

Дэн Роэм

**Рисуй, чтобы победить. Проверенный способ руководить,
продавать, изобретать и обучать (часть 2)**

**Содержание данного материала защищено авторскими правами.
Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть
осуществлены только с согласия правообладателей**

ГЛАВА 6

ЧТОБЫ РУКОВОДИТЬ, НАРИСУЙТЕ ВАШУ ЦЕЛЬ



Чтобы выполнить позитивное действие, необходимо иметь позитивный замысел.

ДАЛАЙ-ЛАМА

За вопросом «Кто?» следует вопрос «Зачем?»

Сначала вы нарисовали ответ на вопрос «Кто?». Вы привлекли внимание людей. Но они не будут долго вас слушать, если не смогут увидеть, куда вы направляетесь. Так что, если вы хотите руководить другими, вам нужно нарисовать вашу цель, большое «Зачем?» — финал вашего путешествия.

Чтобы успешно нарисовать цель, для начала нужно иметь четкое представление о том, куда вы направляетесь. К тому же вам необходимо найти визуальный способ описать пункт назначения. Вот почему ваш следующий рисунок будет раскрывать ваш замысел.

ДВЕ НЕПРЕВЗОЙДЕННЫЕ ИДЕИ



В величайшем президентском выступлении всех времен Джон Кеннеди дал Америке четкое направление. Он просто посмотрел вверх. «Мы решили лететь на Луну, — сказал он. — Мы решили полететь на Луну в этом десятилетии и сделать многое другое не потому, что это легко, а потому, что это трудно». В этом простом заявлении Кеннеди ясно изложил свой замысел. Цель? Луна. Путь? Тот, который нужно пройти, чтобы добраться до нее. Зачем? Неважно, справимся мы или нет, мы станем лучше, просто потому что попытались.



Когда Мартин Лютер Кинг озаглавил свою речь «У меня есть мечта», он начал с того, что напомнил четверти миллиона слушателей, собравшихся в Вашингтоне, об обещании, данном американским рабам более сотни лет назад. Цитируя

«Манифест об освобождении рабов» Линкольна, он назвал его «счастливым рассветом, наступившим, чтобы развеять долгую ночь их плена». Затем он напомнил стране, что ночь пока не миновала, но он мечтает о приходе зари. Цель? Новый рассвет Америки. Путь? Пройденный вместе. Зачем? Чтобы преодолеть преграды.

Почему среди тысяч речей, произнесенных тысячами политиков и мыслителей за прошедшие 50 лет, именно эти две так часто вспоминают и цитируют? Потому что они *визуализировали* два великих замысла. Обе цели — и высадка на Луне, и тот день, «когда все Божьи дети... смогут взяться за руки и запеть», оказались буквально видны. И эти идеи обрели смысл и для лидеров, и для последователей.

Недавнее исследование, на которое обратил внимание журнал Harvard Business Review, показало, что президенты США, которые использовали в своих речах образы, считались более харизматичными, чем те, кто этого не делал. «Это открытие подводит к мысли, что успешное выражение и описание видения лидера могут основываться на его способности *рисовать для последователей словесную картину* того, что может быть достигнуто с их помощью» (курсив мой).

А теперь представьте, что вы изобразили эту картину... на рисунке.

Заявления о видении компании лживы

В какой-то момент любому лидеру приходится разрабатывать заявление о видении компании: краткое словесное описание миссии, цели и ценностей. Звучит прекрасно, но стоп! Разве заявление о *видении* не должно быть визуальным? В конце концов, мы же не называем его «Многословная китайская грамота, которой никто не верит, которую никто не помнит и которая никому не нужна». Но именно такими эти заявления обычно и оказываются. Подумайте вот о чем. Когда вы в последний раз читали заявление о видении компании, которое

бы заставило вас бросить все, чем вы только что занимались, и присоединиться к этой организации?

Заявления о видении лживы по двум основным причинам. Во-первых, в них, как правило, не указан пункт назначения, которого можно достичь, или цель, к которой можно стремиться. А во-вторых, в них авторы пытаются перечислить всё, что ценно для организации, и в итоге не говорят ни о чем.

Заявление о видении, разумеется, должно быть заявлением о пункте назначения и цели, но одновременно и рассказом (очень коротким), который увлекает аудиторию: ее уши, глаза, умы и сердца. Есть простой способ этого добиться, и его уже две тысячи лет назад вычислил Аристотель. Чтобы история привлекла чей-то интерес, в ней должен быть герой, у героя должен быть конфликт, причем единственный и неповторимый. Если ваш герой пытается решить шесть проблем сразу, за него сложно переживать.

Вперед, к приключениям

Этот долг перешел от моего деда к моему отцу и от моего отца ко мне. Они мечтали о том дне, когда гномы Эребора вернут свою родину. Выбора нет, Балин. Не для меня.

ТОРИН ДУБОШИТ, «ХОББИТ: НЕОЖИДАННОЕ ПУТЕШЕСТВИЕ»²

Будучи лидером, вы выполняете квест. Вы ведете команду к определенной цели, и среди тысяч ваших рабочих навыков важнее всего способность описать эту цель. Если вы тренер баскетбольной команды, ваша цель — победить или хотя бы проиграть достойно. Если вы директор компании — поставщика услуг, ваша цель — с выгодой для себя удовлетворить клиента. Если вы ведущий юрист в судебном процессе, то ваша цель — вердикт в пользу вашего клиента. Если вы лидер команды разработчиков, ваша цель в том, чтобы найти наилучшее решение в срок и уложиться в бюджет.

У каждого лидера есть такой квест, иногда даже несколько, один следует за другим. Чтобы преуспевать на каждом шагу,

вы должны увидеть свою цель и показать ее своей команде. Это не прогулка около дома, это ваш поиск видения.

Цель не всегда должна быть достижима, часто она лишь служит тем, к чему можно стремиться.

БРЮС ЛИ

Любой квест начинается с героя

В центре любого приключения находится герой — личность (или группа), которая пытается улучшить жизнь (свою или других). Если вы лидер, этим героем можете быть вы, ваша команда, ваш бренд, ваша компания или — что лучше всего — ваш клиент.



Герой

В основе любого квеста — чье-то желание стать счастливее, успешнее или совершеннее. Когда вы знаете, чью жизнь надеетесь улучшить, вы отождествляете себя с вашим героем.

Семь классических сюжетов

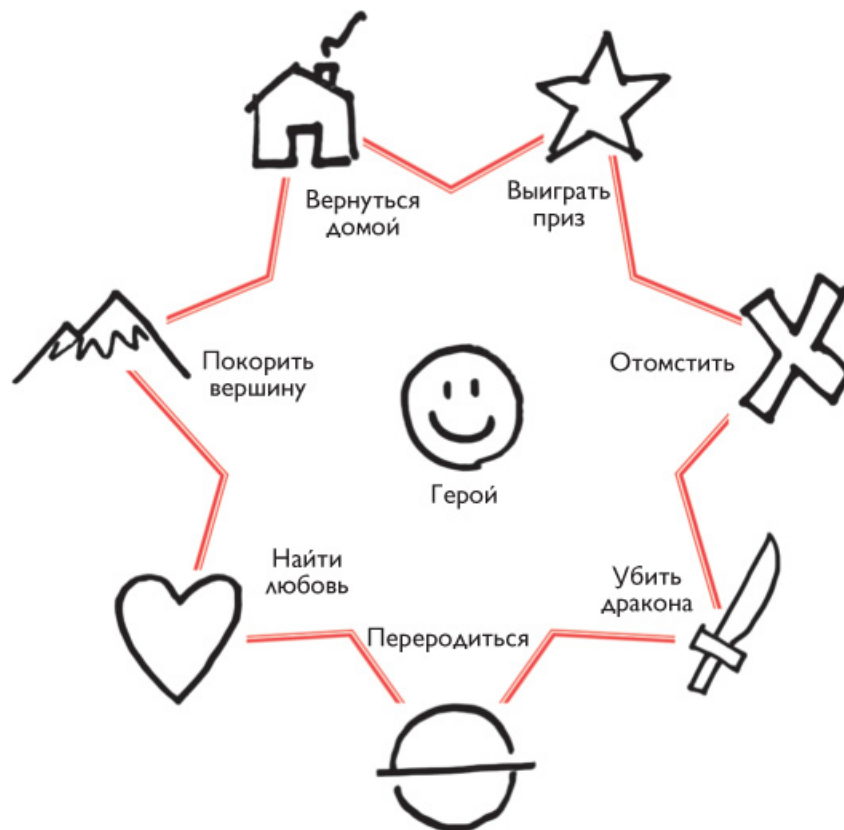
Неслучайно «Звездные войны», «Властелин колец», «Гарри Поттер» и «Мстители» по мотивам комиксов Marvel — самые популярные фильмы всех времен, и, какую количественную характеристику ни возьми, наиболее успешные развлекательные франшизы в истории. Их создатели немало знали о развитии персонажей, времени и месте действия и сюжете. Но они также всегда помнили три важных правила сторителлинга. Во-первых, все любят быть частью приключения. Во-вторых, набор сюжетов невелик. В-третьих, два первых правила верны с начала времен.

Неважно, чем ваша компания или команда занимается изо дня в день. Скорее всего, ваше истинное видение — ваша истинная цель — относится к одному из семи классических сюжетов. Определите его, и вы найдете свое видение.

Какой сюжет ваш?

1. Возвращение домой
2. Соперничество за приз
3. Справедливая месть за пережитое унижение
4. Бой с драконом
5. Работа над собственным преображением
6. Покорение вершины
7. Поиск истинной любви

Эти сюжеты лежат в основе классических литературных архетипов и снова и снова становятся основами историй, которые мы себе рассказываем. Понятно, что это метафоры — ведь на Земле нет реальных драконов, с которыми предстоит сражаться, не так уж много вершин осталось непокоренными, да и истинную любовь найти почти невозможно. Но это не мешает самым древним частям вашего мозга верить.



7 классических сюжетов

Ваша задача как лидера заключается в том, чтобы найти классический сюжет, который наиболее точно соответствует вашей цели, использовать его для создания честного заявления о видении и, отталкиваясь от последнего, прийти к символу, который указывает на цель.

Твое видение станет ясным, только если ты сможешь заглянуть в свое сердце. Кто смотрит наружу — видит лишь сны, кто смотрит в себя — пробуждается.

КАРЛ ЮНГ

Что делать? Создайте эмблему миссии

Подумайте о команде, объединенной целью. О футбольной команде на пути к Суперкубку, об астронавтах в первой миссии на Марс, о десантниках, штурмующих побережье, о девочках-

скаутах, продающих вам печенье. Что у них общего, кроме единой задачи и лидера, который ведет их вперед? У них есть свои эмблемы.



Создайте собственную эмблему миссии

Ваша эмблема миссии — ваш пункт назначения, выраженный визуально. Это простой рисунок, но, когда вы на него смотрите, пусть даже мельком, вы вспоминаете, куда стремились. Эмблема оказывается невербальной картой вашего направления и назначения, символом, идеально описывающим вашу идею, веру или бренд, не говоря ни слова. Эмблема миссии — визуальный амулет на счастье, который можно хранить в кармане и смотреть на него, когда вы заблудились. Это ваш талисман, моментальное напоминание о доме.



Согласно журналу Fortune, это символы дюжины ведущих мировых брендов этого года. Забудьте заявления о видении, выступления директоров и ежегодные отчеты. Что эти эмблемы миссий означают для вас? Быстро взгляните на них и оцените свою реакцию. Она возникает сразу, верно? Вы знаете, что

значат эти символы, хотя *сказать*, что они означают, непросто. Вот что вам нужно. Это и есть *видение*. Теперь поищем ваше.



Ключ в ясности

Ясность — самая важная вещь. Я могу сравнить ее с прополкой в садоводстве... Если вас невозможно понять, ничего не получится.

ИАНА ФОН ФЮРСТЕНБЕРГ, ФРАНЦУЗСКИЙ И АМЕРИКАНСКИЙ МОДЕЛЬЕР





Чтобы создать эмблему миссии для вашей команды, вам понадобятся две вещи: во-первых, ясность направления; во-вторых, рисунок, который его отражает. Ясность обычно появляется по одной из двух причин. Либо вы находите свою истинную страсть, либо определяете цель своего бизнеса. Если вам действительно повезло, эти причины могут совпасть.

Поскольку существуют бесчисленные способы найти свое видение, установим направляющие, которые помогут вам в пути. Работая с лидерами над поисками пути, я люблю рассказывать истории Джека и Дианы — американских предпринимателей, которые многого достигли за те годы, что я интересуюсь связями с общественностью. Это известная телеведущая канала ABC News Диана Соьер и давний руководитель GE Джек Уэлч.

И Джек, и Диана крайне успешны в своих профессиях и, согласно большинству оценок, не менее успешны в обычной

жизни. При этом об успехе они говорят совершенно по-разному. Диана утверждает: «Сначала страсть, потом дело». Джек заявляет: «Сначала дело, потом страсть». Вы сможете многое понять о своем пути, сравнив этих предпринимателей.

ТАБЛИЦА ЯСНОСТИ ВИДЕНИЯ

Лидер-новатор	Диана Сойер	Джек Уэлч
Дорога к ясности	 <p>СНАЧАЛА СТРАСТЬ, ПОТОМ ДЕЛО</p>	 <p>СНАЧАЛА ДЕЛО, ПОТОМ СТРАСТЬ</p>
Цитата	Следуйте за тем, что вызывает у вас подлинную страсть, и позвольте ей направлять вас к вашей цели	Хорошие бизнес-лидеры создают видение, озвучивают его, страстно преданы ему и неумолимо двигаются к его осуществлению
Эмблема миссии		
Мотивация	Любите свою жизнь, и ваша работа наладится	Любите свою работу, и ваша жизнь наладится
Подход	Найдите то, в чем вы хороши, и наслаждайтесь этим. Работайте хорошо, и ваш путь станет ясным	Изучите, что у вас, конкурентов и клиентов получается хорошо, а что плохо. Исправьте плохое и станьте лучше в хорошем — это и есть ваш путь. Будьте упорны
Лидерство	Когда люди увидят вашу искреннюю страсть, они встанут в очередь, чтобы присоединиться к вам в вашем квесте	Когда люди увидят, что вы абсолютно точно понимаете, от чего зависит ваш успех, они выстроятся в очередь, чтобы последовать за вами

Оба способа хороши, но помните, что это ваше приключение

Вдохновляйтесь этими способами и ищите свою ясность. Пусть ваш квест и похож на многие другие, но дорога, по которой вы идете, будет только вашей.

Снова к поиску образа

Чтобы найти образ вашего видения, вернемся к семи сюжетам, с которых мы начали. Они богаты смыслами, историей, вдохновением и примерами, в которые вы можете погрузиться, чтобы выяснить свое визуальное предназначение.



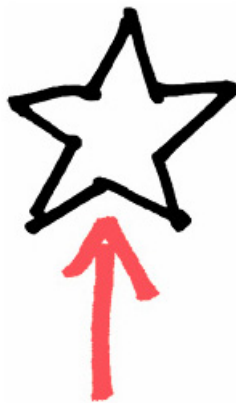
Возвращение домой. Ваш путь домой — это ваше возвращение в страну обетованную, самый классический сюжет. И не так важно, возвращаете ли вы вашу гору («Хоббит»), возвращаетесь ли домой с войны («Одиссея») или боретесь с бесчисленными препятствиями, чтобы вернуться к любимым («Марсианин»). Всем людям понятна тяга к дому.

