

# Содержание

## Введение

«Визуальная» революция

13

## Часть первая

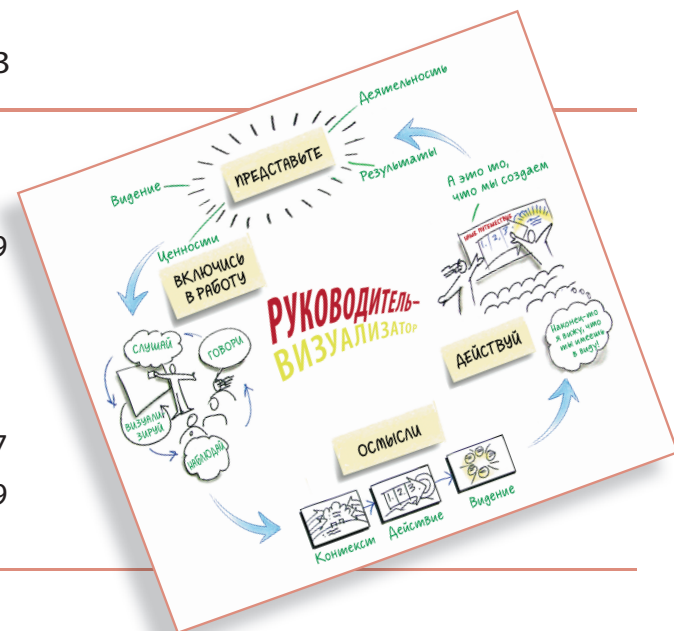
### В чем преимущества руководителя-визуализатора?

1. Семь основных инструментов визуализации  
Метафоры и модели, «визуальные» совещания, графические шаблоны, комнаты для совещаний, маршрутные карты, карты историй и видео
2. Результаты визуализации в действии  
Зачем становиться руководителем-визуализатором?
3. Как проводить «визуальные» совещания?  
Что должен знать каждый руководитель

29

37

59



## Часть вторая

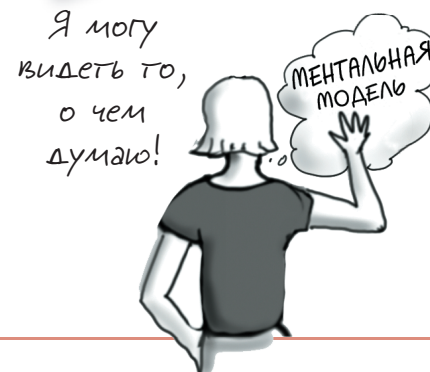
### Взгляните на свой лидерский стиль

4. Какая у вас «операционная система»?  
Плюсы (и минусы) ментальных моделей
5. Какой организацией вы руководите?  
Инструменты визуализации на разных этапах организационного развития
6. Развивайте свой визуальный интеллект  
Как визуализация делает вас умнее

77

87

99



## Часть третья

### Инструментарий руководителя-визуализатора

7. **Метафоры и модели**  
*Помогите людям увидеть, что вы имеете в виду*
8. **«Визуальные» совещания**  
*Вовлеченность и творческий вклад*
9. **Графические шаблоны**  
*Инструменты визуализации для планирования*
10. **Помещения для совещаний**  
*Принимайте решения в панорамном контексте*
11. **Дорожные карты и визуальные планы**  
*Управление при помощи вех и «плавательных дорожек»*
12. **Графические карты историй**  
*Соединение плана с культурой*
13. **Видео и виртуальная визуализация**  
*Мобильное видео, планшеты, анимация и панорамные дисплеи*

117

133

141

155

165

173

183



## Часть четвертая

### Управление с помощью новых медиа

14. **Технологии и визуализация**  
*Выберите правильные инструменты*
15. **Виртуальное лидерство**  
*Коммуникация с четким фокусом и воздействием*

197

207



---

## Часть пятая

### Управление организационным изменением

- |  |     |
|--|-----|
| 16. Как составить план изменения?<br><i>Применяем инструменты визуализации на практике</i> | 219 |
| 17. Эффект куколки<br><i>Создание условий для трансформации</i>                            | 231 |
- 

## Часть шестая

### Ссылки, книги и другие ресурсы

- |                 |     |
|-----------------|-----|
| Сетевые ресурсы | 241 |
| Библиография    | 246 |
| Приложение      | 249 |
- 
- |           |     |
|-----------|-----|
| Об авторе | 250 |
|-----------|-----|
- 



# Введение

## «Визуальная» революция

Если вы держите в руках эту книгу, вас, вероятно, интересуют темы визуализации и лидерства. Возможно, вы участвовали во встречах, во время которых ведущий использовал большие графические дисплеи для записи ключевых моментов. Или вам поручили провести презентацию нового бизнес-плана, и вы считаете, что средства визуализации способны в этом помочь. А может быть, вас недавно назначили на руководящую должность, и для достижения поставленных целей вам нужно добиться от сотрудников понимания и слаженных действий. Или вы просто любите использовать стикеры для упорядочивания своих мыслей.

Как вы могли заметить, для нынешнего поколения визуализация не является чем-то необычным. Веб-сайты, цифровые фото и видео, графика, интерактивные карты, игры и фильмы воспринимаются как нечто само собой разумеющееся. Все это вписывается в контекст широкомасштабной революции в сфере визуализации данных, графического дизайна и фасилитации.

### Обязательно ли уметь рисовать?

Если вы думаете: «Я не умею рисовать, а значит, не смогу воспользоваться предлагаемыми здесь инструментами» — знайте, эта книга для вас. Сегодня руководителям как никогда важно уметь использовать приемы визуализации, чтобы помочь своей организации сформировать визуальную компетенцию, и тут способности к рисованию абсолютно не важны.

Мы докажем, что вы обладаете совершенным визуальным мышлением, даже если вы всегда считали иначе. И покажем, как воспользоваться достижениями «визуальной» революции, не занимаясь ни рисованием, ни черчением. Разберем, как взаимодействовать со специалистами по визуализации, чтобы получить наилучшие результаты. Цель нашей книги — снабдить вас знаниями и практическими инструментами, которые позволят извлечь максимум пользы из стремительно набирающей обороты «визуальной» революции.

Я НЕ УМЕЮ  
РИСОВАТЬ,  
И ЧЕМУ ЖЕ  
НАУЧИТ МЕНЯ  
ЭТА КНИГА?

1. ОБРЕТАТЬ ЧУВСТВО  
ВЗАИМОПОНИМАНИЯ  
И ОЩУЩЕНИЕ ОБЩЕГО  
ДЕЛА.
2. МЫСЛИТЬ МАСШТАБНО.
3. РАЗРАБАТЫВАТЬ  
ЧЕТКИЕ ПЛАНЫ.
4. НАГЛЯДНО  
ДЕМОНСТРИРОВАТЬ,  
ЧТО ИМЕННО ТРЕБУЕТСЯ  
ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ  
НУЖНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ  
И ДОСТИЖЕНИЯ  
ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ.



## ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА?

- Для тех, кто недавно стал руководителем;
- командных лидеров;
- руководителей подразделений;
- руководителей отделов;
- менеджеров среднего звена;
- директоров;
- руководителей групп;
- топ-менеджеров;
- лидеров местных сообществ;
- руководителей некоммерческих организаций;
- предпринимателей;
- консультантов;
- председателей советов директоров;
- помощников руководителей;
- менеджеров по персоналу;
- консультантов по вопросам управления;
- всех практиков визуализации, работающих с руководителями.

### **Это книга для менеджеров и руководителей**

Взглянув на название книги, вы можете спросить: насколько актуальна эта книга и рассматриваются ли в ней интересующие меня вопросы? Мои наставники утверждают, что руководство и управление неразделимы и большинству лидеров приходится не только прокладывать курс и ставить цели, но и непосредственно руководить исполнением. Эта книга предлагает эффективные инструменты не только для разработки стратегий, но и для их реализации. Она отлично раскрывает тему, без свободного владения которой немислим сегодняшний лидер, — тему визуализации.

### **Невоспетые герои**

Руководителей-визуализаторов можно причислить к невоспетым героям. На страницах книги вы познакомитесь с Бетси Стайтс и Пэм Халл из Health East Care System (Сент-Пол, Миннесота); Эвертом Линдквистом, профессором государственного управления Университета Виктории; Дэвидом Уорреном, консультантом по программам TEDx из Санта-Круз; Люком Хохманом из компании Innovation Games; Доном Нойбахером, суперинтендантом Йосемитского национального парка, и Джоном Шайво, бывшим генеральным директором Otis Spunkmeyer. Ни один из них не блистает художественными талантами, но, понимая всю важность визуальной коммуникации, они используют так называемую визуальную фасилитацию — широкую категорию методов визуализации, предназначенных для поддержки групповой коммуникации, принятия решений и организационного развития.

### **Вы — «визуальный» мыслитель?**

Дэн Роэм написал замечательную книгу «Визуальное мышление»<sup>1</sup>. На своих семинарах он любит задавать странный вопрос: «Кто из вас предпочитает черные маркеры, кто — желтые,

а кто — красные?» Разумеется, нельзя на него ответить, не зная, что он имеет в виду. Любители черных маркеров — это те, кто при любой возможности прибегает к помощи белой доски или флипчарта для выражения своих идей. По словам Дэна, это около 25% слушателей. Любители желтых маркеров (а это 50% участников) не могут устоять перед искушением выделить, обвести или исчеркать стрелками рисунки и диаграммы, созданные другими. Среди них много лидеров, которые таким образом используют плоды творчества любителей черных маркеров — профессиональных фасилитаторов и консультантов. Любители красных маркеров (их 20–25%) считают, что графика чрезмерно все упрощает. Среди этих последних много экспертов, не склонных к работе в команде. А к какому типу относитесь вы?

