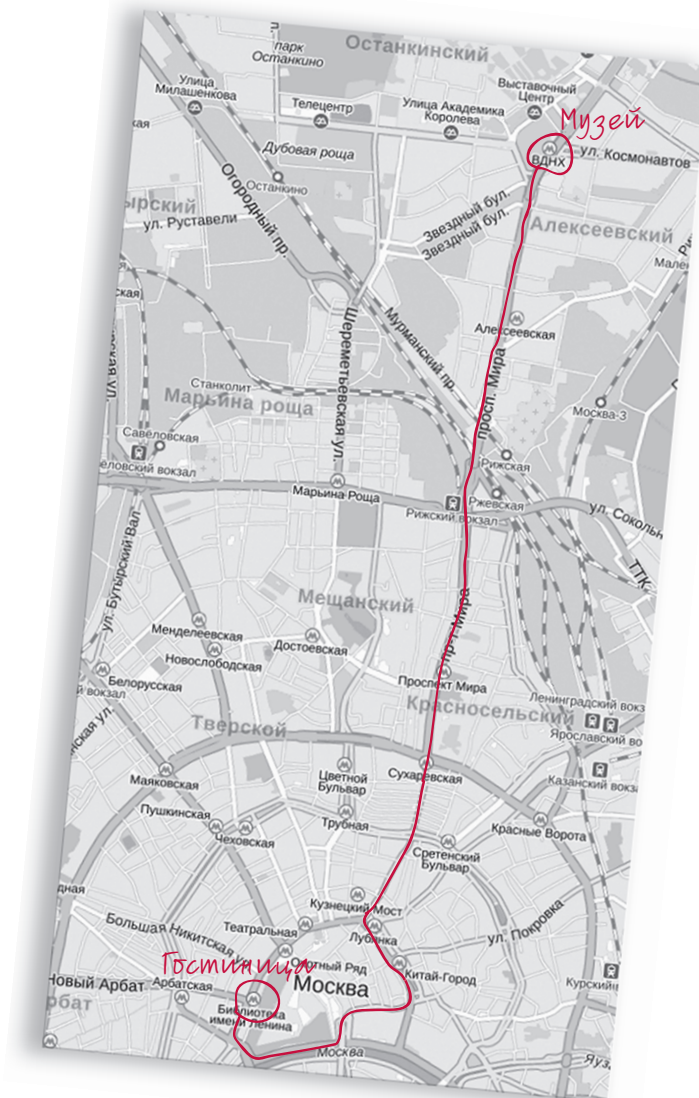
- ✓ Направо по Моховой улице
- ✓ Налево по набережной Москвы-реки, Москворецкая набережная

- ✓ 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

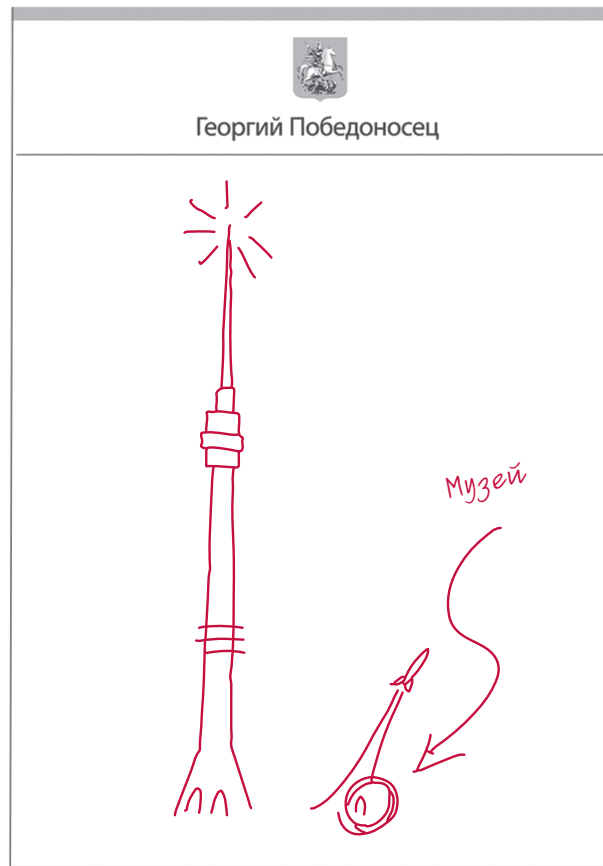
Протягивая нам лист, портье говорит: «Следуйте этим инструкциям, и вы дойдете до музея чуть больше, чем за два часа».