Это компания Motel 6, она говорит: «Мы оставим для вас свет зажженным».



Ваше видение «возвращения» может быть таким.

- Вернем положенную нам рыночную долю (Стив Джобс, возвращающийся в Apple).
- Поможем нашим клиентам воссоединиться с их семьями (Красный Крест).



Выиграть приз. Классический сюжет «выигрыша» принимает различные формы. Например, вы можете выиграть в гонке («Фаворит», «Вокруг света за 80 дней») или закалиться, преодолевая преграды («Рокки», «Чарли и шоколадная фабрика»). На самом деле неважно, что там за приз и каковы препятствия: реальная борьба происходит с самим собой.

Это компания Nike, она говорит: «Просто сделай это».



Ваше видение «выигрыша» может быть таким.

- Мы предложим клиентам лучший сервис в мире (Zappos).
- Мы победим всех конкурентов в любой сфере, где бы мы ни работали (General Electric).



Месть. Конечно, это немного некрасиво, но месть тем, кто причинил вам зло, порой крайне притягательна («Граф Монте-Кристо»). Праведный гнев мотивирует героев не реже, чем положительные чувства («Гамлет», крестовые походы). Месть — один из самых мрачных сюжетных мотивов, но она на самом деле воодушевляет.

Кэрри Андервуд царапает ключом его крутой полноприводный автомобиль.



Ваше видение «мести» может быть таким.

- Мы ответим команде, которая нас обыграла (New York Yankees и Boston Red Sox).

- Мы наконец обойдем конкурентов (Chevrolet Silverado и Ford F-150).
- Мы станем лучше, продолжая конкурировать (Pepsi и Coca-Cola).



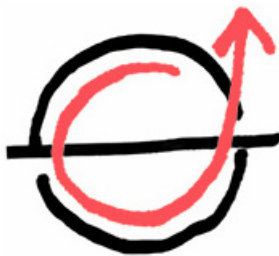
Убить дракона. Задолго до того, как Беовульф отправился убивать Грендель 1500 лет назад, убийство дракона стало самой популярной основой сюжета. Ничто не мотивирует лучше, чем убийство чудовища, которое намерено убить тебя, — и неважно, идет ли речь о реальном драконе (снова «Хоббит»), о «Звезде смерти» («Звездные войны») или о демоне внутри тебя («Игры разума»).

Это компания Avon, которая прикладывает все усилия, чтобы победить рак.



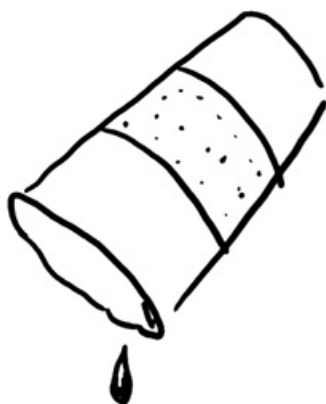
Ваше видение «убийства дракона» может быть таким.

- Мы уничтожим барьеры образования (Khan Academy).
- Мы уничтожим программное обеспечение (Salesforce).



Перерождение. Это самый глубокий и личный из всех сюжетов, поскольку «переродиться» означает проиграть сражение так, чтобы укрепить при этом ваш дух (Оби-Ван Кеноби в «Звездных войнах»). Это главное «путешествие героя», во время которого он обменивает уютную жизнь на страдания, чтобы стать лучше («Аватар»).

Это Говард Шульц, закрывающий все кафе Starbucks в Америке в 2008 году для глобального перезапуска.



Ваше видение «перерождения» может быть таким.

- Мы закроемся на 47 лет, ожидая правильного момента, чтобы вернуться (журнал Vanity Fair).
- Мы в разы сократим все операции, чтобы модернизироваться, все обдумать и нанести ответный удар (LEGO).



Покорить вершину. Выиграть золото — это одно: на вас все смотрят и аплодируют. Взобраться на вершину — совсем другое. Никаких медалей, смертельно холодно и одиноко. Есть только вы, гора и стихии. Это путь с неизвестным финалом, который вы решаете в любом случае пройти («Не угаснет надежда», «127 часов»). Если вы отправляетесь в дорогу ради славы, вы проигрываете («Эверест»). Это задача, которую вы решаете не ради прибыли, а потому что она существует — и приложенные усилия сделают вас лучше.

Это компания Marvel Comics, создающая всё те же истории на протяжении 50 лет — и в итоге становящаяся самой успешной киностудией за десятилетия.



Ваше видение «покорения вершины» может быть таким.

- Мы будем последовательно улучшать бизнес, в успех которого никто не верит (Western Union отказалась от концепции телефона Александра Белла).
- Мы будем придерживаться своей «глупой» мечты, пока все наконец не увидят, насколько она крута (мороженое Ben & Jerry's).



Найти истинную любовь. Последний великий сюжет идет из вашего сердца. Это попытка найти истинную любовь в мире обмана, цинизма и злобы («Ромео и Джульетта», «Сумерки»). Когда кажется, что все пары, созданные на небесах, в итоге отправляются в ад, вы неожиданно встречаете свою вторую половину и становитесь одним целым («50 первых поцелуев» или любая другая романтическая комедия). Даже если вам придется отказаться от любви, она всегда заслуживает испытанной боли («Касабланка»).

Это компания Disney приобретает Pixar: сделка, заключенная в Голливудском раю.



Ваше видение «истинной любви» может быть таким.

- Мы будем продавать наш продукт просто потому, что мы сами его любим (сноуборды Burton).
- Мы поможем своим героям — клиентам найти друг друга (Tinder).

Выбирайте на свой вкус

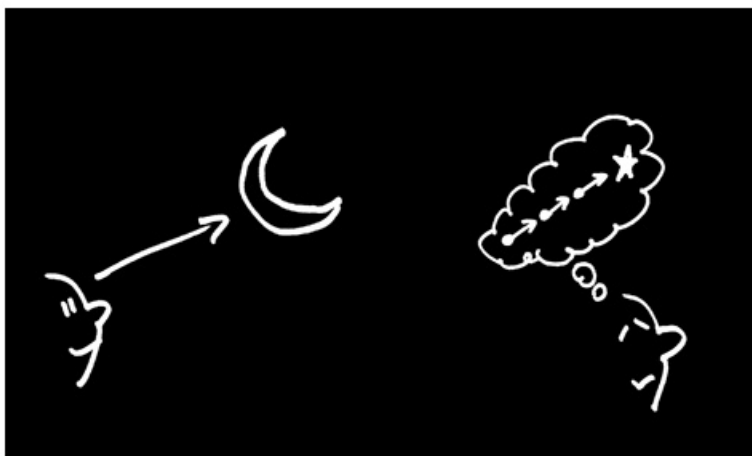
Эта маленькая библиотека сюжетов охватывает так много тем, потому что источниками историй стали наши глубинные

потребности: необходимость найти убежище, питание, безопасность, дружбу. И все это становится еще привлекательнее благодаря нашей тяге к приключениям. Теперь, когда цель ясна, а назначение стало визуальным, вы готовы вести других вперед.

Чтобы управлять, нарисуйте карту

Каждый раз, когда я чувствую, что заблудилась, я достаю карту и смотрю. Смотрю, пока не вспоминаю, что жизнь — огромное приключение и можно так много сделать и увидеть.

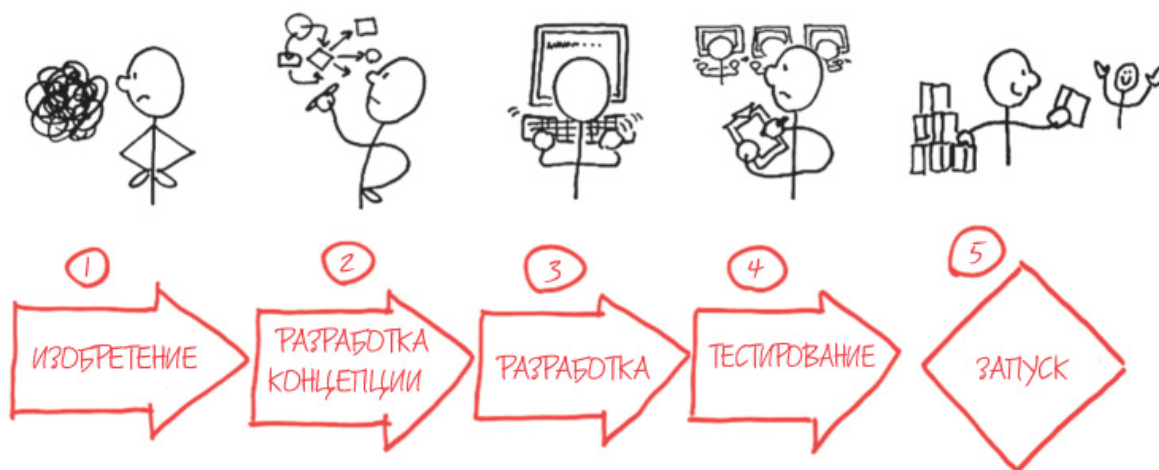
АНДЖЕЛИНА ДЖОЛИ



У вас есть эмблема, направление ясно, вы готовы поделиться своим *визуальным* видением. Когда ваша команда отчетливо поймет, куда вы ее ведете, первой реакцией будет: «Идем». Затем люди посмотрят на вас и зададут вопрос в духе: «Э-э-э... так как нам туда попасть?» И вот тогда вы нарисуете карту.

Не путайте вашу цель с процессом, который потребуется, чтобы ее достичь. Это совершенно другое дело. Ваша эмблема показывает направление, но вам нужна карта, чтобы расписать шаги.

ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ В НАШЕЙ КОМПАНИИ



Планирование шагов, которые вам нужно предпринять, само по себе заслуживает отдельной книги (так оно и есть: книг об управлении бизнес-процессами полно). Но нам важны только две вещи. Во-первых, вам нужно знать, что создание карты — визуальный процесс. Если вы хотите, чтобы люди увидели шаги, которые должны предпринять, вам нужно нарисовать изображения этих шагов.

Как всякий визуальный процесс, рисование карты — отличный способ убедиться, что процесс в принципе существует, и доказать, что вы в нем разбираетесь. Для начала нарисуйте первую стрелку, чтобы показать, где вы сейчас. Затем — с краю справа — изобразите вашу цель. Теперь серией соединяющихся стрелок заполните пробел между ними. Шагов может быть несколько или много; если у вас немало людей и проектов, то, скорее всего, появится множество параллельных линий. А если вы обнаружите пробел, вы знаете, что нужно сделать.

Во-вторых, важно помнить, что создание карты — это не лидерство, а управление. Карта нужна вам, чтобы показать, как добраться туда, куда вы идете, но, будучи лидером, вы в первую очередь должны понимать, зачем вы туда отправились.

Наметьте свое будущее — но сделайте это карандашом.

Основные положения главы

- Ваша задача номер один как лидера — предложить видение. Для этого нужен образ.
- Когда люди смогут увидеть, что вы просите их сделать, они будут более склонны (и способны) сделать это.
- Базовая библиотека визуальных архетипов невелика. Изучите ее — и с помощью небольшого количества образов вы сможете вдохновить на невероятные свершения.
- Когда ваша цель проясняется, вам нужно создать «карту управления», которая покажет, как до нее добраться.

Основная мысль: если вы хотите, чтобы люди последовали за вами, сначала покажите ваше направление.

ГЛАВА 7

ЧТОБЫ ПРОДАВАТЬ, РИСУЙТЕ ВМЕСТЕ



Возможно, вы не менеджер по продажам, но если бизнес, которым вы занимаетесь, требует общения с людьми, вы, друг мой, в продажах.

ЗИГ ЗИГЛАР, АМЕРИКАНСКИЙ ПИСАТЕЛЬ, ЛЕКТОР, КОНСУЛЬТАНТ

Путь продавца

Поиск вашего истинного лидерского видения, скорее всего, станет тем путешествием, которое вы предпримете в одиночку. Продажи устроены иначе: это всегда путешествие, которое вы совершаете вместе с кем-то. Почему это важно? Потому что, независимо от цели вашего бизнеса или вашего личного видения, вам придется продавать.

Величие продаж



По данным статистического управления Министерства труда США, «продажи» — вторая по популярности профессия в США, в которой занято 15 млн человек. Но если мы посмотрим на них реалистично, то поймем, что ими занимаются куда больше людей: фактически все.

Конечно, продавец — человек в хорошем костюме, который подбирает для вас обувь нужного размера; брокер с телефоном; технический консультант, который показывает вам новое крутое устройство, или улыбающийся человек за прилавком магазина косметики. Но продажи — это также попытка уговорить ребенка съесть брокколи; ваш партнер, рекомендующий вам не налегать так сильно на красное вино и записаться в тренажерный зал; ваш коллега, убеждающий руководителя повысить ему зарплату.

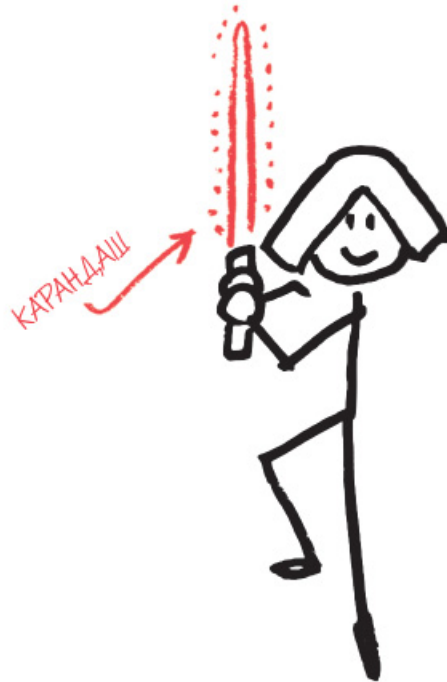


Продажи — широкое понятие, которому сложно дать определение. В любой момент, когда вы пытаетесь убедить кого-то предпринять что-либо, вы продаете. Чтобы подняться со стула, нужны решение, дисциплина и привычка. А чтобы поднять кого-то другого, нужно быть продавцом.



Ваше тайное оружие

Разница между вами и тем, кто не читает эту книгу, в том, что у вас появится тайное оружие — визуальные продажи. Вы станете своего рода джедаем по продажам.

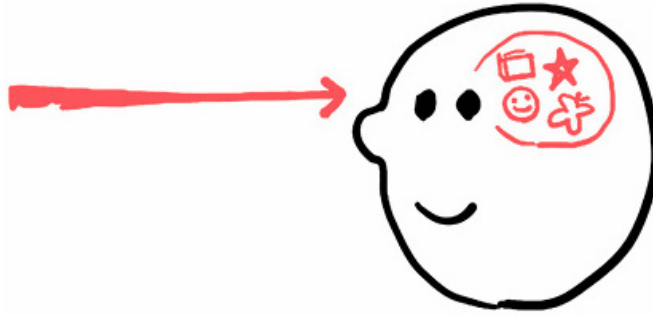


Большинство людей, которые профессионально занимаются продажами, изучали множество техник продаж, стилей переговоров, принципов заключения сделок и подходов к консультированию. Это прекрасно, и в нужных руках все работает хорошо. Но эти люди не учились самому базовому и могущественному инструменту продаж: рисованию.