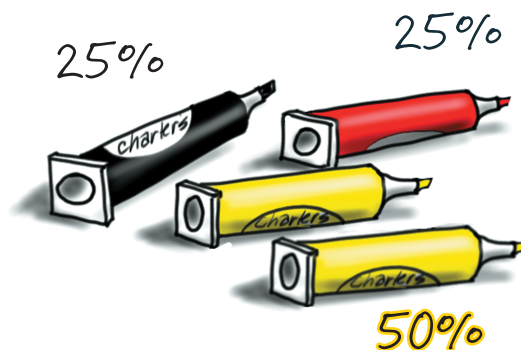
Эта книга прежде всего для любителей черных и желтых маркеров. Но даже если вы предпочитаете красные, то по мере чтения вы наверняка оцените всю полезность визуализации. Визуализация — не только создание конечного продукта (схемы или рисунка), но и мыслительный процесс. Визуализировать не так просто, как кажется, особенно если речь идет о таких системных вещах, как сквозные процессы, сценарии и инфраструктуры. К какому бы типу лидеров вы ни относились, вы должны знать, что такое визуализация.

### **Визуализация: общая картина**

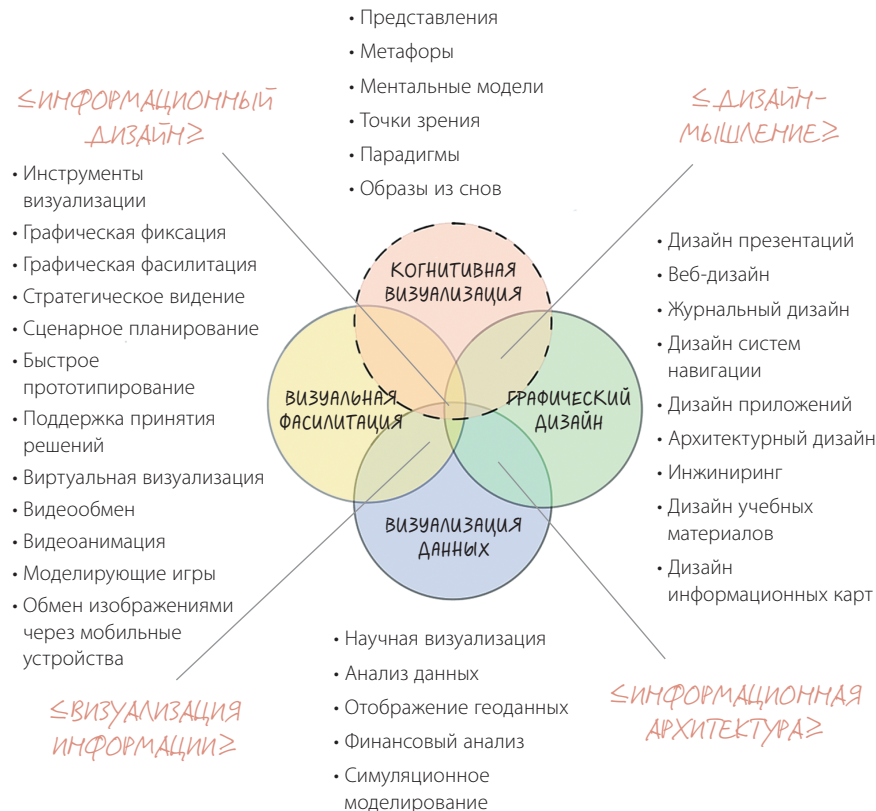
Приступая к чтению книги, вы должны понимать, что визуализация — чрезвычайно сложный феномен. Для одних она означает компьютерный анализ потоков данных, и не более того. Для других — это наглядное представление научных данных. Для третьих — обмен фотографиями через смартфоны. Для четвертых — удобное средство подачи материала в ходе рабочих встреч. Поскольку для того, чтобы сориентироваться на незнакомой территории, полезно иметь карту, мы начнем именно с нее. Одна из таких карт была создана Эвертом Линдквистом, директором Школы государственного управления при Университете Виктории в Британской Колумбии (Канада), с целью помочь аналитикам, консультирующим правительственные структуры, понять,

## КАКОЙ МАРКЕР ВЫ ПРЕДПОЧТЕТЕ: ЧЕРНЫЙ, ЖЕЛТЫЙ ИЛИ КРАСНЫЙ?

- ❑ **ЧЕРНЫЙ:** При виде чистого листа или флипчарта немедленно принимаетесь рисовать на нем схемы, диаграммы и т.п.
- ❑ **ЖЕЛТЫЙ:** Удержаться от пометок и комментариев при виде чужого визуального творчества — выше ваших сил.
- ❑ **КРАСНЫЙ:** Раздражает, когда кто-то пытается выразить сложные понятия посредством простых рисунков.



# КАРТА-СХЕМА МИРА ВИЗУАЛИЗАЦИИ ЛИНДКВИСТА/СИББЕТА



Эта карта-схема — результат моего сотрудничества с Эвертом Линдквистом. Имейте в виду, что термины и классификация еще не устоялись и активно обсуждаются, то и дело видоизменяясь.

как они могут повысить продуктивность своей работы при помощи визуализации. Им были выделены три ключевые ее области:

1. **Визуализация данных.** Эта область включает в себя методы, используемые при визуализации данных всех отраслей научного знания, финансовом анализе, анализе данных, моделировании, отображении геоданных. Тема остается за рамками книги.
2. **Графический дизайн.** У всего, что производится в мире — физическом и виртуальном, — есть дизайн, который кто-то разрабатывает. Для архитекторов, инженеров, разработчиков программного обеспечения, дизайнеров и многих других профессионалов визуализация является ключевым направлением их работы: все создаваемые ими продукты визуальны. В 1970-е гг. эти методы начали распространяться за пределы дизайнерской деятельности, и сегодня «дизайн-мышление» считается одной из необходимых компетенций руководителя.
3. **Визуальная фасилитация.** Это стремительно развивающаяся практика использования средств визуализации в таких областях, как стратегическое планирование, реализация стратегии, командообразование, групповое решение проблем, и в других видах групповой деятельности. Международный форум практиков визуализации проводится уже в 17-й раз и собирает фасилитаторов, консультантов и других специалистов,

чья деятельность тесно связана с визуализацией. Почти все фирмы сегодня активно используют визуализацию для поддержки процесса принятия решений, инноваций, разработки стратегий и планирования. Эта книга посвящена главным образом визуальной фасилитации, потому что ее инструменты — самые действенные и мощные, и именно ими чрезвычайно важно владеть руководителю-визуализатору.

Когда Эверт поделился со мной этой схемой, я признал, что наши архетипические представления (архетип — привычная модель мышления) она отражает хорошо, но в ней отсутствует один ключевой компонент. Он находится в сознании людей, применяющих эти инструменты. Этот компонент отвечает за то, как визуализация используется в наших мыслительных процессах, а также соотносится с нашим миром ментальных моделей и метафор. Компонент, о котором идет речь, называется когнитивной визуализацией.

4. **Когнитивная визуализация.** Включает индивидуальные представления, метафоры, ментальные модели и другие системы внутренних установок, направляющие и формирующие наше поведение. Их трансформация в схемы и рисунки наделяет визуальный материал смыслом. Питер Сенге в книге «Пятая дисциплина»<sup>2</sup> определяет видение, ментальные модели и системное мышление как три из пяти фундаментальных дисциплин самообучающейся организации (плюс командная работа и личная ответственность). Все они основаны на визуализации и представляют собой структурированные способы фильтрации и обработки информации. Видение есть наше представление о возможностях и будущем состоянии. Используемые нами метафоры со временем превращаются в ментальные модели, фильтрующие информацию. Мы смотрим на наши организационные системы через эти внутренние линзы.

Эта книга сосредоточена на двух областях, наиболее актуальных для активного лидера, — когнитивной визуализации и визуальной фасилитации — и семи ключевых инструментах, которыми, как показали 40 лет практики визуализации, должен владеть каждый лидер. В этих рамках я представляю вашему вниманию идеи, методы и приемы визуализации.

## ПОМОЖЕТ ЛИ ВИЗУАЛИЗАЦИЯ СПРАВИТЬСЯ СО СЛОЖНОСТЬЮ?

Профессор Эверт Линдквист — один из тех, кто пытается осмыслить наблюдаемую ныне «визуальную» революцию. Вот что он пишет:

«В XXI в. признано, что сложность является имманентной проблемой при формировании публичной политики... Один из способов справиться со сложностью предлагают технологии визуализации, начиная с представления результатов анализа больших массивов данных и поиска творческих способов отображения информации до вовлечения сотрудников и представителей общественности в осознание сложности и совместную выработку стратегических решений».

Целью Эверта было помочь советникам по политическим вопросам улучшить свои рекомендации. Но о проблеме сложности точно так же мог бы сказать ИТ-специалист из Google, занимающийся анализом потоков данных, или представитель America Speaks, организующей тысячи общественных форумов. Сложность присутствует на всех уровнях, и использование визуализации позволяет в какой-то мере ее преодолеть.

Эта книга познакомит вас с двумя из четырех представленных на карте областей и поможет проникнуть в суть других областей.

