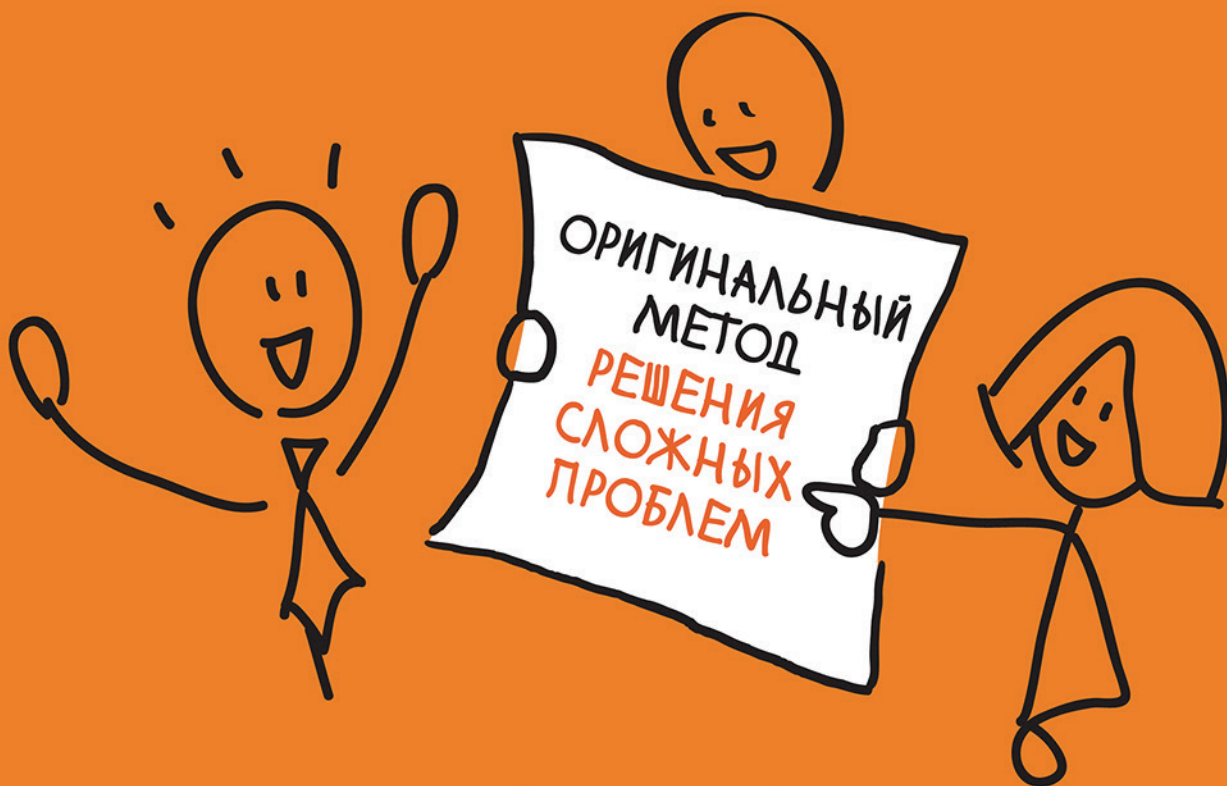


# ПРАКТИКА ВИЗУАЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ



ВАН ВООМ

# UNFOLDING THE NAPKIN

The Hands-On Method  
for Solving Complex Problems  
with Simple Pictures

DAN ROAM



Portfolio

# ПРАКТИКА ВИЗУАЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ

Оригинальный метод  
решения сложных проблем

## ДЭН РОЭМ

Перевод с английского Павла Миронова

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2014

# Содержание

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



## Добро пожаловать и спасибо, что пришли

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

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

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

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

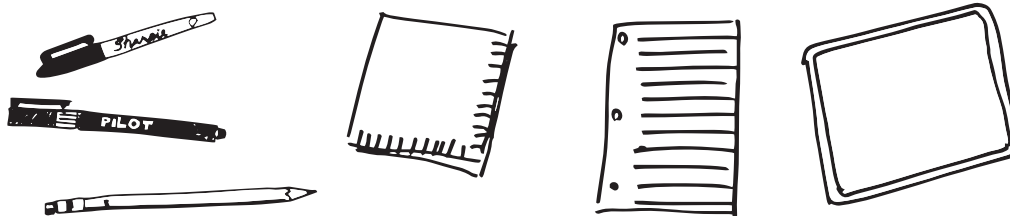
«Мы можем решать свои проблемы с помощью картинок».