Говорите так, как люди думают

Если вы пытаетесь убедить людей что-либо купить или сделать, вы должны говорить на их языке, который они используют каждый день, на котором думают.

ДЭВИД ОГИЛВИ, «ОТЕЦ РЕКЛАМЫ»



Большинство людей мыслят изображениями, а не словами или чем-либо еще (вспомните данные о мозге из [главы 4](#)). Так что, когда вы хотите прибегнуть к самому популярному человеческому языку, используйте картинки. Визуальные продажи означают, что вы привлечете взгляды аудитории и используете их для активизации ее визуального мышления.

Этот подход эффективен. Отчасти поскольку визуальные продажи необычны, отчасти поскольку это неожиданно и отчасти поскольку это забавно — что в продажах особенно приятно. Но главная причина эффективности визуальных продаж заключается в том, что они активируют визуальное мышление ваших заказчиков. Вы даете им именно то, чего их мозг хочет больше всего: ясную картину вашей идеи с минимумом слов.

Когда я работал в маленькой нью-йоркской консалтинговой компании, занимавшейся стратегией и брендами, мы выигрывали сделку каждый раз, когда использовали визуальный подход к продажам во время питча. Каждый раз, когда мы планировали, исследовали и создавали новый способ взглянуть на проблемы заказчиков, мы выигрывали, даже если не были крупнейшим или самыми опытными среди участников конкурса. Мы выигрывали крупные проекты в больших компаниях, ведущих научных организациях и даже у других консультантов, часто удивляя и себя.



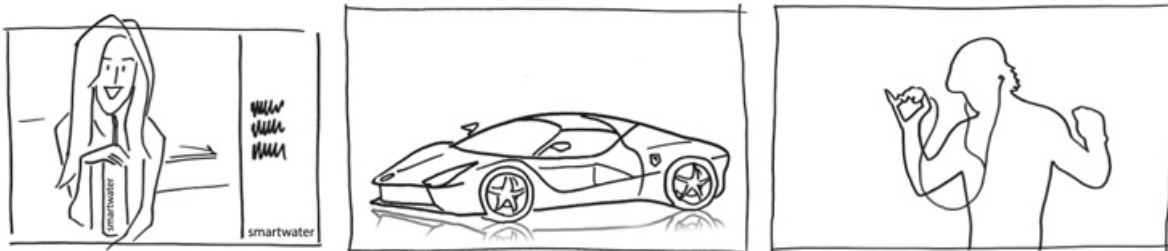
McKinsey&Company



Мы назвали этот подход «найти график на миллион». Если попрактиковаться, он окажется несложным. Он будет эффективен независимо от вашей цели: заработать миллион, тысячу, сто долларов или просто убедить кого-то предпринять некие действия.

Изображения продают продукты

Всегда было известно, что изображения продают продукты. Вы видите, как актриса Дженнифер Энистон пьет из бутылки Smartwater, и хотите пить Smartwater. Вы видите Ferrari — и вы хотите Ferrari. Вы видите, как танцует парень с белыми наушниками от Apple, — и вы хотите iPod. Или, возможно, вы *хотите* Дженнифер или этого парня, или *быть* Дженнифер или парнем — неважно. В этом вся фишка. Вы видите что-то привлекательное и хотите это.



Изображения способны продать продукт. А как с их помощью продавать идеи? Здесь на помощь приходит визуализация. Это способ мышления, который позволит вам создать правильную картинку, чтобы продать идею. Он поможет вам, словно по

волшебству, нарисовать вашу идею в присутствии заказчика (вы по большому счету и не будете рисовать, но об этом чуть позже).



Слияние разумов, часть 1

Изображая вашу идею вместе с заказчиками — начиная рисовать и потом передавая им карандаш, — вы обеспечиваете слияние разумов, которое невозможно образовать никак иначе. Вы вовлекаете заказчиков, зарисовывая ваши мысли.



Ваш рисунок — видение, которое вы создаете вместе. Но одно то, что вы передали карандаш, не означает, что ваши роли равны. Вы актер, а ваш заказчик — зритель. Вы играете хорошо знакомую и подготовленную роль. Вы тщательно отрепетировали ее, и ваша уверенность в ваших изображениях убеждает аудиторию присоединиться к вам.

По сути как актер вы продаете мир, верно? Вы похожи на любого продавца: если вы верите в ваш продукт, вы знаете его и продаете его куда лучше.

ПОЛ УОКЕР, АМЕРИКАНСКИЙ КИНОАКТЕР

То, что вы актер, не значит, что вы притворяетесь. Волшебство визуальных продаж в том, что они и не могут *не быть* правдивыми. Ваши строки — как произнесенные, так и написанные — правдивы и отрепетированы, они отражают то, во что вы верите. Так что вы не только будете выглядеть искренним в глазах аудитории — вы и будете искренним (кроме того, вы будете выглядеть спонтанным и почти гением).



Что мне нарисовать?

У вас полно рисунков. Это и простые человечки из палочек, и сложные круги, базовые карты, детальные план-графики и схемы, демонстрирующие причины и следствия. В

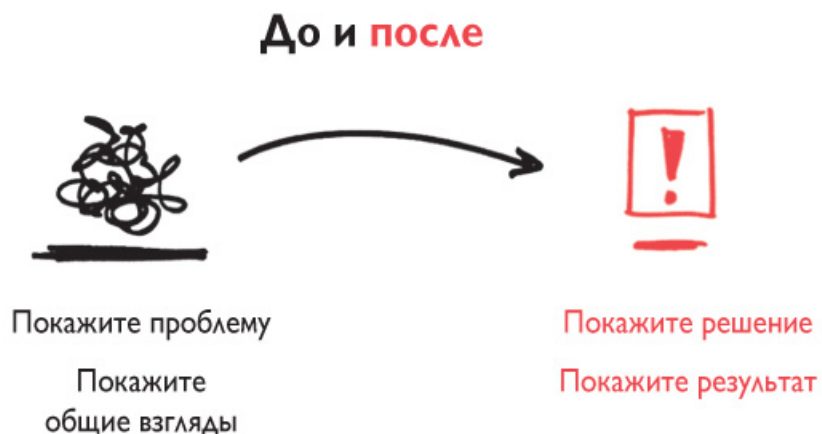
зависимости от того, что вы продаете — и кому, — любой из них может быть идеальным началом ваших визуальных продаж. Но прежде чем вы выберете один из них, изучите еще один аспект визуальных продаж. Он станет другом и опорой в вашем деле.

Вопрос: как выглядит самый старый рекламный трюк в мире?

Ответ: до и после.



Если во время продаж вы пытаетесь убедить кого-то что-то сделать, лучший способ доказать свою правоту — показать, как все выглядит до действия и после того, как дело сделано. Это самый легкий, прямой и надежный способ мотивации: если вы и ваш заказчик сможете увидеть результат, вы оба будете куда более склонны поверить в то, что он возможен.



Классический метод «до и после» идеально подходит для визуальных продаж. Сначала вы создаете простое изображение, которое описывает проблему и *общие для вас и заказчика убеждения*. Затем вы изменяете рисунок, чтобы показать результат: как все будет выглядеть, когда проблема решится.

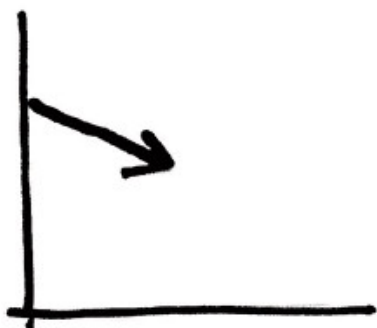
Конечно, победа не гарантирована, но одно можно сказать наверняка: если вы не можете увидеть, как будет выглядеть «после», вы никогда не достигнете цели. Нарисовав результат своих визуальных продаж для питчей, вы дадите себе и заказчику цель, к которой можно стремиться.

РИСУЙТЕ ИЗМЕНЕНИЯ, О КОТОРЫХ МЕЧТАЕТЕ: БАЗОВЫЕ ОБРАЗЦЫ «ДО И ПОСЛЕ»

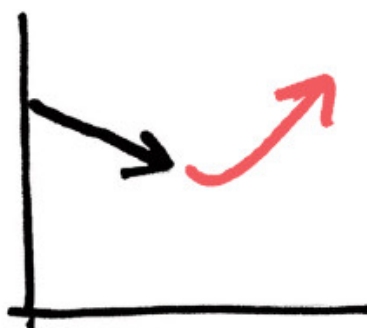
Визуальные изменения

До — проблемы, которые вы решаете; *после* — решения, которые вы предлагаете

Изогните линию

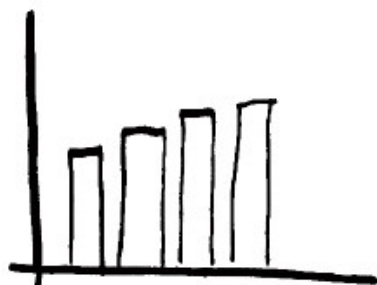


До: линия указывает вниз. Продажи упали по сравнению с прошлым годом. Клиенты уходят



После: изогнем линию вверх. Восстановим продажи. Вернем ушедших клиентов — и привлечем новых!

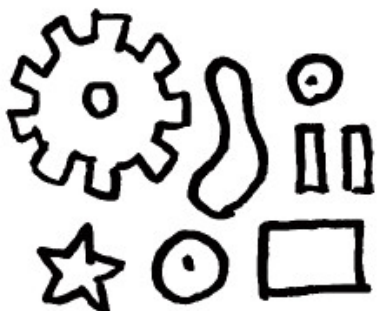
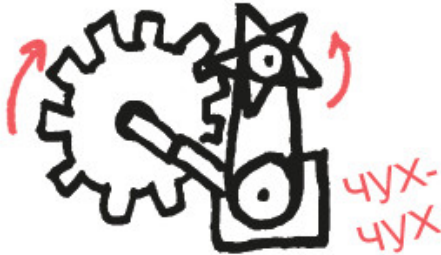

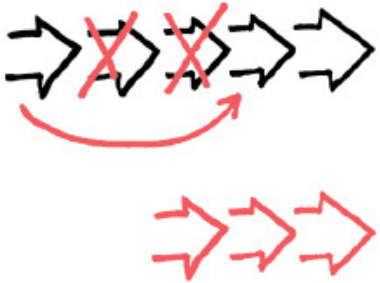
Достигните этой цифры



До: продажи растут, но могли бы быть лучше. Возможно, мы упускаем из виду перспективную часть рынка. Наши ожидания могли бы быть выше



После: давайте стремиться к большему. Давайте более агрессивно двигаться к нашим целям. Услышим, как ревет двигатель, и посмотрим, как высоко мы сможем взобраться

Визуальные изменения	До — проблемы, которые вы решаете; после — решения, которые вы предлагаете
<p data-bbox="277 491 565 520">Соедините эти детали</p>  <p data-bbox="277 898 748 1031">До: всё в беспорядке. Кусочки механизма разбросаны повсюду, и мы не знаем, как их объединить. Ничто не работает как надо</p>	 <p data-bbox="837 911 1344 1043">После: посмотрим, как это будет выглядеть, если все детали встанут на свои места. Подумаем, как будет функционировать хорошо смазанный механизм</p>
<p data-bbox="277 1131 516 1161">Выкиньте эти шаги</p>  <p data-bbox="277 1509 748 1608">До: так это делалось раньше. Это стандартная процедура. Вот почему мы тратим на задачу столько времени</p>	 <p data-bbox="837 1509 1344 1673">После: посмотрим, удастся ли нам удалить или обойти некоторые из этих шагов. Если мы изменим последовательность, возможно, мы ускорим процесс и избавимся от лишнего</p>

Визуальные изменения	До — проблемы, которые вы решаете; после — решения, которые вы предлагаете
<p>Сфокусируйтесь на одном</p>  <p>До: мы были поглощены работой и не знаем, что важнее всего и как его найти. К чему нам стремиться?</p>	 <p>После: взглянем на эту точку. Она может быть не важна, но она может быть и самой важной деталью, которую мы упускали из виду</p>

Эти простые схемы почти всегда становятся отличной основой визуальных продаж. И их несложно создать. Взгляните на рисунки в таблице выше. Узнаете? Это те же **график**, **карта** и **хронология**, которые вы рисовали в [главе 3](#).

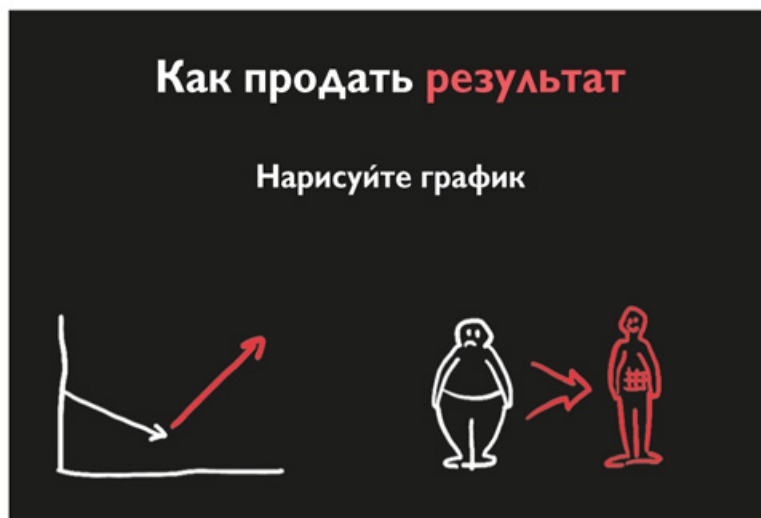
Да, эти простые рисунки — те же примитивные изображения, запускаемые вашей системой зрительного восприятия: *график* продаж «до и после» описывает количество и цифры, *карта* — положения и взаимодействия, а *хронология* — последовательность событий.

Создайте свою библиотеку

Не все продажи одинаковы. Одно дело — продать директору по информационным технологиям систему цифровой безопасности корпоративного класса, другое — убедить супруга пойти кататься на лыжах в самый холодный выходной года, третье — убедить вас купить мой любимый соус, когда вы в следующий раз пойдете в супермаркет. Но изображения

полезны в любом случае. Стоит разработать библиотеку рисунков, на которые вы можете полагаться при продажах.

1. Как продать результат



Когда вы продаете цифры людям, ориентированным на результат, вы рисуете графики «до и после». Ваш первый рисунок опишет текущие показатели и тренды, а второй покажет идущую вверх кривую и желанный результат.

Если вы предлагаете свои идеи другим продавцам, специалистам по финансам, фанатам здорового образа жизни, бухгалтерам или уставшим докторам, графики «до и после» — лучший способ продать идеи, которые обещают больше продаж, более быстрый возврат инвестиций, гарантированное быстрое сжигание калорий, уменьшение налогового бремени или улучшение результатов лечения.

2. Как продать решение



Когда вы продаете решение тому, у кого возникла проблема, включающая множество переменных, нарисуйте карту или схему «до и после». Ваш первый рисунок опишет отдельные части так, как они расположены сейчас, подчеркивая отсутствие связей и даже хаос. Второй покажет, как все эти части собираются воедино, значительно улучшая ситуацию.