(В красных рамках приводится информация, которую можно использовать для объяснения идей визуализации.)

*Эта книга сосредоточена на двух областях, наиболее актуальных для активного лидера, — когнитивной визуализации и визуальной фасилитации — и семи ключевых инструментах, которыми, как показали 40 лет практики визуализации, должен владеть каждый руководитель.*

### **Вы можете использовать эту книгу для решения трех задач**

1. **Обновление личной точки зрения и парадигмы мышления.** Начать с себя — первое, что должен сделать лидер. Визуализация открывает двери к пониманию собственного видения, стратегии и планов. Она прокладывает путь к осознанию взаимосвязанности и целостности вещей. Книга поможет понять, какого рода организацией вы руководите и какая парадигма мышления будет наиболее эффективной. Я предлагаю несколько мощных инструментов самоанализа, которые можно использовать для изучения собственных представлений о руководимой вами команде, подразделении или целой организации.
2. **Повышение эффективности коммуникации, связанной со стратегическими направлениями и планами.** Визуализация позволяет эффективно донести до сотрудников, что они должны делать, как должны работать и взаимодействовать между собой все части организации и какие события в какие моменты времени должны произойти, чтобы были достигнуты желаемые результаты. Книга снабдит вас массой идей, которые вы сможете использовать для реализации своих планов, не будучи экспертом по созданию визуальных материалов. Эти методики применимы как при личном, так и при виртуальном общении. Вы также узнаете о различных инструментах и платформах, применяемых для визуальной фасилитации.
3. **Стимулирование организационного обучения и творчества.** Внедрение формата визуализационных рабочих встреч и визуальных методов групповой работы напрямую обращается к резко возросшей сегодня потребности в творческом подходе, инновациях и достижении операционной эффективности. Люди быстрее учатся и меняются, когда вовлечены в интерактивный, ориентированный на открытия адаптивный процесс. Вы узнаете, как помочь своим подчиненным и другим ключевым руководителям в использовании визуального языка, чтобы значительно ускорить ключевые коммуникативные процессы.

## Структура книги

*Часть первая «В чем преимущество руководителя-визуализатора?»* расскажет о преимуществах использования визуализации и о семи инструментах, необходимых для эффективного «визуального» руководства. Также вы узнаете, что должен знать об особенностях проведения совещаний с использованием визуализации каждый руководитель, если хочет работать с фасилитаторами и консультантами, использующими визуализационные инструменты.

*Часть вторая «Взгляните на свой лидерский стиль»* предлагает начать с себя. Лидер, который хорошо знает собственную «операционную систему», определяющую его подход к управлению, способен добиться больших успехов, чем лидер, который этого не осознает. Здесь показаны ключевые различия между метафорами, ментальными моделями и операционными системами. Также в ней представлена Модель устойчивых организационных форм Сиббета–Лесаже (Sibbet/LeSaget Sustainable Organizations Model), которая позволит определить, какого рода организацией вы руководите и что даст вам использование средств визуализации. В конце части приведены семь практических упражнений, которые помогут повысить вам свой IQ в области визуализации.

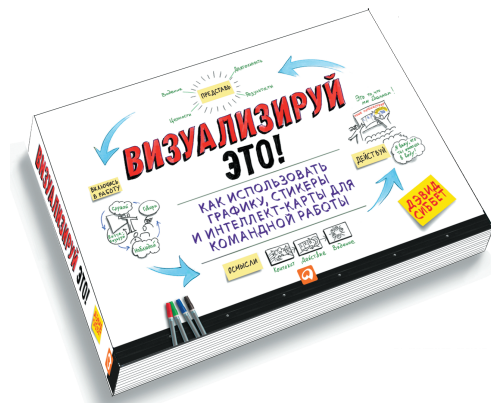
*Часть третья «Инструментарий руководителей-визуализаторов»* — сердце книги. Каждая глава посвящена конкретному инструменту визуализации и содержит разбор предлагаемой методики, примеры из практики, упражнения и адаптацию под условия виртуальной коммуникации. Эти инструменты могут быть использованы как при разработке стратегии, так и в ходе ее реализации. Даже если вы не собираетесь использовать эти инструменты, чтение этой части даст вам необходимое понимание, чтобы успешно руководить их внедрением в организации.

*Часть четвертая «Управление новыми медиа»* обращается к новым технологиям. Сегодня лидер не может позволить экспертам по технологиям диктовать, какие формы коммуникации должна использовать его организация. Коммуникация формирует восприятие и отношение каждого сотрудника. Мы покажем, как вы можете задействовать возможности, открываемые новыми технологиями.



## РУКОВОДИТЕЛИ- ВИЗУАЛИЗАТОРЫ ПОМОГУТ ВАМ И ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ «ВИЗУАЛЬНОЙ» РЕВОЛЮЦИИ

Визуализация трансформирует рабочую среду и роль лидеров в эпоху глобальных коммуникаций. Книга позволит вам повысить собственную визуальную компетенцию, а также помочь в этом другим. Она предлагает действенные инструменты, которые приводят к нужным результатам.



## ВИЗУАЛЬНЫЕ СОВЕЩАНИЯ ПОДДЕРЖИВАЮТ ЦИКЛ ОБУЧЕНИЯ

Книга «Визуализируй это!» рассказывает о том, как использовать графику, стикеры и интеллект-карты для поддержания цикла «Представь — Включись в работу — Осмысли — Действуй» на групповых встречах. Она содержит детальное описание различных методов визуализации вместе с инструкциями по их практическому применению. В ней также рассматривается клавиатура Group Graphics и семь базовых способов графической организации информации.

В пятой части «Управление организационным изменением» мы поговорим о том, как рассмотренные в предыдущих главах инструменты визуализации могут помочь вам, когда вы проводите свою организацию через процесс изменений. В главе 16 представлена детально проработанная карта трансформации организации. В последней главе показано, как вы можете использовать визуальные схемы и планы для создания безопасной среды для изменений, подобно тому, как куколка защищает бабочку во время ее трансформации.

Как и в других книгах этой серии — «Визуализируй это!»<sup>3</sup> и «Визуальные команды» (Visual Teams), в заключительной, шестой части приводятся ссылки на книги, сайты и сетевые сообщества, где можно найти дополнительную информацию по теме лидерства и визуализации.

### **Для тех, кто серьезно заинтересовался темой визуализации**

Хотя эта книга является непосредственным продолжением книг «Визуализируй это!» и «Визуальные команды», она вполне самостоятельна. Если вы хотите узнать более подробно о типах «визуальных» совещаний и визуализационных инструментах, техниках и методах командной работы, которые, возможно, пожелаете внедрить в своей организации, чтение этой серии книг, безусловно, обогатит вас ценными знаниями.

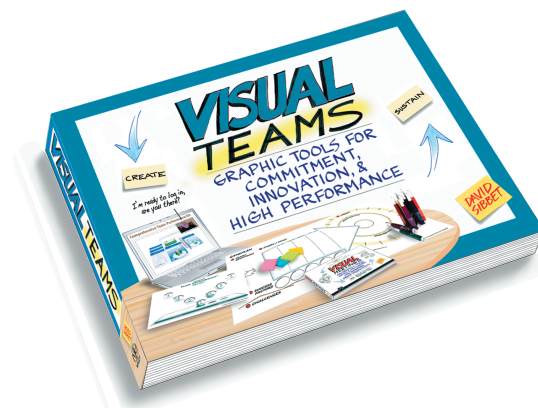
Книга «Визуализируй это!» посвящена тому, как можно использовать визуализацию для обучения и в ходе рабочих встреч. Она построена на основе простого цикла обучения: Представь — Включись в работу — Осмысли — Действуй. Книга предназначена не только для профессиональных фасилитаторов, но и для всех, кому приходится проводить рабочие встречи, и сосредоточена на техниках визуализации, которые может использовать каждый, независимо от его умения рисовать. Также в ней представлена клавиатура Group Graphics — модель, предлагающая семь базовых способов графического отображения информации и соотносящая их с различными целями и процессами групповой работы.

Книга «Визуальные команды: Как использовать инструменты визуализации для создания приверженности, инноваций и высокой продуктивности» рассказывает о том, как команды могут использовать методы визуализации в работе за рамками совещаний. В ней подробно рассматриваются новые формы коммуникации, особенности взаимодействия в виртуальной среде, проблемы мобильности и утверждается, что можно получить ощутимые результаты, если позаимствовать методы у дизайнеров, широко использующих прототипы, взаимодействия и визуализацию. Также в книге описывается Модель командной продуктивности (The Drexler/Sibbet Team Performance Model). Эта модель получила широкое признание и играет роль интерфейса, помогающего пользователю при помощи методов визуализации заранее обдумать задачи, связанные с достижением и поддержанием командной продуктивности. «Визуальные команды» — это иллюстрированное пособие по тому, как добиться результатов от любого типа команд. Она также включает главы, посвященные теории процессов, к которой обращаются все три книги этой серии.

Наша книга дополняет первые две и адресована непосредственно тем, кто несет ответственность за результаты организации в целом, а не только за продуктивность команд или рабочих встреч. Предлагаемый в трех книгах тип визуального мышления обеспечивает целостный взгляд на организационную динамику как на микро-, так и на макроуровнях.