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

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

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

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



## 1. Какие проблемы?

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



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

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

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

Моя небольшая проблема: я постоянно теряю любимые ручки.

Ваша небольшая проблема: \_\_\_\_\_

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

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

Ваша средняя проблема: \_\_\_\_\_

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

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

Ваша большая проблема: \_\_\_\_\_



## 2. Какие картинки?

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



### УПРАЖНЕНИЕ ПО РИСОВАНИЮ: КАРТИНКИ, КОТОРЫЕ НАМ НУЖНЫ

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



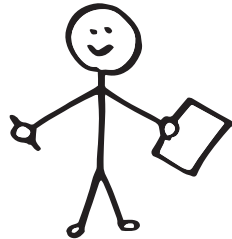
### 3. Какие люди?



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

#### УПРАЖНЕНИЕ ПО РИСОВАНИЮ: НАРИСУЙТЕ СЕБЯ

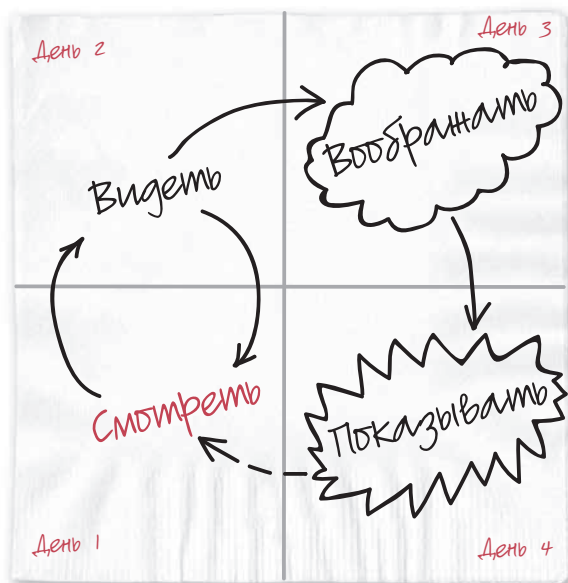
Создайте быстрое контурное изображение. Добавьте к нему какую-то черту, позволяющую понять, что это именно вы (волосы, очки, шляпу или предмет одежды). Мы будем использовать эту контурную фигуру постоянно, поэтому убедитесь, что она достаточно проста для того, чтобы нарисовать ее еще раз (а придется).



## Как провести четыре дня: наша программа

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

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



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

## Неписанные правила визуального мышления

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

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

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

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

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

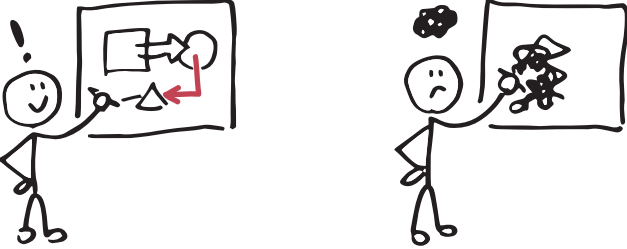

Отлично: мы все и так знаем, что для решения деловых проблем не обойтись без денег. Но часто ли мы задумываемся, как много средств

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



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

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


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

Деньги получает тот, кто способен нарисовать лучшую картинку.

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

предоставить собеседнику максимально ясную картину того, как выглядит проблема.

Давайте рассмотрим элементарный пример.