Если вы ведете переговоры с руководителями, занимающимися стратегией, архитекторами систем и инженерами-технологами, собственниками мелкого бизнеса или озадаченными молодыми родителями, карты «до и после» — лучший способ продать идеи, которые делают приоритеты более четкими; системы, которые работают более гладко; программное обеспечение, которое упрощает сложные задачи, и хитрости, которые сделают жизнь чуть менее безумной.

3. Как продать мечты



Когда вы продаете желание, вы рисуете видение. Помните Smartwater Дженнифер Энистон, Ferrari или парня, танцующего под музыку? Это простые образы того, чего хотят люди: красоты, ясности, движения, скорости, радости и счастья. Эти изображения — единственные, которым не нужно «до». «После» вполне достаточно. До людей и так дойдет.

Если вы продаете идеальный способ потратить несколько тысяч долларов свежеспеченному миллионеру, свадьбу мечты восторженной невесте или путешествие выпускнику старших классов, который только что получил права, нарисованный образ возможного — лучший вариант, который можно

придумать. Когда вы продаете мечту, надо всего лишь напомнить внутреннему взору, как она выглядит.

Слияние разумов, часть 2: 75–25

Во всех переговорах о продажах участвуют минимум два человека: вы и ваш заказчик. Поэтому, чтобы завершить процесс визуализации, вам нужно отдать карандаш. Это просто: ведь вы актер, хорошо отрепетировавший свою роль. Насколько хорошо? На семьдесят пять процентов.



Для идеальных визуальных продаж вам нужно нарисовать 75% вашего графика, карты, хронологии или видения, а затем отдать карандаш и помочь заказчику нарисовать оставшиеся 25%. И в этот момент рисунок перестает быть вашим — он становится рисунком заказчика.



С этой «передачи руля» и начинается процесс продажи. Вы стали рисовать, и, поскольку вы готовились и уверены в себе, ваш заказчик понял, к чему вы подводите, и мысленно восхищался вашим рисунком. Взяв карандаш в руки, он точно покажет вам, чего он хочет.

Теперь это не просто продажи — между вами завязалась настоящая дискуссия. И все потому, что вы рисуете.

Вам нужен план

Чтобы это сработало, вам нужно подготовиться. Узнайте как можно больше о том, кому вы передадите свой карандаш, и еще больше о проблеме, которую нужно решить. Выясните всё об идее, которую хотите продать в качестве решения.

Есть два способа подготовить 75% рисунка заранее. Вариант А: вы создаете рисунок (от руки, в программе, наняв

дизайнера), сканируете его и распечатываете. Приносите распечатку на встречу, показываете заказчику. Вы объясняете, что рисунок означает, делая пометки на нем, на ходу, а затем передаете карандаш. Попросите заказчика отметить то, что ему особенно важно, зачеркнуть то, что неправильно, или добавить то, чего не хватает. Если вы искренне заинтересованы, заказчик наверняка тоже начнет рисовать.

Вариант Б практически такой же, за исключением одного момента. Вместо того чтобы распечатывать ваши 75% рисунка, вы запоминаете его и тренируетесь, помогая себе мысленными комментариями. Затем, когда вы встретитесь с заказчиком, вы нарисуете изображение по памяти, объясняя его на ходу. Это чистое волшебство, которое, как ничто другое, формирует связь между вами и заказчиками.

А



Вариант А: принесите распечатку
и делайте пометки

Б



Вариант Б: принесите чистый лист
и рисуйте на ходу

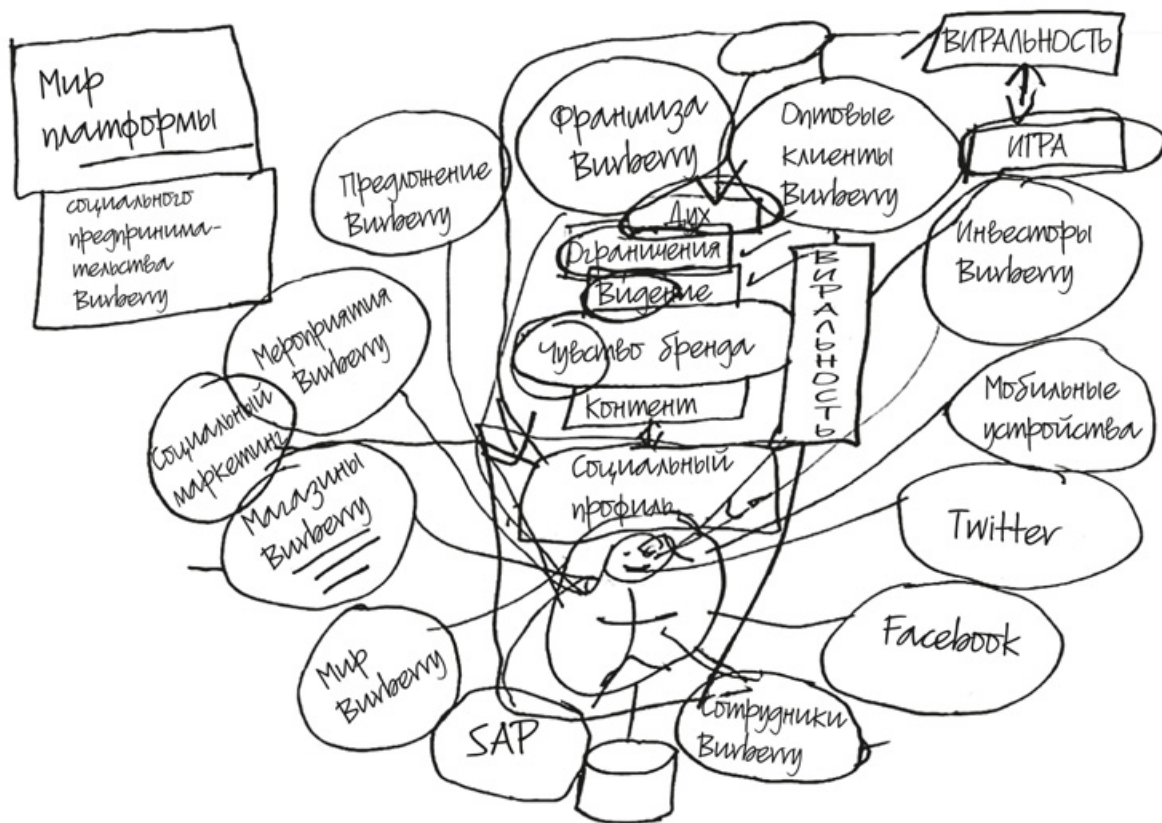
Суть импровизации — в планировании

Три года назад директор знаменитого модного дома Burberry в Лондоне отправилась в Сан-Франциско на поиск видения. Анджела Арендтс уже управляла компанией шесть лет и успешно преобразовала ее из продавца бежевых плащей и клетчатых шарфов в энергичную модную державу. Теперь, чтобы поддержать видение компании как верного модного

спутника клиентов, ей нужна была новая технологическая платформа.

По версии журнала Fortune, Анджела решила, что нужный ей человек — Марк Бениофф, руководитель гиганта облачного программирования Salesforce. В технических кругах он был известен как человек с колоссальными идеями. Когда они встретились, Марк выслушал замысел Анджелы, а затем взял салфетку и начал рисовать.

Начав с человечка из палочек, олицетворяющего клиента Burberry, он добавил круги, чтобы изобразить такие платформы, как Facebook и Twitter, такие каналы, как мобильные телефоны и магазины, системы вроде SAP и взаимодействия — игры и интерактивный контент. Марк говорил, что он рисовал, делая паузы, чтобы отвечать на вопросы и встречные предложения Анджелы, добавляя новые круги по ходу беседы, связывая всё вместе в большое единое видение людей, технологии и контента.



Через двадцать минут Марк добавил название: «Мир платформы социального предпринимательства Burberry». Анджела была впечатлена. Марк не только прислушался к ней, он за считанные минуты создал целый мир. Разумеется, она заказала Salesforce создание платформы, которую нарисовал Марк. Учитывая, как он ее рисовал, это было очевидное решение. Но, что еще важнее, она увидела, как у нее на глазах открылись возможности технологий, изменяющих розничные продажи таким способом, о котором она не задумывалась раньше.

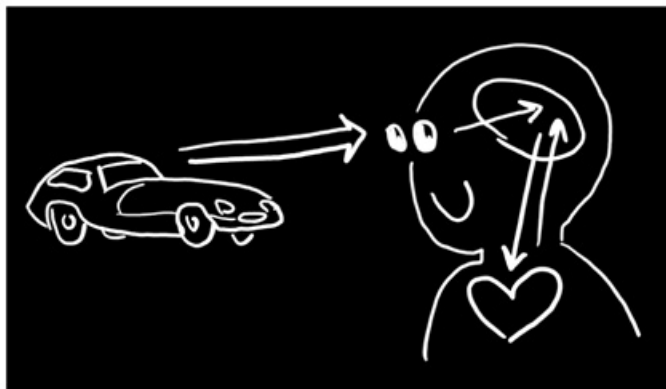
Год спустя и отчасти под вдохновением рисунка Марка Анджела ушла из Burberry, чтобы стать вице-президентом по розничной торговле в Apple и заодно самым высокооплачиваемым руководителем компании.

Это одна из самых потрясающих историй визуальных продаж за годы. Но знаете, что самое важное? Хотя Анджеле могло показаться, что Марк создавал свою замечательную картину на ходу, на самом деле он готовился к встрече вместе со своей командой в Salesforce в течение нескольких месяцев. Вот каковы возможности принципа 75–25.

Восприятие — это реальность; образ вызывает восприятие

В продажах важнее всего не то, что вы говорите, а то, как слушатели воспринимают сказанное вами.

ДЖЕФФРИ ГИТОМЕР, ПИСАТЕЛЬ, АВТОР НЕСКОЛЬКИХ КНИГ О ПСИХОЛОГИИ ПРОДАЖ



Образы — самый быстрый путь к сердцу вашего заказчика. Если вы хотите расширить восприятие, вовлекайте их в создание образов.

Основные положения главы

- Продажи — искусство убедить кого-либо сделать новый шаг. Для идеального слияния разумов необходим образ.
- Учитесь вовлекать ваших заказчиков, рисуя вместе с ними.
- Чтобы сделать продажи волшебными, используйте правило 75–25. Нарисуйте 75% своего рисунка заранее и 25% во время питча.

Основная мысль: если вы хотите продавать, вам нужно отправиться в визуальное путешествие вместе с заказчиком.

ГЛАВА 8

ЧТОБЫ ИЗОБРЕТАТЬ, НАРИСУЙТЕ МИР ВВЕРХ ТОРМАШКАМИ



У бизнеса есть только две функции: маркетинг и инновации.

ПИТЕР ДРУКЕР

Бесконечная золотая лихорадка

Я пишу эту книгу в Сан-Франциско — всемирно признанном центре бесконечных технологических инноваций. Недаром здесь было сделано так много важных открытий. Вся история этого города может быть рассказана через серию историй о золотой лихорадке. Некоторые были успешны, некоторые провалились, и с самого начала в ДНК Сан-Франциско были заложены циклы подъемов, падений и обновлений — иными словами, инноваций.

Инновации — золото

Если вы рассуждаете в терминах золотой лихорадки, сейчас вы серьезно расстроитесь, потому что однажды будет добыта последняя крупца золота. Но, к счастью, благодаря инновациям последней крупцы не существует. Каждое новое открытие создает два новых вопроса и две новые возможности.

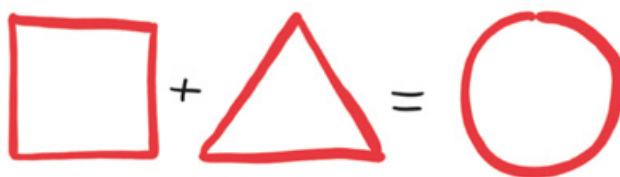
ДЖЕФФ БЕЗОС, АМЕРИКАНСКИЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ, ОСНОВАТЕЛЬ AMAZON

«Инновации» — самое устойчивое выражение в бизнес-жаргоне последнего десятилетия. «Инновации помогут нам выбраться из этого болота», — заявляет воинственный руководитель технологической компании, обращаясь к Уолл-стрит. «Мы станем Apple/Uber/Airbnb в области...» — обещает предприниматель, рассчитывающий на средства венчурного капиталиста. «Инновации отличают лидера от последователя», — сказал однажды Стив Джобс, ставший центром всего этого.

Но что такое инновации и зачем они нужны — до сих пор не очень понятно. Вот почему, наверное, большинство из нас не так уж хорошо в них разбираются. Но если вы начнете с круга и дадите ему имя, вы всё поймете.

Зачем нужны инновации?

ПОТОМУ ЧТО



Возможно, вы помните это визуальное уравнение из [главы 3](#). Оно напоминает вам, зачем нужны инновации: неважно, насколько вы хороши в том, что делаете сейчас, наш быстро меняющийся мир рано или поздно потребует, чтобы вы делали что-то другое.

Эта глава покажет вам, как использовать визуальные инструменты, которые вы уже изучили, чтобы посмотреть на ситуацию свежим взглядом.

Когда приходит время инноваций?

Проще всего ответить на вопрос, когда вам будет нужен набор визуальных инновационных подсказок, описанных в этой главе,

словами: «Ну... всегда». Инновации — не то, чем вы занимаетесь время от времени. Инновации — все равно что дыхание. Есть фазы вдоха и выдоха, но если вы остановитесь надолго, вы умрете.

Бывают времена, когда кто-то вам говорит: «Давайте мыслить нестандартно». Это отличный момент, чтобы вернуться к этой главе и быстро ответить: «Отлично, я точно знаю, что нам надо». Порой вам кто-нибудь говорит: «Просто заткнитесь и сделайте это». Но, опять-таки, это еще более удачный момент, чтобы вернуться к этой главе и сказать: «Отлично, но я, кажется, могу найти способ сделать всё лучше».



Что такое инновации?

Лучшее описание инноваций, которое я видел, выглядит (и я не думаю, что вас это удивит) как круг. Правая половина, ограниченная стрелкой, называется «разрыв шаблона». Левая, где стрелка возвращается к началу цикла, называется «оптимизация шаблона».



Разрыв шаблона — тот тип инноваций, который хорошо смотрится в заголовках, и суть его понятна из названия. Кто-нибудь — Джефф Безос, Марк Цукерберг или Анджела Арендтс — изучает существующую отрасль и находит способ полностью ее изменить, часто в процессе создавая совершенно новый метод работы.

Разрыв шаблона — это Amazon, переворачивающая мир розницы с ног на голову и оставляющая гигантские торговые сети в руинах. Это Uber, за ночь меняющая способ, который использовали миллионы людей, чтобы добраться на работу. Это Салман Хан из Khan Academy, вдохновивший заслуженных профессоров Стэнфордского университета бросить свою ежедневную работу и начать преподавать онлайн (рисую линии

отрыва в [главе 1](#), вы наверняка изображали именно конкурентов, разрывающих шаблоны).

С левой стороны круга находится оптимизация шаблона. Это менее яркий (но часто более эффективный) стиль инноваций. Оптимизация шаблона — это Toyota, улучшающая каждую деталь своего автомобиля настолько, что никакой конкурент не может поспеть за беспощадной поступью крошечных усовершенствований. Это доминирующая на рынке Amazon, которая создает Amazon Prime, чтобы захватить еще одну долю бюджета преданных онлайн-покупателей. Это и ваш местный цветочный магазин, увеличивающий продажи с помощью электронного списка дней рождения покупателей.