### **Что лежит в основе книги**

Эта книга является результатом 40-летнего опыта практической работы с компаниями по всему миру. Мне посчастливилось изучать эти две дисциплины — лидерство и визуализацию — в течение восьми лет, а затем преподавать их в Coro Center for Civic Leadership в Сан-Франциско, предлагающем программы развития лидерства. Ключевым элементом обучения в Coro были кросс-секторные стажировки в правительственных, политических, коммерческих, общественных, профсоюзных организациях и СМИ. Лидеры этих организаций фактически были нашим преподавательским составом. Кросс-секторная ориентация Coro сохранилась и в созданной



### **КНИГА «ВИЗУАЛЬНЫЕ КОМАНДЫ» ОБЪЯСНЯЕТ, КАК ДОСТИЧЬ ВЫСОКОЙ КОМАНДНОЙ ПРОДУКТИВНОСТИ ПРИ ПОМОЩИ ВИЗУАЛИЗАЦИИ**

Книга «Визуальные команды» опирается на книгу «Визуализируй это!» и рассказывает о том, как команды могут использовать методы визуализации в работе за рамками совещаний. В книге представлен графический интерфейс для анализа командной динамики — The Drexler/Sibbet Team Performance Model®. Также подробно описываются семь проблем, с которыми сталкиваются высокоэффективные команды, и предлагаются инструменты, помогающие их решить. В книге рассказано о высокопродуктивных командах, активно использующих визуализацию.

## ЛЮБОЕ УЛУЧШЕНИЕ РОЖДАЕТСЯ ЗА РАМКАМИ ПРИВЫЧНОГО...

На протяжении многих лет Бакминстер Фуллер, один из величайших мыслителей и изобретателей нашего времени, служил для меня источником вдохновения. Одно из его изречений висит у меня в кабинете с тех пор, как я создал собственную компанию и занялся консультированием организаций. Я забыл, откуда эта цитата, но звучит она так:

«Любое улучшение рождается за рамками привычного. Невозможно изменить человека и улучшить его положение... Но когда вы создаете нечто за рамками привычного, причем настолько превосходное, что люди не могут не признать этого, они начинают принимать это и ассимилироваться».

Именно это происходит сегодня с методом визуализации. Лидеры должны выйти за рамки привычного и научиться визуализировать свои решения и действия. Поэтому, если вы молодой лидер или новый руководитель, независимо от вашего стажа, присоединяйтесь к нам!

мной консалтинговой компании The Grove Consultants International, начавшей свою деятельность в 1977 г.

Мы работали со всеми видами компаний на всех уровнях, а также с некоммерческими организациями, правительственными учреждениями и группами общественности в Северной и Южной Америке, Европе, Африке и Азии.

Наша работа, работа специалистов по визуальной фасилитации, уникальна тем, что наши знания и навыки тестируются публично на каждом шагу: как посредники мы участвуем в совещаниях управленческих команд, помогая им выработать видение, стратегии и планы. Как руководитель и инноватор в области организационного развития, я считаю чрезвычайно важным передать свой опыт следующему поколению. Изложение реальных историй позволяет не угодить в ловушку, в которую попадают книги о бизнесе, предлагающие «универсальные» истины или рекомендации без учета того факта, что мир многообразен и многое зависит от конкретных обстоятельств.

Я уверен, знание создается каждым из нас через непосредственный опыт, а не только в процессе обучения и повторения. *Знание* означает «знать как», т. е. понимать, как превращать идеи в действие. Это убеждение заставляло меня стремиться к максимальной полезности, снабдив книгу массой рекомендаций по применению представленных в ней идей на практике. Пока вы лично не опробуете эти идеи, вы не будете по-настоящему «знать» их.

Технологии выводят визуализацию на новый уровень. Чтобы начать, не нужно менять организацию. Нужно просто начать с себя и поощрять к изменениям других. Если достаточно много лидеров станут руководить таким образом, наши внуки будут жить в мире, где во главе организаций будут стоять люди, умеющие совмещать целостный взгляд на организацию с работой над отдельными ее подразделениями, учитывая все взаимосвязи и добиваясь конкурентного преимущества.

## **Благодарности**

В создании этой книги участвовало гораздо больше людей, чем я могу здесь перечислить. В книгах «Визуализируй это!» и «Визуальные команды» я выразил благодарность многим, кто помогал мне в моей работе и щедро делился знаниями о командах и рабочих встречах. Мои многочисленные коллеги, партнеры, помощники и вся команда The Grove Consultants International — я еще раз говорю вам спасибо.

Что касается этой новой книги, то несколько людей заслуживают особого упоминания. Это мой отец, священнослужитель, на протяжении своей жизни возглавлявший пять разных церквей, в том числе Конгрегационную церковь Святой Троицы в Вивервилле, из которой он ушел в отставку в возрасте 92 лет! А также Роберт Дентон, доктор медицины и философии, мой крестный отец и сельский врач, и его жена Бетти Дентон, медсестра и лаборант, ставшая мэром моего родного городка Бишоп в штате Калифорния. Это Эйм Морхардт, мой учитель рисования в средней школе — первооткрыватель по духу, исполнитель баллад и художник — образец творческого лидера, увидевший и поверивший в искру в моих глазах. Эти люди предопределили мой интерес к служению обществу и лидерству.

Конкретно с темой лидерства я начал работать в Coro Foundation (ныне Coro Center for Civic Leadership). Эта организация была создана в 1942 г. и одной из первых стала продвигать практический подход в обучении. Ее основатель Дональд Флетчер был приверженцем сократовского метода. Я проработал в Coro восемь лет в 1970-е гг. Уильям Уайтсайд, директор лос-анджелесского отделения Coro, создал Neighborhood Reinvestment Corporation — организацию, предлагавшую обучение лидерским навыкам в рамках программы капитального ремонта жилья. Впоследствии такие организации появились в других городах и работают по сей день под названием NeighborWorks. Я многим обязан этим людям и обширной сети лидеров, сотрудничающих с Coro Center.

Майкл Дойль и Давид Строс, основатели Interaction Associates, познакомили меня с фасилитацией. Они являются идейными лидерами в этой стремительно развивающейся области. В начале

моей профессиональной карьеры мне довелось изучать теорию процессов в группе Артура Янга в Институте изучения сознания в Беркли, Калифорния. Теории Янга мастерски интегрируют современную науку и традиционную метафизику и стали «операционной системой», лежащей в основе всей моей работы.

Мартин Пейли, один из инновационно мыслящих филантропов, активно поддерживал использование визуальной фасилитации, хотя и не практиковал ее лично. Мы вместе работали во многих организациях, проходивших через процесс изменений, в том числе в Национальном совете по фондам. Работе со стратегиями и изменениями я научился у группы консультантов по вопросам управления, каждый из которых убежден, что визуализация необходима для эффективного лидерства. Спасибо Дэвиду Кэвуду из Ванкувера, Робу Эскриджу из южно-калифорнийской Growth Management, Аллану Дрекслеру из Аннаполиса, Хуаните Браун и Рэнни Райли из Сан-Франциско. С Робом мы продолжаем сотрудничать по сей день. Вместе с Алланом мы разработали модель Team Performance System. Рэнни Райли привел меня в команду, участвовавшую в создании университета Apple и программ Apple Leadership Experience после того, как компанию возглавил Джон Скалли. В нашу команду в Apple также входили: Джим Эвинг, консультант по развитию высшего руководства, Ленни Линд, основатель CoVision, и Джим Кузес, занимающийся изучением основных моделей поведения лидеров. Все они остаются моими близкими друзьями.

Брайан О'Нил, суперинтендант Национальной зоны отдыха «Золотые ворота», одного из крупнейших национальных парков США, поверил в эффективность метода визуализации и привлек The Grove к программе преобразования базы «Президио» в национальный парк. В начале 1990-х гг. команда изменений в National Semiconductor широко использовала визуализацию при реорганизации компании, в то время балансировавшей на грани банкротства. При поддержке генерального директора Джилла Амелио и его консультанта Боба Майлза команда успешно руководила процессом изменений. Особую благодарность я хочу выразить Кевину Уилеру,

главе Национального университета, который, посетив семинар The Grove, открыл для себя все преимущества визуализации. Также хочу упомянуть Барбару Во, менеджера по персоналу, и Шриниваса Сукумара, отвечавшего за стратегию в Hewlett-Packard Labs в 1990-х гг. Мы тесно сотрудничали, разработав методы, впоследствии ставшие общепринятыми. Сукумар впоследствии применил эти уроки для кросс-культурной работы в Индии и в программах поддержки калифорнийских индейцев в районе Сан-Диего. Вивиан Райт, моя бывшая студентка, а ныне менеджер Hewlett-Packard, одной из первых начала работать в виртуальном пространстве и значительно расширила горизонты возможностей для метода визуализации.

В 1990-х гг. The Grove была стратегическим партнером Института будущего (IFTF) в проекте по внедрению групп-ориентированных технологий, в котором участвовало около 40 крупных организаций и государственных учреждений; в рамках этого проекта ежегодно проводилось 6–7 исследований. Я особо признателен Бобу Йохансену, нашему куратору и образцу руководителя-визуализатора. Во многом благодаря его влиянию и усилиям The Grove визуализация стала фирменным стилем Института будущего.