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. Портье 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?

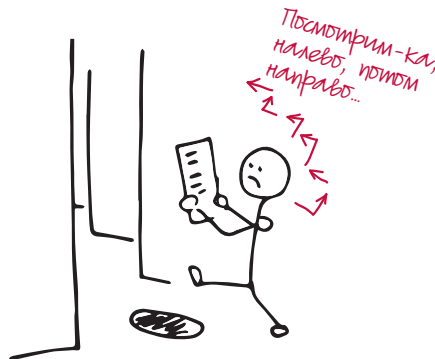
Однозначно правильного ответа здесь нет, но вот что предпочел бы лично я.

Налево вдоль реки...
а куда дальше?



◀ 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

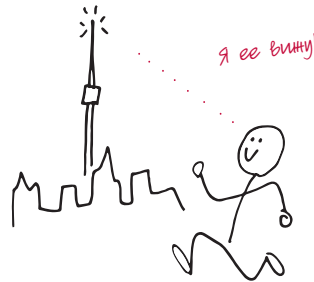
Перечень — довольно прямолинейный подход, ему легко следовать, однако он не дает никакого представления о том, в каком направлении мы движемся. Это всего лишь набор шагов, поэтому мы не будем в точности знать, куда идем, пока не окажемся на месте. До тех пор пока все шаги правильные и мы выполняем их 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 называют 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 «в́идением» 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.

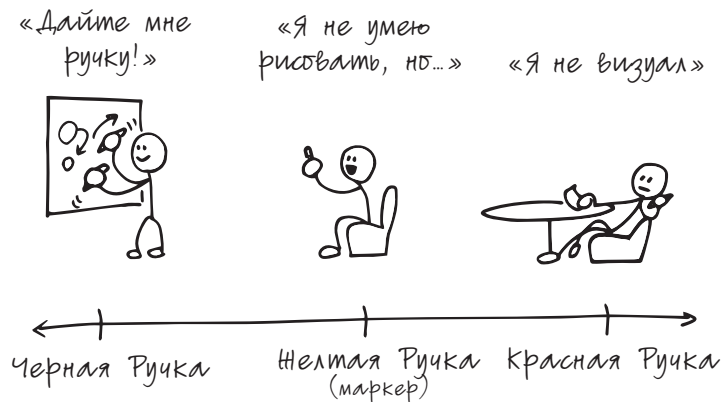
Хочу выглядеть дипломатом и поделюсь с вами моими собственными предпочтениями. Я безоговорочно верю в то, что для решения практических, связанных с бизнесом проблем, то есть для ситуаций, когда вы со своей командой должны решать какую-то проблему здесь и сейчас, лучше всего подходят визуальные варианты (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?

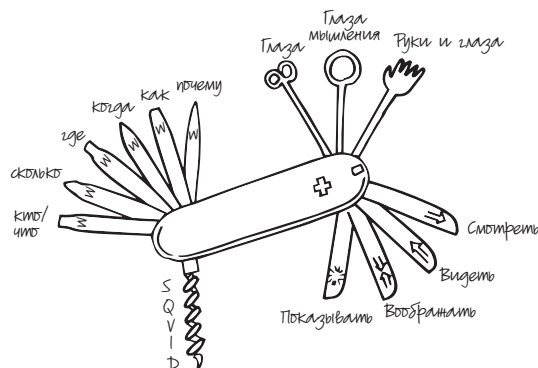
Эта книга пригодится всем, кто сталкивается практически с любыми проблемами в области бизнеса. Не важно, умеете или не умеете вы рисовать и что по этому поводу полагаете (не волнуйтесь, на самом деле умеете). Не важно, считаете ли вы себя визуалом или нет (опять же, не беспокойтесь — вы точно визуал). 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.