Прелесть этого простого круга в том, что он иллюстрирует бесконечность процесса настоящей инновации. Когда вы пытаетесь сделать что-то безумное и терпите крах, вы начинаете снова. Но если у вас все получается, новинка становится «новой нормой». Затем вы оптимизируете ее до чертиков, выдавливая из нее эффективность до последней капли... пока не приходит кто-то другой и не разрывает шаблон, выкидывая вас из бизнеса.

Как стать инноватором

Чтобы инновация созрела изнутри, она должна основываться на непрерывной традиции.

ЙО ЙО МА, АМЕРИКАНСКИЙ ВИОЛОНЧЕЛИСТ КИТАЙСКОГО ПРОИСХОЖДЕНИЯ

Многие люди, которые хотят быть инноваторами, забывают, что для разрыва или оптимизации шаблона для начала необходим сам шаблон.

Возьмем роликовые коньки. В середине 1980-х годов буквально за один день возник совершенно новый тип роликовых коньков: так называемые линейные ролики, которые изменили индустрию. Раньше на роликах обычно катались при искусственном свете, в помещении: существовали роликовые арены, роликовые дерби и танцы на роликах. Но тут миллионы

людей, которые никогда не катались при свете дня, открыли для себя прекрасное новое занятие, и марка Rollerblade стала именем нарицательным.

У «ИННОВАЦИИ» ВСЕГДА ЕСТЬ ПРОШЛОЕ:



1905



1920-1980



1980-

Хотя Rollerblade казались инноваторами, на самом деле они преобразовали корявое устройство два на два колеса, которое просуществовало без изменений почти 60 лет. При этом, по сути, они просто улучшили дизайн роликовых коньков — и современные ролики выглядят почти так же.

Как видите, самый быстрый и простой способ стать инноватором — научиться видеть вещи такими, какие они есть, а потом переворачивать их конструкцию с ног на голову. И тут, кстати, вам поможет рисование.

Подсказки визуальных инноваций

Подсказки визуальных инноваций — оперативный, проверенный способ применения простых изображений для генерирования новых идей на основе старых. Процесс несложный. Для начала нужно найти или создать простую картинку, иллюстрирующую то, как сегодня выглядит некая стандартная вещь, процесс или идея (это может быть портрет, хронология, карта и т. д.).

Изображение предмета «как он есть» вдвойне полезно для вашего инновационного мышления. Во-первых, вы убедитесь, что достаточно хорошо обдумали оригинальную проблему и знаете, какое решение является общепризнанным. Это ваша стартовая точка. Во-вторых, вы сможете применить одну из

визуальных подсказок к вашему изображению и оценить результат.

В случае с роликовыми коньками инновационная подсказка, которую вы могли бы использовать, называется «Разбить и склеить».

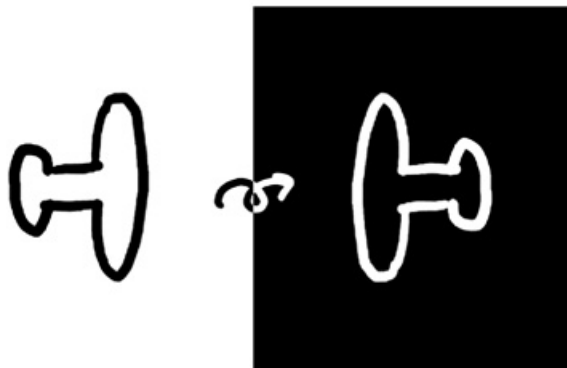


Начните с четырех широких колес, установленных в два параллельных ряда, и базы для ноги. Разрежьте ролики на фрагменты и перетасуйте. Вуаля: получились линейные ролики.

Пять основных визуальных инновационных подсказок

Я покажу вам еще пять таких подсказок. Это удобные и сильные стартовые точки, позволяющие вам тут же стать великим визуальным инноватором. Когда вы поймете основы мышления, стоящие за каждой из них, гарантирую, что вы придумаете дюжины других.

1. Задом наперед



У первого самолета половина хвоста находилась спереди. Он оказался жутко неустойчивым, и на нем было почти невозможно летать. Братьев Райт, которые начали с создания велосипедов, это устраивало. Они продали несколько «планёров Райтов» и заработали немного денег. Их главный конкурент Гленн Кёртисс построил аналогичный самолет, но подозревал, что продаст куда больше машин, если сделает конструкцию более стабильной. И он разработал новый проект с хвостом сзади.

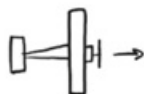


Это сработало. К концу первого десятилетия полетов Райты обанкротились, а Кёртиссу принадлежала самая большая авиакомпания на Земле. Его подход определил дизайн самолетов на более чем 60 лет.

Но инновации всегда ходят по кругу. В 1970-х годах дизайнер по имени Берт Рутан перевернул свой самолет задом наперед: хвост спереди, двигатель и крылья сзади. Он обнаружил, что его конструкция не может держаться в воздухе. Рутан продолжал разрабатывать перевернутые самолеты, пока его команда не выиграла Ansari X Prize в 10 млн долларов за первый успешный частный космический корабль. Тогда Берт ушел на пенсию.



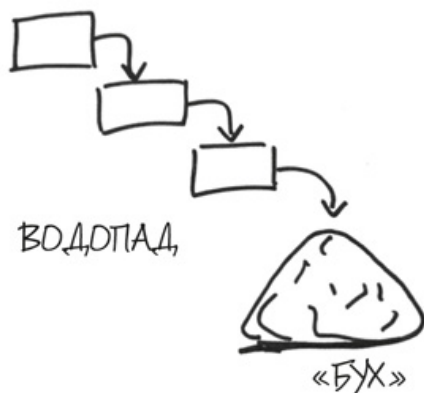
ОБЫЧНЫЙ
САМОЛЕТ



ПЕРЕВЕРНУТЫЙ
САМОЛЕТ



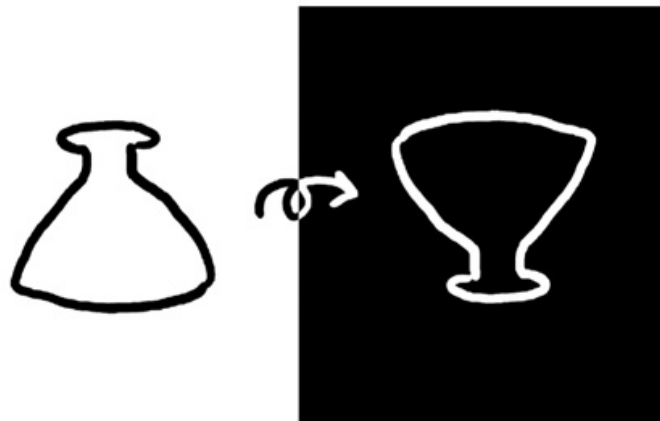
Тот же трюк привел к почти самому радикальному изменению в разработке программного обеспечения: Agile. В ранние дни разработки ПО все пользовались «методом водопада»: сначала собирали все требования, а затем последовательно занимались проектированием, тестированием кода и т. д. До инсталляции кода проходили месяцы, а иногда и годы. На работу уходило столько времени, что к моменту, когда вы ее заканчивали, требования обычно изменялись.



К 1970 году некоторые разработчики-новаторы поняли: если они развернут процесс, результаты появятся быстрее и будут лучше. Так что они выбирали одно требование, быстро создавали фрагмент кода,

чтобы выполнить именно его, тестировали его и затем вносили исправления, одновременно начиная новый цикл. Понадобилось время, чтобы наладить работу, но сейчас сложно найти хотя бы одного разработчика, который не использует «перевернутый» подход Agile к разработке ПО.

2. Вверх тормашками



Несколько лет назад компания, занимающаяся сетевым маркетингом, попросила меня помочь ей с коммуникациями. Я понятия не имел, что такое многоуровневый маркетинг, так что для начала поискал определение. «О, — ответил мне интернет, — это пирамида». Я вежливо ответил: «Нет».

Но они настаивали, предлагали мне попробовать их продукт (который оказался неплох) и объясняли, как их модель продаж работает на самом деле.

Меня заинтриговал подход этой компании: умеренно жадному, но этичному продавцу они предлагали мощный способ доставить хороший продукт в руки клиента без типичных больших затрат на рекламу и маркетинг. Законно и изобретательно. Мне это показалось занятным.

«Да, — ответил я, — но сначала мы изменим вашу модель продаж». Почему? Потому что каждый раз, когда

они объясняли мне, как устроены их продажи, они рисовали пирамиду. И становились похожими на мошенников.

Однажды поздно вечером, после долгого рабочего дня, в течение которого я рисовал разные модели продаж на доске, я ехал домой в режиме автопилота, восхищаясь прекрасными дубами, растущими вдоль шоссе. И тут меня осенило: «Надо перевернуть пирамиду вверх ногами! Сделать ее деревом!»

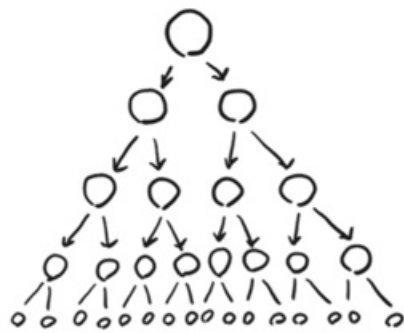
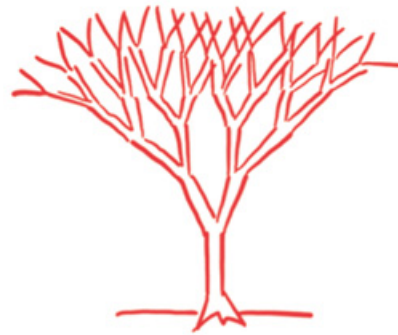


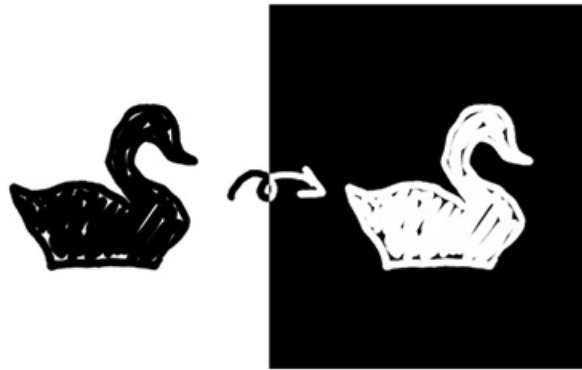
СХЕМА ПИРАМИДЫ



МОДЕЛЬ ДРЕВА

Все ненавидят схему пирамиды, даже если она этична и легальна: она всегда выглядит так, словно люди внизу придавлены. Кому такое нужно? Но все любят деревья. Кто не захочет быть листом на вершине самой верхней ветки и тянуться к свету? Проблема коммуникации решена.

3. Противоположность



Что случается, если вы специально делаете все наоборот? Обычно катастрофа. Но не всегда. Если вы действительно ищете новый способ победить, возможно, вас удивит результат, если вы превратите белое в черное, день в ночь или технические инструменты в игрушки.

Моя команда была так же поражена, как и все остальные, когда мы неожиданно выиграли проект у консалтингового гиганта McKinsey & Company, продав им нечто прямо противоположное тому, что они просили нас сделать. Это рискованный подход, но, если вы создаете инновации, он иногда срабатывает.

Сотрудники McKinsey опубликовали техническое задание инновационного технологического проекта для нескольких разработчиков. Они очень детально расписали, как структурировать письменное предложение и проводить личную презентацию.

Учитывая, что у нашей команды не было опыта питчей у McKinsey, мы пришли к выводу, что у нас нет шанса победить. Так что мы заполнили бумаги как полагалось, включили все необходимые технические детали, планы проектов и измеримые результаты, но решили, что ничего не потеряем, если откажемся от инструкций к живой презентации.

До встречи мы построили модель нашей концепции, используя кубики лего. Замена элементов данных на детали конструктора помогла нам визуализировать

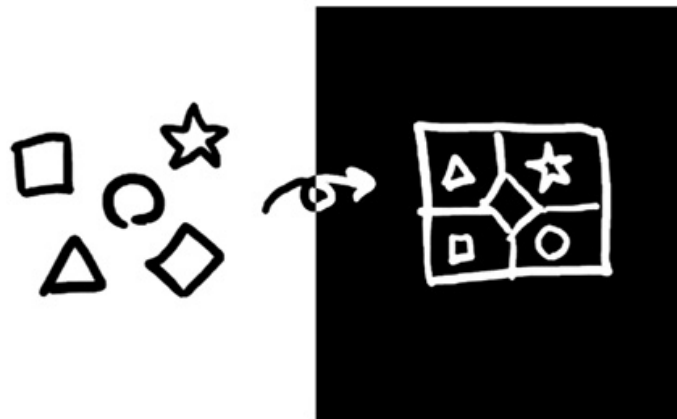
конечное состояние проекта и вскрыть технологию (на концептуальном уровне), которую мы собирались использовать. Мы взяли фотографии лего-модели на разных стадиях и организовали нашу презентацию на основе этих изображений.



Команда McKinsey была так поражена, когда мы показали им лего, что после минутного замешательства попросила нас задержаться. И мы выиграли конкурс.

С точки зрения команды McKinsey наша презентация была примером того, что называют «черным лебедем»⁸. Поскольку каждая презентация, которую они видели, следовала предсказуемому пути (как и требовалось по их ТЗ), им никогда не приходило в голову, что они встретят нечто другое. И когда мы это сделали, они увидели настоящую инновацию. К счастью, они высоко оценили решение проблем, которое она предлагала.

4. В одной коробке



Одна из самых популярных книг о бизнес-стратегии за последние шесть лет — «Построение бизнес-моделей»² — стала инновацией сама по себе. Мало того, что изначально она была опубликована за счет авторов. По меркам традиционных бизнес-школ это даже не книга о стратегии. Эта работа, созданная Александром Остервальдером и Ив Пинье, работавшими вместе с двумя сотнями соавторов, продемонстрировала совершенно новую точку зрения на бизнес-планирование и положила начало мировой революции в области построения, использования и восприятия бизнес-моделей.

Основа этой книги — шаблон бизнес-модели — обманчиво простая игровая доска, состоящая из 9 блоков. В том, что находится в каждом блоке, нет ничего нового: ключевая деятельность, клиенты, затраты, ключевые ресурсы, каналы — основные бизнес-концепции, которым обучали десятилетиями.

Новое и инновационное (и гениальное) здесь то, что Алекс и Ив нашли способ уместить все эти фрагменты в единые рамки и смогли *визуально* показать основные связи между блоками, многие из которых до тех пор не были видны так ясно.

Как часто бывает с революционными схемами, начиная с Периодической таблицы элементов,

спиральной структуры ДНК и заканчивая Конституцией США, после того как вы посмотрите на шаблон бизнес-модели, вы сразу скажете: «Ну конечно! А разве может быть иначе?»