Таамио Накано из рекламной компании Nakuhodo в Токио в конце 1990-х гг. начал использовать для работы с клиентами формат семинаров, где большое внимание уделялось визуализации. Благодаря ему и его команде я много узнал о кросс-культурной визуализации. Скотт Кринс, бывший генеральным директором Juniper Networks в чрезвычайно трудный для компании период в начале 2000-х гг., использовал инструменты визуализации для достижения в команде единства и согласованности. Джон Шайво, недавно ушедший в отставку генеральный директор Otis Spunkmeyer, наглядно продемонстрировал, на что способны инструменты визуализации. Недавно проведенная нами большая работа в Nike подтвердила, насколько действенным может быть внедрение практики визуализации в крупной компании, за что отдельное спасибо Сьюзен Кероски. Также хочу выразить особую благодарность Бетси Стайтс и Пэм Халл из Health East Care System (Сент-Пол, Миннесота). Они были ключевыми лидерами в масштабном процессе

по формированию видения и единого понимания в начале 2000-х гг. и наглядно показали, как разработанная The Grove инновационная методика составления карт историй может превратиться в обычный инструмент. Они помогли мне рассказать полную историю проекта «Путешествие к качеству», которую я включил в эту книгу. Крейг Свендсен, заместитель главврача по качеству медицинской помощи из HealthEast, также подтвердил полезность визуализации, заявив, что она помогла ему выявить присущую ему чрезмерную склонность к «левополушарному анализу».

Наконец, я хочу выразить признательность Мерьем Лесаже, моей давней коллеге из Парижа, которая помогала мне на раннем этапе разработки Модели устойчивых организационных форм. Мерьем — известный во Франции автор, пишущий на тему менеджмента и лидерства. Ее поддержка и интеллектуальная помощь были неоценимы.

Поскольку это моя третья книга, изданная John Wiley & Sons, я хочу от всей души поблагодарить редактора Ричарда Наррамора и его помощницу Лидию Димитриадис. Терпеливое руководство Ричарда и кропотливая работа над общей структурой и замыслом книги помогли успешно уравновесить мое пристрастие к масштабному мышлению. Огромная работа по подготовке к публикации книги легла на плечи Лидии. Спасибо ей за это.

Вся серия книг о визуализации, разумеется, никогда бы не увидела свет без полной поддержки моей команды в The Grove Consultants International — Меган Хинчклифф, Бобби Пардини, Лори Дарнелл, Тиффани Форнер, Рэйчел Смит, Томи Нагай-Рота, Донны Лафайет, Ноэля Сноу, Эндрю Андервуда, Эда Палмера и Тома Сиббета, моего старшего сына и делового партнера с 1985 г. Джерда Сиббет, моя дочь, помогала мне в работе над книгой.

Невозможно описать, сколь важную роль играет моя жена Сьюзан, мой интеллектуальный партнер, преподаватель и поэтесса. Нас объединяет единство мышления, а также семья, сад и искусство.

# Часть первая В чем преимущества руководителя-визуализатора?



## *Часть первая*

### *В чем преимущества руководителя-визуализатора?*

**Глава 1. Семь основных инструментов визуализации.** Мы начнем с обзора основных инструментов визуализации, которыми должен владеть лидер. В третьей части книги каждый инструмент будет рассмотрен более подробно. Здесь же мы расскажем об использовании метафор и моделей, графической фасилитации, графических шаблонов, театров решений, маршрутных карт, карт историй и видео, а также о виртуальной визуализации.

**Глава 2. Результаты визуализации в действии.** В ней рассказывается о руководителях-визуализаторах в одной медицинской организации, которые научились использовать некоторые из основных инструментов визуализации. Не имея навыков рисования и опыта визуализации, они смогли получить потрясающие результаты и сделать визуализацию стандартным способом работы в своей организации. История перемежается описанием техник, которые вы можете начать использовать немедленно.

**Глава 3. Как проводить «визуальные» совещания?** Охватывает все то, что должен знать каждый менеджер о проведении совещаний с применением визуализации и взаимодействии с ее практиками. Лидер задает тон, определяя поведение остальных участников встречи. Если у вас имеется четкое представление о том, каких результатов вы хотите достичь, используйте простор для творчества в плане формирования ожиданий и возможностей.

# 1. Семь основных инструментов визуализации

## Метафоры и модели, «визуальные» совещания, графические шаблоны, комнаты для совещаний, маршрутные карты, карты историй и видео

Вы когда-нибудь пытались научиться чему-то новому в зрелом возрасте? Скорее всего, вы уже немного знаете о том, чему решили научиться, иначе разве вас заинтересовало бы это дело? Но вряд ли вы владеете хоть какими-то базовыми навыками. Если вам повезет и вы найдете опытного учителя, то в дальнейшем сможете совершенствовать свое мастерство.

Если вы молоды и уже знакомы с визуальными медиа, вам будет полезно услышать от такого опытного практика визуализации, как я, о том, что лучше всего работает в организациях у разных лидеров. Если вы опытный лидер с собственным «исполнительским стилем» руководства, возможно, вам будет полезно расширить свой репертуар, познакомившись с основополагающей теорией и практиками, которые позволят вам импровизировать.

### Начнем с основ

Как известно, в музыке нужно начинать с простых упражнений и постепенно развивать свое мастерство. Если вы хотите научиться играть джаз, ваша цель — свободная импровизация. Однако хороший учитель музыки никогда не начнет обучение с целой джазовой пьесы — сначала вы будете упорно учить гаммы, аккорды и пассажи. Изучение пьесы по нотам не даст вам понимания того, что такое музыка, и ограничит вас одной-единственной интерпретацией. Если же вы хорошо овладеете основами, то в скором времени перейдете на совершенно новый уровень. Основные инструменты визуализации, которые описываются в этой главе, — это гаммы и аккорды. Стратегии и практики — это конкретные мелодии, которые великолепно звучат даже в базовом виде. Овладев основами, вы сможете самостоятельно научиться свободной импровизации. Именно такой подход мы будем применять. В этой книге содержится много базовых упражнений и историй из реальной жизни, показывающих, как можно «сыграть» ту или иную мелодию. Так как книга написана для лидеров и менеджеров, в нее включены упражнения по развитию визуального интеллекта, а также навыков наставника-посредника, с тем чтобы вы смогли научить свои команды работать с визуализацией. Цель этой главы — дать вам общее представление об основных инструментах визуализации.



## ЧЕТЫРЕ ПОТОКА

Модель четырех потоков — ключевой инструмент фасилитаторов, который имеет отношение к лидерству. Возможно, вы обратили внимание на четыре полосы разных оттенков синего цвета, проходящие через заглавные страницы всех книг этой серии. Это графическое изображение четырех способов человеческого восприятия и осмысления вещей. Обычно мы говорим о духе, душе, уме и теле. Карл Юнг определял их как интуицию, чувства, мысли и ощущения. Мы называем их потоком внимания, потоком энергии, потоком информации и потоком операционной деятельности. Цель лидеров и менеджеров — научиться управлять этими потоками по отдельности и вместе.

### I. ВНИМАНИЕ

Воображение,  
намерения

### II. ЭНЕРГИЯ

Движение, эмоции, чувства

### III. ИНФОРМАЦИЯ

Обсуждение

Визу-  
альные  
материалы

Данные

### IV. ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Физические  
объекты

механизмы

Художники-аниматоры используют нульмерную, одномерную, двухмерную и трехмерную графику для отображения одной и той же идеи.

По мере знакомства с базовыми идеями я буду рассказывать о некоторых вариантах импровизации, чтобы вы осознали, насколько огромен и многообразен мир визуализации.

### Что представляет собой инструмент визуализации?

Разумеется, инструмент — это метафора. Это слово используется для того, чтобы подчеркнуть, что при помощи этих методик можно получать вполне осязаемые результаты. Когда человек хочет произвести нечто новое, он прежде всего создает инструмент. В книге инструментом называется любой четко определенный процесс или метод, который можно описать и воспроизвести для получения сходного результата: например, модель четырех потоков, представленная на этой странице.

Чтобы понять, какие инструменты нужны руководителю-визуализатору, давайте разберем, с какими типичными задачами сталкивается лидер организации. Если подходить глобально, то перед вами стоят задачи сфокусировать осведомленность организации, вовлечь людей, превратить идеи в реальные планы действий и создать приверженность в отношении проектов и инициатив. На следующей странице приведена простая модель задач лидера, представляющая собой импровизацию на тему четырех потоков. Следовательно, семь ключевых инструментов — это те, которые позволяют достичь указанных целей.

Помните, что любые обобщения имеют целью показать базовые элементы, но никак не все возможные вариации. Познакомьтесь с описанными здесь примерами, соотнесите с ними свой опыт и постарайтесь адаптировать предложенные идеи под конкретные обстоятельства.

## Задачи лидера

Эд Фридрикс, бывший гендиректор Gensler, очень успешной архитектурной компании, говорит: «Лидеры сосредоточены на том, чтобы делать правильные вещи, а менеджеры — на том, чтобы делать вещи правильно. Возглавляя организацию, вы должны делать и то и другое. Эта книга предназначена для лидеров и менеджеров. Помните об этом, когда будете изучать пять задач, представленных на этой странице. Проще говоря, лидеры и менеджеры должны решать, что необходимо сделать, кто это сделает, в какие сроки и с каким качеством.

## ПАРА СЛОВ О МНЕМОНИКЕ

Мнемоники, демонстрирующие феноменальную память, традиционно используют визуализацию. Зрительные образы способствуют запоминанию. Бывший руководитель службы персонала Белого дома рассказывает, что каждое утро он начинал с того, что представлял ожидавшие его в этот день дела в виде различных блюд, готовящихся на плите. Одни блюда он располагал на ближних конфорках, другие — на дальних, а третьи временно отставлял в сторону. Так он планировал свой день. Подобные визуальные модели с запоминающимися акронимами помогают удерживать в памяти важную информацию без необходимости делать заметки. Но не путайте эти модели с реальным миром. Используйте их как линзы, чтобы разглядеть, что подходит к вашей конкретной ситуации.