## Вперед и вверх: к столице

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



◀ Нарисуйте линию, соединяющую Сан-Франциско с Вашингтоном\*

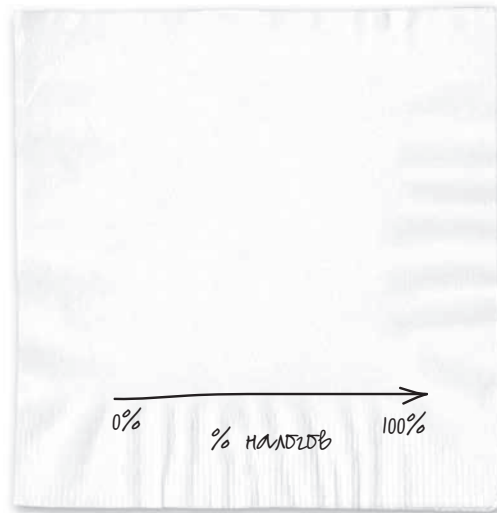
\*

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



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

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



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



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



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



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

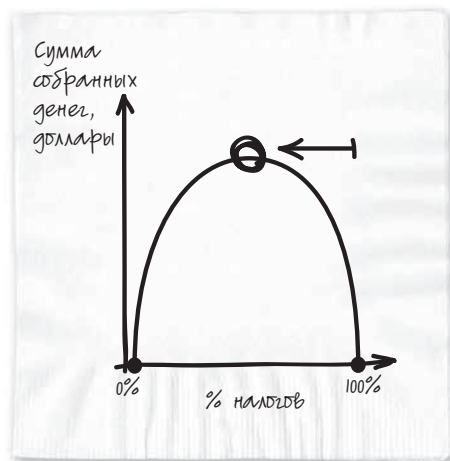


Рисунок Артура стал позже известен под названием «кривая Лаффера». Возможно, его идея так и осталась бы обычной научной моделью, если бы не два его собеседника. Это были тогдашний глава администрации Джеральда Форда Дик Чейни и Дон Рамсфельд\*. Идея картинки, нарисованной Артуром на салфетке, настолько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

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

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

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

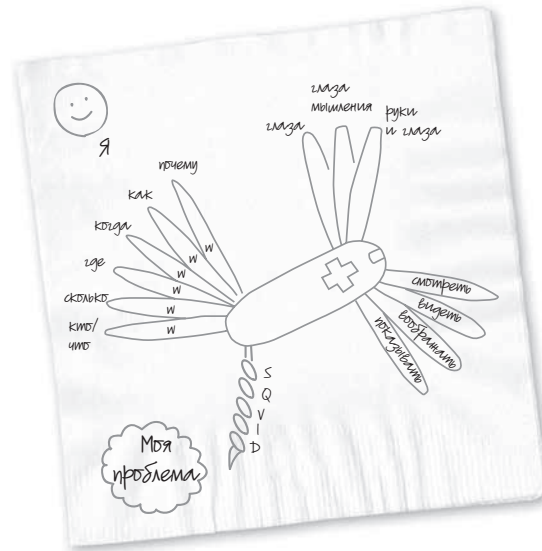
*Деньги получает тот, кто способен нарисовать лучшую картинку.  
Давайте нарисуем картинку.*

## Наш первый набросок на салфетке

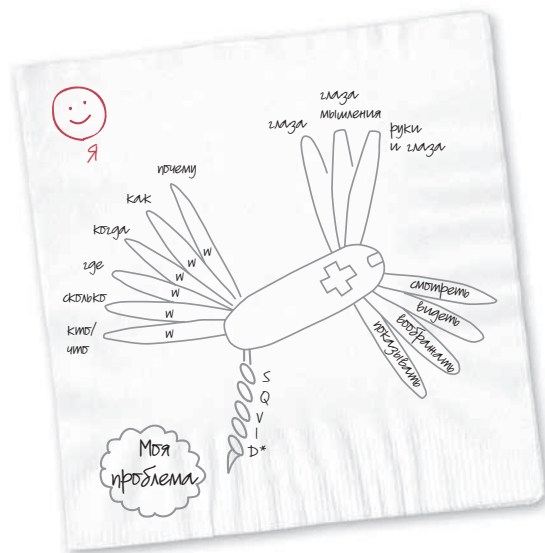
В следующем упражнении давайте шаг за шагом пройдем процесс создания нашей собственной картинка-«салфетки». Полученные уроки останутся с нами и помогут создавать любые изображения в будущем.