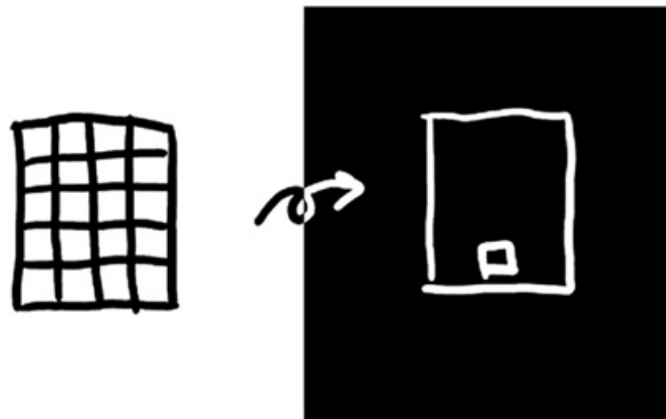
Шаблон бизнес-модели



Это пример творческой свободы ограничений (об этом чуть ниже). Он подтверждает факт: если вы специально сведете все элементы в одни рамки, вы увидите, как возникают новые и неожиданные связи.

Да, вы можете что-то повредить, но речь-то о «разрыве шаблона».

5. Выкиньте лишнее



9 января 2007 года Стив Джобс представил iPhone. Как обычно случается на презентациях продуктов Apple, это было великолепное представление. Стив, одетый просто, как всегда, магические сценические приемы и так далее — всё как обычно. Если вы откроете видео и изучите ключевые моменты, вы заметите, что многие драматические моменты были тщательно подготовлены.

Но момент, который я отметил для себя как критический («О господи, они сделали это!») случился на отметке 5:07. После рассказа о не таких уж замечательных функциях смартфонов Стив показал фотографию четырех лидирующих моделей. И, разумеется, на всех было множество кнопочек — а как иначе они могут работать?

И он показал как. Это iPhone, и у него одна кнопка. Продано.



Да, iPhone — это много больше. Это и десять тысяч песен, и фотографии, и визуальная голосовая почта — все они хороши,

но... говоря словами Стива, цитирующего инженера Apple: «Вы поймали меня на прокрутке».

В следующий раз, когда вам будет нужен новый способ что-то сделать, создать, обслужить или продать, попробуйте «выкинуть лишнее». Как оно будет выглядеть или работать, если у него будет только одна кнопка?

Примите свободу ограничений

Враг искусства — отсутствие ограничений.

ОРСОН УЭЛЛС, АМЕРИКАНСКИЙ КИНОРЕЖИССЕР, АКТЕР, СЦЕНАРИСТ

Когда вы инноватор, ограничения — ваш верный лучший друг. Если все возможно, то выбрать одно направление нереально. К счастью, вы визуальный инноватор, так что установить полезные ограничения легко.

- Используйте неограниченное количество листов бумаги, пока вы размышляете, но не больше семи, когда делаете презентацию.
- Используйте всю доску, но остановите собрание, когда она будет заполнена.
- Используйте не больше трех цветов.
- Половину времени думайте с огромным размахом, а затем поразмыслите о мельчайших деталях.
- Начните с видения, завершите планированием.

Дайте вашим инновациям время

Помните: автомобиль, самолет, телефон, когда они только появились, считались игрушками, потому что на них не было потребителей. Они были слишком новыми.

НОЛАН БУШНЕЛЛ, АМЕРИКАНСКИЙ ИНЖЕНЕР И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ, ОСНОВАТЕЛЬ ATARI

Винсент Ван Гог — одновременно самый успешный и самый неудачливый художник своего времени. Он не продал

ни единой картины за свою жизнь, но сейчас его полотна стоят дороже, чем чьи-либо за всю историю. Не предлагаю вам следовать его примеру, но все же в нем есть вдохновение для инноватора.

Планируйте успех, но готовьтесь к провалу

Инноваций и креативности без провалов не бывает. Точка.

БРЕНЕ БРАУН, ПИСАТЕЛЬ, ПРОФЕССОР ХЬЮСТОНСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

Иногда ваша идея лучше, чем оригинал, а иногда хуже. Но самое важное правило, которое знают опытные инноваторы, таково: провал *всегда* возможен.

Если вы не попытаетесь, ничего не произойдет.

Я не согласен со специалистами в области инноваций, которые говорят, что вам стоит планировать провал. Если у вас нет бездонного источника наличных, как у Google, это нежизнеспособная модель. Вам надо планировать *успех* — но понимать, что провалы на пути неизбежны. И это хорошо.

Подсказки визуальных инноваций	Визуальные фокусы
<p>1. Задом наперед</p> 	<p>Двигайтесь от начала к концу. Поменяйте последовательность. Поменяйте направление.</p> <p>Примеры: Гибкое программирование: сначала код, потом требования. Реактивные двигатели: раздавайте их бесплатно, но взимайте плату за обслуживание. Самолет Canard: передвиньте хвост вперед, чтобы сделать аппарат безопаснее и быстрее</p>

Подсказки визуальных инноваций	Визуальные фокусы
<p>2. Вверх тормашками</p> 	<p>Переверните объект. Перейдите от основания к вершине. Превратите неподвижную гору в балансирующие качели.</p> <p>Примеры: Пирамида становится деревом роста. Воронка продаж — кружкой со сливками сверху. Винный бокал — ловушкой для насекомых</p>
<p>3. Противоположность</p> 	<p>Ищите противоположность. Превратите белое в черное. Превратите вопрос в ответ. Ожидайте неожиданного.</p> <p>Примеры: Урежьте активный рынок. Продавайте, когда все остальные покупают. Огородничайте ночью. Отправьтесь на Запад, чтобы достичь Востока</p>
<p>4. Всё в одну коробку</p> 	<p>Соедините детали, которые не хотят совмещаться. Запихните вещи в слишком маленький контейнер. Найдите единую модель, которая охватывает всё.</p> <p>Примеры: Шоколадные батончики с арахисовой пастой Reese's. Швейцарский складной нож. Шаблон бизнес-модели</p>
<p>5. Выкиньте лишнее</p> 	<p>Выкиньте всё, что не критично. Объедините несколько функций в одну. Избавьтесь от кнопок. Путешествуйте налегке.</p> <p>Примеры: iPhone. Принтер-сканер-факс. Рисуйте двумя цветами из 64. Возьмите одну сумку для восхождения на Эверест</p>

Основные положения главы

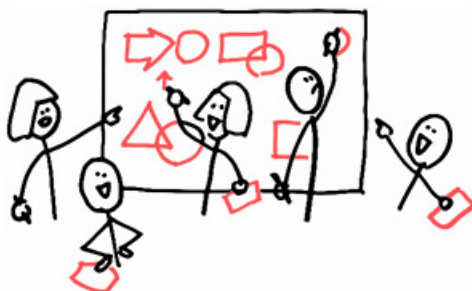
- Инновации всего лишь означают «свежий взгляд на старые вещи».

- Лучший способ посмотреть на что-то новым взглядом — перевернуть объект вверх ногами (или любым иным способом из четырех возможных).
- Поскольку мы легко привыкаем к статус-кво, мы начинаем закрывать глаза на очевидное. Свежий взгляд исправит эту ошибку.

Основная мысль: если вы хотите создать что-то новое, сначала нарисуйте что-то старое. Затем переверните его вверх ногами.

ГЛАВА 9

ЧТОБЫ НАУЧИТЬ, НАРИСУЙТЕ ИСТОРИЮ



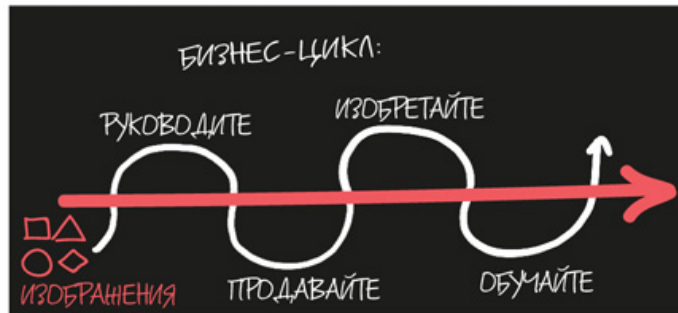
Я уверен, что великие учителя должны быть великими художниками и потому их так же мало, как и великих художников.

ДЖОН СТЕЙНБЕК, АМЕРИКАНСКИЙ ПРОЗАИК

Высочайшее искусство бизнеса

В бизнес-школах обычно не говорят, как многому придется учить сотрудников. Если вы менеджер проекта, придется научить свою команду читать план проекта. Если вы руководитель IT-отдела, нужно научить персонал, как сохранять онлайн-безопасность. Если вы бухгалтер, придется учить людей, не связанных с финансами, разбираться в таблицах. Если вы юрист, вам необходимо учить всех тому, как *не попасть* в суд. По самым скромным подсчетам, обучение — это половина продаж, большая часть стратегии и почти все консультирование.

Вспомните иллюстрации из [главы 2](#), описывающие четыре основных аспекта победы в бизнесе. Мы уже говорили о первых трех: лидерстве, продажах и инновациях. Как же преуспеть без них? Но есть и четвертый аспект, о котором часто забывают — и напрасно.



Ни один бизнес не существует без сотрудников, не процветает без свежей крови. Жизнеспособный бизнес невозможен без людей, которые уже знают, как все устроено. *Обучение* в бизнесе часто игнорируют, и оно первым падает под ударом сокращения затрат в тяжелые времена, даже если в долгосрочной перспективе эффективное обучение — ваш самый важный источник дохода. Но только если оно действительно качественное.

Те, кто не умеет

Лучшие директора, которых я знаю, — учителя, и в основе того, чему они учат, лежит стратегия.

МАЙКЛ ПОРТЕР, АМЕРИКАНСКИЙ ЭКОНОМИСТ И ПИСАТЕЛЬ

Старый афоризм Джорджа Бернарда Шоу звучит так: «Кто умеет, делает; кто не умеет, учит других». Фраза до сих пор популярна и обычно используется для того, чтобы объяснить, почему учителям так мало платят. Но это неправда.

Настоящая аксиома круговая и должна звучать так: *«Кто не умеет делать, учит. Кто не может учить, консультируют. А кто не может консультировать, должен идти работать»*. Иными словами, это цикл, и мы все участвуем в нем — как и должно быть.



В профессиональном мире, если вы выполняете свою работу хорошо, вы должны продвигаться по этому кругу по крайней мере несколько раз в году. Во-первых, вы тратите часть времени на свою работу («*делать*»). Затем вы должны объяснить кому-нибудь, что вы сделали («*учить*»). Затем, если вы объяснили это хорошо (а особенно если нет), вас попросят задокументировать, почему вы поступили именно так («*консультировать*»). Затем цикл повторяется.

Почему это важно? Потому что в какой-то момент — независимо от того, что вы делаете, — вам придется стать учителем.

Летая с папой

Я словно учитель, который, помимо домашнего задания, дает вам еще что-то.

ЛИЛИ ТОМЛИН, АМЕРИКАНСКАЯ КОМЕДИЙНАЯ АКТРИСА, СЦЕНАРИСТ, ПРОДЮСЕР

У моего отца было две профессии: он обучал предпринимателей и пилотов. На своей основной работе он учил государственных чиновников, как более эффективно работать в команде, а по выходным учил людей управлять самолетом. Я помню его презентации для служащих, когда я помогал ему разбирать бесконечные пачки 35-миллиметровых слайдов, вставлял их в слайдоскоп, создавая визуальные истории картинка за картинкой (сегодня я занимаюсь очень похожим делом, только использую PowerPoint).



Я также провел сотни часов с ним рядом в кабине маленького самолета. В качестве обучающей среды кабина самолета ужасна: там шумно, тряска, воняет, жара (или пронизывающий холод) и часто скучно, а потом ужасно страшно. Но с хорошим педагогом обучение полетам становится захватывающим и может изменить вашу жизнь. К счастью, у меня был хороший учитель, и от отца я многое узнал о том, как учить людей.

Например, если вы разбираете сложную тему, разбивайте ее на шаги. Убедитесь, что каждый из них понятен, прежде чем переходить к следующему.

Урок второй: говорите-делайте-говорите-делайте. Сначала объясните ученикам, что вы сделаете, потом делайте. Затем объясняйте снова, и пусть ученики сделают это сами. Затем попросите учеников объяснить, что они только что сделали. Затем пусть сделают это снова. Это отличный способ помочь ученикам быстро обрести уверенность и компетентность.

Третий урок — самый эффективный для ваших учеников, а для вас, как учителя, самый сложный. После того как вы выполнили перечисленные выше шаги, отдайте ваш карандаш (или штурвал) в руки учеников и позвольте им доучить урок самостоятельно.

Обучайте!

Опыт — всему учитель.

ЮЛИЙ ЦЕЗАРЬ

Тратить свое время, чтобы научить кого-то тому, что вы делаете, — зачастую самая сложная часть вашей работы. Если вы похожи на меня, то вы слишком заняты *работой*, чтобы потратить время на обучение других. Но я также знаю, что потраченное время всегда окупается: появляется кто-то, готовый помочь вам, когда приближается время вашего великого прорыва или вам нужно просто отдохнуть.

Вот секрет обучения, который я долго не мог понять. Поскольку мозг человека «заточен» под желание учиться, учить легче, чем кажется. Достаточно сделать процесс ясным, предложить достижимую цель и четкое направление, а затем освободить дорогу.

Это отличный обучающий прием (пусть на первый взгляд он и кажется странным): чем больше самостоятельности вы даете ученикам (чем меньше вы *поучаете*), тем больше им нравятся ваши уроки.

Эта глава поможет людям любых профессий стать *визуальными* учителями — и достичь лучших результатов. Во-первых, вы увидите, как создать простую визуальную историю из шести изображений, которая объяснит что угодно; во-вторых, вы увидите, когда пора замолчать и отдать карандаш.

Время сказок

Я надеюсь, что вам нравятся картинки, которые мы до сих пор рисовали, а размышления над ними помогли вам выяснить что-то новое о вашей цели, ценностях и творческих способностях. Но это еще не финал. Вы создавали хорошие изображения, чтобы помочь себе руководить, продавать и изобретать, однако пока рано считать, что у вас есть хорошая визуальная история, с помощью которой вы способны *учить*. У вас есть отдельные

детали, но это еще не история. Они станут историей только тогда, когда вы соедините их в визуальное повествование с началом, серединой и финалом.

Хорошая визуальная история — та, которая показывает *всю* ситуацию. История начинается с короткой сцены, в которой показано, *о ком/чем* вы говорите. Вторая сцена определяет *количественные* характеристики этих людей или объектов. Дальнейшая описывает относительные *положения* ваших игроков и элементов, следующая определяет *последовательность*, в которой они взаимодействуют, идущая за ней иллюстрирует эффект *причины и следствия* в отношениях, которые возникают между ними, а финальная подводит общий итог — отражает *основную мысль*.

Если вы хотите увидеть что-то интересное, вернитесь к предыдущему абзацу и сосчитайте, сколько сцен он включает. Если вы насчитали шесть (если я всё сформулировал грамотно, так и выйдет), у вас в голове может зазвонить маленький звонок: *Шесть... мы уже видели это число раньше. Это количество изображений, которые передает наша зрительная система, когда осознает мир.*

Описанная выше история прекрасно подходит для преподавания. Она хороша по той простой причине, что основана на том, как ваши ученики видят происходящее.