СФОКУСИРОВАТЬ **ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ**

**ВОВЛЕЧЬ**

ПРЕВРАТИТЬ **ИДЕИ В ПЛАН ДЕЙСТВИЙ**

СОЗДАТЬ **ПРИВЕРЖЕННОСТЬ**

Хороший лидер помогает сотрудникам понять, что есть правильные вещи и как делать их правильно, и способствует распространению этого знания в организации. В живых системах благодаря ДНК каждая клетка знает, как правильно делать правильные вещи!



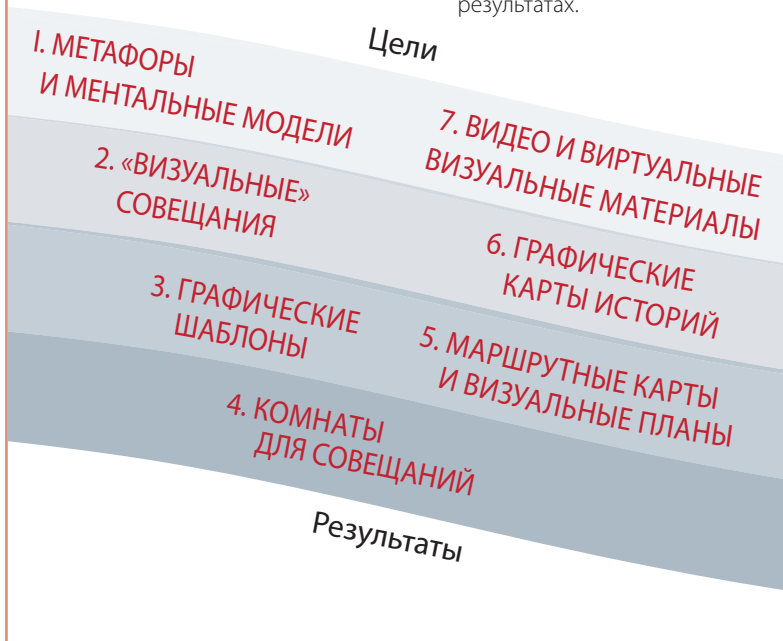
ВСЕ ЭТО  
СПОСОБСТВУЕТ  
РАСПРОСТРАНЕНИЮ  
**ПОНИМАНИЯ**  
В ОРГАНИЗАЦИИ

**ПОНИМАНИЕ**

## ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ВИЗУАЛИЗАЦИИ ПОМОГАЮТ ЗАДЕЙСТВОВАТЬ ВСЕ ЧЕТЫРЕ ПОТОКА

Эти семь инструментов приведены в той последовательности, в которой вы будете учиться их применять. Их можно сравнить с музыкальными аккордами. Хотя здесь они представлены по отдельности, вы сможете создавать из них какие угодно мелодии.

Каждый из этих инструментов представляет собой набор техник. В третьей части они описываются более подробно и приведены истории о лидерах, которые их успешно использовали. Это даст вам представление о том, каких результатов можно достичь, если научиться применять эти инструменты. Поскольку цель книги — снабдить лидеров знаниями, мы не будем углубляться в технические детали, а сосредоточимся на целях и ожидаемых результатах.



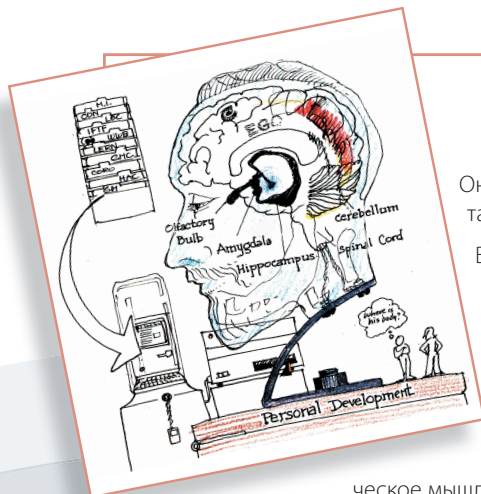
### Что значит «понять»?

Как вы могли заметить по вышеприведенной аналогии с клеткой и ДНК, мы склонны рассматривать организацию как живую систему (в отличие от механических систем). В живых системах ДНК содержит информацию о том, как должны развиваться и что должны делать различные части организма. Например, находящаяся в корне клетка знает, что она должна обеспечивать организм водой. Клетка в почке знает, что станет частью листа. У растения нет «центрального пункта управления».

Урок, который можно извлечь из этой аналогии, заключается в том, что, когда люди понимают, как их конкретная работа связана с целями всей организации, и знают, как они должны делать эту работу, организация функционирует более эффективно. Таким образом, создание понимания того, как «правильно делать правильные вещи», и распространение этого понимания по всей организации — ключевая задача и главный источник силы руководства с использованием визуализации.

Инструменты, описанные в нашей книге, предлагают наиболее эффективные способы достижения этой цели. Вы увидите, что все они сфокусированы на создании максимальной вовлеченности и максимально глубокого понимания. Люди должны «поиграть» с новыми идеями, чтобы по-настоящему понять их и увлечься ими. Показ слайдов в PowerPoint не позволяет инициировать такого рода обучение. Работа в интерактивном режиме с визуализацией позволяет и — благодаря фокусу на осведомленности, вовлеченности, творчестве и приверженности — способствует достижению такого уровня понимания, который приводит к реальным результатам.

# Семь ключевых инструментов для руководителей-визуализаторов



## 1. МЕТАФОРЫ И МЕНТАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ

Они помогают понять, что и как работает в вашей организации.

Вы только задумайтесь: все, что есть в вашем мозгу, результат обработки сигналов, поступающих от органов чувств! Это мысленные представления. Мы понимаем, что не знаем чего-либо, сравнивая это с тем, что знаем, или с некой известной нам моделью. Таково метафорическое мышление. Визуальные метафоры — это

шаблоны понимания, которые мы можем представить в видимой форме. В главе 7 они рассматриваются более подробно.

**Основные вопросы, которые следует задать себе:**

- ☐ Как я могу узнать, когда я использую метафорическое мышление?
- ☐ Могут ли метафоры и ментальные модели, значимые для меня, быть значимыми для моей команды и организации?
- ☐ Умею ли я описывать свои мысли при помощи графических образов и историй?
- ☐ Функционирует ли какая-либо из используемых мной метафор и ментальных моделей как операционная система и могут ли они быть использованы другими людьми?
- ☐ Если я научусь визуализировать свои ключевые метафоры и ментальные модели, поможет ли это мне повысить мой визуальный IQ?

## 2. «ВИЗУАЛЬНЫЕ» СОВЕЩАНИЯ

Это рабочие встречи, на которых активно используется визуализация, чтобы вдохновлять, вовлекать, стимулировать мышление и принимать нужные решения.

**Преимущества «визуальных» совещаний**

**ТВОРЧЕСТВО.** Визуальные материалы стимулируют творческое мышление и генерацию новых идей.

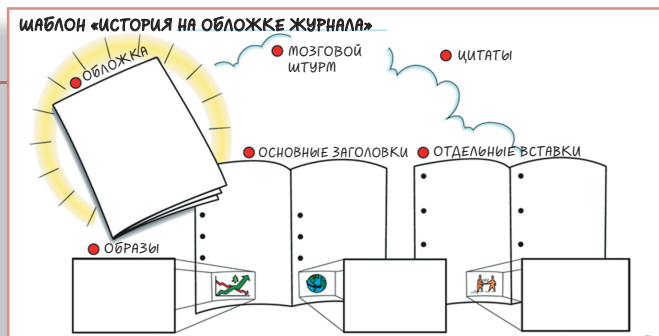
**УЧАСТИЕ.** Все участники активно вовлекаются в работу.

**МАСШТАБНОЕ МЫШЛЕНИЕ.** Визуализация — ключ к системному мышлению, выявлению взаимосвязей и достижению единого понимания в группе.

**ГРУППОВАЯ ПАМЯТЬ.** Визуализация производит продукт, в создании которого участвовал каждый. Это способствует запоминанию и принятию правильных решений.

В главе 8 эти вопросы разбираются более подробно.





### 3. ГРАФИЧЕСКИЕ ШАБЛОНЫ

Это большие листы бумаги, на которых изображена некая базовая структура для размещения информации. Шаблоны позволяют лучше выявить взаимосвязи.

Один из популярных шаблонов, разработанных The Grove, называется «История на обложке журнала». О нем будет рассказано в главе 9.

#### Преимущества использования графических шаблонов

**ГЛУБОКОЕ ПОНИМАНИЕ.** Работа с графическим шаблоном требует, чтобы вы и ваша команда определили, какая информация является для вас наиболее значимой.

**МАСШТАБНОЕ МЫШЛЕНИЕ.** Шаблоны позволяют увидеть как всю картину целиком, так и отдельные ее составляющие, что помогает выявить критически важные взаимосвязи.

**ГРУППОВАЯ ПАМЯТЬ.** Шаблоны можно скатать в рулон и развернуть в любом месте и в любое время, поэтому они являются идеальным инструментом коллективной памяти. Кроме того, ими легко обмениваться как цифровыми фотографиями.