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

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



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



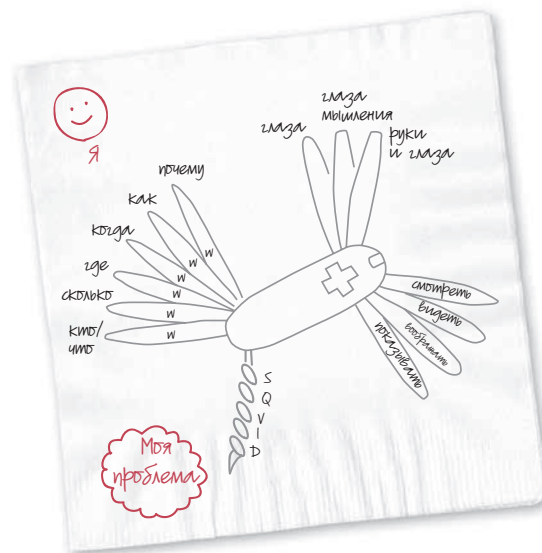
◀ Каждую картинку мы начинаем с того, что рисуем круг и даем ему имя. В данном случае круг называется «Я»

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

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

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

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



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

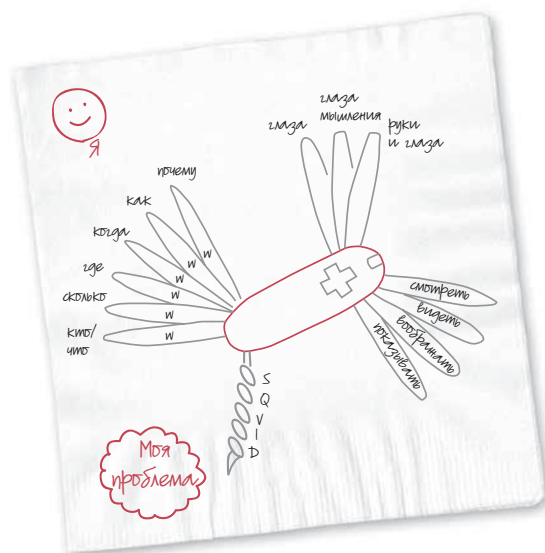
Чтобы сохранить интерес к происходящему, давайте предложим мозгу необычный поворот событий. Вместо того чтобы соединять два круга (что кажется вполне естественным), добавим третий. Правда, он будет несколько вытянутым, на манер хот-дога, а разместим мы его в самом центре салфетки. И на этот раз не будем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

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

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

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

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



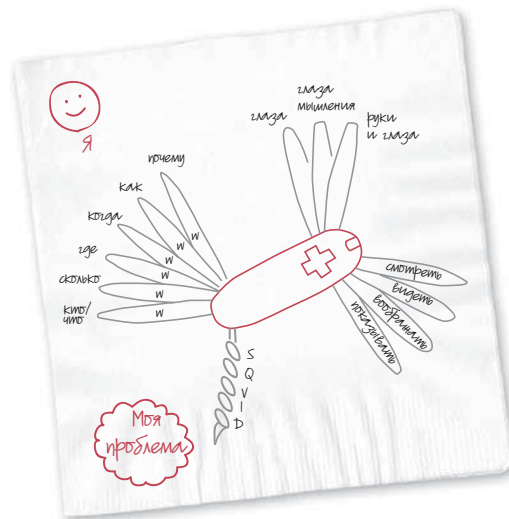
◀ Добавьте в середину третий круг (напоминающий хот-дог), но не давайте ему имени



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

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

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





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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