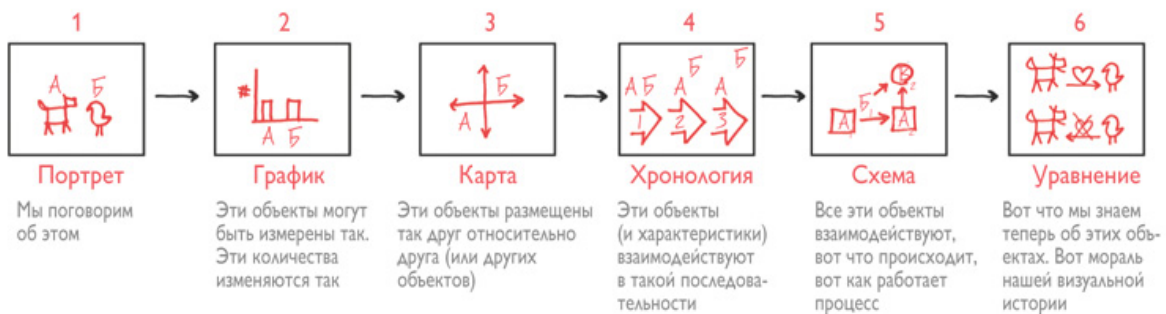
Покажите историю в шести рисунках

Чтобы создать идеальную обучающую историю, *последовательно* используйте все шесть базовых изображений, рисуя полное визуальное повествование. Если вы всё сделаете верно — при этом нужно следовать зрительной логике, — ваша визуальная история обеспечит полный контекст, который необходим вашей аудитории, чтобы понять вас, и все идеи, которые ей нужно осознать.

Идеальная визуальная история включает шесть рисунков, представленных в таком порядке:

- 1. Кто и что участвует.** Начните обучающую историю с визуального описания людей и объектов, о которых вы собираетесь рассказать.
- 2. Сколько участников.** Предложите количественные характеристики людей или объектов. Изменения в количествах (тренды) особенно показательны.
- 3. Где детали.** Представьте карту, демонстрирующую сравнительные положения этих объектов или людей согласно географическим или концептуальным координатам.
- 4. Когда.** Теперь покажите последовательность, в которой взаимодействуют эти люди или объекты, либо шаги, необходимые, чтобы их упорядочить.
- 5. Как объекты влияют друг на друга.** Предложите схему, которая добавляет эффект причины и следствия, к любым (или всем) вашим предыдущим рисункам. Покажите изменения и путь их достижения.
- 6. Почему это важно.** Завершите вашу визуальную историю визуальным уравнением, которое резюмирует то, чему вы учили, выводы или действия, обусловленные предыдущими визуальными представлениями.

Идеальная история из шести изображений



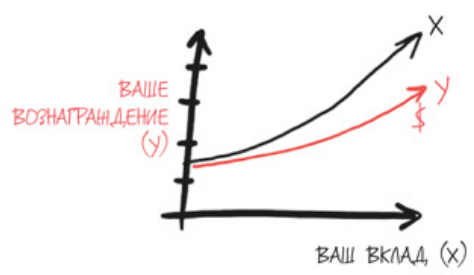
Идеальная визуальная история состоит из шести усложняющихся рисунков, которые отражают процесс зрительного восприятия. Описав так любую идею — любой сложности, — можно прояснить ее, используя возможности системы визуального восприятия.

Как получить повышение

Предположим, ваш друг трудится в компании чуть больше года. Он очень старается, и ему нравится его работа, и он уверен, что пришло время повышения. Зная, что вы успешно добивались повышения в прошлом, он просит совета. Вы знаете по опыту, что просить о повышении — опасное и стрессовое занятие, так что вы рисуете эту короткую визуальную историю, чтобы помочь вашему другу.

История, которую вы рассказываете	Изображения, которые вы рисуете	Слова, которые вы говорите
<p>Важный бизнес-урок в шести картинках</p> <p>Как получить повышение</p>	<p>Пока вы только говорите, картинки еще нет</p>	<p>Есть хорошие и плохие способы попросить о повышении. Вот подход, который работает хорошо</p>
<p>Сценарий:</p> <p>Вам нужно повышение.</p> <p>Чтобы получить его, вам надо сделать презентацию для руководителя.</p> <p>Вы должны убедить ее в том, что можете принести компании пользу, и она захочет платить вам больше</p>	<p>...пока нет...</p>	<p>Чтобы попросить о повышении, вы сделаете маленькую презентацию для руководителя. Вы убедите ее в том, что можете принести компании пользу, и она захочет платить вам больше</p>

Продолжение таблицы

История, которую вы рассказываете	Изображения, которые вы рисуете	Слова, которые вы говорите
<p>Рисунок 1А. Кто участвует? Игроки: вы, ваш руководитель и компания.</p>  <p>Рисунок 1Б. Что включено? Ваш вклад и ваше вознаграждение — это цель</p> <p>Рисунок 2. Как много включено? Вы принесете компании на столько-то больше.</p>  <p>В качестве признания вашего вклада компания должна повысить ваше вознаграждение на столько-то</p>	<p>Рисунок 1 — это портрет, показывающий людей и объекты, участвующие в ситуации</p> <p>Рисунок 2 — график, иллюстрирующий качественные характеристики элементов рисунка 1</p>	<p>Есть три «человека», участвующих в получении повышения, и два «объекта». Люди — это вы, ваш руководитель и компания. Объекты — ваш вклад в компанию и вознаграждение от нее</p> <p>Вы укажете количественные характеристики вашего нового вклада: рост продаж, увеличение ответственности и т. д., — которым будет соответствовать сопоставимое увеличение вашего вознаграждения</p>

Продолжение таблицы

История, которую вы рассказываете	Изображения, которые вы рисуете	Слова, которые вы говорите
<p>Рисунок 3. Где располагаются элементы «до и после»?</p> <p>Сегодня вы, ваш руководитель и компания пересекаются, но вы углубите взаимодействие, увеличив свой вклад в ключевую деятельность компании.</p> 	<p>Рисунок 3 — карта «до и после», показывающая пересечение людей и элементов, которые вы обозначили на рисунке 1</p>	<p>Сегодня вы включены в компанию и ее ключевую деятельность, но вы бы хотели внедриться глубже и вносить более непосредственный вклад</p>
<p>Рисунок 4А. Какова последовательность сегодня?</p> <p>Сегодня работа появляется, вы ее делаете и затем передаете.</p> 	<p>Рисунок 4 и хронология «до и после», показывающая, в какой последовательности возникают элементы</p>	<p>Сегодня, по сути, работа валится на вас, вы выполняете ее и передаете дальше. Чего бы вам хотелось делать: активно искать работу, продолжать выполнять ее хорошо и принимать более активное участие в ней на финальном этапе</p>
<p>Рисунок 4Б. Какой будет новая последовательность?</p> <p>Завтра вы будете активно искать ключевые задачи, выполнять их и затем контролировать результат.</p>		

Окончание таблицы

История, которую вы рассказываете	Изображения, которые вы рисуете	Слова, которые вы говорите
<p>Рисунок 5. Как этого добиться?</p> <p>Вы посвятите себя улучшению ключевых показателей деятельности компании. Ваш успех будет измеряться с помощью этих индикаторов.</p>  <p>Ваше вознаграждение должно быть увеличено на столько-то.</p>	<p>Рисунок 5 — схема, иллюстрирующая то, как вы планируете изменить элементы ради лучших результатов</p>	<p>Чтобы добиться этого, вы посвятите время усовершенствованию ключевых действий компании, и ваши улучшения можно будет измерить. Вы бы хотели, чтобы ваше вознаграждение было также увеличено</p>
<p>Рисунок 6. Почему это хорошая идея для всех?</p> <p>Это хорошая долгосрочная идея, потому что ваш вклад принесет компании больше, чем она потратит.</p> 	<p>Рисунок 6 — это уравнение, показывающее улучшение результатов</p>	<p>Это выгодно и для вас, и для компании, поскольку вы твердо убеждены, что ваш новый вклад принесет компании больше, чем она потратит на вас</p>

Вот так выглядит схема в шести изображениях. Представив все детали в последовательных картинках в порядке увеличения сложности, вы сможете объяснить любую идею.

Импровизируйте

Не всем визуальным историям нужны все шесть изображений. Иногда даже стоит немного изменить последовательность. Экспериментируйте, строя вашу визуальную последовательность, но помните следующие правила:

- Любое объяснение должно начинаться с портрета, описывающего ключевых людей и объекты (подробнее см. [главу 5](#)).
- Любое объяснение должно включать пункт «зачем» — либо в начале, либо в финале. Это либо ваше предложение эмблемы миссии, либо визуальная мораль истории (подробнее см. [главу 6](#)).
- Любое объяснение должно включать несколько количественных атрибутов, элементов или трендов. Это делает даже самую замысловатую концепцию близкой к реальности и помогает вашим ученикам понять, что вы не темните.
- Помните, откуда пришли шесть изображений. Они взяты непосредственно из процесса зрительного восприятия. Если вы решите отказаться от любого из них, убедитесь, что у вас есть для этого уважительные причины. Возможно, вы отказываетесь именно от того изображения, которое вашим ученикам больше всего нужно увидеть.

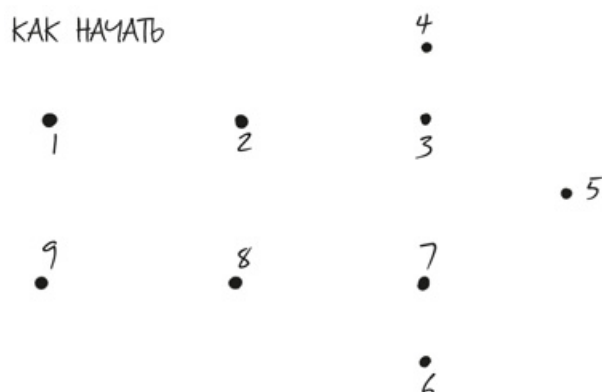
Передайте карандаш

Мы обнаружили, что образование — это не то, что делает учитель, а что это — естественный процесс, который развивается спонтанно в человеке.

МАРИЯ МОНТЕССОРИ

После того как вы поделились историей, пора передать карандаш, чтобы ваши ученики могли закончить работу

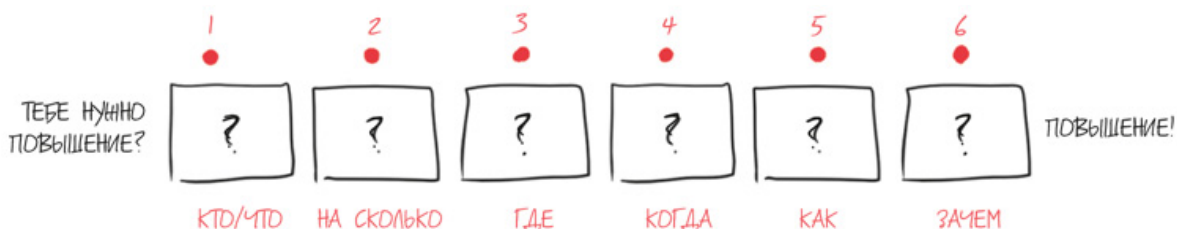
самостоятельно.



Помните пример визуальной истории выше, когда вы учили вашего друга разумному способу попросить о повышении? Хорошая история, но ваш друг еще не готов к переговорам. Почему? Потому что он сам еще не выполнил никакой работы. Вы показали ему, что ему нужно будет нарисовать шесть изображений для своей начальницы, но эти картинки — график, карта, хронология и т. д. — пока не созданы.

Так что теперь вы поможете другу во второй раз, предложив ему соединить точки самостоятельно. К счастью для вас обоих, самое простое упражнение «как передать карандаш» — именно такое: вы ставите точки, а ученик их соединяет.

Например, вы можете нарисовать это и передать ему.

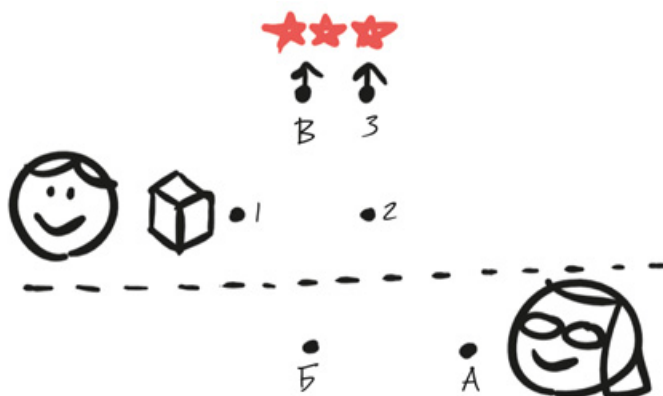


Если вы задумаетесь об обучении как о соединении точек, процесс станет простым и самоподдерживающимся. Сначала вы намечаете общую карту вашей идеи, затем точки наложения (места, где принимаются важнейшие решения, возникают проблемы или происходят прорывы) и ставите точку напротив

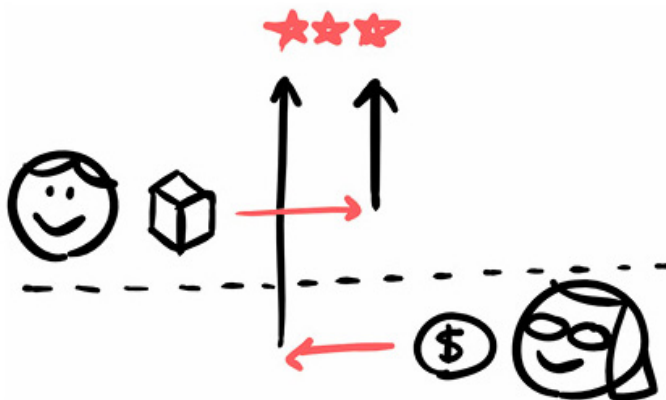
каждой. Затем останавливаетесь, передаете карандаш и говорите: «Вот, дорисуй».

Вот еще один рисунок, который может помочь вашему другу. Неважно, получит он повышение или нет, главный урок заключается в том, что получение повышения — это заключение сделки, а сделка — всегда улица с двусторонним движением. Так что вы можете сделать еще один рисунок, чтобы помочь ему действительно осознать это сообщение.

На этот раз вы рисуете основных игроков и результат, но оставляете соединяющие линии.



Затем вы просите его соединить точки.



И вот в чем заключается настоящий урок.



Полеты с планшетом

Правда в том, что любое значительное явление в математике, науке или инженерии — результат обостренной интуиции и творческого подхода. Это искусство, иным словом, и иногда это то, что не очень хорошо поддается определению или измерению.

САЛМАН ХАН, АМЕРИКАНСКИЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЬ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

Жизнь действительно идет по кругу. После того как я дал моему отцу экземпляр моей первой книги — «Визуальное мышление», — он добавил к своим урокам пилотирования еще один элемент: планшет, используемый во время полета. Когда слов не хватало, когда их было слишком много или обсуждать что-то было сложно (например, в кабине маленького самолета), урок можно было нарисовать на глазах у учеников. Этот прием завораживает зрителей, успокаивает запутавшихся, дает всем шанс на передышку — и делает урок запоминающимся.