### 4. КОМНАТЫ ДЛЯ СОВЕЩАНИЙ

Как лидер вы должны знать, как представить критически важную информацию таким образом, чтобы обеспечить максимальную эффективность процесса принятия решений.

В главе 10 мы рассмотрим, как создать комнату для принятия решений. Правильная организация пространства поможет повысить эффективность «визуальных» совещаний.

Ниже представлен пример комнаты для совещаний управленческой команды, созданной в виртуальной среде Second Life. Он создан по образцу комнаты в управлении Национальным парком «Президио», разработанной The Grove. В некоторых организациях существуют специальные помещения, предназначенные для проведения групповых встреч с использованием визуализации.



## 5. МАРШРУТНЫЕ КАРТЫ И ВИЗУАЛЬНЫЕ ПЛАНЫ

Маршрутные карты и визуальные планы действий предлагают максимальную степень визуализации. По сути, это «магистральные карты» (если продолжить дорожную метафору), позволяющие достичь высокого уровня согласованности при обзоре больших проектов и планов.

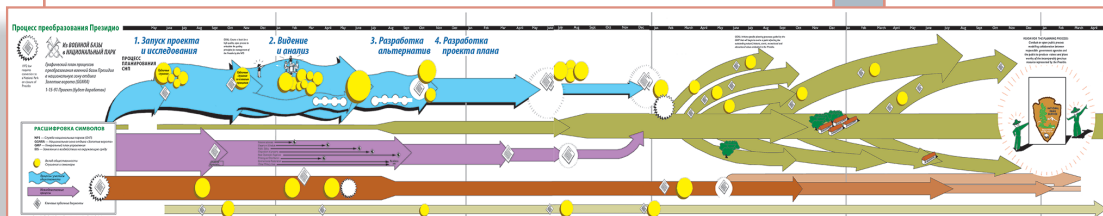
Внизу приведена маршрутная карта, использовавшаяся Службой национальных парков. В главе 11 рассказывается история ее создания. Вы также узнаете, как создавать эффективные маршрутные карты и визуальные планы, которые помогут отслеживать выполнение работ.

### Преимущества использования маршрутных карт

**СОЗДАНИЕ ПРИВЕРЖЕННОСТИ.** Создать у лидеров высокую степень приверженности реализации проекта через их вовлечение в разработку маршрутных карт и планов.

**РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА.** Сосредоточить внимание организации на ключевых этапах.

**ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ.** Возможность доступно и наглядно объяснить весь процесс тем, кто непосредственно в нем не участвует.



## 6. ГРАФИЧЕСКИЕ КАРТЫ ИСТОРИЙ

Плакаты, объединяющие историю, видение, задачи, ценности, основные модели поведения и другие ключевые идеи на одной схеме, называются в The Grove картами историй (Storymaps). Также их часто называют фресками.

Как правило, для создания таких карт привлекаются специалисты по информационному дизайну. Пример такой работы — карта «Путешествие к качеству», о которой подробно рассказывается в главе 2.

### Преимущества использования карты историй

**ДОСТИЖЕНИЕ ЕДИНСТВА ПОНИМАНИЯ.** Карты историй обеспечивают единство языка и целей.

**ИЗМЕНЕНИЕ КУЛЬТУРЫ.** Помогают донести до каждого сотрудника, какие модели поведения необходимы для воплощения в жизнь организационного видения и целей.

**АУТЕНТИЧНОСТЬ ЛИДЕРА.** Позволяет членам управленческой команды проявить себя — и творчески рассказать историю.

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИАЛОГ.** Периодическое возвращение к обсуждению карты историй позволяет лидеру показать, что он участвует в обсуждении.

### 7. ВИДЕО И ВИРТУАЛЬНЫЕ ВИЗУАЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Видео, смартфоны и планшеты меняют характер работы. Как лидеры должны знать, как эффективно использовать эти инструменты.

Хотя эта книга не о виртуальных средствах визуализации, в ней рассказывается и о том, как можно использовать шесть вышеописанных инструментов визуализации в виртуальной среде. Более детально этот вопрос рассматривается в главе 13.

#### Преимущества использования видео и виртуальных визуальных материалов

**ФОКУСИРОВКА ВНИМАНИЯ.** При массовой цифровой коммуникации все труднее пробиться через «шум» и сфокусировать внимание на важных вещах. Новые медиа помогут вам в этом.

**ЛИЧНЫЙ КОНТАКТ.** Видео гораздо лучше передает эмоции и динамику, чем любой другой носитель.

Можно скомбинировать видео с другими инструментами.

**МОБИЛЬНАЯ ПАМЯТЬ.** Люди получают простой доступ к нужным им документам.



### Вопросы для начинающего руководителя-визуализатора

В начале главы я сравнил обучение визуализации с обучением игре на фортепьяно. Основные инструменты визуализации можно сравнить с музыкальными аккордами, из которых можно составлять мелодии. Для их записи используются визуальные ноты — слова, символы и другие средства графического языка. Я рекомендую вам во время чтения книги задавать себе следующие вопросы:

1. Как я могу использовать визуализацию как лидер?
2. С каких инструментов мне следует начать?
3. Что такое визуальный язык и как он работает?
4. Каковы основные правила импровизации?
5. Как управлять усилиями других людей?

### Принесите «визуальное» руководство в жизнь

Несмотря на то что эта книга позволяет продемонстрировать различные примеры визуальных материалов, она и близко не передает те уникальные переживания и опыт, которые получают участники в процессе создания визуальных продуктов. Помните об этом. Истинная сила визуализации состоит в том, чтобы *делать*, т.е. применять ее на практике. Создание рисунков и схем — столь же эффективный способ мышления, как и обсуждение. В главе 5 приведены специальные упражнения, которые позволят вам попробовать этот способ мышления в действии.

## 2. Результаты визуализации в действии

### Зачем становиться руководителем-визуализатором?

Бетси Стайтс и Пэм Халл столкнулись с проблемой. Они завершили процесс выработки новой стратегии некоммерческой медицинской организации HealthEast Care System в Сент-Поле, штат Миннесота, поставив цель стать «эталонем качества в столичном районе Твин-Ситиз». У пяти госпиталей и многочисленных клиник, входящих в систему HealthEast, была отличная репутация, но растущие цены, реформа здравоохранения и ужесточившиеся требования к качеству со стороны регулирующих органов и потребителей услуг требовали от организации гораздо большего. Вот это проблема! «Была полная неопределенность, — вспоминает Бетси. — Качество — довольно эфемерное понятие. Нам же нужно было найти способы интегрировать качество в организационную культуру». Знакомо, не так ли?

История HealthEast — наглядный пример того, на что способно «визуальное» руководство. Как лидер, вы ставите или наследуете цели и должны обеспечить их достижение. Если вы начинающий руководитель, эта история даст вам представление о том, что можно сделать даже

ЭТО НАСТОЯЩАЯ КАРТА!

НЕ СОВСЕМ,  
НО ОЧЕНЬ ПОХОЖЕ!



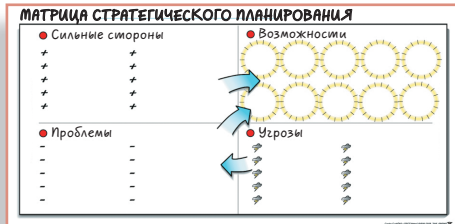
**ПРОБЛЕМЫ:**

- Стареющее население
- Реформа системы здравоохранения
- Проблемы со страховкой Medicare
- Хронические болезни
- Нехватка персонала

• Предпочтения потребителей

## ГРАФИЧЕСКИЕ ШАБЛОНЫ

HealthEast начала использовать визуализацию после того, как специалист по развитию лидерства Бетси Стайтс и директор по стратегическому развитию Пэм Халл узнали о графических шаблонах на семинарах The Grove Consultants International. В главе 9 этот инструмент будет рассмотрен более подробно. Ниже приведен один из шаблонов, которым часто пользуются Бетси и Пэм.



Эта SPOT-матрица — один из старейших инструментов стратегического анализа (часто называемого SWOT-анализом). Она позволяет группе рассматривать сильные стороны, проблемы, возможности и угрозы как систему, а не как отдельные элементы.

при наличии небольшого опыта. Если вы более опытный лидер, то сможете найти подтверждение собственным наработкам и открыть для себя новые идеи.

Бетси и Пэм, менеджеры среднего звена в HealthEast, были на хорошем счету. В 2007 г. Бетси стала внутренним консультантом, отвечавшим за развитие лидерства, и работала над повышением эффективности организации. «Мы — необыкновенная организация. Созданная в 1980-х гг. в результате слияния пяти систем с различной конфессиональной принадлежностью, это, пожалуй, самая экуменическая медицинская организация в Соединенных Штатах», — отмечает Бетси. Такое слияние поставило фирму на грань банкротства, однако грамотное руководство генерального директора и опытных вице-президентов, а также приверженность сотрудников помогли организации преодолеть все трудности и стать на путь роста. Теперь внимание было сосредоточено на развитии, и Бетси получила задание заняться укреплением организационной культуры.

Основным союзником Бетси была Пэм Халл, директор по стратегическому развитию. Пэм ориентирована на стратегию. На протяжении 1990-х гг. они фокусировались на стратегии и культуре. Но добиться приверженности сотрудников оказалось трудной задачей. Как известно, медицинские организации, подобные HealthEast, чрезвычайно сложны в управлении вследствие напряженных взаимоотношений между администраторами и медицинским персоналом и наличием множества заинтересованных сторон в бизнесе, правительстве и местных сообществах.