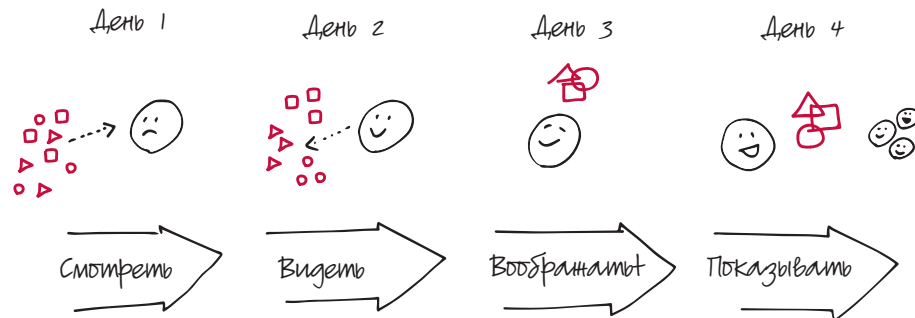
Мы с вами встречаемся в Институте визуального мышления на Таити. Однако это моя личная фантазия — вы вправе представить себе, что находитесь в любом месте, по желанию



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



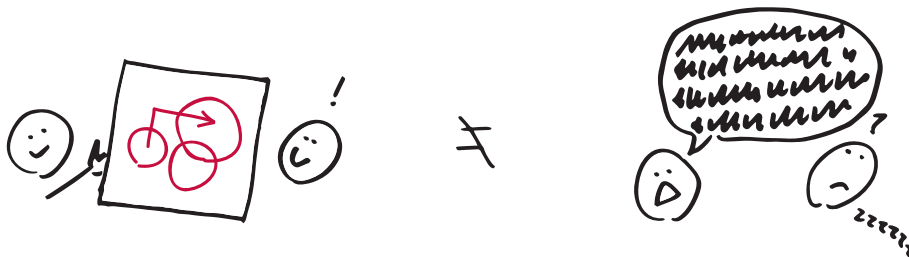
КАК ЭТО РАБОТАЕТ?

Структура семинара довольно проста. Я познакомлю вас с идеей визуального мышления, покажу несколько примеров, пройдуся 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 картинки. 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



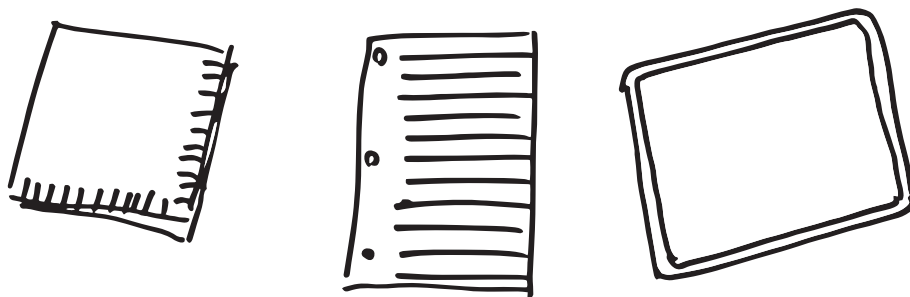
Хорошо



Отлично

3. **Что-нибудь, на чем вы будете рисовать.** Нам понадобится три типа поверхностей для рисования. Со временем мы начнем называть их (а) личной, (б) коллективной и (с) 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.