Основные положения главы

- Если вы слишком заняты, чтобы обучить кого-то тому, что вы делаете, значит, вы слишком заняты, чтобы действительно преуспеть.
- Обучайте чему угодно, выражая свои идеи в шести последовательных рисунках.
- Лучшее обучение — соединение точек. Когда вы передаете карандаш, вы оба узнаете больше.

Основная мысль: обучение — это не трата времени, а приобретение знаний.

ГЛАВА 10

КОГДА НЕ ЗНАЕТЕ, ЧТО ДЕЛАТЬ, – РИСУЙТЕ



Откройте глаза и загляните внутрь.

БОБ МАРЛИ

Как вам помогают ваши глаза

Ваши глаза занимаются только одним: придают смысл видимому миру. Они делают это постоянно, непрерывно и без какого-либо осмысленного усилия с вашей стороны. Зрение — ваша суперспособность. Было бы нелепо не использовать его по максимуму, и грех не улучшить его.

Вы уже обладаете всеми необходимыми инструментами, устройство у вас с рождения, а программное обеспечение включилось, как только вы впервые разомкнули веки. Теперь нужно устанавливать обновления. Вот на самом деле о чем эта книга, и я надеюсь, что мои уроки вам помогли.

И в завершение я хочу поделиться с вами еще одной нарисованной историей.

Рисунок на миллион

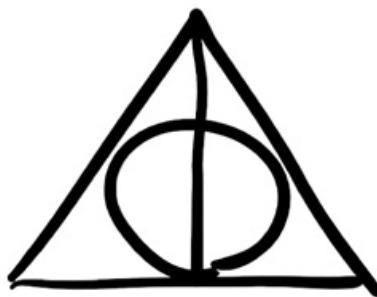
Я рисовала портреты персонажей. Никто никогда не видел их раньше. Я делала это для себя.

ДЖОАН РОУЛИНГ

Серия о Гарри Поттере состоит из семи книг, 4224 страниц и 1 084 170 слов. Это самая знаменитая серия книг в истории, которая разошлась тиражом более 450 млн экземпляров. Но мало кто знает, что для организации своего монументального труда Джоан Роулинг часто рисовала, пока писала. Она изображала своих персонажей, место действия и сложные хроники, позволяющие следить за тем, кто, что и когда делает.

Для каждого, кто бьется над сложной загадкой успеха, это важный урок. Простые рисунки снижают сложность. Но вера Джоан Роулинг в образы пошла дальше — и подарила нам еще один полезный урок. Продуманный образ может поддержать миллион слов.

В седьмой и финальной книге «Гарри Поттера» Роулинг описывает один простой символ, который должен визуальнo свести вместе всю серию. Он включает круг, треугольник и линию. «Дары смерти» сплетают и объединяют три самые важные концепции книг: любовь, защиту и магию. Эта эмблема сопровождает читателя до последней страницы книги.



Как было бы прекрасно, если бы вы могли предложить вашей бизнес-аудитории то же самое. Как было бы здорово, если бы у вас был простой рисунок, который вы бы могли быстро воспроизвести, если бы вам нужно было объяснить сложную концепцию, вспомнить все детали вашего проекта или донести стратегию до аудитории.

И сейчас я хочу предложить вам схожий визуальный путеводитель.

Азбука визуализации

Представьте себе визуальное мышление в самой примитивной форме, подумайте о том, что рисунки, изображения, образы значат для вас и вашего успеха на их базовом уровне.



О = Осознанность. *Рисование расширяет вашу осознанность.* Зрение больше, чем любое другое чувство, помогает вам понять мир вокруг вас. Вы видите людей и знаете, с кем встречаетесь. Вы видите связи и объемы и знаете, как много объектов в вашем распоряжении. Вы видите положения объектов и знаете, подходят ли они друг другу и где вы можете их использовать. Вот как говорил об этом Гарри Гудини: «В то, что видят глаза и слышат уши, верит разум».



К = Красота. *Рисование придает идеям красоту.* Это нельзя отрицать. Линии элегантны, свет прекрасен. Ваши глаза просто любят смотреть на объекты. Да, существуют чудовищные изображения и многого вы бы предпочли не видеть, но цвета всегда прекрасны, формы чувственны, а визуальные загадки завораживают, и ваши глаза наслаждаются, пытаетесь во всем разобраться. Ваши рисунки могут быть не идеальны, однако, создавая их, вы всегда добавляете немного красоты в бизнес.



Я = Ясность. *Изображение делает вещи ясными.* Цель здесь не в том, чтобы их упростить, а в том, чтобы сделать их ясными. Попытка объяснить сложные идеи с помощью инструментов языка — отличное мыслительное упражнение, но оно часто маскирует тайные связи и игнорирует неявные отношения. Рисунок выводит скрытые схемы на поверхность и делает ранее невидимые решения видимыми.



П = Понимание. *Рисование делает вещи понятными.* Ваш визуальный разум обладает огромной мощностью. Он очень хорош в выявлении смысла вещей, даже когда сталкивается с зашкаливающим объемом входящей информации. Что не менее важно, когда вы видите что-то неправильное, вы знаете, что оно неправильно, даже если не можете объяснить причину. Если вы способны найти или создать рисунок, который описывает ваше мышление, можете быть уверены в том, что другие люди смогут увидеть то же самое.



О = Общение. Рисование позволяет делиться. Рисунки — самый быстрый способ передать идею мозгу. Когда вы видите что-то простое и ясное, ваш мозг решает, что это интересно, еще до того, как вы осознаете, на что смотрите. Это решающий довод в пользу изображений: рисунки помогают не просто находить ответы, но и добиваться того, чтобы другие люди видели именно то, что вы имеете в виду.

Эмблема миссии этой книги

Соберите азбуку визуализации в круг, и вы получите эмблему миссии для этой книги: звезду осознанности, окруженную кругом красоты, заключенные внутри стрелок ясности, понимания и общения.



В следующий раз, когда кто-нибудь спросит, почему вы рисуете на встречах, возьмите и нарисуйте им это. А в процессе скажите: «Рисунки повышают осознанность, добавляют немного красоты в бизнес, улучшают ясность, понимание и общение». Думаю, вас все поймут.

Эффективность визуального мышления

Я не могу победить людей с помощью силы, у меня не самый мощный удар, я не быстрее всех в лиге. Мои глаза и разум выполняют большую часть работы.

УЭЙН ГРЕТЦКИ, КАНАДСКИЙ ХОККЕИСТ

В следующий раз, когда вы перестанете понимать, что происходит на работе, попытайтесь определить лучшую рыночную позицию для вашего продукта или понять, как запустить застопорившийся процесс, либо просто не сможете вспомнить, почему вы делаете то, что делаете, помогите себе. Возьмите карандаш и лист бумаги и нарисуйте круг. Назовите его первым словом, которое придет в голову. Затем нарисуйте второй круг и спросите: «Как мне его назвать?» Продолжайте.

Ты — мне, я — тебе. Нанести, промыть, повторить. Терпение и труд все перетрут. К тому времени, как вы нарисуете шесть кругов, вы начнете различать ответ. Не сдавайтесь, пока не увидите что-то, чего не видели раньше. Это произойдет: ваш визуальный ум гарантирует это.

Еще пара слов о визуализации

Зрение — ваш друг. Зрение — ваш проводник. Зрение — ваш защитник. Учитесь использовать его. Неважно, какое испытание вам предстоит — лидерство, продажи, инновации, обучение или еще что-то. Вы найдете лучшее решение, используя весь ваш мозг. Проще говоря, *не забывайте о картинках.*

Когда сомневаетесь, рисуйте.



Основные положения главы

- Правильный рисунок может поддержать миллион слов.
- Изображения повышают вашу осознанность, добавляют немного красоты бизнесу и улучшают ясность, понимание и общение.
- Когда вы осознаете ваше визуальное мышление, вы сделаете себе великолепный подарок: способность видеть по-настоящему.

Основная мысль: когда вам что-то непонятно, начните рисовать. Выпустите на волю могущество вашего визуального разума — и вы решите проблему.

БЛАГОДАРНОСТИ

Книга — одна большая идея и пятьдесят тысяч слов в тесной последовательности. Потребовалось много рук, чтобы эти слова (и картинки) указывали верное направление, и я хочу поблагодарить всех, кто мне помогал.

Во-первых, спасибо Адриану Закхейму, Уиллу Вейссеру и Джесс Маэхиро из издательства Portfolio/Penguin, которые помогли мне объединить лучшее из всего, чем я мог поделиться. Спасибо Теду Вайнштейну, моему агенту в течение уже десяти лет, за веру в то, что я на это способен, и за то, что помогал мне сосредоточиться на работе.

Спасибо, Том Найлсен, Лес Туэрк, Мишель ДиЛизио, Мардж Хеннесси и всему коллективу BrightSight Group, который позволил мне выступить перед десятками тысяч людей, чтобы я смог протестировать, обсудить и улучшить эти идеи в реальном времени.

В написании этой книги поучаствовали около 250 моих коллег по NapkinAcademy.com. Все эти десять месяцев они были со мной на каждом шагу, постоянно давая мне обратную связь по всем вопросам, начиная с названия, включая структуру и заканчивая отдельными рисунками. Если бы у меня не было возможности поделиться книгой с ними в процессе, уверен, я бы не сумел закончить ее. Так что особое спасибо вам: Андерсон Уиллис, Стейси Дэвис, Кейт Кемпбелл, Гордон Сато, Рональд Паладжи, Кристин Криммел, Дуэйн Кларк, Патрицио Ромео, Димас Эдвардс, Никки Майлс, Деррик Кун, Донателла Пасторино, Риз Хан, Хозе Баррера, Роксана Фульхер, Чава Голден, Дебора Шварц, Юн Хатцухиба, Джерардо Нориега, Андреас Фазерль, Крис Хьюз, Лаура Апкотт, Дэн Томас, Дуайт Соуэрс, Гельмут Шредер, Кэтрин Нильсен, Мартин Мейснер, Младен Дакис, Стефан Сомоджи, Рэйчел Ингленд, Дэвид Феррон, Крис Берри, Денис Ноэль, Уил ПANNELL, Том Макдоноу, Стивен Бодерк, Томас Гарман, Нильс Видждоген, Турки Фахад, Стефан Августин, Даня Смит, Энди де Вейл, Трой Петерсон, Рон

Митчелл, Стив Кларк, Натан Дай, Мелисса Маклейн, Жан-Батист Моретти, Массимо Кампо, Маттео Боэди, Ким Греггерс Петерсен, Рэнди Россман, Джон Ханигоски, Алан Клуг, Пьетро Москетта, Джерри Нультон, Дэрил Ситон, Михаил Казанцев, Крис Бейли, Кенн Сигуям, Кевин Лонг, Келли Бабиш, Кевин Гудвин, Крис Кокс, Сюзанна Яггерс, Дональд Кристисевич, Моника Бидлс, Брайан Лафренье, Андрей Хитрый, Луиза Александер, Билл Брансон, Густаво Коуто, Дэвид Александер, Грант Риккен, Роберто Валенсуэла, Клаудио Стивала, Брайан Уокли, Мелани Вудс, Том Макдевитт, Франк Эдвардс, Дональд Гайгер, Джон Салливан, Джошуа Рапоза, Свен Мейер, Дэвид Боуман, Альвин Дуижевирд, Сэмюел Эшби, Эд Шварц, Джулио Джирон, Джоми Пидиа, Лена Боберг, Берт Бросолат, Раджкумар Сухвани, Эндрю Нобл, Карлос Диас, Андерс Фалькенхом, Хозе Торре, Нуно Леви, Эрик Слиннинг, Габор Мольнар, Грегори Фрэнк, Гэри Мэннинг, Денис Шиндин, Джо-Энн Грей-Мюррей, Уве Лузе, Праньял Дутта, Крис Возняк, Майкл Филлипс, Элизабет Барвелл, Брайан Джонсон, Хавьер Гарсиа, Джеймс Мюир, Лаклан Джексон, Руслан Спивак, Аль Махмуд, Кристофер Риг, Колин Доуи, Квели Сешенс, Эван Коэн, Марко Хамел, Скотт Риччи, Тесса Сильвер, Стюарт Морс, Гертсон Кляйн, Майкл Готтлиб, Дон Дэвис, Хани Аль Менаи, Джоселин Ринг, Стейси Кларк, Мария Горелая, Ричард Геллер, Моррис Перл, Себастьян Шольц, Карен Форкиш, Яма Болл, Николас Полачек, Алан Мартелло, Мухаммед Азмил Усол Хафл, Кейт Перригон, Томас Викстром, Анна Го, Тодд Стуве, Робсон Хименес, Джереми Фримен, Кэролин Чонг, Гордон Хардиман, Том Маккей, Чип Финк, Кишоре Кришна, Майк Сигерс, Джейме Пена, Стефан Мох, Баба Прасад, Нилеш Пател, Хочунг Сон, Дебра Пикфилд, Эрл Марион, Цзяосюн Чжоу, Кэрин Гинзберг, Оуэн Трейнор, Дебора Мендс, Кэрин Делин, Поль Гутро, Николас Кэрриер, Соня Пост, Сухит Анантула, Борут Логар, Бланка Хораскова, Тони Даунс, Линда Мартин, Адриан Леонарди, Саравут Кратайкван, Мэри-Линн Халланд, Эрик ван Триест, Флориан Мейер, Луис Мартинес, Ричард Макмюррей, Наталья Разумова, Карлайл Коннали, Кристин Янг, Тодд Смит, Силас Гимба, Карлос Санчес-Сицилия, Ютака Окано, Джон

Муни, Рэнди Сугавара, Бред Кливенджер, Лиза Хосокава, Леса Николс, Чарльз Пинг, Мэттью Хасс, Ли Джонсон, Марк Фиш, Дэйв Вуд, Майк Уильямс, Сэм Рахиль, Лайнел Кейв, Патрик Харт, Чандрашекар Натараян, Мартин Ванремуртель, Хайнер Политц, Франциска Соломон, Джеф Чен, Филипп Грин, Колин Коллард, Санджей Шетти, Дэниел Лопес, Аарон Кольз, Стив Такер, Джеймс Бонд, Марк Кирк, Шон Бейли, Уильям Рид, Джон Шульц, Алексия Мур, Барбара Джениус, Юджин Родель, Павини Чуатирарак, Джозеф Виртель, Ребекка Хоуп, Кен Накамура, Рик Бака, Гаган Кауль, Лорен Карила, Валерия Кастанно, Марко Оссани, Джон Нунс, Келли Монро, Мария Махар и Фред Беллье.

Сердечное спасибо моей вдохновляющей команде в [Napkin-Academy.com](https://www.napkin-academy.com): Ксавье Фан, Ай Ят Го, Деборе Делью и Марку Рубину. Ваши еженедельные звонки помогали мне быть честным и укладываться в сроки.

Спасибо моим лучшим друзьям: Скотту и Бекке Уильямс, Лизе Соломон, Лин Каррутерс, Лайле Тарраф и Энди Грогану.

Напоследок — огромная благодарность моей семье, поддерживавшей меня на протяжении всего пути: Изабелле, Софии и Челесте. Я люблю вас. Спасибо вам!

ПРИМЕЧАНИЯ

[7.](#) Цитата из фильма.

[8.](#) Теория «черных лебедей» авторства Нассима Талеба рассматривает труднопрогнозируемые и редкие события со значимыми последствиями.

[9.](#) Издана на русском языке: Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2016.