### ***У Бетси появилась идея***

Однажды Бетси попала на семинар по визуализации Джоан Макинтош, где та продемонстрировала чудеса групповой работы с использованием графической фасилитации. Все, что она делала, — внимательно слушала каждого и тут же фиксировала идеи на бумаге. Джоан прошла обучение в The Grove Consultants International, являющейся лидером в этой области. Пэм познакомилась с визуализацией на нашем семинаре по методам планирования. Пэм и Бетси начали

с простых графических шаблонов, таких как SPOT-матрица (см. предыдущую страницу), чтобы сфокусировать процесс планирования. «Мы познакомили с этим методом ключевых руководителей, потому что нам действительно нравились графические шаблоны, — говорит Бетси. — Я не очень хорошо рисую, но всегда любила использовать интеллект-карты и вообще любую визуализацию. Мы получили результаты».

В 2007 г. Бетси посетила форум по организационному развитию в Калифорнии. Ей было интересно познакомиться с другими методиками The Grove. Когда она узнала, насколько эффективной может быть работа с большими картами историй и формированием видения, ее озарило. «Нам нужно создать визуализированную историю HealthEast и видение для нашей программы управления качеством, — написала она нам в конце 2007 г. — Не могли бы вы встретиться с нами и посмотреть, можно ли это сделать?» По словам Бетси, она верила, что визуализация видения и его воплощение в жизнь помогут им создать историю, которую можно донести до каждого сотрудника организации. Но никто не знал, как это сделать.

Так начался процесс, который привел HealthEast к формированию «визуальной» организационной культуры. Организация на деле научилась видеть путь к цели. Эта история, как и примеры практического применения предлагаемых нами инструментов, будут интересны любому лидеру. Многие из этих инструментов могут использоваться и не для столь масштабных задач.

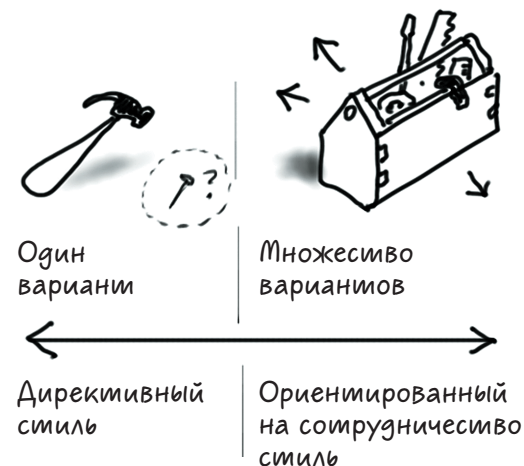
### **О чем мы говорим?**

Бетси и Пэм знали: чтобы их усилия по визуализации программы «Путешествие к качеству» и ее интеграции с общей стратегией организации дали результаты, им нужно сформировать проектную команду. Они разработали документ с указанием целей и объяснением подхода и убедили главного врача, директоров по стратегическим вопросам и коммуникациям, руководителя среднего медперсонала, а также Институт качества создать проектную команду, чтобы посмотреть, что можно сделать. Разработанный ими список целей приведен на следующей

## **ОДИН МОЛОТОК ИЛИ ЦЕЛЫЙ ЯЩИК ИНСТРУМЕНТОВ?**

В распоряжении руководителя-визуализатора имеется масса инструментов. В этой главе я хотел дать вам общее представление о том, как выглядит весь набор. Разумеется, со временем у вас могут появиться любимые методы. Однако наличие в вашем инструментарии нескольких вариантов позволит избежать однобокого подхода, при котором вы всегда будете искать гвозди, потому что у вас есть только молоток.

В специальных вставках на полях этой книги я буду приводить описания полезных инструментов и давать рекомендации (наподобие этой), которые вы можете использовать на практике, не обращаясь к фасилитаторам.



## ЦЕЛИ КОМАНДЫ «ПУТЕШЕСТВИЕ К КАЧЕСТВУ»

В конце 2007 г. несколько менеджеров HealthEast поставили задачу добиться от сотрудников единства понимания и действий, чтобы организация смогла «стать эталоном качества к 2010 г.». Из списка ясно видно, что они хорошо понимали всю силу визуализации (курсивом выделены компоненты, имеющие непосредственное отношение к визуализации).

- Выработать единое видение и добиться единства понимания и приверженности среди высших руководителей.
- Продемонстрировать, что действия HealthEast нацелены на обеспечение наилучшего качества обслуживания пациентов.
- Обеспечить организацию *визуальным графическим дисплеем, инструментами и языком*, чтобы рассказать историю путешествия к качеству HealthEast/2010.
- Соотнести достижение цели с текущими условиями, создать *единую картину*.
- Обеспечить *единый системный инструментарий*, чтобы стимулировать развитие лидерства.
- Задать направление развития организации на будущее: фокус на всей системе и успехе каждого сотрудника.
- Использовать *формат карты* как платформу для принятия решений и определения приоритетов.

Этот список тоже представляет собой одну из форм визуальной коммуникации.

странице. Хотя участники группы положительно отнеслись к идее визуализации, никто из них никогда не видел, как это делается в большом масштабе. Пэм и Бетси встретились с каждым из них, чтобы объяснить и показать образцы, созданные в других организациях. «Больше всего это затрагивало представителей медперсонала и службы обеспечения качества, — говорит Бетси. — Они не могли понять, каким образом донести до сотрудников, что программа “Путешествие к качеству” станет двигателем развития HealthEast. Им нужен был способ объяснить это». На вопрос, как ей удалось заручиться согласием людей, Бетси говорит: «Мы пользовались в организации большим уважением. Я думаю, люди просто поверили нам». Когда они встретились с Тимом Хансоном, генеральным директором, тот был осторожен и сказал, что поддержит проект, если его поддержат все вице-президенты. Это установило планку для Бетси и Пэм.

Вспомните, как бывает, когда вы предлагаете новую идею группе заинтересованных сторон и пытаетесь добиться от них понимания и поддержки. Как правило, четкой и понятной коммуникации и наличия реальной возможности недостаточно для того, чтобы получить согласие каждого. Лидерам приходится повторять одно и то же множество раз, особенно если речь идет о глобальном видении, целях и ожиданиях. У людей масса собственных дел и проблем. И чтобы добиться настоящего понимания и приверженности, нужна не только повторная коммуникация, но и успешный личный опыт. К такому выводу пришли Бетси и Пэм. Проектная команда должна увидеть визуализацию в действии и убедиться, что это сработает. (Вот почему мы начинаем обсуждение с реальной истории!)

### ***Первая встреча проектной команды***

Возможность показать визуализацию в действии представилась в конце 2007 г. на первой встрече команды проекта «Путешествие к качеству». Бетси была в отпуске, и вместо нее на встрече присутствовал глава отдела стратегического планирования. Крейг Свендсен, заместитель главврача по качеству медицинской помощи и руководитель Института каче-

ства — и одна из главных заинтересованных сторон, — отправил на совещание своего помощника Карен Макдональд. Поскольку Бетси и Пэм отсутствовали, встречей руководила Сюзен Нельсон, операционный менеджер из службы качества. Здесь представлены повестка дня первого заседания и состав участников. Участие в процессе их создания стало для многих первым опытом работы с визуализацией.

## Метафоры и карты

Приведенные схемы являются примерами применения на практике трех из семи основных инструментов визуализации, а именно **визуальной фасилитации, метафор и карт**.

Возьмите само название проекта — «Путешествие к качеству». Разве вы не «видите» здесь метафору? Слово «*путешествие*» включили в название неслучайно. С самого начала процесса стратегического планирования и создания Института качества было очевидно, что достижение согласованности и приверженности в масштабе всей организации возможно только при условии активного вовлечения всех людей в этот процесс.

Когда в Apple началась работа над «Макинтошами», Стив Джобс заказал футболки с лозунгом «Путешествие — вот награда». В этом лозунге метафора с путешествием обыгрывалась таким образом, чтобы подтолкнуть людей сосредоточиться на работе, которую им нужно выполнить, и получить от этой работы искреннее удовольствие. Кроме того, этот динамический лозунг разрывал шаблон, что видение должно выражать только конечное состояние. Моя ключевая мысль: руководитель-визуализатор — это тот, кто знает о собственных метафорических фильтрах и ментальных моделях и умеет грамотно их использовать.

## ПУТЕШЕСТВИЕ К КАЧЕСТВУ HEALTHEAST

Планирование на ноябрь — 3 окт. 2007

- 1:00 ☐ Знакомство
- ☐ История вопроса
- ☐ Задачи и цели
- ☐ План на ноябрь
- ☐ Одобрение руководства и роли
- ☐ Участники
- ☐ Логистика
- ☐ Конкретные шаги
- ☐ Итоги

## УЧАСТНИКИ



## ПОВЕСТКА ДНЯ И КАРТА РАСПОЛОЖЕНИЯ УЧАСТНИКОВ ВСТРЕЧИ

Чтобы привлечь внимание группы, прежде всего следует нарисовать повестку дня и схему расположения участников встречи на больших листах бумаги. В новых командах всегда найдутся те, кто незнаком с остальными (в данном случае это был консультант). Обратите внимание на маленькие рисунки внизу схемы размещения: линии указывают на возможные отношения. Эти простые схемы иллюстрируют три компонента «визуального» совещания: визуальная повестка дня, схема расположения участников и использование флипчартов.